

Reengenharia de Processos - Subsídios à Implantação em Unidades do Aparelho Estatal

Francisco Paulo

MBA em Gestão Empresarial
Especialista em Gestão Pública
Especialista em Desenvolvimento Urbano
Artigo publicado no periódico
“Administração em Revista”, do
UDF, v. 6, n. 2, jul/dez 2003. p. 53-
66.

RESUMO

A literatura sobre reengenharia de processos privilegia, não raro, aspectos conceituais, não dispensando tratamento mais detido ao emprego de metodologias de implantação, o que dificulta o emprego de tal ferramenta. Este trabalho pretende oferecer subsídios à execução de projeto de reengenharia de processos, detalhando etapas de renovação ou de criação de formas de produção de serviços, tendo como bases de sustentação os habilitadores da mudança, que são arquitetura organizacional, tecnologia da informação e recursos humanos. Assim, serão abordadas as fases de definição de objetivos da reengenharia, de mobilização de equipes, de comunicação, auditoria organizacional, avaliação de atividades existentes, sistemática de priorização de processos para renovação, redesenho de novos modelos e acompanhamento da implementação de novas arquiteturas, tendo como enfoque principal a administração pública, com o que pretende contribuir para melhorar a efetividade da ação do aparelho estatal, sem ter, no entanto, o condão de prescrever a reengenharia de processos como terapêutica suficiente à modernização da administração pública.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho do setor público de forma geral, há muito distante de nível de efetividade que possa ser considerado satisfatório pelos clientes, sugere que uma simples melhoria de processos não seja solução adequada à superação do estado de desatendimento e deseconomia do aparelho estatal.

É que, como o setor estatal experimenta notória ineficiência e perda de credibilidade, é possível que a medida mais apropriada à reversão do quadro seja uma verdadeira transformação do setor por intermédio de mudanças radicais.

A literatura sobre reengenharia indica que a melhoria de processos busca aumento de eficiência e eficácia, sendo capaz até de atingir mudanças mais efetivas, mas o será, não raro, de forma gradual, o que não atende ao estado de urgência de mudanças.

A melhoria pode ser empregada em situação de desempenho que se apresente regular ou razoavelmente satisfatório. É capaz de gerar, contudo, somente um nível modesto de mudança.

Para o caso de necessidade de mudanças profundas, como o é de grande parte da administração pública, a alternativa que se afigura apropriada é a mudança radical dos processos, chamada de reengenharia de processos, que significa realizar um trabalho de forma radicalmente nova, gerando resultados de expressão, muito embora o prazo demandado para obtenção de resultados com a mudança seja de médio a longo.

A reengenharia é traduzida, na essência, por uma renovação estratégica, que abandona processos existentes como ponto de partida e se inicia em um novo processo, promovendo mudanças culturais e estruturais na organização, tendo como instrumentos habilitadores a tecnologia da informação, arquitetura organizacional moderna e recursos humanos.

É recomendável que o projeto de reengenharia seja dividido em etapas distintas, que podem ser o estabelecimento de objetivos específicos, a mobilização de equipes, auditoria organizacional, avaliação dos processos existentes, verificação da adesão dos novos processos a princípios de primazia do cliente, redesenho e validação de novas arquiteturas organizacionais, implementação e acompanhamento dos novos processos.

Como se denota das etapas antes citadas, a execução de projeto de reengenharia é tarefa de relativa complexidade, requerendo dos líderes inspiradores da mudança e de seus executores alta capacidade para harmonizar as variáveis das diferentes etapas do processo.

A formação de equipes requer observação e consideração da sensibilidade sobre o estado da arte e do senso de urgência da adoção de novas formas de gestão demonstrados pelos gerentes e profissionais envolvidos com o processo, privilegiando aqueles de ímpetos menos conservadores e detentores de maior disposição para promover inovações radicais.

Desafiar processos em organizações do setor público requer análise do ambiente objetivando identificar as reais necessidades das comunidades alvo da ação, detectar novas reivindicações de

grupos, verificar conexões com outras políticas sociais, bem como conhecer avanços tecnológicos e inovações e identificar tendências das variáveis macroeconômicas.

O esforço rumo à mudança estratégica passa pelo conhecimento e valoração dos processos da organização, com posterior priorização daqueles merecedores de inovação, obedecidos critérios claros de importância sob o ponto de vista dos clientes, apesar de nem sempre os parâmetros de priorização serem claros, objetivos e passíveis de dimensionamento numa perspectiva cartesiana.

A forma de priorizar os processos que alavancarão resultados capazes de promover diferenças é fator de relevante, pois dentre as diversas atividades de uma organização, algumas respondem pelo seu sucesso, a exemplo de processos cujo foco é no cliente. Assim, se os processos escolhidos para renovação não agregarem maior valor ao serviço, a mudança pode demorar a ser percebida pelos clientes ou, em alguns casos, nem sê-la.

Do ponto de vista interno das entidades públicas, o desafio de redesenhar processos exige um profundo alinhamento interno à missão e ao negócio da organização, ao conjunto de valores e culturas modernas, às metas estipuladas pelo governo, e conhecimento das vulnerabilidades do setor público, de sorte a formar um quadro que permita, de um lado, diagnosticar situação presente que recomende tomada de decisão rumo à mudança e, de outro, visualizar possibilidade de renovação estratégica.

2 Definindo os objetivos do projeto de reengenharia

Em vista da performance inadequada da organização, o objetivo geral da reengenharia de processos será melhorar o atendimento ao cliente, cuja decisão é soberana.

Para alcance do objetivo geral, a primeira etapa do projeto é o estabelecimento de objetivos específicos, que necessariamente estarão atrelados ao objetivo geral. Tal fase do projeto é fundamental à jornada e ao sucesso da mudança, porquanto uma vez definidos, os objetivos ditarão o norte a seguir, os processos a serem mudados, criados ou abandonados e a capacidade de execução do projeto, impondo a escolha adequada de aspectos a serem investigados, cujos principais são os seguintes:

- a) detecção da real necessidade do cliente-cidadão, de forma a concentrar os esforços em processos mais percebíveis e mais críticos para os clientes. Seria ouvir, à exaustão, a voz do cliente. Sobre tal questão, dada a sua importância, se discorrerá

- de forma menos apressada em seção específica adiante;
- b) seleção dos aspectos dos processos e serviços que efetivamente fazem diferença de desempenho, tenham capacidade de provocar mudanças significativas e perceptíveis, agreguem valor, bem como que tenham rastreabilidade, possibilidade de mensuração e comparação com dados semelhantes;
 - c) pesquisa e definição sobre os níveis de desempenho que fazem diferença para os clientes, a fim de evitar investimentos em melhorias que ensejarão novos patamares de desempenho que, ao fim, possam ser pouco percebidos e efêmeros, ficando abaixo de níveis desejados pelos clientes;
 - d) análise e definição da viabilidade financeira e política do processo de mudança, englobando a disponibilidade de recursos, a priorização dos investimentos, os custos de desenvolvimento, implantação e manutenção do novo modelo, bem como a capacidade de geração de retorno social; e
 - e) identificação da real capacidade de modificação do processo, mediante análise do seu potencial de receber melhorias, mudanças superficiais, alterações radicais ou ser abandonado.

Embora essa sugestão pareça contraditória ao princípio que preconiza reinvenções a partir de processo novo, é razoável admitir-se haver processo no setor estatal em que bastariam melhorias para aumentar seu desempenho.

3 Mobilizando pessoas para a mudança

Na fase de mobilização, vital para o sucesso da empreitada, ocorre a estruturação do projeto, com escolha de comitê diretivo, de grupo consultivo, seleção de equipes facilitadoras, de equipes de coordenação, de condução do processo, de capacitação para redesenho e elaboração de plano de trabalho, alcançando grande número de colaboradores, o que torna a mudança aceita como trabalho da organização como um todo e não somente de poucos executivos de plantão.

Os inspiradores e condutores da mudança devem ter reconhecida liderança na organização, sendo capazes de constituir equipes e de sensibilizar pessoas ao desafio da mudança, transmitindo-lhes entusiasmo pela tarefa, determinação e certeza do objetivo.

A equipe que conduzirá a mudança deve ser composta de empregados de diversas áreas da organização, tendo como objetivo reunir esforços corporativos para construir nova filosofia de gestão para a entidade, de forma a transformá-la numa organização capaz de atender ao cliente-cidadão com agilidade e qualidade, adequando-a para responder a desafios de modernização do setor público.

4 Comunicando a mudança

Tendo em vista a iminente instalação de clima de mudança na organização, é recomendável que, de forma quase simultânea à definição de objetivos e de seleção e mobilização de pessoas para a empreitada, seja iniciado amplo sistema de comunicação, que deverá iniciar-se com a elaboração de projeto específico para a comunicação da mudança aos demais profissionais.

Nessa etapa do projeto, declarações sem ambigüidades, diretas, presenciais e interativas, traduzindo objetivamente a mudança pretendida, são mais eficazes que as usuais conferências, vídeos e publicações diversas, como freqüentemente utilizadas em diversas organizações em outros momentos.

Declarações de missão, visão, e principalmente de valores, que dependem de interpretações, merecem cuidadoso tratamento na veiculação, pois podem ficar, não raro, dissociadas de fatos, desfavorecendo a diálogo mais adequado ao momento em que, provavelmente, haverá razoável nível de incerteza para a maioria dos servidores da organização,.

A intensidade e adequação da comunicação poderá ser tanto mais necessária quanto maior for a percepção dos profissionais de que haverá, além da mudança de processos, alteração de estrutura organizacional.

É que, naturalmente, o medo de perda de posição hierárquica e a insegurança quanto à empregabilidade, características marcantes mas não exclusivas de parte dos empregados públicos, constituem obstáculo à mudança, favorecendo a comunicações não oficiais e distorcidas, que são capazes de influir na maturação de processos de transformação, retardando-a.

A organização deve despender suficiente esforço de comunicação aos profissionais do escalão intermediário, pois estes serão os condutores da mudança junto aos profissionais da linha de frente que, ao fim, iniciam e concluem os processos produtivos, ou seja, são os agentes do Estado mais próximos dos clientes.

Os profissionais do escalão intermediário, que têm funções de coordenação ou supervisão na linha de frente, exercem liderança sobre expressivo contingente de empregados, sendo, por isso, a

comunicação direta, sincera e precisa com o segmento intermediário, fator positivo de disseminação e esclarecimento sobre o processo para os empregados liderados.

A mudança tenderá a ser mais fluída, rápida e assimilada, quanto maior for o entendimento do processo e o engajamento dos profissionais do escalão intermediário, pois têm credibilidade junto a significativa quantidade de empregados, sobre a qual exercem influência construída e legitimada na jornada de trabalho.

5 Auditoria Organizacional

Após definição dos objetivos, da escolha da equipe e da comunicação da mudança aos empregados, a próxima etapa do projeto é a identificação e avaliação de todas as atividades da organização ou setor, em especial daqueles que respondem pelo seu sucesso, objetivando identificar problemas e entraves de maior relevância, ou seja, fatores que dificultam o atendimento satisfatório ao cliente-cidadão.

É necessário trabalho de pesquisa para saber o entendimento que os servidores têm da organização a partir da discussão de questões-chave como missão e valores, quem são seus clientes, quem são os fornecedores, qual o posicionamento estratégico frente às necessidades da sociedade como um todo, quais as conexões existentes, que são as competências existentes e as necessárias, enfim, o que a organização faz, para quem faz, como faz, e o que ela agrega ao todo como agente do Estado.

Trata-se de exercício planejado, fruto de participação intensa da massa crítica da organização, que é formada, quase sempre, por líderes de equipes, por técnicos e por gerentes de diversos níveis que, não raro, pouco conformados com o estado de não atendimento e de deseconomia do setor.

As equipes encarregadas da auditoria organizacional podem planejar e priorizar etapas do trabalho, tais como:

- identificação de todos os processos, em especial dos finalísticos;
- identificação dos limites de cada processo;
- revisão de fluxos dos processos finalísticos;
- verificação de desconexões e retrabalhos;
- tempo de ciclo do serviço;
- identificação de atividades que agregam valor ao processo na visão do

cliente/cidadão;

- verificação da cultura de cada processo;
- identificação de processos que possam ser baseados em tecnologia da informação;
- verificação da adequação entre atividades e habilidades dos executores;
- verificação da assimilação, pelos empregados, da razão de a organização existir;
- verificação das competências existentes e necessárias;
- verificação da existência e qualidade de mecanismo de controle, medição e avaliação de processos;
- verificação de integração sistêmica dos processos;
- verificação de definição da estratégia de comunicação do processo de mudança;
- verificação da adequabilidade de nova arquitetura organizacional à potencialização dos processos finalísticos; e
- identificação de soluções rápidas capazes de conferir maior velocidade ao fluxo do processo.

6 Avaliando os processos

A avaliação dos processos pode ser feita em forma de pesquisas estruturadas, tendo a participação de clientes, fornecedores, grupos de interesses, movimentos reivindicatórios, profissionais do setor público de outras áreas correlacionadas ao serviço prestado pela organização e, em especial, de servidores de diversos segmentos da própria entidade.

Muito embora a cultura do processo possa constituir obstáculo à avaliação, a participação dos empregados é fundamental nessa etapa, pois ainda que se possa alegar eventual miopia por parte do público interno na avaliação dos processos pelos quais são responsáveis, a participação franca e empenhada desse público pode mostrar vieses não identificáveis facilmente por consultores e outros agentes externos à organização.

Ademais, a participação pode facilitar a modelagem e a validação do novo desenho, já que o público interno terá participado da jornada de renovação.

Na avaliação podem ser detectados diversos pontos de estrangulamento da efetividade da ação da organização, nas atividades finalísticas ou meio, tais como:

- desconexão de programas, projetos e metas com necessidades da sociedade e com

- outros programas e projetos de governo;
- elaboração de planos sem observar tempestividade e suficiência de recursos orçamentários;
 - baixa capacidade de articulação institucional;
 - ciclo de produção do serviço excessivamente elevado;
 - missão não assimilada pelo corpo funcional;
 - falta de integração entre as áreas da organização;
 - excesso de concentração de tarefas em algumas unidades específicas (sedes em Brasília, por exemplo), tornando o processo altamente burocratizado;
 - ausência de sistema de acompanhamento, monitoramento e avaliação de planos;
 - falta ou má gestão de projetos;
 - falta de padronização na elaboração de documentos técnicos;
 - inconsistências em estudos de viabilidade técnica-econômica;
 - ausência de política de recursos humanos;
 - ausência de plano de capacitação para os servidores;
 - deficiência no sistema de avaliação de desempenho dos servidores;
 - má distribuição da força de trabalho;
 - ausência de política de informática;
 - sobreposição de tarefas;
 - descontinuidade de ações;
 - subutilização e má distribuição de móveis, máquinas e equipamentos;
 - estabelecimento e cumprimento de metas dissociados de qualidade; e
 - falta de orientação, de consolidação e disponibilização de normas.

7 Garantindo o foco no cliente

Tendo em vista que o objetivo geral do projeto de reengenharia de processo, no caso em tela, é criar condições para efetividade da ação pública, é fundamental que as ações de reengenharia sejam concentradas em processos finalísticos, de sorte a permitir o melhor direcionamento de esforços e a otimização dos investimentos.

A reengenharia deve ser feita nos principais serviços da organização, evitando-se privilégios a

atividades meio. Nessa linha, os focos são os processos mais facilmente percebíveis pela sociedade, o que assegura o direcionamento estratégico das ações e propicia melhoria de níveis de atendimento sob o ponto de vista do cliente.

Para essa etapa, que consiste em garantir que a estratégia de mudança está focada no cliente, é recomendado que a equipe do projeto execute um conjunto de tarefas investigatórias, quais sejam:

- a) identificação e quantificação dos clientes potenciais, mediante exercício que responda onde estão localizados, estimativa de quantidade, o que precisam efetivamente, qual o grau de tolerância para esperar atendimento pela organização, quais as expectativas imediatas e de médio e longo prazos, quais as conseqüências de eventual demora excessiva ou do não atendimento;
- b) análise dos atributos dos serviços oferecidos aos clientes-cidadãos, de preferência estabelecendo escala de valores a cada um para o estabelecimento de prioridade, de forma a permitir concentração de esforços de reengenharia, por ocasião da etapa de redesenho, nos principais pontos dos serviços mais importantes para o cliente;
- c) definição dos principais requisitos de desempenho dos atributos dos serviços e do processo por meio de dedicado trabalho de pesquisa, objetivando a visualização exata e inequívoca da cadeia de requisitos de desempenho, como se a organização penetrasse na inteligência de seus clientes;
- d) busca de identificação de eventuais necessidades subliminares e subjacentes dos clientes, porquanto nem sempre os motivos da demanda são percebidos com facilidade. É a busca da descoberta de outros motivos geradores da demanda; e
- e) definição das medidas de desempenho das análises antes referidas, para saber quais são efetivamente importantes e merecedoras de concentração de esforços de reengenharia.

8 Priorizando os processos para reengenharia

Um dilema das equipes de reengenharia, em quase todas organizações do setor público ou privado, é criar um modelo para escolha dos processos a serem transformados, estabelecendo parâmetros, se possível cartesianos, de forma a reduzir ao máximo a subjetividade na priorização e escolher critérios que sejam de fácil percepção e aceitação na organização.

A etapa inicial consiste na identificação dos fatores-chave de desempenho sob o ponto de vista do cliente. Esses fatores são correlacionados à capacidade de atendimento, com sucesso, pela organização, pois a racionalidade do cliente o leva a eleger fatores-chave que efetivamente fazem diferença no atendimento e traduzem a imagem da organização.

A esses fatores são atribuídos pesos, tendo a equipe de reengenharia o cuidado de avaliar criteriosamente o fator-chave de forma a conferir o peso adequado, o que deve ser feito em trabalho participativo, contando com consulta a técnicos, executivos da organização e de outras áreas do Estado que tenham conexão com a missão da entidade em causa, a clientes-cidadãos e a clientes-usuários, os quais, conforme cita Bresser (1998, p.110) “cliente-cidadão é aquele que paga pelos serviços prestados pelo estado”, sendo nesse caso, a parte da sociedade que recolhe impostos, e “cliente-usuário é aquele que não paga pelo serviço prestado”, ou seja, o que recebe benefícios a ônus do erário.

Em seguida, a equipe de reengenharia identifica todos os processos, privilegiando aqueles que tenham foco no cliente, que são aqueles facilmente relacionados à missão da organização e, ao fim, os principais responsáveis pelo sucesso da organização.

No próximo passo, a equipe encarregada do projeto cria uma escala numérica de valores para os processos, em exercício o mais participativo possível. Após, atribui notas aos processos, em razão direta da importância para o cumprimento da missão e visão da organização, cuidando a equipe de atribuir criteriosa valoração a cada processo para não desvirtuar o resultado.

Dispostos horizontalmente os processos e verticalmente os fatores críticos de sucesso, multiplica-se o peso de cada fator pela nota de cada processo, totalizando o resultado ao final.

Feito isso, basta verificar a que processo corresponde o produto mais elevado (peso multiplicado pela nota), e fazer ordenação do maior para o menor. O resultado refletirá a significância relativa do processo e, por isso, prioritário para reengenharia. A sistemática de simulação de seleção do processo para redesenho é mostrada ao final do texto.

9 O redesenho

Após conhecimento dos principais problemas e de suas causas básicas, obtidos a partir de contribuições de clientes, de movimentos sociais e de profissionais da organização, a equipe deve iniciar a etapa do redesenho dos processos finalísticos, observada a escala de prioridades, direcionando esforços para três elementos que suportarão a inovação estratégica, que são processos, arquitetura

organizacional e tecnologia, conforme segue.

Processos:

- enfatizar a visão do cliente/cidadão;
- garantir que todo o processo atinja os objetivos a que se propõe;
- eliminar trabalho redundante;
- eliminar desperdícios;
- reduzir o ciclo produtivo;
- consolidar atividades no menor número possível;
- eliminar níveis de aprovação e controles desnecessários;
- estimular emprego de ferramentas de gestão tais como gestão participativa, círculos de qualidade e outras de acordo com a organização;
- utilizar informações dos clientes como insumos para melhoria;
- estabelecer medidores de desempenho do processo; e
- empregar ferramentas automatizadas de acompanhamento do processo;

Arquitetura organizacional:

- modelo horizontalizado, baseado na lógica processo/cliente;
- estrutura rasa de, no máximo, quatro níveis hierárquicos;
- organização do trabalho prevendo a montagem de times ou equipe de alta performance;
- flexibilidade de estruturas de acordo com demandas;
- modelo de organização que prevê a participação e envolvimento de parcerias institucionais;
- descentralização e delegação;
- flexibilidade de regras e papéis;
- terceirização de atividades que não agregam valor e têm custos elevados;
- desvincular diretorias de questões operacionais; e
- colocar em lugares próximos pessoas cujo trabalho esteja interrelacionado, permitindo o compartilhamento de informações.

Tecnologia:

- disponibilizar aos clientes acesso aos serviços via soluções digitais;
- interligar estações de trabalho (para cada empregado) em rede;
- integrar todos os sistemas operacionais;
- adotar transferência eletrônica de dados e informações;
- praticar informações em tempo real;
- automatizar o máximo de tarefas e atividades, em especial de processos de clientes;
- adotar alternativas tecnológicas que melhorem significativamente o processo; e
- democratizar em rede o acesso a informações, de atividades meio e atividades finalísticas, a clientes e órgãos interessados em pesquisar o uso dos recursos públicos.

9.1 Na etapa de redesenho é realizada a fase de validação das premissas que sustentarão o novo modelo. Tal fase deve contar não somente com a participação da alta administração, mas com o máximo de empregados até o limite que, respeitadas questões operacionais da etapa, não retarde ou inviabilize a jornada.

A validação tende ser relativamente rápida e pouco polêmica quando a jornada do processo de reengenharia é caracterizada por alto nível de participação. As etapas parciais da jornada de redesenho, se bem articuladas, podem servir para validações igualmente parciais, facilitando com isso a validação final.

Na fase de validação o novo processo deve espelhar, de forma clara e objetiva, o atingimento do objetivo geral determinado por ocasião da tomada de decisão no sentido da mudança, que é a satisfação das necessidades do cliente, devendo permitir, também, a antevisão do atendimento de outros aspectos que permeiam o estado de efetividade de uma organização pública, que são foco da ação no cidadão, orientação para resultados, flexibilidade administrativa, transparência das ações e valorização do servidor, os quais podem ser constituídos pelos seguintes resultados:

- melhoria na qualidade dos serviços;
- processo de trabalho orientado pelas necessidades do cliente e baseado na missão da organização;
- processos de trabalho simplificados;
- processos ágeis e informatizados;

- aumento da produtividade e satisfação dos funcionários;
- otimização dos recursos financeiros, materiais e humanos;
- prática de co-responsabilidade;
- aumento da eficiência no cumprimento de sua missão;
- profissionalização do servidor público;
- visão horizontal dos processos;
- aumento do uso da tecnologia da informação para possibilitar mudanças contínuas;
- aumento da ênfase na melhoria e aprendizagem contínuas;
- melhoria da imagem da organização junto à sociedade;
- disponibilização de informações, em rede, ao público em geral; e
- realização de audiências públicas.

10 Monitorando a fase de execução do projeto de mudança

Após o redesenho e sua validação, o passo seguinte é a implantação do novo modelo, tarefa que contará com grande quantidade de colaboradores, pois afetará todo o processo produtivo da organização.

Nessa etapa a cúpula da organização estará segura de que definiu um direcionamento estratégico claro e um modelo ideal para a mudança desejada.

Não obstante a equipe de reengenharia ter considerado diversos aspectos nas fases anteriores, alguns deverão ser monitorados durante a implantação, pois trata-se de fatores importantes em ambiente de mudança.

O plano de implementação do projeto deve contemplar três aspectos do sistema de trabalho da organização, passando pela dimensão processual, pela dimensão estrutural e a pela dimensão social. Referido plano ou modelo de ação estratégica considera que a plataforma do negócio deve alcançar a identificação de clientes, valores, objetivos e limites, mediante o emprego das seguintes premissas:

- a) o cliente é prioritário, é a razão da mudança, por isso é fundamental o direcionamento do foco no cliente de forma clara e consistente. É necessário que se quantifiquem tempos e movimentos, para se saber o quanto de tempo está destinado à atividade ou tarefa que adiciona, de forma efetiva, valor para o cliente. O critério principal nessa quantificação é a comparação de tempo “útil

ou tempo desperdiçado”, privilegiando atividades que adicionam valor para o cliente;

- b) os ambientes externo e interno não estão parados no tempo, em especial o externo, por isso é fundamental o monitoramento de ambos durante o esforço de reengenharia. Na jornada do processo poderá ocorrer mudança nas necessidades dos clientes-cidadãos e clientes-usuários, na política de governo e em outros vetores. Já o ambiente interno também poderá mudar, seja a cultura, a motivação, o senso de urgência, as resistências e outros aspectos do “oxigênio” da equipe, pois a própria idéia da mudança e o esforço de reengenharia iniciarão tais mudanças, com variações à medida em que os trabalhos avancem e causem algum desconforto às estruturas funcionais antes estabelecidas;
- c) a comunicação, já dita importante na etapa inicial do processo, deve ser constante e massiva na etapa de implantação do novo modelo.

Considerável parte de insucessos em ações de reengenharia não tem como causa o modelo de processo de transformação, mas a pouca capacidade dos gerentes para lidar com questões sociais e culturais, e a falta de comunicações formais e informais adequadas e tempestivas, sendo o mal resultado, não raro, atribuído mais à ausência de gerenciamento adequado do ambiente de mudança organizacional e cultural que à própria reengenharia.

A comunicação eficaz articula, com refinamento, mensagens que serão enviadas com as formas de comunicação ou canais de transmissão adequados, massificando informações e diálogos sobre novos valores, sobre o processo de mudança e sobre os efeitos imediatos e de longo prazo do aprimoramento;

- d) a co-autoria e a participação motivam e ensejam cooperação, cabendo, por isso, que a alta administração assegure que os novos modelos sejam atos de equipe, de todos, sem donos, fruto de processo participativo. Processos que desconhecem ou apequenam o saber interno e privilegiam consultorias podem laborar negativamente e potencializar rejeição a mudanças; e
- e) a quebra de barreiras entre a cúpula e as unidades de ponta potencializa o sucesso da reengenharia, colaborando para a sensação de “menos insegurança” e de importância e participação no redesenho ou implantação de “coisas novas”,

mesmo que, naturalmente, alguns colaboradores tenham um ponto de vista diferente, que deve ser devidamente levado em consideração.

11 Garantindo boa jornada na execução do projeto.

Em situações de normalidade, as organizações de sucesso carecem de laborar em clima favorável à produtividade, à inovação e à cooperação, sendo tal clima mais necessário ainda em ambiente de mudança, devendo a gerência de diversos níveis fazer esforços para que todos se sintam esclarecidos sobre a mudança, valores e regras e que tenham um sentimento de pertinência, a fim de superar obstáculos que, possivelmente, advirão com o processo.

Diversos meios podem ser adotados para a melhoria do clima de mudança gerado pela reengenharia e para assegurar a superação de obstáculos, variando, tais meios, de organização para organização, de acordo com a cultura reinante. Dentre os procedimentos recomendáveis, alinham-se os seguintes:

- a) empregar as regras mais simples e descomplicadas possíveis, de forma que todos entendam, sem grande esforço e necessidade de cursos, as novas regras no ambiente de trabalho em que está se desenvolvendo o projeto de reengenharia;
- b) certificar-se de que a identidade da organização está seguramente clara para todos, zelando para que não haja empregado e colaborador com dúvidas sobre a missão, visão e valores da organização;
- c) municiar as equipes de informações sobre resultados parciais do processo de mudança, de forma que os avanços sejam percebidos com facilidade, devendo a administração superior fornecer os progressos de forma contínua – se possível quantificados, com identificação do que ocorreu, em que processos ou sub-processos/atividade houve a mudança e qual foi a equipe responsável;
- d) envolver de forma genuína o topo da administração da organização, que deverá estar comprometida com o processo e fazer-se presente e visível na jornada, desde a concepção dos novos modelos, passando pela mudança da cultura, pela execução do projeto e pela implementação e acompanhamento do novo modelo;
- e) admitir e conviver com ambiente de discordâncias, permitindo que os colaboradores ofereçam pontos de vistas divergentes sem o risco de retaliações

ou menosprezo a posicionamentos não alinhados, com o que se aumentarão os níveis de confiança, de assimilação e aceitação das mudanças e de envolvimento sincero dos colaboradores; e

- f) inculcir e reforçar a necessidade da mudança na organização, por meio de palestras, histórias e exemplos de outras organizações, e, em especial, por meio de atitudes e posturas. Trata-se de tarefas afetas aos principais líderes, que serão os guardiões do processo de mudança e aos quais caberá dar exemplos.

12 Conclusão

O texto sugere forma sistematizada de execução de reengenharia de processo em unidade do setor público, tendo como pilares de sustentação três habilitadores, que são a tecnologia da informação, a arquitetura organizacional e os recursos humanos, seja para a inovação em processos administrativos ou processos de clientes, como forma de tornar mais efetiva a ação do setor público.

As diversas etapas do processo, do estabelecimento de objetivos específicos, passando por mobilização de equipes, auditoria organizacional, avaliação dos processos existentes, verificação da primazia do cliente, redesenho de arquiteturas, e finalizando com implementação e acompanhamento dos novos processos, representa alternativa de execução do projeto, podendo sofrer variações quanto à seqüência de etapas e, naturalmente, receber adaptações para tornar o processo conforme à realidade de cada organização.

O impacto do emprego da tecnologia da informação em renovação de processos é significativo, sendo capaz de reduzir ciclos de produção e de disponibilização dos serviços, de reduzir custos e de conferir alta qualidade ao produto, além de viabilizar, após o ingresso da organização no mundo tecnológico, a transformação contínua dos processos, em um ciclo virtuoso de reinvenção.

A nova arquitetura organizacional prevê estruturas flexíveis, adaptadas à estratégia de cada organização, descentralizada e participativa, com flexibilidade em limites de processo, alta comunicação, facilitação de aprendizagem organizacional permanente, ênfase em atividades que agreguem no atendimento ao cidadão e terceirização de atividades não finalísticas para as quais a organização não reúne competências.

O outro habilitador da reengenharia de processos, que são os recursos humanos, por si é e sempre o foi, o verdadeiro agente de transformação das organizações, eis que detentor natural de inesgotável capacidade de mudar. Nessa linha, ações objetivando motivação e participação dos

empregados das organizações objeto de reengenharia constituem fator que labora favoravelmente a mudanças.

O que se procurou acrescentar ao tema reengenharia de processos foi a instrumentalização para emprego de tal ferramenta de gestão no setor público, já que o conceito de melhoria ou de mudança radical não é idéia nova, pois a busca de elevação constante de níveis de produtividade é preocupação antiga, compondo filosofias empresariais das organizações privadas e públicas.

Matriz de Priorização de Processos

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	PROCESSOS					
	Y (Nota 4, p.ex)	X (Nota 3, p. ex)	Z (Nota 1, p. ex)	W (Nota 2, p. ex)	K (Nota 1, p. ex)	L (Nota 2, p. ex)
Fator A (peso 0,15 p. ex)	4 0,15x4 = 0,6	3 0,15x3 = 0,45	1 0,15x1 = 0,15	2 0,15x2 = 0,15	1 0,15x1 = 0,15	2 0,15x2 = 0,30
Fator B (peso 0,25 p. ex)	1 0,25x1 = 0,25	1 0,25x1 = 0,25	1 0,25x1 = 0,25	4 0,25x4 = 1,0	1 0,25x1 = 0,25	3 0,25x3 = 0,75
Fator C (peso 0,10 p. ex)	2 0,10x2 = 0,20	2 0,10x3 = 0,20	3 0,10x3 = 0,30	1 0,10x1 = 0,10	4 0,10x4 = 0,40	2 0,10x2 = 0,20
Fator D (peso 0,20 p. ex)	3 0,20x3 = 0,60	3 0,20x1 = 0,60	1 0,20x1 = 0,20	4 0,20x4 = 0,80	1 0,20x1 = 0,20	2 0,20x3 = 0,40
Fator E (peso 0,10 p. ex)	4 0,10x4 = 0,40	3 0,10x3 = 0,30	1 0,10x1 = 0,10	3 0,10x3 = 0,30	1 0,10x1 = 0,10	2 0,10x2 = 0,20
Fator F (peso 0,20, p.ex)	4 0,20x4 = 0,80	4 0,20x4 = 0,80	2 0,20x2 = 0,40	2 0,20x2 = 0,40	2 0,20x2 = 0,40	2 0,20x2 = 0,40
Total de Pontos	2,85	2,60	1,40	2,75	1,50	2,25
Prioridade	1º.	3º.	6º.	2º.	5º.	4º.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. **A nova administração em ação**. Brasília: Editora UNB, 1999.

HESELBEIM, Francis; GOLDSMITH, Marshall; BECKHAD, Ricardo. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

Manual de Reengenharia e Qualidade Total. Simposium Consultoria e Serviços Ltda. Lora & Consultores Associados. Rio de Janeiro: Editoração Ltda, 1995

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NOLAN, Richard L; CROSON, David C. **Destruição criativa**: um processo de seis etapas para transformar sua organização. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

O Novo Executivo. Coletânea Amana Key. Amana Desenvolvimento e Educação. São Paulo.