

## EDITORIAL

*"A radicalidade da Reengenharia não está nos recursos que desloca, mas na lógica da mudança que realiza."*

Talvez a grande ameaça da Reengenharia seja a de que ela nos leva a fazer, hoje, a grande pergunta que se espera que façamos apenas no "Juízo Final": o que fizemos com os recursos que tivemos disponíveis? Jamais tivemos notícias ou oportunidade de ver opositoras a uma abordagem de mudança organizacional se manifestarem de maneira tão veementemente contrária quanto aos que se opõem à Reengenharia de processos organizacionais. Paralelo igual apenas dos fiéis opositores ao Taylorismo. Parece claro que a Reengenharia e suas premissas incomodam muita gente... Parece claro que "a grande pergunta" tem algo a ver com isso...

Se o Taylorismo foi combatido por favorecer à manutenção do status quo socioeconômico, a Reengenharia, certamente, tem sido combatida pela ameaça ao poder constituído que suas mudanças radicais propiciam. No fundo, os dois conflitos têm a mesma raiz: o domínio sobre recursos disponíveis e as conseqüentes vantagens que esse domínio oferece. O medo da perpetuação ou do deslocamento destas vantagens — mesmo fruto de uma adaptação negativa — fica para hoje e se esconde atrás das mais diferentes racionalizações. A culpa, por sua vez, pelo mau uso dos recursos, fica para o "Juízo Final"...

Apesar disso, conforme nos mostra a revista *The Economist*, 69% das organizações americanas e 75% das européias, pesquisadas pela firma consultiva GSC Index, estão em processo de Reengenharia. Com base em 497 grandes organizações americanas e 124 européias, esta importante consultora pôde concluir que a Reengenharia é mais difundida do que parece, apesar de não garantir resultados coerentes com objetivos pretendidos.

Não apenas muitas das organizações que aderiram à Reengenharia como muitos daqueles que se dizem "reengenheiros" ainda não entenderam o que realmente significa a Reengenharia. A arraigada cultura funcional impede que muitos consultores e clientes cheguem mesmo a perceber as sutis — mas significativas — diferenças entre uma abordagem de processo, base para a Reengenharia, e uma mera medida de redução de custos. Muitos dos casos relatados como sendo Reengenharia são, na verdade, nada mais nada menos do que os velhos trabalhos de O&M e tamanha é esta confusão que muitos citam — orgulhosos — experiências de Reengenharia datadas antes mesmo de que o próprio termo tivesse sido criado!

Esse contexto pode estar fazendo da Reengenharia o que foi feito de muitas alternativas de gestão e mudança organizacional, isto é, modismo seguido de um sepultamento em vala comum. Mas o que diferencia a Reengenharia de outras propostas metodológicas é que ela foi a única a atacar de frente o grande paradoxo que acompanha os 30 a 40 anos de informatização comercial — quanto mais recursos de processamento, maior subutilização. Quanto mais recursos de conectividade, menor a integração relativa de bases de dados e sistemas, quanto mais informatização, menor visão do negócio e dos clientes.

Assim, a Reengenharia nos leva a considerar inadmissível — por maiores que sejam as justificativas apresentadas — ainda hoje encontramos coisas elementares, tais como fichas cadastrais em bancos, hospitais, operadoras e agências de turismo, escolas, órgãos públicos, negócios privados em geral e até em feiras de informática, serem preenchidas a cada vez que o cliente efetua uma transação. Da mesma forma, leva-nos a considerar inadmissível o timing dos velhos modelos centralizados de atendimento a usuários de micro-computadores e mainframes. Pelas mesmas razões, leva-nos a considerar inadmissível os investimentos em tecnologia da informação serem ainda hoje justificados mais pelas reduções de custos do que pelos serviços, pelas facilidades oferecidas aos clientes ou pelos negócios que criam.

A Reengenharia vem nos mostrar que não podemos mais continuar construindo sistemas orientados para o cliente com a mesma lógica dos sistemas orientados para a gestão — daí o seu nome que a tantos incomoda — resultando na chamada "burocracia burra". Também veio nos mostrar que não podemos mais continuar garantindo resultados por medidas simples de aumento da disponibilidade de insumos ou de reduções destes sem atenção ao processo de formação da demanda, na busca de reduções de custos unitários pelo aumento da produção e não pelo volume de vendas efetivo. Veio também nos mostrar radicalmente que não podemos insistir em desenhar organizações em torno de rede de bases de dados, dando sobrevivência à ditadura dos "computólogos", mas em torno de processos orientados aos clientes.

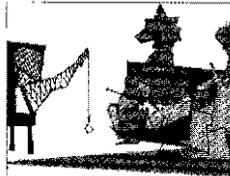
Quaisquer que sejam os caminhos que a Reengenharia venha a tomar, deve passar por um ponto de atenção e convergência de todos nós e que não deve ser considerado apenas no "Juízo Final" — a educação para a exploração compartilhada dos recursos. Reduzir os seres humanos para uma utilização compartilhada de recursos está acima de qualquer ideologia. Ao contrário do que muitos pensam, o compartilhamento das informações pelo avanço das telecomunicações — considerado, hoje, tão ou mais importante para os negócios do que o avanço da informatização — será apenas mais uma fase no processo de transição a uma sociedade global. O compartilhamento de recursos escassos nesta sociedade será a grande questão, responsável pela grande pergunta do "Juízo Final". E se a Reengenharia não atacar de frente essa questão estará se transformando em mais um "bode expiatório" para aqueles que — em nome de quaisquer ideologias — estão sempre polindo os bronzes do Titanic. E que Deus se apiede das almas dos polidores...

Prof. Marilson Alves Gonçalves  
Diretor e Editor da RAE

# RAE

VOLUME 34  
NÚMERO 4  
JUL./AGO. 1994

## RAE EXECUTIVA



**É EFICIENTE O USO DE  
APELOS SEXUAIS EM  
PROPAGANDA?**

6

Paulo Cezar Motta e Daniel Piá

Um alerta para o risco da utilização do apelo sexual de forma inadequada na propaganda.

*The risk of the sex appeal use in an inadequate way in advertising.*



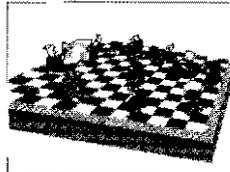
**ESTRATÉGIAS GÊNICAS:  
CLASSIFICAÇÃO E USOS**

13

Sérgio B. Zaccarelli e Adelberto A. Fischmann

A utilização de estratégias genéricas fica ampliada e potencializada pela forma como elas foram redefinidas.

*The utilization of generic strategies is both broadened and reinforced by the way they were redefined.*



**REENGENHARIA: UM  
GUIA DE REFERÊNCIA  
PARA O EXECUTIVO**

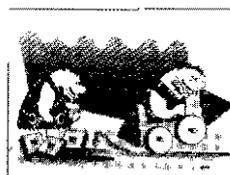
23

José Ernesto Lima Gonçalves

A posição da reengenharia entre as abordagens existentes para melhoria organizacional e dos negócios.

*The reengineering position among the available approaches to organizational and business improvement.*

## RAE ARTIGOS



**FORMAS DE GESTÃO:  
O DESAFIO DA MUDANÇA**

31

Robert Henry Srour

A mudança organizacional não é um ato indeterminado, mas resultado de um exercício político.

*The organizational change is not an indetermined act, but a political exercise result.*



**UM NOVO ATOR NO  
CENÁRIO ORGANIZACIONAL:  
AS COOPERATIVAS  
EDUCACIONAIS**

46

Maurício Serva, Genauto de França,  
Pedro Jaime Júnior e Sylvia Barreto

Um fenômeno recente no Brasil: as cooperativas educacionais. Por suas características inovadoras, merecem atenção da análise organizacional.

*Educational co-operatives are a recent phenomenon in Brazil. By means of their innovating features, they deserve organizational analysis attention.*