

Revista Portuguesa de GESTÃO

I/94

MÁRIO MURTEIRA: Macau no Contexto da Estratégia de Integração
da República Popular da China no Mercado Mundial

JOSÉ CARLOS DE CASTRO PINTO:

Uma Abordagem sobre as Relações entre Indústria, Estratégia e Performance

VICTOR SEQUEIRA ROLDÃO:

Programação da Produção - Despacho e Sequenciamento

FRANCISCO CAMÕES:

Modelos de Avaliação de Políticas de Crédito a Particulares

GUSTAVE-NICOLAS, FISHER: Novas Perspectivas em Psicologia do Ambiente

MODERADOR E PARTICIPANTES:

LUÍS RETO, JOÃO RALHA, LUÍS TODO-BOM, CORREIA JESUÍNO, JOÃO MENEZES

A Reengenharia Empresarial em Debate

EDIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO ISCTE
APOIO E COLABORAÇÃO

INDEG / ISCTE



FÓRUM
DE ADMINISTRADORES
DE EMPRESAS

A Reengenharia Empresarial *

Moderador: Prof. Luís Reto **
 Participantes: Dr. João Ralha ***
 Eng.º Luís Todo-Bom ****
 Prof. Correia Jesuino *****
 Eng.º João Menezes *****

A crise permanente que se instalou nas empresas e organizações ocidentais, após os «trinta anos gloriosos» de crescimento contínuo, que se seguiu à Guerra Mundial, tem provocado o aparecimento de vagas sucessivas de novas «modas em gestão», que de forma mais sofisticada, ou mais brutal, têm posto em causa os princípios weberianos e tayloristas da organização do trabalho, que estruturaram, e que continuam a estruturar, a nossa maneira de organizar e de pensar. De facto, os diferentes gurus da gestão, principalmente norte-americanos, não têm sido muito eficazes na destruição da velha ordem da Revolução Industrial.

Recentemente assistimos à introdução, de um novo conceito nas Ciências Empresariais – O de Reengenharia», particularmente celebrado pelo best-seller de M. Hammer e J. Champy, intitulado, *Reengineering The Corporation*. Este debate propõe-se a realização de uma troca de experiências e de opiniões sobre este tema, servindo a obra de Hammer e de Champy de referência e, de algum modo, de pretexto. Por esse motivo, não iremos discutir de forma aprofundada o livro de Hammer, mas antes enquadrar a problemática da reengenharia nos processos mais vastos da mudança organizacional.

Apresentação

Prof. Luís Reto: O debate sobre Reengenharia que hoje tem lugar, integra-se nos ciclos anuais de con-

ferências que o INDEG tem organizado nos últimos anos, sob a denominação genérica – JANELAS PARA O FUTURO DA GESTÃO. Tem-se tratado de facto de «JANELAS», uma vez que os

* Debate sobre a Reengenharia, que teve lugar no mês de Abril de 1994, no anfiteatro do INDEG/ISCTE.

As intervenções dos engenheiros Luís Todo-Bom e João Menezes, são apenas reproduzidas parcialmente, a seu pedido, de forma a não possibilitar a identificação das empresas que foram utilizadas como demonstração dos respectivos pontos de vista. A transcrição desse debate fica por isso empobrecida, mas pensamos que apesar de tudo é suficientemente rica, para a partilharmos com os nossos leitores.

** Docente no ISCTE. Redacção da Revista Portuguesa de Gestão

*** Representante em Portugal da Empresa de Reengenharia CSC-INDEX

**** Docente no ISCTE e Gestor Público

***** Docente no ISCTE



temas e as perspectivas dos vários conferencistas têm sido não só diferentes, mas por vezes divergentes. Estas diferenças são desejáveis e compreensíveis, dada a complexidade e diversidade de conhecimentos que hoje se cruzam nas «Ciências Empresariais». Neste encontro pretendeu-se por isso, que os olhares sobre o tema da reengenharia fossem diferentes, pelo que os nossos convidados têm não só formações académicas muito diferenciadas, como experiências profissionais completamente distintas.

Esta sessão irá desenrolar-se em dois momentos:

Em primeiro lugar, os nossos convidados farão uma curta intervenção sobre o tema, abrindo-se de imediato um período de perguntas por parte da assistência. Num segundo momento, cada um deles poderá responder livremente às questões que forem colocadas.

Começamos o debate pelo Dr. João Ralha, uma vez que é o representante em Portugal da metodologia da Reengenharia, que segue o modelo de Hammer e de Champy.

Dr. João Ralha: Boa tarde. Chamo-me João Ralha e, como disse o Dr. Luís Reto, sou representante em Portugal da CSC-INDEX, empresa que desenvolveu o conceito de «reengineering». Vou-vos dar um exemplo que sucedeu comigo na semana passada e que do meu ponto de vista serve para introduzir alguns problemas. Foi o seguinte: na sexta-feira, dia 4, a minha mulher fazia anos e ela já me andava a dizer há uns tempos que necessitava de uma mesa e de umas cadeiras para a cozinha. Então, no dia 2, 4.ª feira, fui a uma empresa portuguesa de renome, com quem já tinha trabalhado muitas vezes e comprei a mesa e as cadeiras numa quarta-feira. Disse-lhes que necessitava da encomenda entregue na sexta-feira e não lhes disse qual o motivo. Eles disseram que isso era um pouco difícil, mas que iam fazer o possível. Inclusivamente, eu paguei tudo antecipadamente e por vezes quando se paga antes, é-se mal servido, mas o que é certo é que eu fiquei convencido de que a encomenda seria entregue. Um pormenor interessante é que a minha casa fica situada à volta de 2/3 km de distância da dita empresa. Na sexta-feira à tarde, a mercadoria ainda não tinha sido entregue e eu liguei para lá. A vendedora que me atendeu disse-me que não ia ser possível entregar e eu perguntei porquê, ao

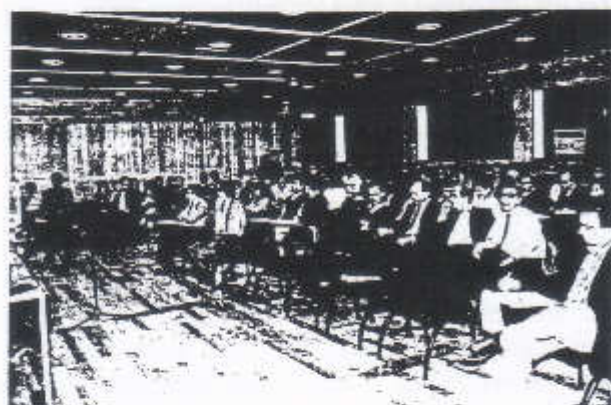
que ela me respondeu que o chefe do armazém tinha dito que não era possível fazer a entrega. Perguntei-lhe o que é que era mais importante naquela empresa, se o chefe do armazém ou os clientes, ao que ela me disse que eram os clientes, mas que o chefe do armazém é que decidia e perguntou-me se eu queria falar com ele, tendo eu respondido que não, porque não lhe tinha comprado nada a ele. O que é certo é que eu fiquei aborrecido com o que se passou e escrevi uma carta à Administração a contar o sucedido. Eles responderam-me, dizendo que o objectivo da empresa era satisfazer o cliente, mas que tinham uma programação fixa/semanal e que por isso a entrega não podia ser feita, mas que no entanto tinham 6 carros de vendedores que podiam ter feito o serviço e que não perceberam porque é que não foi feito, já que a distância era muito pequena. Assim, agradeceram-me muito e disseram que para a próxima vez as coisas iriam mudar.

Este breve caso é como que uma introdução ao que eu vos vou dizer.

Há cerca de 20 anos, quando eu passei pelo curso (sou licenciado em Gestão), já nessa altura se dizia (e hoje continua-se a dizer) que as empresas podem ter sucesso se conseguirem satisfazer as necessidades dos seus clientes. A verdade é que muita gente diz isso, mas muito pouca gente o faz.

O conceito de «reengineering», pelo menos o desenvolvido pela CSC-INDEX, tem muito a ver com isso, ou seja, existem princípios de organização das empresas, que condicionam a capacidade de elas poderem satisfazer os clientes.

De facto, a maior parte das empresas hoje em dia organizam-se em funções: função de vendas, função de produção, função de compras, função financeira, função administrativa, etc.. Cada uma destas funções tem uma determinada organização, por vezes cada uma delas tem um sistema de informação próprio, cada uma delas trabalha muito bem e existe um grupo executivo, ou seja, a Administração, que tenta consolidar tudo isso. O que acontece aqui é que o homem das vendas diz: «Eu cumprio os meus objectivos, sou eficaz e eficiente, consigo vender muito bem»; por seu lado, o homem da produção diz: «Eu sou excelente, porque consigo também atingir os meus objectivos»; e parte-se do princípio que, se toda a gente trabalha bem dentro



da sua «quintazinha» a empresa será maravilhosa e toda a gente trabalha muito bem, porque quando a empresa se organiza ela tem em vista normalmente as funções e não o cliente. O caso que me sucedeu tem muito a ver com isto, porque a senhora vendeu-me o mobiliário e a partir daí o problema já não era dela, pois pertence ao chefe do armazém, que tem determinados objectivos e metas a alcançar que não têm nada a ver com as vendas. Isto leva às tais «pirâmides», onde as pessoas não comunicam, onde por vezes cada um tem o seu sistema de comunicação porque também não comunicam entre elas e portanto, acima de tudo, as empresas concentram-se na excelência funcional, onde cada um quer fazer muito bem aquilo em que é especialista. Só que isto dá mau resultado.

Isto é um princípio que já tem 200 anos, vem do tempo do Adam Smith, do Taylor e do princípio de especialização do trabalho, sendo por isso um pouco antigo.

Bom, o que é que nós pensamos acerca do que é o conceito de «reengineering»? O «reengineering» tem a ver basicamente com uma coisa que nós chamamos «processo» em que efectivamente o que se pretende é que o cliente seja o rei, ou seja, as coisas devem partir do cliente para trás e não partirem das funções para o cliente.

O que é que são os «processos»? Os «processos» são um conjunto de actividades que vão acrescentar valor para o cliente. Por exemplo, a ordem de encomenda que eu fiz, passava das vendas, depois à entrega e eventualmente à assistência pós-venda. Se aquilo fosse feito num processo, haveria uma ligação entre os diversos departamentos, mas como não há, as coisas partem-se pelo meio. Efectivamente, o que se pretende é isto: uma organização em termos de processo, em que as pessoas acres-

centem valor, estejam ligadas, não haja barreiras entre elas. Por outro lado, há os sistemas de informação, isto é, não são os sistemas de informação que conduzem os processos de gestão; a gestão e os objectivos definidos ao mais alto nível é que orientam os sistemas de informação, mas a verdade é que hoje em dia pode-se trabalhar de uma maneira diferente, porque de facto existem novos sistemas de informação (é aquilo a que nós chamamos um «enabler»). Com um sistema de informação único, as barreiras funcionais desaparecem, a organização torna-se mais plana, com menos níveis. É evidente que as pessoas que estão em contacto com o cliente passam a ter muito mais autoridade e muito mais capacidade de decisão e passam a ter que adquirir muito mais formação. A informática suporta a simplicidade, ao fim e ao cabo é a excelência em termos de operações, em termos daquilo que vai acrescentar valor para o processo.

Outra questão é que nós definimos o conceito de «reengineering» em termos de vantagens, porque há vários conceitos de melhoramento nas empresas e este não é o único, isto não é invenção da pólvora, pois resulta da experiência e dos resultados obtidos numa série de áreas. Nas empresas deve existir sempre uma preocupação com a melhoria; toda a gente que está dentro da empresa e normalmente aos níveis mais altos deve preocupar-se constantemente com isso. Porém, o que acontece é que por vezes existem momentos na vida das empresas que levam a que tenha que se mudar muito depressa em pouco tempo, e é esse o fundamento do «reengineering», ou seja, uma mudança muito rápida, uma mudança feita em muito pouco tempo. Isto porquê? Bom, existem aquilo a que nós chamamos os «trigger points», as situações que são efectivamente propícias a isso, como por exemplo: uma empresa que era monopolista e deixou de ser, uma empresa que tinha um mercado protegido e deixou de o ter, empresas que se fundiram ou que se cindiram, a entrada de novos competidores no mercado, a mudança inclusivamente da Administração de uma empresa. Existem portanto momentos dentro da vida das empresas que as obrigam a mudar muito e muito depressa. Isto depois funciona através de um processo que eu vou mostrar. Mudar não tem apenas a ver com mexer nos processos de negócio, mas também tem a ver com os sistemas de informação, tem a ver com o papel desempenhado pelas pessoas, com os sistemas de gestão, com os valores e comportamentos. Há um caso muito engraçado e que

é referido no livro «Reengineering Corporation», que é o da IBM CREDIT. A IBM CREDIT concede financiamento para a aquisição de computadores IBM. Eles tinham um problema que era a resposta a pedidos de crédito demorar muitas vezes duas a três semanas e acharam que isto não era bom para eles, nem era competitivo, porque havia outros competidores no mercado que faziam isso em menos tempo. Foram analisar o processo. Este tinha 4 fases em que cada um tinha um determinado papel, por exemplo: havia um senhor que era o «Sr. Cliente» e, depois, havia 4 pessoas cada uma das quais tinha um sistema informático, um papel a desempenhar. Aqui o «Sr. Cliente» fazia um pedido de crédito, passando sucessivamente pelas 4 fases. Primeiro, instalou-se um sistema de controlo, para em cada momento o cliente saber se a sua proposta estava na fase 1, 2, 3 ou 4 e quanto tempo é que eventualmente poderia demorar. A razão pela qual isto demorava tanto tempo é relativamente simples, pois essa pessoa recolhia determinadas informações e quando tinha dúvidas perguntava. Só que demoravam muito tempo a responder! Tentou-se então controlar a situação, mas isto só acrescentava custo e não valor. Seguidamente, fez-se uma medição do processo e de quanto tempo é que demorava em cada uma das fases e chegou-se à conclusão de que o processo global demorava 45 minutos para executar aquelas funções necessárias para dar, ou não, um crédito. O tempo que se perdia era na passagem de informações de um lado para o outro e havia aquilo a que se chama os produtos em vias de fabrico (em linguagem industrial), ou seja, os ficheiros com coisas acumuladas. Mas como é que isto se resolveu? É simples, mas até lá chegar foi complicado. Acabou por se fazer um processo em que efectivamente se juntaram os sistemas de informação e no lugar de haver 4 fases, passou a haver uma fase, aquilo a que se chama um «case worker». Uma pessoa com um sistema de informação que logicamente reunia em si todas as informações que antes estavam separadas em diferentes centros, uma pessoa com um nível de informação e capacidade de decisão substancialmente maior, mas em que no fim se consegue em média 3 a 4 horas de resposta ao pedido de financiamento. Isto de facto é um exemplo de «reengineering», da maneira como nós o entendemos na CSC-INDEX.

Existem outros exemplos que eu vos posso dar. Um exemplo muito engraçado é de uma companhia de seguros que tinha uma série de departa-

mentos. Era uma companhia de seguros de vida que para fazer uma nova apólice ou para alterar uma apólice tinha um departamento que recebia o pedido pelo correio, tinha outro departamento que fazia a introdução de dados, havia o departamento que fazia as verificações médicas, havia outro que fazia o crédito, outro as substituições das apólices, o departamento de «pricing» e o departamento de sinistros. Havia passagem e circulação de documentos de um lado para o outro, onde havia uma série de documentos que se acumulavam. Por vezes eram necessários vários meses para processar uma apólice, porque haviam imensos controlos e 90% do tempo de processamento era gasto com os papéis a repousarem, pois existiam 7 sistemas de computador diferentes, com 225 pessoas. Qual foi a solução implementada para este caso? Foi uma solução relativamente simples, que é uma solução a que se chama «Case Managers». Um conjunto de 35 pessoas que tinham acesso a um sistema central, um sistema inteligente no qual 20% das apólices eram tratadas automaticamente, ou seja, eram casos standard, onde não há questões a colocar, não há «credit-checks», resultando que no mesmo dia se possa emitir uma apólice. Uma pessoa emite a apólice e já não estão envolvidas no processo 19 pessoas, porque apenas uma pessoa substitui as funções de 19. Com isto, houve 20% de aumento do volume de negócio, pois as coisas eram mais eficientes. Além disso, um cliente satisfeito chama mais clientes. Houve também 40% de redução dos custos administrativos, de 7 sistemas de computadores passou-se para um, e o tempo do ciclo, foi também reduzido de meses para dias.

Há aqui uma coisa muito interessante e que é o facto de «reengineering» e a aplicação disto tudo ter mais a ver com a Administração (os chamados «colarinhos brancos»). Tem-se verificado que nos últimos anos, em termos de produção, tem havido uma evolução enorme. Por exemplo, fabrica-se hoje um carro com 10 vezes menos recursos do que há 10 ou 20 anos. A verdade é que nos sistemas administrativos isso não acontece, antes pelo contrário, pois é capaz de haver mais computadores e mais investimento, mas a produtividade é menor, precisamente porque nunca se dispôs de mecanismos para, de uma maneira clara, se avaliar a performance. Um outro caso tem a ver com um grupo químico, um grande grupo europeu que tinha 3 fábricas, cada uma com o seu mercado, e com stocks e armazéns próprios, em que cada uma fazia compras a diferentes produtores, portanto não havia aqui sinergias

em termos de compra, nem capacidades de negociação acrescidas, logo havia uma duplicação de stocks e de espaços de armazenagem. Mais uma vez, como é que se resolveu fazer para solucionar a situação? Aqui optou-se por centralizar, ou seja, encontrar um sistema único que centralizava as informações das diferentes fábricas, uma função central de compras, que fazia a gestão dos fornecedores. As poupanças nesta empresa suíça são da ordem dos 30 milhões de francos suíços por ano. Portanto, no outro exemplo, viram-se sistemas de informação e aqui vêm-se igualmente sistemas de informação. Isto é de facto possível através das capacidades que hoje existem de redes, processamentos diferentes, telecomunicações, etc.. Desta forma, podem-se fazer coisas que não se podiam há 10 ou 20 anos, mas tem que haver uma decisão de cima, uma decisão a nível da gestão que tem que se mentalizar que tem que se mudar e saber como é que se pode mudar. Basicamente, os sistemas de informação é que nos permitem isso. A questão básica é: temos uma determinada capacidade tecnológica e como é que se vai aplicar essa capacidade ao serviço do nosso negócio. Este é o princípio base. Quanto à prática, como é que isto se faz? Na prática, faz-se através daquilo que nós chamamos o «reengineering lab», ou seja, é um processo experimental, no qual são reunidas pessoas das diferentes áreas das empresas: dos escritórios centrais, das vendas, dos armazéns, da produção, dos recursos humanos, dos sistemas de informação, etc.. O que se pretende basicamente é simular protótipos dos vários processos. Normalmente, a questão principal é saber como é que nós podemos melhorar os processos que nós utilizamos hoje. No «reengineering lab» a primeira questão que surge é: porque é que nós utilizamos estes processos? Ou seja, parte-se do princípio que temos eventualmente que começar tudo de novo e onde todas as hipóteses são permitidas. Há um conjunto de pessoas que trabalham, que simulam, que fazem protótipos, que avaliam os efeitos que isso vai ter nos comportamentos. Se verificarem, no exemplo da IBM CREDIT, o novo sistema é completamente diferente, o nível de remuneração da pessoa é totalmente diferente, os sistemas de gestão são diferentes e os sistemas de incentivos também são completamente diferentes. Portanto, tal como estava a dizer há pouco, é necessário analisar o efeito que isso vai ter nos papéis das pessoas, nos sistemas de motivação, há que corrigir, simular novamente, até que efectivamente se chegue à conclusão que as coisas estão adequadas. Entretanto, o que se pre-

tende com isto é reduzir o risco, porque a empresa não pode parar enquanto se estão a experimentar novas soluções. Por exemplo, num Banco, eventualmente utilizar-se-á uma agência para fazer este processo. A grande vantagem é que depois, as pessoas que participaram na concepção do projecto são as pessoas que o vão implementar. Para terminar, em termos de resultados, o que se pretende em termos de «reengineering», é obter melhorias simultâneas em termos de custos, de tempo e de qualidade. Isto foi um caso prático, um estudo feito em 15 projectos de «reengineering» em que houve a nível de custos uma redução de 30 a 80%, com a média de 48%. Em termos de tempo há reduções significativas 60% a 95% com média de 80% e em termos de qualidade medida objectivamente, uma melhoria da ordem dos 50 a 80%. O desafio é muito grande e a dificuldade também. Um projecto destes sem um apoio muito grande a nível da Administração, não é possível. Agora, uma coisa é certa: a CSC-INDEX está em Portugal, porque nós tivemos a iniciativa de contactar a empresa-mãe no estrangeiro. Para nós, Portugal tem que mudar muito e muito depressa porque senão nem daqui a 60 ou 70 anos nós estamos com um nível semelhante ao da média dos outros países da União Europeia, nível esse que agora ainda vai aumentar mais, com as novas adesões dos países escandinavos.

É necessário então criar fórmulas que permitam de uma forma gerível, avançar e obter esses resultados que nós pretendemos.

Eng.º Luís Todo-Bom: O Eng.º Gomes Cardoso pediu-me para eu estar aqui, para vos dar conta de alguma da minha experiência pessoal em acções de modernização, renovação, «reengineering», ou como lhe queiram chamar, que eu tenho exercido ao longo da minha vida profissional. Só o facto de ter sido ele a pedir-me isso e o facto de eu ter ligações ao ISCTE, é que faz com que eu esteja aqui, porque hoje em dia, a minha vida é muito complicada em termos de tempo.

Eu começava por dar-vos 3 más notícias em relação àquilo que eu vou dizer, mas tenho também uma boa notícia.

A primeira má notícia, é que não existe uma regra única, portanto não vai sair daqui nenhuma regra. Aliás, vão ver que o normal nos casos que vou apresentar, é que as opções tomadas foram exactamente opostas, portanto, aparentemente se houvesse uma

regra, pelo menos uma delas estaria mal. A segunda má notícia é que isto é complicado, é difícil de se fazer. Isto dos processos, dos sistemas e das setas é difícil de se fazer, porque as empresas são pessoas; não são nem máquinas, nem edifícios, nem equipamentos, nem tecnologias; as empresas são pessoas. As pessoas não mudam de um dia para o outro, as pessoas resistem à mudança, as pessoas têm objectivos próprios na sua vida, têm constrangimentos, têm felicidades e infelicidades, etc.. Portanto, a segunda má notícia que eu tenho para vos dar é que isto é um processo difícil e algumas vezes doloroso e que exige uma grande determinação para ser feito. Não se fique por isso com a ideia de que algumas coisas de que se fala são fáceis de fazer.

A terceira má notícia que eu tenho para dar é que são os responsáveis das empresas que têm que fazer isto. Não se pode delegar. Quem tem que fazer estes processos de mudança nas empresas são os Conselhos de Administração. Estes não têm hipótese de fugir a isto, porque é necessário, não têm hipótese de delegar isso a ninguém e não têm hipótese de fugir a essa responsabilidade.

Portanto, se alguma vez estiverem perante estes problemas nas vossas empresas, ficam desde já a saber que, primeiro não há regra nenhuma universal, em segundo lugar que é um processo difícil e por isso é que muita gente não o faz e, em terceiro lugar que ninguém mais o pode fazer por nós. Temos que o fazer e depois algumas coisas são opções nossas, ou pelo menos têm a ver com a maneira como nós estamos na vida, nas empresas e em tudo o resto.

Eu dividiria a minha intervenção em vários pontos, que considero os mais importantes e que eu chamaria as empresas que vivem com saúde. Um 1.º ponto foi aquilo que eu chamei de uma aproximação sistémica permanente. É olhar sempre para o sistema. Isto é fácil de dizer e difícilimo de conceber, porque o sistema é algo que só se percebe estando lá dentro. O 2.º é o processo de manutenção da empresa viva no mercado. As empresas são, como toda a gente, entidades vivas, não aceitam mudanças e estímulos agrestes, permanentes. Não suportam tratamentos choque, nem cirurgias permanentes. Portanto, há um processo que tem que ser gerido, mas há sempre um problema que é o problema fundamental das empresas, que é o problema da energia útil e da energia dissipada. A energia útil é a energia que é canalizada para o mer-

cado e para o cliente. Isto é fácil de dizer, mas é muito importante tentar medir isto. Por outro lado, a energia dissipada é a energia que se dissipa nas organizações, trocando papéis entre os seus componentes. Toda a gente sabe que é mais complicado mexer nisto, aliás há uma grande diferença, pois tem a ver com os sistemas de informação. Depois, há uma preocupação com a complexidade de estruturas face às características do negócio e do mercado. Nós não temos a estrutura que queremos, mas sim a estrutura que devemos ter, e isto é o que a minha experiência me diz. Por isso, se é necessário ter uma estrutura complexa, tem que se viver com uma estrutura complexa, se pudermos viver com uma estrutura simples, óptimo, isso é o ideal. O meu sonho permanente quando entro numa organização é descobrir, como é que eu posso simplificar a estrutura e como vão ver compliquei uma delas de propósito. Nós não vivemos com a estrutura que queremos nas organizações. A complexidade das estruturas tem a ver com a complexidade do negócio, do mercado e da quota de mercado e é um ponto fundamental para definir o líder.

O que é que eu queria dizer com o processo de manutenção da empresa viva no mercado? Segundo a minha experiência, volto a dizer, as empresas têm 3 fases e é isto que em princípio é possível fazer: a seguir a uma fase de agressão sobre uma empresa, há uma fase de reestruturação, de «reengineering», de remodelação, ou o que lhe quiserem chamar. A seguir a uma fase de agressão, é necessária uma fase de estabilização – é o que acontece a seguir a uma operação, em que é necessária uma fase de repouso – e, a seguir a isto, é necessária uma fase de melhoria contínua. A análise sistémica deve ser permanente, mas na minha opinião, não se deve ter a obsessão de estar permanentemente a pensar que dessa análise sistémica, ou dessa aproximação sistémica da organização, vai resultar um programa de mudança, porque nem as organizações suportam um programa de mudança desse modo, nem é verdade que isso esteja de acordo com o projecto de melhoria contínua. Portanto, tanto quanto eu tenho vivido, os processos são estes: reestruturação, em que há uma fase de agressão muito grande, de mudança, alteração de métodos, de objectivos, etc., onde normalmente há um grande salto dos resultados (são os milagres); depois há uma fase de estabilização; e finalmente há uma fase de melhoria contínua. Quando não conseguimos fazer isto, há um regresso. Não se passa da fase elástica para a fase

plástica, por isso há um regresso como se fosse um elástico que estica e se o largamos volta à fase de melhoria contínua. Como eu disse, as empresas são pessoas, não são máquinas, e na minha opinião é fundamental também que o modelo de análise do comportamento organizacional seja também um modelo sistémico do comportamento organizacional e que seja esse sistema permanentemente analisado em relação inclusivamente com o meio envolvente.

Eng.º João Menezes: Bom, a intervenção do Eng.º Luís Todo-Bom, faz-me partir para uma questão que eu gostava de salientar, que é a necessidade de se ter sensibilidade para gerir as sensibilidades, ou seja, todos nós, e algumas das pessoas que estiveram envolvidas em gestão sabem-no bem, por mais pequena que seja a unidade em que esteja envolvido, há algo que tem que considerar à partida, que é o facto de as pessoas não poderem estar sozinhas, pois têm que ter suportes, apoios, quer internos quer externos, têm uma envolvente que é condicionante dessa evolução e por isso não podem ir sozinhas, porque senão, a dada altura, olham para trás e não têm ninguém. **Esta situação de conseguir esses tais consensos muitas vezes delimita em termos de poder interno e poder externo aquilo que teoricamente nós consideramos que poderia e deveria ser a reengenharia ou a reestruturação da empresa.** Podemos achar que determinada coisa deveria ser assim, mas se não tivermos força para a pôr daquela forma, temos que nos adaptar à situação. Eu penso que de alguma forma esta situação terá algum peso em Portugal e na Europa, mais do que nos Estados Unidos. Agora, tentando passar um pouco pelo livro do Sr. Hammer, eu não o vejo com o peso que deve ter, talvez por ser uma situação mais europeia, mais nacional, mas de facto é difícil para mim compreender a reestruturação de empresas ou de organizações, ou seja lá o que for, onde não esteja esta condicionante por trás, e isto é algo a considerar. Ligado a isto, há outra situação que eu considero importante, que é, as empresas só conseguirem partir para algo, tendo como base o facto de saber o que irão fazer. Agora estou-me a lembrar do nosso tecido produtivo, que é mais industrial, e ligado fundamentalmente à parte de exportação e aqui não é possível dar saltos significativos para determinado tipo de posições, sem ter em consideração o passado, aquilo que nós temos, ou seja, o modelo que vem da década de 60, e que já está ultrapassado, que se baseia na subcontratação de capacidades, com grandes séries e tempos

dilatados de espera ou entrega. Porém, sem ter em conta estes aspectos, não vejo facilidade de passar para outros segmentos de inovação em que se tenha em consideração um design totalmente próprio, canais de distribuição próprios, marcas, etc., que muitas vezes se pensa poder acontecer. Isto tem muito a ver com a reestruturação, mas derivado da experiência que eu tenho ligada a algumas empresas em termos de reestruturação, gostava de deixar apenas aqui um exemplo que complementa um pouco estes que aqui foram falados e que algumas pessoas que aqui estão já conhecem. É uma empresa de calçado que fazia por subcontratação um conjunto de produtos para um mercado nobre do Norte da Europa, através de um agente que o distribuía e comercializava. Aqui há uns 2 ou 3 anos teve a má notícia de que o agente ou distribuidor que lhe comprava esses produtos acabou com o negócio, dizendo que conseguia o que este lhe fazia, mas a preços muito mais baixos, estando a pensar em termos de Extremo-Oriente. O custo de transporte não era significativo e conseguia colocar o que ele lhe punha, a preços compatíveis, por isso considerou este negócio sem solução. O agente ficou aflito e após algum período de negociação o outro agente (sueco) propôs uma hipótese, embora não podendo continuar com o mesmo negócio, dado que esta é uma indústria e comércio sazonal, o que leva a que haja um conjunto de picos ao longo das estações e só aí, em tempo real, é que se consegue determinar qual é a evolução do mercado. Por outro lado, há determinado tipo de produtos que só nessa altura é que se consegue ver se têm mais saída do que outros e portanto com a programação que ele tinha a nível do Extremo-Oriente não era possível de resolver. Desta forma, propôs que se o agente de cá pudesse resolver este problema com uma política que englobasse uma variedade muito grande de um determinado tipo de produtos com poucas quantidades, com tempo de resposta rápida, etc., já havia possibilidade de negócio e possibilidade de trabalhar. O agente concordou, mas quando chegou a Portugal, viu que a empresa que ele tinha não servia, pois não tinha máquinas que funcionassem, não tinha trabalhadores com formação, nem com perspectivas de qualidade para este tipo de negócio, ou seja, não tinha nada. Assim, entrou num processo de reestruturação, tentando adaptar-se a esta situação e foi nesta fase que eu o conheci. Esta evolução que ele teve até hoje, e que não tem corrido nada mal (e era isto que eu queria deixar, ou seja, esta questão do consenso estratégico do negócio e a capacidade de transmitir isto para a empresa e para

as pessoas que são o núcleo fundamental das coisas), foi-lhe vital. Ou seja, ele manteve ao longo deste tempo, claramente situações de não eficácia, que ele sabia que não eram possíveis, porque se ele as eliminasse em termos de conseguir que o conjunto da empresa se moldasse a esta nova situação do mercado, com os novos produtos que este trazia, era totalmente impossível responder à nova situação de mercado. **Isto é apenas uma questão que o livro do Hammer não transmite e que é a necessidade de ter em conta a negociação permanente e a questão do poder interno como forma de conseguir «levar a água ao nosso moinho» e isto baseia-se nas tais sensibilidades que eu referi.** Dalguma forma, como este ponto não foi abordado, era importante não o esquecer. Acerca deste assunto é tudo, porque os outros aspectos que têm a ver com ele já foram focados.

Prof. Correia Jesuino: Vou tentar ser breve, porque o tempo corre depressa e era importante que todos intervissem, muito mais do que os meus comentários, até porque não tenho muito mais a acrescentar. De qualquer forma e porque o Eng.º Gomes Cardoso me pediu – ele não pode estar aqui, porque neste momento está em Macau –, porém eu não queria deixar de agradecer a presença dos nossos convidados e felicitar o Prof. Luís Reto por esta iniciativa. Penso que estamos a viver um momento extremamente rico, com as intervenções que até agora ouvimos, quer num plano mais expositivo ou teórico quer num plano mais interventor, como exemplificado pelo Eng.º Luís Todo-Bom. O tema escolhido da reengenharia não me é familiar, pelo que não me sinto à vontade para falar sobre ele: li apressadamente o livro do Hammer que aliás foi há pouco tempo editado e reagi da forma habitual, sempre que aparece um novo conceito e um conceito que rapidamente atinge grande aceitação, tentando perceber o que há nele de realmente novo, ou se não será apenas «vinho velho em embalagem nova». Há sempre uma certa resistência da parte dos teóricos e uma certa tendência face a estes novos conceitos que adquirem rapidamente popularidade, para dizer aquilo que já está dito há muito tempo. Julgo que esta tendência é um pouco fácil e que devemos resistir a ela, porque mesmo que seja «vinho velho em garrafa nova», o que interessa é a qualidade desse vinho, quer dizer, se esse vinho for um vinho velho de grande qualidade, não interessa que a embalagem seja diferente, desde o momento que a partir daí a mensagem passe com mais facilidade ou que o vinho seja apreciado de uma outra

maneira. De certo modo, julgo que isso se pode aplicar a estes conceitos de reengenharia e mesmo uma leitura muito rápida do livro mostra que se trata de um produto de boa qualidade, isto a meu ver, pois o Eng.º Luís Todo-Bom ensinou-me aqui a modéstia de estar sempre a acrescentar a minha experiência e eu não posso deixar de o seguir, por isso, pareceu-me que o livro tinha realmente qualidade, porque é um livro muito assertivo, é um livro que pode talvez irritar um pouco o leitor, na medida em que está constantemente a dizer: «Esqueçam tudo o que se disse antes de mim e isto agora é que é bom.». Isto é talvez uma faceta um pouco antipática, mas vencendo esta primeira resistência, nós vemos que os problemas são analisados de uma forma extremamente incisiva, correcta e vão de facto desenterrar coisas com que nos preocupamos há muitos anos (quando digo nós, refiro-me também aos nossos pais e se calhar até aos nossos avós), quer dizer, penso que a crítica ao velho modelo burocrático começou no próprio teórico da burocracia, Max Weber, que teve já consciência dos problemas que estavam envolvidos no modelo. Provavelmente andamos há 50 anos a procurar lutar contra estes muros que vemos no belo organograma apresentado pelo Dr. João Ralha, estas barreiras que não deixam de facto a informação fluir de um lado para o outro. No espírito da burocracia, a metáfora da organização como máquina, é que de facto não deveria ser necessário essa comunicação horizontal, pois se a máquina funcionasse bem, funcionava sempre na vertical e não tinha necessidade da comunicação horizontal, fruto do ruído. Bom, todos nós sabemos que as máquinas não funcionam na perfeição, elas são operadas por pessoas que constituem fontes de erro, mas que também introduzem, por outro lado, criatividade. Desde o momento em que a burocracia foi inventada, tem-se andado à procura da solução para resolver os problemas que ela, por um lado resolveu, mas por outro lado também criou. **Se há um conceito em que muito se insiste quando falamos em comportamento organizacional, é o conceito de integração. A lógica de funcionamento das empresas, das grandes organizações que sempre funcionou razoavelmente bem ao nível da diferenciação, mas quando se passa à fase complementar, que é integrar aquilo que diferenciou, surgem dificuldades.** Este é um grande problema que se tem tentado resolver ao longo dos anos e para o qual se têm avançado variadas propostas. Recordo-me que o meu colega, Cláudio Teixeira, que se encontra aqui presente, foi um paladino entre nós do conceito

de sistemas sociotécnicos, onde esta filosofia de cortar transversalmente a empresa, de analisar fluxos, analisar processos e não apenas as funções, era igualmente preconizado, dando lugar a intervenções que foram ensaiadas, com bons resultados. Recordo-me também dum outro conceito mais ou menos paralelo, o dos sistemas socioeconómicos, com o seu objectivo de reduzir os custos ocultos, igualmente através duma racionalização dos processos horizontais. Lembro-me por exemplo das matrizes e todos nós ligados às organizações universitárias conhecemos o que é o conceito e o funcionamento da matriz. Pergunto-me se não corresponde igualmente à ideia de varrer horizontalmente, com vista a uma racionalização dos processos. Enfim, existirão outras soluções que de momento não me ocorrem, que procuram dar resposta a estes problemas. Julgo que este conceito de reengenharia que se insere nessa procura de encontrar essa resposta, porventura o faz de uma forma mais feliz, dado a metodologia que propõe ser de facto radical, mas eu não serei o melhor juiz para me pronunciar sobre isso. Bom, isto foi uma breve introdução, mas a introdução normalmente é aquilo que demora mais tempo e eu vou agora ser muito mais breve. Uma primeira questão que eu gostaria de colocar aos intervenientes e isso tornou-se-me um pouco patente, não só pela intervenção do Dr. João Ralha, mas mesmo pela do Eng.º Luís Todo-Bom, é se esta filosofia do «reengineering» não tem sobretudo a ver com grandes empresas e isto prende-se também com que foi dito pelo Eng.º João Menezes. De acordo com os exemplos conhecidos é também um pouco decepcionante quando analisamos a literatura norte-americana, verificarmos que por detrás disto há sempre uma filosofia de grande empresa, de «corporation» e eventualmente de multinacional, onde esta preocupação pelos processos, pelas economias de escala e inclusivamente pelos ensaios que se fazem, justificam um investimento desta natureza. A ser assim e tendo em conta o nosso tecido empresarial que é de pequenas e médias empresas, este tipo de filosofia possivelmente não terá aplicação. Julgo que actualmente há uma outra filosofia de «reengineering», ou antes, conceitos alternativos de mudança, como nomeadamente a organização em rede, ou seja, um tecido de pequenas unidades ligadas por relações de mercado. Trata-se, no fundo, de fragmentar as empresas de uma forma sistemática, transformando tudo em PME's e acabar com as grandes empresas. Pergunto se não deveríamos considerar, em alternativa ao «reengineering», a filosofia do «networking», a

menos que uma esteja contida na outra e eu não me tenha apercebido disso. A outra questão que eu gostaria de colocar ao painel é acerca de uma coisa do livro sobre o «reengineering», onde insistem muito em dizer que isto não é um «downsizing», não é pôr gente na rua, mas é sobretudo aumentar a qualidade, aumentar a quota de mercado, etc.. Aqui sou porém um pouco céptico e pedia para me confirmarem se realmente não há sempre um «downsizing» que está subjacente e se isso não traz problemas graves no que diz respeito ao mercado de trabalho. No livro também é referido que 70% dos casos e, referem-se à realidade norte-americana, são casos de insucesso de «reengineering». Portanto, o problema que eu gostaria de colocar era justamente em que medida esse problema, por exemplo num contexto como o europeu – e mesmo assim na Europa, distinguindo a Europa do Norte e a Europa do Sul –, se nós não teremos grandes problemas com a implantação dessas metodologias.

Bom, ficaria por aqui, porque penso que seria importante se todos contribuíssem para o debate.

Prof. Luís Reto: Eu deixava agora um espaço para o painel responder e depois disso alargávamos então o debate à assistência.

Dr. João Ralha: Bom, começando pela referência do Eng.º João Menezes, houve um ponto que de facto eu retive que foi a questão do poder interno. Como foi referido, o poder interno tem muito a ver com determinados barões, determinadas pessoas, que são os barões funcionais. Efectivamente, alterar o processo de funcionamento de uma empresa, implica mudanças a esse nível. Costuma-se dizer – e isto vem da nossa prática – que se não houver oposição a um projecto de «reengineering», então não é realmente um projecto de «reengineering», ou seja, quando se pretendem mudanças radicais, de grande impacto a nível de uma empresa, naturalmente que vão existir oposições, pois esse é um facto concreto. A questão que se põe é como é que nós podemos prevenir ou encontrar um sistema que nos permita gerir essa oposição e conseguir obter os resultados desejados. É evidente que esse tipo de coisas não são focadas no livro, mas em termos de experiência prática já existiu uma pesquisa sobre isso. Num processo de «reengineering», existe aquilo que nós chamamos os «pontos de stress», ou seja, numa matriz em termos dos diferentes níveis de direcção (alta direcção, direcção de 1.º nível, gestão intermédia, sistemas de informação, força

de trabalho, equipa de «reengineering»). Ao longo do tempo que demora o processo, existem efectivamente problemas — os «pontos de stress». Isto resultou de um estudo de 3 anos que abrangeu cerca de 50 empresas que fizeram projectos de «reengineering». O primeiro ponto tem a ver com as lutas entre «sponsors», tem a ver com quem é que vai patrocinar este processo, quer dizer, necessariamente tem que haver o patrocínio da alta direcção, mas será que é a pessoa responsável pelo marketing, pelas finanças, etc.. Nesta altura, colocam-se lutas a este nível, colocam-se dúvidas a nível da equipa de «reengineering», do tal grupo de pessoas que estão no «laboratório», em que a primeira crise é de facto quererem saber se aquilo será de mais para elas, ou se têm capacidade para produzir soluções para os problemas que existem. Existe depois outro problema que tem a ver com a drenagem de recursos, pois um projecto deste género e desta amplitude tem necessariamente que ser levado a cabo pelos melhores recursos da empresa e se eles estão no projecto, não podem estar a fazer aquilo que normalmente fazem. Depois existem os rumores e debates, porque quando há um caso de mudança, toda a gente fica preocupada naturalmente com o que vai acontecer a seguir, as pessoas preocupam-se em primeiro lugar com aquilo que lhes vai acontecer; aquilo que fazem, à importância que têm dentro da empresa, etc.. Enfim, existe todo um modelo resultante da experiência prática, que efectivamente leva a que se possam à partida estabelecer medidas preventivas que permitem, antes que os problemas aconteçam, antecipá-los. Isto também tem muito a ver com a comunicação e a informação.

Em relação ao problema que o Prof. Correia Jesuino referiu do «reengineering» das grandes e pequenas empresas, de facto, a experiência que tem havido em «reengineering» tem sido fundamentalmente dos Estados Unidos. É um conceito que surgiu em 1989, portanto, estamos a falar de uma coisa relativamente recente que resulta de um acumular de conhecimentos. Tem sido aplicado fundamentalmente a grandes empresas, onde efectivamente existem estes problemas funcionais, os problemas das barreiras, os problemas da dificuldade de comunicação ascendente/descendente, etc.. De facto, as pequenas empresas têm quase um funcionamento por processo. Eu conheço bem empresas portuguesas em que existe um director que por vezes é o patrão, que é ao mesmo tempo o director financeiro, o director comercial, o director

de desenvolvimento de produtos, etc., portanto, se a empresa é relativamente pequena, esses problemas não se colocam, pois já está verdadeiramente organizada em termos de um funcionamento adequado. No entanto, a questão que se coloca, e aqui situa-se o problema básico, é que todo este conceito de «reengineering» tem 3 pontos de orientação, que se chamam os 3 «C's», que são: «Costumer», «Competition» e «Change», isto é, o que interessa fundamentalmente são os clientes, a concorrência e a mudança e aqui, eu penso que as empresas portuguesas têm um pouco que aprender em termos de se orientarem mais para o cliente, preocuparem-se em saber como é que devem funcionar em função do cliente, como se orientar para segmentos de mercado — e aqui o marketing tem uma grande importância.

Por outro lado, surge a questão do «reengineering» e do «downsizing». É verdade que, quando se aumenta a produtividade, há 2 formas de o fazer, ou seja, temos o numerador e o denominador, assim há várias maneiras de se fazer. A verdade é que Portugal tem níveis de produtividade muito baixos e esses aumentos de produtividade passarão, por um lado por aumento em termos de vendas e de volume de negócios, mas que passarão também por uma compressão de custos. Uma coisa que resulta da experiência da INDEX, é que se um processo de «reengineering» for orientado para a redução do número de pessoas da empresa, está condenado ao fracasso. Se é esse o seu objectivo, então vai dar mau resultado e aí é melhor não fazer «reengineering», porque de facto, não se pode pensar em melhorar o serviço ao cliente, apenas reduzindo pessoas. O que acontece é que têm que se mudar os processos pelos quais o cliente recebe o serviço e isso naturalmente levará em determinadas situações à redução do número de pessoas, mas também leva ao aumento da capacidade de fazer negócio. Existe aqui, digamos, uma dualidade, mas se efectivamente o objectivo for a redução de pessoal, é melhor não pensar em «reengineering».

Eng.º Luís Todo-Bom: Deixem-me clarificar um aspecto em relação à pergunta do Prof. Correia Jesuino e que é o seguinte: eu não sou um especialista na metodologia do Hammer, em relação ao «Corporate Reengineering». Não é a minha escola, nem a minha metodologia. Eu não posso responder se o «reengineering» é só para as grandes empresas ou não. Isto não é só um problema de humildade, mas sim de rigor intelectual e ainda por

cima esta é uma plateia erudita. Desta forma, eu não sei se o «reengineering» do Hammer se aplica ou não às grandes empresas. Eu descrevi os modelos de reestruturação, de mudança, de alterações qualitativas dos processos e da evolução das organizações e estes têm a ver com aplicação de outros modelos de aproximação de gestão estratégica, que não este, pois não vou falar deste, porque sei pouco sobre ele, nem vou dizer se é muito bom ou não, se é moderno ou não, pois acho que nem me fica bem estar a falar sobre isso.

Antes de passar a palavra à assistência, eu faria apenas 3 ou 4 referências e que têm a ver primeiro com o problema da negociação ou sensibilidade das pessoas à mudança. É óbvio que eu sempre disse que a mudança é difícil, dolorosa, tem a ver com as pessoas, porque nós temos que gerir pessoas. Vale a pena dizer que também está tudo escrito sobre isto, há tratados inteiros sobre a gestão da resistência e estou-me a lembrar do livro do Ansoff, que se chama «Implementing Strategies at Management», onde há um capítulo muito grande sobre, como exactamente gerir a resistência. Todos os processos de mudança e de aplicação de modelos de gestão estratégica têm este problema de gerir as resistências que se criam. Obviamente há sempre interesses instalados que são contra a mudança e não são só interesses instalados, essa é uma análise superficial do problema. As pessoas reagem naturalmente à mudança, são naturalmente conservadoras e isto é um dado, um problema e o povo português é um povo bastante conservador, historicamente, culturalmente, tradicionalmente, mas é conservador em relação à mudança e temos que ter isso em consideração.

Em relação à questão das grandes ou pequenas empresas, eu julgo que os problemas de mudança se aplicam a todas as empresas e a minha experiência, diz-me que não são incompatíveis, isto porque eu não tenho apenas experiência em grandes organizações, mas também em pequenas organizações onde processos de mudança foram levados a cabo com sucesso e eram fundamentais. Eu julgo que o problema de mudança e o facto da empresa funcionar em rede, não são processos incompatíveis; o próprio funcionamento em rede pode ser um processo de mudança nas empresas. O modelo do Porter, do qual eu faço parte da comissão directiva, tem descoberto coisas interessantíssimas em relação a médias empresas. Eu não gosto da classificação de PME's, não gosto das pequenas

empresas, até porque as pequenas empresas em Portugal são quase empresas familiares e até individuais e aí eu nem sei se se justificava a denominação de empresa. É evidente que numa empresa em que há só uma pessoa o problema está resolvido, pois essa pessoa faz a síntese de uma organização funcional como organização por processos, pois é só ela, é um bloco de síntese, mas isso não é bem uma empresa, isso é um empresário em nome individual. No que diz respeito a médias empresas, aplicam-se os modelos de mudança e reestruturação e eu conheço alguns casos em que esses processos são de grande sucesso. Este caso que o Eng.º João Menezes falou das empresas de calçado justificou inclusivamente a adopção de uma metodologia e tecnologia que é a «quick response» que está a ser utilizada não só no calçado, como na confecção e que é a solução, ou seja, a capacidade de produzir pequenas séries muito depressa, é a proximidade ao mercado, é responder ao cliente, etc. e é tudo isso que vem nos manuais e que todos nós sabemos.

Em relação ao «downsizing», este é um problema muito importante. Ora vejamos; um processo de mudança ou a reestruturação não tem nada a ver com a redução de pessoal, pois este é, ou não, uma consequência. Na maior parte dos casos, as redundâncias já lá estão, mesmo com a aproximação analítica, por exemplo, mesmo sem utilizar a metodologia do Hammer que recomenda uma alteração por funções, para uma alteração por processos. Se se fizesse, em vez disso, uma racionalização da organização por funções, havia com certeza redundâncias na organização. A alteração do número de redundâncias quando se provoca uma alteração do sistema, raramente é uma coisa enorme e que justifica os processos de redução de pessoal e os processos de «downsizing». Portanto, não tem nada a ver uma coisa com a outra. Eventualmente, é uma consequência, mas em todos os casos que eu tenho visto e vivido, as redundâncias já lá estão, não têm nada a ver com o processo, nem foi o processo que as criou.

Prof. Luís Reto: Abrimos agora o debate a quem quiser intervir.

(1.ª intervenção): Joaquim Manuel Pereira – Eng.º Mecânico: Eu queria colocar algumas questões. Uma acerca do nível de participação das pessoas em processos de mudança. Até que ponto, ou até que nível, elas podem ou devem

intervir. Sendo suposto que a empresa é, como foi dito, constituída por pessoas, a empresa são pessoas, como é que a perspectiva da Administração, ou uma determinada perspectiva vai prevalecer sobre os valores. Qual é o nível de democraticidade que se pode tomar dentro de uma empresa e até onde é que esta pode ir. Esta é uma das questões. A minha última questão é sobre reengenharia. Eu fiquei com dúvidas sobre a verdadeira essência ou o verdadeiro objectivo da reengenharia. Não sei se serve para aumentar a rapidez ou não, porém, eu sei que há um objectivo e se fosse possível gostaria de o ver sintetizado, de modo a que me esclareça sobre o que é que a reengenharia pode fazer.

(2.ª intervenção): Sociólogo: Eu queria apenas colocar aqui 2 questões, uma para cada um dos oradores, iniciando por um comentário sobre o que está a acontecer hoje em dia, que é uma visível canibalização do conceito de engenharia. Hoje praticamente não há nada que não comece com a palavra engenharia, como por exemplo, engenharia de recursos, engenharia das pessoas, engenharia dos processos, engenharia financeira e de facto, quanto maior número de realidades o mesmo conceito tentar abarcar, maior é o risco de as nossas cabeças ficarem mais confundidas. Das exposições que tiveram lugar, principalmente da primeira, eu não encontro grandes clivagens entre este conceito de reengenharia e o conceito da Qualidade Total, no seu lado mais abrangente. Bom, a primeira questão é se, efectivamente o conceito de reengenharia é viável em Portugal, porque não me pareceu ver aqui mediatizado o problema do método com o problema do sistema de educação e de formação profissional em Portugal e isso é fundamental para levar a termo, com sucesso, um processo deste tipo. Isto é, se no primeiro caso se dizia claramente que se queria que Portugal mudasse muito e depressa, os indicadores que temos disponíveis é que nos últimos anos nós mudámos, não tão depressa como seria necessário e tal como o Eng.º Luís Todo-Bom confirmou, não me parece que a nossa estrutura, quer do ponto de vista de personalidade quer da cultura, permita essa mudança. Quase que parecia que nós estávamos aqui com duas intervenções, para usar o título de Mintzberg, «Os Mitos e os Factos», ou seja, até que ponto é que a reengenharia não é um mito, se não tiver em conta esta mediatização com o sistema de educação (porque é aí que tudo começa) e o sistema de for-

mação profissional, que como se sabe, em Portugal é uma mera e má reprodução do sistema formal de ensino.

A segunda questão, mais dirigida ao Eng.º Luís Todo-Bom, pretende saber em que medida é que, fazendo o seu diagnóstico de manter uma empresa com saúde nós teremos que ter – e eu vou colocar para já 2 vectores: os papéis do líder e a tal estabilidade – como é que isso, em empresas cuja frequência de mudança do conselho de administração é razoável, pode ser um «calcanhar de Aquiles», para levar a cabo essa mudança, na medida em que como disse, estas coisas levam tempo e raramente acontece que os vindouros gostem de apagar processos a meio, para os quais não contribuíram com nada em termos de decisão e de orientação estratégica.

(3.ª intervenção): José Castro Coelho – Eng.º Agrónomo: Eu queria só pegar num ponto que o Dr. Correia Jesuino há pouco levantou, que é a tal questão do desempenho relacionado com a reengenharia e lançar outra questão que também é muito actual, que tem a ver com a preservação, no fundo, dos recursos em termos mais globais, ou seja, parece-me que repensar de novo e globalmente o problema das empresas implicava também dar resposta a duas questões; que são questões muito importantes no final deste século, que têm a ver de facto com o problema do emprego e com um problema do crescimento sustentável e também com uma preservação de recursos. Até que ponto é que a reengenharia dá resposta a estas questões, porque eu entendi que a tónica é muito colocada sobre a eficiência das empresas no mercado. Aliás, tenho aqui uma nota que foi referida que é a questão dos 3 «C's» – o «Customer», a «Competition» e a «Change». Eu perguntaria se não devíamos falar talvez em 3 «P's», talvez em Pessoas, talvez em Progresso e talvez em Preservação do Ambiente, pois parece-me que são conceitos mais abrangentes e mais globais que acrescentam uma perspectiva mais social.

Prof. Luís Reto: Eu dava agora a palavra ao Eng.º Luís Todo-Bom para responder a algumas questões colocadas.

Eng.º Luís Todo-Bom: Bom, em relação à primeira questão, eu começava por falar sobre o nível de participação das pessoas no processo de mudança e este tem que ser razoável, mas isto

não é ao nível das pessoas todas, porque primeiro, não é possível envolver todas as pessoas que estão no processo de mudança. Isto nunca aconteceu, nem é necessário. Aliás, o Prof. Carvalho de Rodrigues escreveu há tempos um livro muito engraçado sobre os sistemas, em que ele prova pela teoria dos sistemas, que um número da ordem dos 10% altera completamente um sistema, fazendo-o mudar para um sistema completamente diferente. Isso é um pouco a aplicação da teoria da desagregação dos sistemas, que aqui se utiliza também. Mas também existem técnicas de envolvimento das pessoas em que esse envolvimento deve ser o máximo possível, tão intenso quanto possível, deve ser ao seu nível de compreensão, pois não se podem fazer milagres e nem interessa fazê-los, porque isto é, como dizia um amigo meu, a mesma coisa que perguntar ao povo português coisas específicas sobre o Tratado de Maastricht. Isso é insultá-lo, porque talvez nem uma camada da elite o tenha lido completamente ou o conheça completamente. Daí que não se podem perguntar coisas de detalhe, pode-se perguntar sim, sobre as grandes opções, as grandes ideias, etc.. Portanto, o processo de mudança é um pouco isso também. Existem metodologias, manuais, etc., para o fazer. Podem-se até descrever uma ou duas, como por exemplo o modelo das reuniões aos vários níveis com um patrocinador, com o «avô, o pai e os filhos», digamos assim, depois o pai vai mudando e é pai nos níveis subsequentes. Existe também um conjunto de metodologias para essa participação no processo de mudança, mas não podemos ter ilusões de que é com toda a gente que se faz isso, porque esta política não vai possibilitar mudança nenhuma, isto devido ao facto de, por um lado, nunca toda a gente estar de acordo, e por outro, nunca toda a gente estar interessada em participar num processo de mudança. Aqui é necessária informação permanente, séria, de verdade, enfim, tem uma regra. Sobre os objectivos da reengenharia, eu deixo aqui ao meu companheiro de painel, lugar para falar sobre isso, porque eu não estou a defender nem o modelo, nem o livro e é a ele que compete «estar a fazer essa venda aos clientes». Em relação à canibalização de conceitos, antes de mais nada, eu devo dizer que basicamente sou engenheiro, mas agora já não sei quase nada de engenharia, mas também me impressiona a utilização da palavra engenharia, até porque este termo tem uma história e uma base.

O problema é que agora já não é engenharia, pois utiliza-se o termo reengenharia, e o que se retém daqui, é que o próprio nome vende, isto é um problema de marketing. Se se dissesse por exemplo carpintaria empresarial, ou carpintaria financeira, o nome não seria sonante e nenhum livro se vendia. Eu penso que, como engenheiros, nós nos devemos sentir honrados, porque o nome tem esse apelo ao mercado. É verdade que há alguma canibalização do conceito, mas disseram uma coisa muito importante que é o facto de não se fazer isto sem formação e sem educação. Eu que sou uma pessoa razoavelmente preocupada com o meu país e com a evolução destas coisas, e como conheço mais ou menos o sistema de ensino e de formação profissional, tenho uma grande preocupação em relação a isso, porque o sistema de ensino português tem evoluído menos do que o sector produtivo, porque a exigência não é o seu paradigma. A própria questão do acesso ao ensino superior, que se faz através de um ordenamento, não tem um limite onde se corta, portanto não há exclusão de acesso ao ensino superior. Bom, é verdade que nesta área do ensino não se fez o processo de mudança, pois é um processo que tem o seu ritmo, em que podemos acelerá-lo, mas há um limite para esta aceleração e aqui está outra vez um conceito de engenheiros, que tem a ver talvez com a força e com o momento que nós conseguimos transmitir. Isto é o mesmo problema dos carros muito potentes. Por exemplo, há no mercado um carro que não consegue transmitir a sua potência aos veios de transmissão. O processo de mudança tem uma aceleração máxima e o sistema educativo e de formação profissional são o seu constrangimento claro e não se fazem estas alterações sem gente melhor, mais motivada e mais preparada.

O problema da estabilidade do líder pode ter algum interesse, ou não. Eu, por exemplo, tenho uma maneira de estar nas organizações em que me aborreço com a rotina e quando se começa a entrar na fase do «small improvement», aquilo já não é desafio, porém há pessoas que gostam do «small improvement» e eu não vejo que isso seja muito mau. O que é perigoso é uma coisa completamente diferente, que é a mudança das lideranças, só que a mudança das lideranças nem é má em si, se as lideranças forem igualmente competentes, capazes e se fizerem processos de avaliação das organizações intelectualmente sérios e profundos. O que é complicado é quando se altera

a liderança da organização e a nova liderança não faz um processo de avaliação – eu devo dizer que há organizações onde eu entrei e limitei-me a fazer «empvovment», portanto a minha vida não é só constituida por grandes mudanças em termos profissionais – se a nova liderança fizer essa análise séria, rigorosa, profunda e intelectualmente honesta e a partir daí estabelecer um programa de evolução, isso não é muito grave. O problema, é quando se diz ao contrário, ou seja, quando alguém entra numa empresa e diz, por exemplo: «Isto está tudo mal feito, porque não fui eu que fiz». Isso é que é mais complicado. Não existe teoria definitiva sobre qual é o modelo mais vantajoso, se é o modelo americano onde a liderança muda muito, porque nos Estados Unidos, os líderes, os CEO's, são admitidos no mercado, têm uma cotação na bolsa e são admitidos e despedidos com uma facilidade enorme. Ou seja, entram, fazem, analisam, sobem acções, ganham dinheiro, normalmente têm «stock options» e é aí que eles ganham dinheiro – ou o modelo alemão, que é um modelo de grande estabilidade das administrações em que, por exemplo, um administrador duma Siemens é um administrador muito estável durante muito tempo. Não existe teoria definida sobre qual é o melhor modelo, pois isto tem a ver com o tipo de organizações, com as culturas, etc.. Eu devo dizer que não sei qual é o melhor para Portugal, porque nós somos uma economia especial, com grande grau de abertura ao exterior, o que a torna diferente, em termos empresariais, pela sua cultura própria de povo. Portanto não sei qual será o melhor modelo, nem sei se existe um modelo ideal para este país, mas o problema não se põe nessa estabilidade completa da liderança, mas sim na estabilidade de análise da empresa e da gestão da empresa em função do enquadramento no seu meio envolvente. Em relação ao emprego e à preservação dos recursos, eu não sei se o modelo responde ou não. Eu passo então a palavra para o meu compa-
nheiro, Dr. João Ralha, para saber isso.

Dr. João Ralha: Em relação à primeira intervenção, eu queria de facto fazer aqui um ponto acerca do nível de participação das pessoas. Estou plenamente de acordo com o Eng.^o Todo-Bom nesse aspecto. Em termos práticos, concretamente naquilo a que nós chamamos «reengineering», este é de facto um processo que é construído de cima para baixo. É construído a partir da alta direcção e daí segue. É um processo

em que há um envolvimento relativamente pequeno das pessoas na empresa e aqui não se colocam questões de democraticidade. Aliás, eu penso que este é um factor que o distingue também um pouco do TQM – a Total Quality – que fala num envolvimento de todas as pessoas na empresa, pois aqui pretende-se um envolvimento de muito poucos, mas dos melhores recursos da empresa e portanto, é um processo que vai de cima para baixo.

Relativamente a saber qual é o objectivo do «reengineering» tal como nós o vemos, esse objectivo é perfeitamente claro. Eu queria referir isso bem; ao mesmo tempo conseguir obter reduções de custos, reduções de ciclos de tempo, aumento de qualidade, melhoramentos no serviço de clientes e aumento da capacidade de vendas. O objectivo do «reengineering» é fazer isto tudo ao mesmo tempo, e eu mostrei alguns dados sobre isso; não é apenas reduzir custos, não é apenas aumentar o serviço, mas é fazer tudo ao mesmo tempo. É por isso, como diz o Prof. Correia Jesuino, que há falhanços e de facto eles existem em empresas que querem fazer projectos de «reengineering», porque de facto isto é extremamente ambicioso e tem que se ter um consenso a nível daquilo que se pretende fazer. Isto por outro lado também entronca numa questão colocada por uma pessoa da assistência, que é a ambição e eu penso que se nós não formos ambiciosos, não mudamos absolutamente nada. Se pensarmos que existe uma personalidade, uma cultura que nos condiciona, penso que isso é uma desculpa que se pode dar à partida para não se fazer as coisas. De facto, um projecto destes que tem objectivos claramente ambiciosos, tem que ser um processo em que realmente as pessoas estejam conscientes de que podem fazer as coisas e sejam ambiciosas.

Se o «reengineering» é viável em Portugal, eu acredito claramente que sim, eu acredito que a posição competitiva de grande parte das empresas portuguesas está bastante ameaçada, hoje em dia; por exemplo, o sector de serviços financeiros defronta-se com uma queda brutal das suas margens de intermediação e tem uma «parede» grande à sua frente, e eu acho que isso também acontece noutras empresas de outros sectores. De facto, existe em Portugal a necessidade de mudar muito e muito rapidamente. Em relação à canibalização da palavra engenharia, eu de facto não estou em condição para responder, mas o termo inglês «engineer», como eles denominam, é uma pessoa

que tem um curso de 3 anos, nós é que temos cursos de 5 anos, e para eles é uma pessoa que põe as mãos na massa, uma pessoa que faz as coisas mudar e tem um pouco a ver com essa definição. Isto não é directamente traduzível para português para a palavra reengenharia, como se está a fazer naturalmente, pois nós por vezes pensamos que as palavras por serem próximas têm o mesmo significado, mas aqui não é o caso.

Bom, em relação aos mitos ou aos factos, eu penso que no «reengineering» existem uma série de casos que nós já desenvolvemos, como eu já disse, fundamentalmente nos Estados Unidos, pois foi aí que começou a sua aplicação, mas nós achamos que isto não é nenhum mito, porque tem factos, tem exemplos e eu apresentei alguns.

Relativamente ao desemprego versus reengenharia, constata-se que o desemprego não é uma preocupação desta metodologia. A sua preocupação é aquilo que eu referi, isto é, são os objectivos que são definidos. De facto, existe um problema, mas o «reengineering» não o vai resolver, porque não é nenhuma panaceia, não pretende resolver todos os problemas, mas apenas quer entrar numa área muito específica. Um outro ponto que eu gostava de referir para finalizar, é que «reengineering» não

tem muito a ver com eficiência, mas tem a ver fundamentalmente com eficácia. Isto traduz-se quando dizemos: eficácia é fazer as coisas certas e a eficiência é fazer bem aquilo que foi definido, que era dado como certo. Portanto, nós não nos preocupamos em fazer bem aquilo que foi definido como sendo o correcto, mas preocupamo-nos em questionar se aquilo que estamos a fazer está a ser feito pelo caminho certo e essa é a grande diferença para uma concentração maior na eficácia.

Prof. Luís Reto: Para encerrar, eu só queria agradecer a presença dos convidados e penso que as suas exposições, tal como as perguntas do público, permitiram que se conseguissem atingir os objectivos deste nosso encontro. Só para brincar, eu deixava aqui o mote daquilo que estava ali a falar com um colega, sobre o termo reengenharia. Seguindo um pouco a análise conceptual de Hammer, talvez se devesse chamar «desengenharia» e eu explico porquê: se o modelo do Taylor, e estamos novamente no engenheiro, é essencialmente um modelo que o Hammer combate, (embora a mim me tenha surpreendido que em todo o livro não haja nem uma referência ao Taylor), mas se o modelo é a luta contra o modelo mecânico da engenharia, talvez fosse mais apropriado chamá-lo de desengenharia das organizações, sem ofensa para os engenheiros.

Cambridge school

INGLÊS

ALEMÃO

FRANCÊS

PORTUGUÊS

PARA ESTRANGEIROS