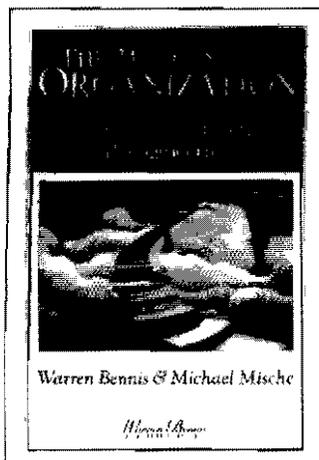


THE 21ST CENTURY ORGANIZATION: REINVENTING THROUGH REENGINEERING



de WARREN BENNIS e MICHAEL MISCHÉ
USA: Pfeiffer & Company, 1995, 116 p.

por Carlos Vinícius Maluly, Consultor, Professor da UNIP (Universidade Paulista e Faculdade Ibero-Americana) e Mestrando em Administração na EAESP/FGV.

Entre as muitas publicações recentes sobre reengenharia, *The 21st century organization — reinventing through reengineering* dá um tratamento envolvente ao tema, com recursos visuais didáticos e criativos.

Warren Bennis, respeitado acadêmico norte-americano, professor emérito da Universidade de Southern, Califórnia, autor de 18 livros, incluindo o *best-seller* *On becoming a leader*, escreveu em co-autoria com Michael Mische uma série de publicações que foi denominada *The Warren Bennis executive briefing series*. Trata-se de valioso auxílio a executivos que buscam atingir o conhecimento necessário ao bom desempenho profissional, atualização e parâmetros para comparação das suas decisões, em particular aqueles que desejam participar ativamente do processo de competição empresarial. A série reúne os títulos *Fabled service: ordinary acts, extraordinary outcomes*; *Managing globalization in the age of interdependence* e *Coach to coach: business lessons from the locker room*, editados pela Pfeiffer & Company, que se destaca pelo forte apelo da "leitura rápida": "quick read — just in two hours".

Warren Bennis tem trabalhado os conceitos relacionados com os aspectos comportamentais decorrentes do exercício e papel das lideranças. *A invenção de uma vida — reflexões sobre lideranças e mudanças* é o seu trabalho mais recente, traduzido e publicado no Brasil pela editora Campus.

No livro em pauta, os autores ressaltam o papel dos pioneiros no estudo da reengenharia, destacando Thomas Davenport, James B. Quinn, Robert Tomasko e, especialmente, Michael Hammer e James Champy, cujo estudo sobre o tema ainda é considerado leitura básica e obrigatória.

O leitor não encontrará aí a panacéia de alguma "onda" administrativa, dessas que se prestam a reproduzir as idéias de algum "guru" ou a semear modismos no campo da administração de empresas. Ao contrário, a obra é desenvolvida com base profissional marcante. Na parceria dos autores aflora a mistura da visão acadêmica de Bennis com a experiência profissional de Michael Mische, que traz a sua percepção sob um enfoque empresarial, fruto da vivência e atuação em importantes firmas de consultoria.

O livro apresenta, dentre outros, os exemplos da Motorola, General Electric, Hewlett-Packard, Ford Motor Company, analisados sob a ótica do sucesso empresarial. Busca-se compreender a situação e o contexto vivenciados por essas grandes empresas em processos de reengenharia, na tentativa da duplicação e aplicação de tais modelos.

Perguntas básicas ajudam o desenvolvimento do texto, que procura responder o que torna a reengenharia necessária ou quando perceber o momento certo para o início do processo. Desse modo, enumeram-se variáveis que irão influenciar ou exercer impactos sobre a organização e os funcionários.

A análise de alguns fatores econômicos, da própria idéia da qualidade e dos conceitos ligados à produtividade propicia ao leitor o entendimento da essência da formação do executivo, bem como das habilidades vitais que superam parâmetros tradicionais, revelando diferenciais competitivos e servindo, assim, como meios de instrumentalização profissional. A empresa com visão do futuro caminha preparando os seus executivos. O desafio é a transformação inteligente, capaz de torná-los hábeis para competir hoje e amanhã. De certo modo, transparece aí uma visão para a "ação" estratégica.

O texto é desenvolvido com um sólido embasamento argumentativo, e o tratamento direto e a "leitura rápida" não implicam superficialidade. O primeiro capítulo discorre sobre alguns dos conceitos que são impropriamente relacionados com a reengenharia. Após a conceituação, são apresentados os elementos considerados essenciais para sustentar a necessidade dos movimentos de mudança. Assim, o segundo capítulo trabalha com a idéia da necessidade desse processo de mudança até a sua efetivação. Uma visão histórica prepara a noção da "reinvenção" da organização por meio da reengenharia.

O terceiro capítulo aponta enfaticamente aqueles procedimentos que se deve evitar. Na seqüência, são apresentadas cinco fases que antecedem a finalização do trabalho, culminando numa análise sobre as implicações quanto ao lado humano da reengenharia.

Quando os autores questionam o que é a reengenharia, tratam de apontar alguns dos mitos e realidades com ela associados com freqüência. A reengenharia organizacional segundo divulgação dos consultores organizacionais nos Estados Unidos, todas as empresas listadas na *Fortune 500*,

estão implementando algum processo de reengenharia. Quando se deseja assumir um posicionamento conceitual sobre as formas ou estratégias de ação para aplicações da reengenharia, durante a leitura, nota-se a falta de uma esquematização das diferentes técnicas e possíveis atuações. Para tal esquematização sobre as abordagens da reengenharia, é oportuno o artigo *Reengenharia: um guia de referência para o executivo*, de José Ernesto Lima Gonçalves, publicado na RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 23-30, jul./ago.1994.

Ao indagar o que é reengenharia, os autores apontam alguns dos mitos e realidades a ela associados com frequência, já que, para eles, a atual disseminação de conceitos, termos ou definições em torno da reengenharia levanta muitas controvérsias. Assim, contestam a noção de que a prática da reengenharia significa pressupor que antes tudo estava sendo feito errado. Abordam-se também questões como: reengenharia é o uso da tecnologia da informação? Reengenharia significa fazer mais com menos? Ela pode ser usada para resolver um problema? Pode ser gerenciada por qualquer um? Corresponde à verdade a idéia, ou mito, de que a reengenharia é fonte geradora de medo e de ansiedade? E os autores discordam, ainda, da noção de que a reengenharia é um processo científico.

Discutem, assim, o que não é reengenharia e o que ela deveria ser. Para os autores, a reengenharia está associada com a "reinvenção" da empresa, uma prática que impulsiona a posição competitiva da empresa, dá valor aos seus acionistas e contribuições à sociedade. Reconhecem, contudo, as muitas dificuldades para se conseguir implementar essa "reinvenção", e afirmam que para superá-las é necessária uma permanente orientação para a transformação da organização.

Algumas atividades importantes, segundo os autores, caracterizam a reengenharia: inovação; dar ouvido aos consumidores; aprendizagem; geração de idéias; desenho de novos paradigmas; antecipar-se aos concorrentes; contribuir para a melhoria da qualidade do local de trabalho; ponderar as implicações sociais.

O livro de Bennis e Mische apresenta conceitos extremamente ligados a uma postura executiva que, ao validar os processos de mudança, visa a um futuro de sucesso. A dimensão dos parâmetros por eles propostos supera a visão tradicionalista que ainda se encontra no mundo dos executivos. Ao mostrar uma nova maneira de visualizar a competição, os autores questionam alguns dos velhos paradigmas comportamentais: *"Não sou melhor do que os outros, sou importante. Eu não estou separado, sou parte de uma comunidade. Os outros não são meus inimigos, eles são meu benchmarking"*.

Se pensarmos no caso brasileiro, os autores podem nos sugerir que as empresas precisam vencer os desafios decorrentes dos problemas ligados à necessidade da redução dos custos operacionais e à melhoria da qualidade e dos serviços, se quiserem obter resultados satisfatórios. É também papel relevante a adoção de medidas conciliatórias entre uso de tecnologia e desemprego, redução de níveis hierárquicos e eficiência dos serviços prestados, os progra-

mas de qualidade e os custos decorrentes das falhas, com resultados não-esperados. O desafio continua sendo a prática da aprendizagem.

Na conclusão, os autores, oportunamente, aconselham os executivos: *"Para aqueles que participam da reengenharia: a reinvenção oferece-nos como que a oportunidade de olhar num espelho, explorar o que se descobriu e crescer. Numa análise final, a reengenharia de uma organização deve iniciar com uma reengenharia a partir de você mesmo"*.

A ÉTICA NA POLÍTICA: VENTURAS E DESVENTURAS BRASILEIRAS



de **DENIS ROSENFELD**

São Paulo: Brasiliense, 1992, 90 p.

por **Maria Cecília Coutinho de Arruda**, Professora do Departamento de Mercadologia e Coordenadora do CENE (Centro de Estudos de Ética nos Negócios) da EAESP/FGV.

Denis Rosenfield tinha 41 anos quando escreveu este livro. Antes, vivera quatro anos no México e seis na França. Doutorou-se pela Universidade de Paris I Panthéon-Sorbonne, e atualmente é professor do Departamento de Filosofia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e pesquisador do CNPq. Do seu histórico constam ainda várias publicações sobre filosofia política. À sua produção junta-se agora *A ética na política: venturas e desventuras brasileiras*, uma obra que faz transparecer a preocupação humanística do autor.