

CONSTRUÇÃO

ano XLVII Nº 2438

uma publicação PINI • São Paulo

outubro 31/94 R\$ 6,70

REENGENHARIA

**Virtudes
e defeitos
de uma
estratégia de
sobrevivência**



Bernasconi, Al-Assal, Gertschenstein e Borsoi,
sócios da Maubertec: hora de mudar

O bate-estaca entra em cena

Interpretada por uns como modismo e por outros como revolução, a expressão cunhada pelo americano Michael Hammer prega transformações radicais na gestão dos processos e ganha adeptos em empresas de todos os setores, inclusive da construção civil

Desta vez a construção civil não vai “comerpoeira”, como aconteceu tantas vezes quando o assunto era modernização empresarial. No mesmo compasso dos outros setores da economia, algumas empresas decidiram encarar o desafio da reengenharia de processos para potencializar seu desempenho no mercado, buscando um maior nível de satisfação do cliente e adotando uma filosofia para comprometer suas equipes de trabalho com a necessidade de grandes saltos de produtividade, qualidade ou mesmo de faturamento. Entre as personagens que se lançaram aos riscos de se projetarem para o próximo século – afinal a reengenharia é o esforço de repensar as organizações de acordo com os recursos e parâmetros hoje existentes no mercado – encontram-se a Maubertec, consolidada na área de gerenciamento e projetos; a Rossi Residencial, que ampliou sua expressão no setor imobiliário com o lançamento do Plano 100; o Grupo Norberto Odebrecht; a empreiteira de obras públicas Villanova e a Construtora Sobrena, entre outros exemplos.

A reengenharia promete ser mais do que um modismo para reforçar o marketing dos consultores em gestão empresarial. Criada pelo norte-americano Michael Hammer, em um artigo publicado na Harvard Business Review, a expressão “Reengenharia de Processos” traz consigo uma filosofia, um modo de ver a empresa, que dispensa a adoção e a reprodução de receitas prontas sobre como atingir altos níveis de desempenho. O sucesso desse artigo foi tamanho que Hammer e seu parceiro James Champy escreveram depois o livro “Reengenharia — Revolucionando a Empresa”, cuja versão brasileira, lançada em novembro de 1993, encontra-se em sua 26ª edição, um verdadeiro best-seller, com mais de 100

mil exemplares vendidos (veja box).

Hammer e Champy definem a reengenharia como “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. E, nessa definição, destacam quatro palavras-chaves que mostram o caminho para que a empresa possa ser “recriada”, como se partisse da estaca zero. Duas delas, “fundamental e radical”, indicam que a reengenharia deve se voltar para questões básicas sem enfrentar o problema de maneira superficial. Assim, o espírito de mudança deve se voltar para questões como: “Por que fazemos o que fazemos?” e “Por que fazemos dessa forma?” Refletindo por esse caminho, o empreendedor determina o que a empresa deve fazer e, em seguida, como fazer. Isso também significa que o pro-

cesso já existente não deve ser considerado, uma vez que o esforço da reengenharia representa na prática uma aproximação do modelo ideal, ou seja, de como a empresa “deveria ser”.

“Drástica” é a terceira palavra-chave. Para os mentores da reengenharia, as melhorias de processo, como por exemplo 10% ou 15% em um determinado indicador de desempenho da empresa, estão fora de cogitação. Pensar nos termos da reengenharia é pensar em grandes saltos quantitativos e qualitativos, fora de padrões convencionais, e por isso as organizações que resistem a mudanças não estão aptas a enfrentar esse desafio que, em última análise, requer uma completa ruptura com as situações já existentes. Por fim, a última palavra-chave, a mais importante, indica o verdadeiro objeto da reengenharia: “Processos”. Essencial para que a empresa possa se voltar ao cliente, a visão do processo transcende a de tarefas e de serviços e também abre as portas para uma análise crítica sobre quais valores devem ou não ser agregados ao produto. Oferece ainda uma perspectiva horizontal da empresa ou departamento em questão, uma vez que a estrutura hierárquica está mais voltada para o controle da execução de tarefas do que propriamente para a execução. Assim, a visão de processos propõe uma “horizontalização” organizacional, o que, em termos práticos, significa eliminar níveis hierárquicos.

Sintonia com o tempo — O contexto no qual a reengenharia aparece permite prever que suas propostas vão além de um modismo ou de algo efêmero, sendo, na verdade, uma “preparação” das empresas para o próximo século. E o principal meio para o seu desenvolvimento, a tecnologia de informação, encontra-se atualmente em um considerável estágio de difusão e



Gertsenchtein, Borges, Al-Assal e Bernasconi, os quatro sócios da Maubertec: filosofia empreendedora para dividir com funcionários os riscos e resultados do trabalho

acesso. A reengenharia considera que não basta instalar computadores em processos já existentes, o que proporciona melhorias marginais. Mas é essencial que os novos processos explorem o potencial dessa tecnologia, em níveis não imaginados pela simples automação.

Do ponto de vista de sua inserção na história, a reengenharia estabelece uma oposição com “o princípio da divisão do trabalho”, que o economista Adam Smith postulou no século XVIII, ao observar os resultados positivos da decomposição de tarefas em uma fábrica de alfinetes. Coerente com o seu tempo, Smith revelava os ganhos de produtividade se cada operário executasse uma tarefa em uma cadeia de produção. Esse princípio passou então a ser a base organizacional das empresas e hoje, passados dois séculos, a reengenharia anuncia a sua derrocada, uma vez que as sociedades ingressam na era pós-industrial.

“Novidade ou não?” Essa é uma das questões que tem confrontado os partidários e os opositores da reengenharia. Como não poderia deixar de ser, a expressão “Reengenharia de Processos” já se transformou em um instrumento fácil de marketing para os oportunistas do mercado, aumentando ainda mais a munição dos críticos. Mas, a uma certa distância, é possível observar que a reengenharia traz como novidade o seu próprio nome e a sistematização de conceitos que há décadas vêm se consolidando na prática, sobretudo nos Estados Unidos e no Japão. Contudo, uma grande diferença de enfoque das mudan-



SÓRIA MATTOS

Vanca, da Price Waterhouse: contribuição da reengenharia para a análise de valor agregado

ças entre esses dois países circunscreve a reengenharia aos limites dos Estados Unidos.

Embora partilhem das mesmas soluções que resultam da reengenharia, como por exemplo as “células de trabalho”, nas quais grupos multidisciplinares executam as tarefas com autonomia, os japoneses não defendem a filosofia do impacto. Preferem a mudança gradualista, de melhoria contínua, o que chamam de “kaizen”. Ou seja, os japoneses não acreditam na mudança dramática, de uma só vez, definidora da reengenharia. E para isso também há implicações mercadológicas. A liderança do Japão hoje em diversas áreas, sobretudo na produção automobilística, indica que o país saiu décadas à frente no que se refere às preocupações com o processo. Portanto, aos Estados Unidos não restaria outra alternativa senão esta, de mudanças rápidas,

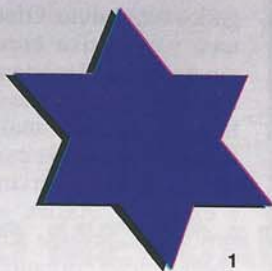
para tentar recuperar o tempo perdido. Mas uma outra diferença ainda reforça a liderança dos japoneses: enquanto nos Estados Unidos os investimentos em pesquisas vão prioritariamente para o desenvolvimento de produtos, no Japão o principal objeto são os processos.

Determinações do mercado — Toda essa discussão não teria sentido se o mercado funcionasse hoje sob as mesmas relações do passado. Obviamente, não é o que ocorre. Hammer e Champy entendem que algumas forças impõem a necessidade de mudanças às empresas. Uma delas é o consumidor, que hoje decreta o fim do consumo de massa nos países desenvolvidos e se coloca como elemento forte na relação com o vendedor. Nessa perspectiva, as exigências individuais de cada consumidor que já tem satisfeitas as suas necessidades básicas adquirem status e o mercado de massa se fragmenta. As empresas que não atenderem a essa demanda, portanto, não têm condições de sobreviver.

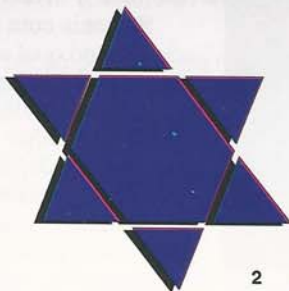
Uma outra força do mercado se refere à concorrência. A globalização da economia, que traduz a queda das barreiras comerciais, elimina as políticas de protecionismo e, a partir daí, a velocidade de decisões e o desenvolvimento de produtos tornam-se prerrogativas inquestionáveis. Assim, a concorrência cria situações em que empresas novatas, que não têm regras enraizadas, possam eventualmente derrubar as mais tradicionais. Por fim, a terceira força do mercado seria a própria mudança, que já não é mais a exceção, mas a regra. O

O mix da Maubertec

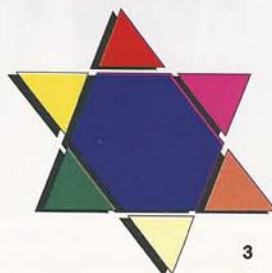
Representação gráfica do processo de reengenharia na Maubertec: os departamentos transformados em células de trabalho terceirizadas (as pontas da estrela) absorvem atividades do núcleo da empresa e criam personalidade própria até a situação de equilíbrio (etapa 5), na qual cada grupo tem autonomia e administra seus fornecedores no mercado (órbitas)



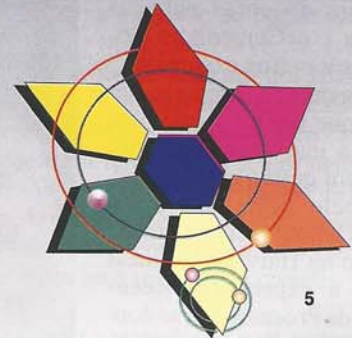
1



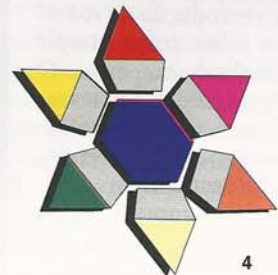
2



3



5



4

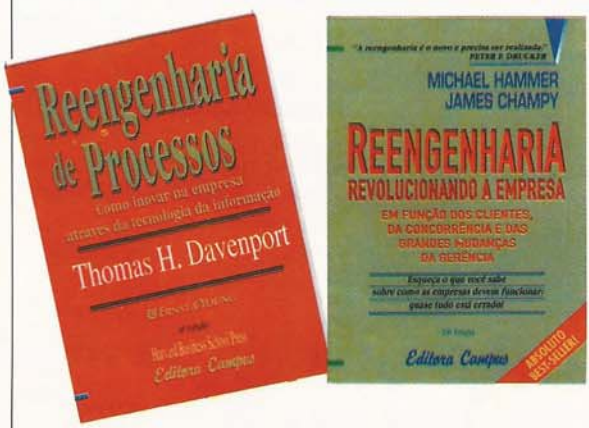
ciclo de vida dos produtos, por exemplo, é cada vez menor. E hoje não é só no Brasil que a economia está sujeita a ciclos de recessão e crescimento, mas no mundo todo. Dessa forma, sem um esforço permanente de flexibilização, a empresa também corre o risco de perecer.

Receptividade—No Brasil, a reengenharia não se impõe como uma condição sine qua non de sobrevivência das empresas, mas é mais uma alternativa que vem enriquecer a discussão sobre o papel das empresas diante das transformações do mercado. Paulo Michael Vanca, sócio da Price Waterhouse e partidário dos benefícios da reengenharia, acredita que uma de suas maiores contribuições está na análise de valor agregado ao produto, pois as atividades que não atendem a esse requisito, do ponto de vista do cliente, podem ser eliminadas. Vanca afirma que a receptividade das empresas brasileiras à reengenharia tem sido boa, mas há alguns problemas. O principal deles é o desconhecimento da metodologia do processo. “As pessoas simplesmente mudam procedimentos e dão o nome de reengenharia.” Em sua opinião, isso acontece porque o mercado gostou do bordão e pretende fazer dele uma espécie de trampolim de marketing.

A Price Waterhouse realizou em maio deste ano uma pesquisa preliminar em empresas brasileiras que estão investindo na reengenharia e constatou uma redução média de 30% nos postos de trabalho. Mas isso, segundo Vanca, não significa uma geração de desemprego dessa ordem, porque parte dos funcionários são reabsorvidos a partir do processo pela terceirização. Outro item da pesquisa revela que a estrutura organizacional, em geral entre 9 e 11 níveis hierárquicos, tem sido reduzida para algo entre cinco e sete níveis. “Trata-se de um aspecto positivo, pois a empresa aumenta sua agilidade, diminuindo a intermediação. Assim, o trânsito de idéias fica mais rápido”, afirma Vanca. No que se refere ao espaço físico, a pesquisa constatou uma redução média de 35 por cento.

Uma das empresas consultadas pela pesquisa da Price foi a Alcan, que aplicou a reengenharia aliada ao conceito de qualidade total. Toda a empresa passou por um redesenho de sua estrutura organizacional e as melhoras foram sensíveis. De acordo com Pedro Martinez, controller corporativo da área financeira, o processo no seu setor se estendeu de agosto de 1992 a fevereiro deste ano. Foram eliminados dois níveis hierárquicos e o trabalho em equipe se inseriu em um sistema igualitário que eliminou o plano de carreira. A área administrativa e financeira da Alcan mantinha 240 funcionários e hoje são 130. Segundo Martinez, “procurou-se montar as equipes

Leitura básica



O mercado editorial brasileiro já dispõe de diversos títulos sobre reengenharia, mas dois deles são fundamentais para introduzir o leitor no assunto. Em “Reengenharia — Revolucionando a Empresa”, de Michael Hammer e James Champy, Editora Campos, 189 páginas, os autores elucidam com diversos exem-

plos de empresas norte-americanas a visão conceitual e sistêmica da reengenharia. Com ênfase na filosofia do impacto e no abandono da situação existente nas empresas, Hammer e Champy explicam como “reinventar” a empresa, potencializando a tecnologia da informação, considerada o elemento capacitador da reengenharia.

Em “Reengenharia de Processos”, de Thomas H. Davenport, Editora Campos, 390 páginas, ao comparar em vários momentos o desenvolvimento de empresas norte-americanas e japonesas, o autor analisa os caminhos que podem ser adotados na mudança de processos. Esse também é um livro rico em exemplos que, em última análise, permitem avaliar a importância da reengenharia. Com ela, diz Davenport, até a Receita Federal dos EUA conseguiu aumentar em 33% a arrecadação dos contribuintes em atraso, usando para tanto a metade do seu quadro de funcionários.

garantindo a qualidade técnica”. Os novos grupos de trabalho são polivalentes e os indicadores mensais de produtividade da empresa já mostram os resultados. O registro de entrada de mercadorias em uma unidade de produção, por exemplo, caiu de 48 horas para 10 minutos. Isso porque esse processo passou a ficar na mão de um único grupo, enquanto no modelo antigo, do recebimento até o pagamento do fornecedor, o registro de mercadoria passava pelo almoxarifado, departamento fiscal, contas a pagar etc. A Alcan tem sete fábricas no país e todas passaram a produzir pelo modelo das células de trabalho. Martinez explica que a economia proporcionada paga o investimento em um ano.

Retiro espiritual—No final do ano passado, os quatro sócios da Maubertec fizeram um “retiro espiritual” em Itu, interior de São Paulo, para discutir questões ligadas à empresa e a possibilidade de adoção de uma filosofia empreendedora em todos os níveis que permitisse dividir com os funcionários os riscos e os resultados do trabalho. O diagnóstico do problema era o seguinte: a empresa tinha entre 250 e 300 funcionários, número que em momentos de pico do mercado chegou a 450. Naquele momento avaliava-se que, para aumentar o volume de negócios, seria necessário aumentar a estrutura, o quadro de funcionários, “empreitada” que não valeria a pena, dado o grande volume de encargos que seria gerado.

Os sócios então colocaram como desafio a criação de uma estrutura que ao mesmo tempo permitisse expandir os negócios e

diminuir a complexidade de recursos humanos. Rubens Al-Assal, diretor-executivo da empresa, explica que a nova estrutura deveria atender a itens como aumento da motivação e da retribuição pelo trabalho, além de capacitar a empresa para se adaptar às flutuações do mercado de obras públicas e industriais, principais nichos de atuação da Maubertec.

O modelo encontrado, um mix de células empreendedoras com terceirização, ainda em implantação, está atingindo os profissionais liberais de nível superior. Como pontas de uma estrela (veja ilustração), essas células terceirizadas serão remuneradas por trabalho e com o tempo absorverão atividades do próprio núcleo da empresa, havendo assim uma horizontalização da estrutura. Nas atividades-fins, o núcleo concentrará a atuação comercial, as concorrências, contatos com o cliente e o sistema de garantia de qualidade. Já nas atividades-meios, a empresa se restringirá à manutenção da sede e à administração de apoio. Até agora, foram instaladas quatro células e a direção da Maubertec ainda não sabe exatamente quantas serão no total. É que, possivelmente, a empresa venha a atuar com alguma nova atividade durante a implantação da reengenharia. “Nunca tivemos um departamento de telecomunicações, mas estamos interessados em montar essa célula”, afirma Al-Assal. No que se refere à terceirização, o empresário entende que não há um modelo convencional, “porque haverá um vínculo de exclusividade entre as células e a Maubertec”.

Sem dúvida, o investimento da Maubertec

representa um risco empresarial, mas os diretores estão confiantes nessa aposta. "A relação empresa-funcionário é boa e o contrato com as células é verbal", explica Al-Assal. A ponte entre o núcleo e a célula será feita por meio da figura do gerente de contrato, sempre um funcionário de alto gabarito da Maubertec. Esse gerente, com formação multidisciplinar, também terá participação nos resultados e será responsável por todos os níveis de desenvolvimento de um projeto, por exemplo. Outra garantia que a Maubertec buscou no siste-

ma é que não haja nenhuma hipótese de concorrência entre as células, o que, segundo Al-Assal, está vinculado à capacidade de negociação.

Obra-piloto — Reconhecida no mercado por sua tradição na adoção de novas técnicas de gestão, o Grupo Norberto Odebrecht escolheu as obras de um canal de irrigação no Equador para colocar em prática os conceitos de reengenharia na estrutura de custos indiretos e modernas técnicas na produção. Esse mix baseia-se nos conceitos de polivalência, autonomia na produ-

ção e qualidade. A execução da obra foi dividida em duas etapas: a barragem e o canal. Com apoio da Neolabor, empresa de consultoria em Engenharia de Produção para a construção civil, está sendo feita uma revisão total no perfil dos encarregados da obra e também na estrutura de apoio. O objetivo maior é romper com a visão especializada dos processos para que os funcionários tenham um comprometimento com o todo. A estratégia lançará as bases para que a empresa, preocupada com a globalização da economia,

O outro lado da moeda

Especialista critica a falta de política para recursos humanos

Apesar de suas inegáveis contribuições à administração empresarial, a Reengenharia de Processos tem sido alvo de críticas, sobretudo dos especialistas que atuam no desenvolvimento de recursos humanos. Um deles é José Moacir Jorge, diretor da Planorh. Jorge questiona o lado social da reengenharia e propõe uma política de recursos humanos que possa "preparar o terreno" para as mudanças, de modo que todo o quadro da empresa compartilhe metas e objetivos. Caso contrário, ele acredita que as mudanças podem ser boicotadas.

Como o sr. vê as transformações que hoje criam o ambiente para a reengenharia?

Creio que uma imagem usada por Jorge Alan, no livro "Ponto de Ruptura e Transformação" (Editora Cultrix), mostre bem o que seja a mudança. Alan trabalhou durante muito tempo com biólogos e observou que as células, quando em ambiente líquido com nutrientes, passam por um período inicial de reconhecimento. Depois, elas se alimentam e se multiplicam até esgotar o meio. Para continuar a sobreviver, no terceiro momento, as células são obrigadas a encontrar um novo padrão para funções diferentes. É a ruptura. Na natureza tudo passa por uma fase de divergência até encontrar um padrão.

Então as empresas estariam hoje em uma fase de divergência?

Os primeiros 6 mil anos da humanidade foram uma fase de divergência. Aí foi descoberta a agricultura, o primeiro ponto de ruptura que abriu o caminho para a organização humana chegar ao que é hoje. No passado mais recente, o conhecimento se duplicava a cada 100 anos. Hoje, ele se duplica a cada quatro anos e no próximo milênio será a cada dois anos. Também hoje, 96% de todos os cientistas da humanidade estão vivos e mais de 90% das pesquisas produzidas na história foram realizadas depois da Segunda Guerra Mundial. Portanto, o ritmo das mudanças é tamanho que as empresas que continuam com os mesmos padrões vão perecer.

Mas não haveria como prever qual será o padrão do próximo século?

Apenas em termos de megatendências.

Ou seja, a humanidade será globalizada, as sociedades serão mais justas e haverá uma grande preocupação com a ecologia. No mais, não sabemos como vai ser. Espero que a reengenharia não elimine o mercado de consumo, pois muitos trabalhadores hoje estão indo para a rua por conta da modernização empresarial. A automação da indústria, por exemplo, tem eliminado vários postos de trabalho. É necessário fazer a reengenharia, mas sem perder o enfoque social.

As empresas brasileiras estão preparadas para a reengenharia?

As empresas nascem de uma ação empreendedora e geralmente essa primeira fase é personalista. A estrutura é pequena e o proprietário concentra poder e agilidade. Mas, conforme o crescimento vai acontecendo, o empreendedor adota uma visão contábil das pessoas. É o item mão-de-obra e não há a visão de recursos humanos. O poder de decisão permanece concentrado na mão de um super-homem. Com a primeira crise, as empresas passam a uma segunda fase e o empreendedor se alivia de responsabilidades com a burocratização; os procedimentos vão para o papel. A empresa já tem seu mercado e busca defender isso com uma estratégia de eficiência. Nessa segunda fase, os funcionários são vistos sob uma ótica "legalista", não são vistos mais como despesa e sim como custo. A ênfase está em

produzir bem. E a visão social do empresário é subordinada ao desempenho técnico. Se um mestre-de-obra, por exemplo, é muito bom, o empregador dá toda a assistência necessária. Mas se o empregado é um daqueles que "pisa na bola", não recebe nada. No Brasil, hoje, as empresas encontram-se em uma dessas duas fases. E só as empresas que alcançaram a terceira fase, a de participação, estão aptas a enfrentar o desafio da reengenharia. A empresa se abre para a participação quando a falta de competitividade começa a afetá-la. A empresa necessita se tornar mais agressiva e a atitude de eficiência deve ser substituída pela eficácia. E para isso é fundamental que não haja dependência do dono, as decisões precisam ser tomadas em equipe. Assim, os recursos humanos deixam de ser custo para se tornar investimento.

O sr. quer dizer que seria bom aliar à reengenharia uma política de recursos humanos?

A reengenharia deve ser um processo de mudança compartilhado com todos. Primeiro deve ser feito um diagnóstico da empresa para saber quais são as suas dificuldades. É quando transparece o perfil da primeira e segunda fase. Depois deve ser trabalhada a massa crítica da organização, confrontando-se a visão do empresário com a de seus funcionários. E daí traçar as metas para o futuro. Todos então começam a compartilhar da mesma visão. Se não houver esse espírito, as pessoas podem boicotar o processo.

Mas e quanto aos funcionários que não querem a mudança?

Há funcionários que aceitam e outros não. Quem não aceita, acaba saindo, ou por iniciativa própria ou por pressão do grupo. Constatamos que inicialmente a resistência é ampla. Esse é um aspecto que precisa ser trabalhado em profundidade. Não concordo que a reengenharia deva ser colocada de cima para baixo. Acho que é justamente o contrário. A qualidade não deve se remeter apenas ao produto; as pessoas da empresa também precisam de qualidade de vida. A reengenharia é uma visão imediatista e radical; o problema é muito mais sério.



Jorge, diretor da Planorh: reengenharia aliada à política de recursos humanos



SOFIA MATTOS

Operário da Rossi Residencial executa várias tarefas no canteiro de obras: figura do especialista é substituída pela do trabalhador polivalente, consciente do processo de execução. Os resultados aparecem na produtividade e na diminuição da estrutura indireta de controle. As células de trabalho tornam-se o "princípio" organizador do trabalho

amente sua competitividade no mercado internacional.

Mais adiantada em sua reengenharia, a Rossi Residencial também mergulhou em mudanças revolucionárias para o aumento de competitividade. Um fator que facilitou esse investimento é que a empresa já tinha uma visão dos processos, procurando se manter voltada para o cliente, conforme explica Nilton Vargas, diretor da Neolabor, que também nesse caso prestou consultoria. As células de produção foram levadas para o canteiro de obras e hoje os projetos são executados por três grupos — estrutura, vedação e acabamento. Nas células, não há a figura do especialista e o que se procura é uma harmonia entre trabalhadores polivalentes. "Assim, o profissional se engaja e se compromete com o processo", explica Vargas. Na prática, isso está revelando que a estrutura indireta pode ser simplificada, pois as necessidades de controle diminuem. Outro aspecto importante é que as células não têm propriamente um chefe, mas um líder que recebe as metas e as discute com o grupo. As alterações na Rossi começaram em maio deste ano e atualmente está sendo concluída a primeira fase, a de implantação das células. Agora, as mudanças vão seguir o rumo do restante da empresa.

Apesar de aceitar a referência da reengenharia aos seus projetos, Vargas posiciona-se como crítico e entende que a contribuição dessa nova estratégia é mais limitada do que parece. "A noção da empresa voltada para o cliente, por exemplo, não é uma novidade. Creio que o mesmo

ocorre com o valor agregado. Os japoneses fizeram isso há bastante tempo e criaram uma revolução em termos de qualidade e produtividade." Para Vargas, a principal contribuição da reengenharia é a aplicação de conceitos de processo na estrutura de custos indiretos, seguindo os exemplos da produção. "É como se a revolução agora fosse na administração central", afirma. Um outro limite da reengenharia, de acordo com Vargas, é não tratar da mudança do perfil das pessoas, ficando apenas restrita à estrutura física das empresas. "Não existe revolução sem as pessoas", ressalta.

O cliente das obras públicas — Movida por contingências do mercado de obras públicas, que começa a ter como expressão os vetores da globalização e da privatização/concessão, a Villanova adotou um novo modelo, procurando voltar-se para o usuário do serviço público, já que esse é o seu mercado de atuação. José Eduardo da Costa Freitas, diretor-superintendente da empresa, acredita que essa mudança de "foco" aproxima a empresa do cliente, que na verdade é o usuário e não apenas o órgão público. Para efetivar, então, uma relação estreita com as comunidades atendidas, a Villanova teve que partir para um processo de descentralização em diversas áreas e eliminou três dos seus seis níveis hierárquicos. Outra medida implementada foi contratar os operários da própria comunidade atendida, o que, para Freitas, "garante bons resultados de produtividade, uma vez que há mais envolvimento".

Na Villanova, as mudanças tiveram iní-

cio há um ano e, por enquanto, não há resultados no faturamento. Mas a diretoria espera no mínimo um aumento de 30%, ainda que essa margem não seja propriamente uma meta da reengenharia. A empresa mantém um quadro de 500 funcionários e, logicamente, muitos deles resistem às mudanças. Por isso, está se esforçando no desenvolvimento de recursos humanos, como aliás ocorre em todos os processos do gênero. Outra opção da Villanova foi terceirizar todos os serviços especializados das atividades-meios, como jurídico, marketing e contabilidade. Algumas terceirizações também devem ocorrer na área das atividades-fins, mas isso ainda não está definido. Como a Rossi, a Villanova também pretende contemplar as células de produção nos canteiros de obras. Finalmente, no que concerne à tecnologia, a empresa pretende montar uma rede de parceiros para absorver do mercado as melhores soluções, uma vez que é quase impossível concentrar tudo nos limites de uma única organização. Até agora, a direção da Villanova investiu 80 mil dólares em consultoria e treinamento.

Os exemplos na construção civil mostram que a reengenharia, na verdade, é uma instrumentação teórica que não precisa necessariamente ser seguida de maneira ortodoxa. As peculiaridades do setor o colocam em posição muito diferente das empresas que trabalham fechadas, com suas linhas de produção sob um mesmo tempo. Assim, o ideal mesmo é que o construtor encontre o mix adequado à sua realidade. É o que vem fazendo, também, a Construtora Sobrena, de Botucatu, interior de São Paulo. Atuando principalmente com obras industriais e no mercado imobiliário, a empresa partiu para uma reengenharia nos setores das chefias e dos funcionários mais antigos, o que totaliza cerca de 200 pessoas de um quadro de 600 funcionários. Dessa forma, os princípios de direção da empresa estão mudando, mas o grande salto pretendido encontra-se no treinamento de pessoal. O diretor da empresa, Mário Cotrim Sartor, entende que o processo precisa ser de baixo para cima, o que só pode ser conseguido se a resistência às mudanças for enfrentada. Nos níveis hierárquicos mais elevados, nos quais atuam 25 pessoas, as responsabilidades antes concentradas foram redistribuídas e hoje a alta direção praticamente se limita à cobrança de resultados. Com isso, a empresa espera obter a flexibilidade necessária para as atuais flutuações do mercado. Do ponto de vista dos operários, a empresa está investindo em uma espécie de preparação do terreno, promovendo melhor alimentação no canteiro, cursos de alfabetização e aumentos salariais ■