

A Reengenharia como força significativa de mudanças nas Organizações

Reengineering as a significant force for change in Organizations

La Reingeniería como fuerza significativa para el cambio en las Organizaciones

Recebido: 22/02/2022 | Revisado: 02/03/2022 | Aceito: 07/03/2022 | Publicado: 15/03/2022

Lennon Menezes Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4264-2063>
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil
E-mail: lennonmenezes@gmail.com

Pedro Paulo de Almeida Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4513-462X>
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil
E-mail: pedro_p2212@outlook.com

Adriana Cristina Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9463-9213>
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil
E-mail: adrianacriss@gmail.com

Josney Freitas Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9349-4497>
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil
E-mail: josney.silva@uemg.br

Resumo

Tem-se que um dos maiores desafios atuais é fazer as empresas cada vez mais competitivas, maleáveis e produtivas. A corrente conjuntura global evidencia-se progressivamente mais intolerante com organizações que são imutáveis e antiquadas, pois as companhias não podem ser contrárias às transformações. Atuar mediante dessas mudanças veio a ser algo tão necessário, que passou a status de pré-requisito para a sobrevivência das empresas. O presente trabalho possui como objetivo tratar da reengenharia como instrumento de mudanças nas organizações, ponderando este como um mecanismo de inovação organizacional. Para tal, foi feita uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo selecionando-se artigos, livros e sites que abordam efetivamente sobre o tema. Concluiu-se que a inovação tem a possibilidade de dar benefícios competitivos a médio e longo prazo, inovar é fundamental para a sustentação das organizações no mercado. A inovação possui a habilidade de aumentar o valor dos produtos de uma organização, a distinguindo das demais, sendo muito relevante nos mercados que têm alto nível de competição onde mercadorias e serviços são na prática proporcionais aos dos outros ofertantes. Assim, os que inovam ficam em posição vantajosa relativamente aos outros. Ainda, é relevante analisar que a medida dada pelo processo de Reengenharia não se contradiz com os processos de melhoria contínua, afinal, existe uma complementaridade.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional; Reengenharia; Transformação.

Abstract

One of the biggest challenges today is to make companies increasingly competitive, flexible and productive. The current global situation is progressively more intolerant of organizations that are immutable and outdated, as companies cannot be against transformations. Acting through these changes has become something so necessary that it has become a prerequisite for the survival of companies. The present work aims to deal with reengineering as an instrument of change in organizations, considering it as a mechanism for organizational innovation. To this end, qualitative bibliographic research was carried out, selecting articles, books and websites that effectively address the topic. It was concluded that innovation has the possibility of providing competitive benefits in the medium and long term, innovating is fundamental for the support of organizations in the market. Innovation has the ability to increase the value of an organization's products, distinguishing it from others, being very relevant in markets that have a high level of competition where goods and services are in practice proportional to those of other providers. Thus, those who innovate are at an advantage over others. Still, it is important to analyze that the measure given by the Reengineering process does not contradict itself with the continuous improvement processes, after all, there is a complementarity.

Keywords: Organizational development; Reengineering; Transformation.

Resumen

Uno de los mayores retos de la actualidad es hacer que las empresas sean cada vez más competitivas, flexibles y productivas. La situación global actual es cada vez más intolerante con las organizaciones inmutables y obsoletas, ya que las empresas no pueden estar en contra de las transformaciones. Actuar a través de estos cambios se ha convertido

en algo tan necesario que se ha convertido en un requisito previo para la supervivencia de las empresas. El presente trabajo tiene como objetivo abordar la reingeniería como instrumento de cambio en las organizaciones, considerándola como un mecanismo para la innovación organizacional. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica cualitativa, seleccionando artículos, libros y sitios web que abordan de manera efectiva el tema. Se concluyó que la innovación tiene la posibilidad de brindar beneficios competitivos a mediano y largo plazo, innovar es fundamental para el sostenimiento de las organizaciones en el mercado. La innovación tiene la capacidad de aumentar el valor de los productos de una organización, distinguiéndola de otras, siendo muy relevante en mercados que tienen un alto nivel de competencia donde los bienes y servicios son en la práctica proporcionales a los de otros proveedores. Así, los que innovan tienen ventaja sobre los demás. Aun así, es relevante analizar que la medida que da el proceso de Reingeniería no se contradice con los procesos de mejora continua, al fin y al cabo, existe una complementariedad.

Palabras clave: Desarrollo organizacional; Reingeniería; Transformación.

1. Introdução

Um dos maiores desafios atuais é tornar as empresas cada vez mais competitivas, sustentáveis, maleáveis e produtivas. A corrente conjuntura global evidencia-se progressivamente mais intolerante com organizações que são imutáveis e antiquadas, pois as companhias não podem ser contrárias às transformações. Atuar mediante dessas mudanças veio a ser algo tão necessário, que passou a status de pré-requisito para a sobrevivência das empresas

A capacidade competitiva e a sobrevivência das organizações estão ligadas à capacidade das mesmas de inovar e à forma como elas estão organizadas. Além da organização do trabalho também importa o âmbito social qual se insere, pois isso abrange o envolvimento, a presença, atuação e o desafio relativo ao desenvolvimento dos indivíduos da empresa, uma vez que os mesmos são fatores que auxiliam dar um valor maior e um diferencial para tais.

Para que uma empresa cresça, evolua e sobreviva no mercado, é necessário encarar os desafios de uma concorrência multinacionalizada, uma vez que a globalização é parte do dia a dia de toda organização, de todos os tamanhos, fazendo com que haja concorrência em todo lugar disputando seus clientes. Somente medidas como a diminuição de custos e pessoal não bastam. O mercado demanda de novas concepções, bem como produtos e serviços que superem as expectativas dos clientes. A sobrevivência da organização é dependente da sua habilidade de inovar, de modo a integrar mais valor às mercadorias e processos da mesma (SEBRAE, 2015).

A inovação pode ser complicada de ocorrer se as organizações não viabilizam um meio compatível a tal pensamento. Somente decidir ser uma organização inovadora não basta, é necessário ações, a empresa deve ter posturas que se voltem à inovação, a intitulada cultura de inovação que abrange incentivar criatividade, versatilidade, erradicação de burocracias desnecessárias, valorização o capital humano, etc. (Dutra & Almeida, 2018).

A Reengenharia procura a erradicação e reinvenção completa das regras e processos já ultrapassados, da mesma forma que todas as estimativas essenciais que lhe embasam. Portanto, a inovação e o empreendedorismo corporativo são mecanismos necessários para a eficiência e sucesso das empresas, além de serem uma excelente maneira de estimular os funcionários a inovar pensar diferente no sentido de trazer aprimoramentos ao processo produtivo e o meio laboral (Nozella & Gonzaga, 2009).

Ressalta-se que o presente trabalho possui como objetivo tratar da reengenharia como instrumento de mudanças nas organizações, ponderando este como um mecanismo de inovação organizacional. Para tal, foi feita uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo selecionando-se artigos, livros e sites que abordam efetivamente sobre o tema. Por meio de uma leitura exploratória os materiais selecionados foram aqui organizados.

A reengenharia está relacionada ao ato de aprimorar alguns processos ou fazer alguns reparos céleres, mas traçar novamente a empresa de forma generalizada, transformando todos os processos que há em outros novos, com dimensão estratégica, do negócio, de sistemas, da informação e ou dos processos. A definição de reengenharia aparece com a meta de repensar sobre todos os processos da empresa buscando aumentar a qualidade dos bens ofertados, “cortar atividades que não

agregam valor ao produto ou serviço vendido” (Lacombe, 2009, p. 218), diminuindo conseqüentemente o custo de produção. É, portanto, um mecanismo de modificações que possui como intuito repensar toda a organização e fazer desta mais competitiva no mercado qual se insere.

Independentemente de qual seja o tipo de reengenharia utilizada, ela deve ter como base o mercado, a competitividade, as estratégias, o conhecimento e táticas. Devido a sua complexidade, esta prática envolve estudos, pesquisas, riscos, investimentos em tecnologia e na capacitação de profissionais, além de criatividade e coragem. A reengenharia representa reconstruir algo, sair do zero (Terribili Filho, 2010).

Por isso, é importante que as organizações repensem como mudar e não se devem mudar para um posicionamento adequado as ambições no mercado de atuação, mas no futuro. Na atualidade se discute as reengenharias em três modalidades distintas: a estratégica ou de negócios, a organizacional e a de processos de negócios.

O presente artigo é dividido quatro seções, a primeira sendo a introdução do trabalho, a segunda abordando a metodologia, a terceira subdividida em reengenharia, a inovação e criatividade na negociação empresarial, a inovação e criatividade como mecanismos efetivadores da reengenharia a quarta apresentando as considerações finais.

2. Metodologia

Para a elaboração deste artigo, partiu-se de uma pesquisa qualitativa, que, segundo Prodanov e Freitas (2013), considera que existe um relacionamento dinâmico entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que em números não pode ser traduzido. No processo de pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural pode ser interpretado como fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é considerado como instrumento-chave. Trata-se de uma pesquisa descritiva. Os pesquisadores, por sua vez, tendem a realizar a análise de seus dados de forma indutiva. Os focos principais de abordagem são o processo e seu significado.

O presente artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica realizada em diferentes fontes de dados secundários como livros, artigos em periódicos, trabalhos apresentados em eventos, dissertações e teses.

3. Resultados e Discussão

3.1 A Reengenharia

O pioneiro conceito de reengenharia adveio de Michael Hammer, que publicou um artigo em 1990 pela Harvard Business Review, chamado “Reengenharia: Não automatize”. Hammer se juntou a James Champy e com ele publicou em 1993 o livro “Reengineering The Corporation” - Reengenharia da Corporação, em tradução livre. Por mais que Champy tenha contribuído muito com os estudos, Hammer é tido como o pai da reengenharia.

A reengenharia é um acontecimento relativamente novo, por mais que alguns conceitos, processos e técnicas incorporadas por ela já sejam usadas há um bom tempo como iniciativas para viabilizar importantes modificações (Araújo, 2006)

Afinal, aquele que verdadeiramente deu o nome para a reengenharia foi Hammer.

Embora possa haver alguma dúvida sobre a origem do termo a palavra “reengenharia” foi usada pela primeira vez no mundo dos negócios em 1990, em um artigo publicado na revista Harvard Business Review: Reengineering work: Don't Automate, Obliterate. O autor do artigo foi Michael Hammer, um ex-professor da ciência da computação do Massachusetts Institute of Technology (Coulson, 1996, p. 53).

Por mais que haja uma concordância acadêmica de que Hammer de fato deu o nome para a reengenharia, Coulson

(1996, p. 78) aponta que a obra escrita por Hammer e Champy possuem lacunas em relação àqueles que deram início a esta concepção.

O meio corporativo é cotidianamente atingido por complicações internas e externas. As empresas devem procurar transformações contínuas em suas estruturas funcionais e administrativas, por meio de estratégias que podem até demandar grandes transformações e superação de padrões. Essas estratégias devem ser aprimoradamente organizadas, para que a companhia não se distancie de seus objetivos e perca importantes características para seu êxito no mercado. Para tal, faz-se uso de mecanismos como a Reengenharia e o Empreendedorismo Corporativo (Bernardi, 2010).

Alguns autores, como Juran (1964, apud Coulson, 1996, p.79) intitulavam de ruptura o que se designa atualmente de reengenharia, uma vez que a “Ruptura significa mudança, para novos patamares de desempenho”. As concepções de Juran não tiveram demasiada atenção como o conceito de reengenharia pensado hoje, advindo dos anos 90, pois:

Isso se deu ao fato de que o ambiente econômico do pós-guerra ainda a pleno vapor, não havia as mesmas preocupações que existem hoje com a sobrevivência e a contenção de despesas. O trabalho de Juran a respeito da ruptura era muito interessante, mais seus leitores em potencial estavam interessados em outras coisas (Thomas, 1996, p. 79).

Na obra de Coulson (1996) tem-se outro pioneiro, vulgo Stafford Beer, um dos críticos mais renomados da hierarquia de classes da administração, em que concordava com uma visão abrangente da empresa.

De acordo com Hammer e Champy (1994), Hammer visualizou essas modificações quando estava dedicado em auxiliar os seus clientes a desenvolverem-se, ou inclusivamente, a sobreviver em um ambiente mais competitivo, visualizando assim a ocorrência dessas transformações nas organizações e passou a pesquisar a razão dessas empresas escolherem por uma transformação drástica, no lugar de aprimoramentos constantes e graduais. Foi descoberto que as empresas estavam desejando muito mais que poucas melhorias e êxitos, elas não se preocuparam em aprimorar os processos, mas sim reconsiderar os processos. Assim, procurou-se visualizar pontos em comum nos métodos que tais empresas efetivavam essas modificações.

Observa-se que a reengenharia não é algo recente, todavia, ainda assim traz inovações:

A reengenharia para alguns é um conceito novo, para outros, nem tanto. Seja ela uma ferramenta nova ou velha, o fato é que não deixa de ser um conceito inovador, que veio para mudar e melhorar o desempenho das empresas que optaram por apostar nessa ferramenta. A reengenharia surgiu para fazer frente às mudanças que ocorrem no meio empresarial. Essas mudanças acabam por causar um grande impacto no modo de ser de uma empresa

A partir desses estudos foi desenvolvido um método para gerentes e líderes de outras empresas usarem em suas próprias organizações. Essas ideias tiveram bastante repercussão nos anos 90. Foram aplicadas em muitas empresas, algumas, com resultados positivos, outras nem tanto. A reengenharia escreveu sua parte na história da administração de empresas, principalmente em dois pontos: Administração da qualidade e Administração de processos (Araújo, 2006, p. 14).

A reengenharia traz uma mudança no modo como uma organização irá reagir às mudanças externas, não somente aprimorando os processos, ou investindo em tecnologias, uma vez tais medidas solucionam os problemas, mas não a longo prazo, nem mesmo de forma definitiva (Araújo, 2006).

Isto abrange, essencialmente, que, se ponderar-se sobre os processos, tem-se voltado às metodologias de Reengenharia, uma vez que esta aborda sobre começar novamente, quebrar as regras antigas as quais vão além de um artifício que prometa aprimorar a qualidade de uma mercadoria e ou serviço dado pela organização, porém garantir uma empresa célere, adaptável, efetiva e proativa – particularidades estas da competitividade empresarial nesta nova era (Ricardo, 2018).

Vale ressaltar que a Reengenharia e a Qualidade não são opostas, mas sim complementares.

No entanto, cada uma tem seu tempo de aplicação e abrangência. A diferença básica entre os dois paradigmas é que Qualidade lida com processos já existentes dentro de uma empresa, procurando obter melhoria incremental contínua (o que os japoneses chamam de Kaizen), cujo objetivo é executar melhor o que já se faz, enquanto que a Reengenharia pretende mudanças radicais e descontínuas dos processos produtivos. A diferença entre qualidade e Reengenharia tem grande impacto no gerenciamento de mudança (Davenport, 1994 apud Ricardo, 2018, p. 4).

A intrincada conjuntura que mundo está vivenciando, tem feito com que as organizações comecem a repensar, tendo como propósito o aumento considerável de produtividade e qualidade para permanecerem na competição que existe no meio empresarial. Igualmente, diante disso, tem-se a relevância da reengenharia de inovar as empresas para que logrem altos índices de competitividade e bons resultados (Ricardo, 2018).

Falar em reengenharia esbarra-se no assunto de inovação e criatividade para negociação com empresas, sendo quase impossível não pensar na gestão da inovação, que deve fazer parte das empresas atuais, inovando seus processos e formas de encarar o mercado qual insere (Araújo, 2006)

Assim, se observa que o processo se correlaciona com a ação gerencial: ações direcionadas por estratégias claras, objetivos e visão, ação disciplinada pela coleta de informações e ação que renovam a organização por meio da inovação estratégica e da transformação. A gestão da inovação se relaciona à construção de uma abordagem para a solução incorporada de problemas gerenciais e a compreensão dos vínculos entre as correntes de inovação, as pessoas e a própria evolução da empresa (Tushman & Anderson, 2014).

Por mais que os obstáculos técnicos sejam parte do processo de inovação, a maioria dos fracassos quando se tenta inovar concerne a fraquezas na maneira que se gerencia. Os autores Tidd et al (2015) trazem que há dois ingredientes essenciais para o bom desempenho da atividade inovadora, sendo os recursos técnicos (pessoas, infraestrutura, conhecimentos e capital) e a competência da organização no gerenciamento destes. Isso demonstra a necessidade de as companhias desenvolverem uma competência que é nova, dada pela habilidade de gerenciar este processo de inovação com uma visão empreendedora.

Pode-se dizer que é um desafio gerenciar a inovação, além de ser complicado. Isso ocorre por conta das particularidades essenciais do próprio processo, que possui riscos, incertezas; envolvimento de diversas áreas da empresa; monitoramento constante e inteligente do ambiente; gestão de recursos; celeridade estrutural para reconfiguração interna da organização; e domínio de conhecimento (Stefanovitz & Nagano, 2014).

3.2 A inovação e criatividade na negociação empresarial: uma prática contínua

De acordo com Chibás (2000, p. 43) as pessoas possuem a tendência de unir os significados de inovação e criatividade, todavia ambas são distintas: “criatividade se refere mais a processos internos da criação propriamente dita, à elaboração de ideias e projetos, a causas, enquanto o termo inovação se refere mais a resultados, produtos ou efeitos da criatividade”.

Como a inovação é um tema bastante recorrente no mundo, com um mercado cada vez mais competitivo e exigente, inovar é a palavra que as empresas precisam para crescerem e serem as líderes nas concorrências, juntamente com a criatividade. Porém também é preciso que alguém esteja interessado pelas novidades e produtos que estão sendo lançados no mercado para ocorrer a devida inovação (Sousa, 2015).

Muitas vezes existe uma confusão entre gestão da inovação e da criatividade, mas ambas não são um só processo. A gestão da criatividade é concernente às vertentes subjetivas na inovação, que abrange o processo de concepção da ideia pelos talentos da empresa, administração do ambiente em que está a equipe da empresa, inteligência emocional, espécies de liderança criativa, valores dos participantes dos processos, etc. Já a gestão da inovação é o que Chibás intitula de aspectos “hard” ou de resultados esperados que se almeja obter da equipe e da empresa (Chibás, 2012). Os dois processos (gestão da

criatividade e da inovação) apesar de distintos, devem constantemente andar juntos, se integrando. Porém, isso muitas das vezes não ocorre, pois os gestores tendem privilegiar um processo ou outro e pela pressão rotineira há uma maior predisposição de favorecer a gestão da inovação (Chibás, 2013).

Assim, a inovação tem uma visão mais “schumpeteriana” (qual pondera quanto maiores forem as empresas em um certo mercado, maior será a competição existente), abrangendo inovação negocial, de produtos, tecnológica e afins, podendo ser abrangida por organizacional e de marketing. Aqui, a inovação e a mudança aconteceriam mediante de uma espiral de atração mútua, replicando os resultados.

Segundo Schumpeter (1961 apud Beserra et al, 2020), ideias novas podem surgir a partir da destruição de ideias velhas, constituindo o conceito por ele denominado destruição criativa, o que leva uma organização a gerar um fator de vantagem competitiva superior as outras.

As empresas inovadoras, de qualquer porte, são as que sempre são capazes de se reinventarem, na procura do modo de encontrar o novo. Fomentam a concepção de novas ideias constantemente, apostando naquilo que muitas vezes não faz sentido primeiramente, focando em algo que ninguém viu, concebendo projetos. Tais organizações não estimulam somente, mas igualmente auxiliam os indivíduos que estão fora e dentro da empresa a pensarem de modo diferente (Simantob & Lippi, 2003).

Importante salientar que a inovação e a criatividade devem ser aliadas no cenário competitivo atual:

No cenário competitivo atual, é importante desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, sem retrabalho e de maneira inovadora. Ou seja, é fundamental aliar método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado. Grande parte das empresas já passaram pela fase da motivação e da garantia da qualidade, onde as certificações e a padronização dos processos auxiliaram na gestão das organizações. Hoje, além dessas necessidades, o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos (Pierry, 2001, p. 23).

Observando o conceito citado anteriormente, é possível afirmar que a inovação é um mecanismo com a habilidade de reduzir tempo, recurso, insumos e mão de obra, integrando valor às mercadorias e serviços, fazendo conseqüentemente a empresa mais competitiva, quando se compara aos concorrentes. Isso interliga-se à gestão de processos, que de acordo com Balzani (2009, p. 30) “é uma sequência de atividades que recebe entradas, agrega-lhes valor e as transforma em resultados. Têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados”.

Nessa concepção, “[...] a ideia da gestão da inovação é estruturar, sob uma perspectiva estratégica, rotinas e ferramentas na empresa com periodicidade e sistematização, de modo que a inovação não seja algo espontâneo e desarticulado na empresa” (Fuck & Vilha, 2012, p. 14).

O processo de gestão da inovação tem como primícias indispensáveis a capacidade de distinguir as oportunidades e de criar novas formas de ampliá-las e explorá-las, envolvendo algumas possibilidades inteiramente novas ao seu processo, como por exemplo, a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais (Boly, 2014, apud Morais & Vidigal, 2021).

Desta maneira, desenvolvem-se metodologias de gestão que agregam as particularidades objetivas (planejamento, objetivos, parâmetros) como subjetivas (criatividade, colaboração) da inovação, a transformando em um conceito que não depende do acaso ou da criatividade dos indivíduos da empresa, sendo possível de ser gerenciada e estimulada dentro da mesma.

O entusiasmo que é um sentimento que faz aflorar a criatividade e auxilia muito a mesma para fomentar o processo de inovação, sendo a criatividade e a inovação processos interligados, pois com criatividade cria-se novas perspectivas, projetos e negócios, inovando o meio organizacional possibilitando a reengenharia.

3.3 A inovação e criatividade como mecanismos efetivadores da reengenharia

É muito reconhecida a crescente relevância da inovação para a competitividade. Este reconhecimento acontece de maneira intensa, seja no meio acadêmico ou organizacional. Diversos autores aqui apresentados como Araújo (2006), Balzani (2009), Chibás (2013), e Ricardo (2018) já reforçaram a necessidade de as empresas inovarem para terem um sucesso que seja sustentável nos mercados atuantes, ou, para reinventar os mesmos (Gonçalves, 2015).

A inovação é um esforço multidisciplinar, onde autores que estudam a teoria organizacional, gestão estratégica e marketing se interessam pelas características organizacionais das empresas inovadoras. Assim, essas se manifestam em diversas maneiras, cinco delas são admitidas por Schumpeter (1997) há muito tempo, tais como: a introdução de novidades em produto; novos métodos de produção; abertura de novos mercados; desenvolvimento de novas fontes de insumos; a formação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

A OECD, por meio do Manual de Oslo (2018), considera quatro dimensões de inovação: a inovação em produtos, em processos, em marketing e a inovação organizacional (OECD, 2018).

Inovação não apenas desejar a abertura de novos mercados, todavia, demanda a implementação de novas maneiras de servir aos já consolidados (Tidd, Bessant & Pavitt, 2015), o vínculo entre a inovação, à criação de novos mercados e a ação de empreender é trazida por Schumpeter (1997) onde o autor trata a substituição de antigos produtos e hábitos de consumir novos, na criação de novas necessidades, na descrição do processo do desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1997).

No presente trabalho, o conceito de inovação pautou-se principalmente ao proposto por Schumpeter (1997), ou seja, um novo bem ou uma nova qualidade de um bem, uma nova metodologia de produção, abertura de mercado, uso de novas fontes de oferta de insumos ou bens semimanufaturados ou organização da indústria. Todavia, ressalta-se que utilizamos outros conceitos pertinentes sobre inovação, como de Hage (1999) e Carvalho (2019). Isto tudo considerando que reengenharia está dentro da opção de inovação em uma empresa.

As inovações podem abranger os produtos, serviços, processos, marketing, modelos de negócio, em gestão e em modelos organizacionais surgem como um mecanismo decisivo de ação empresarial, em conjunto com vários componentes como facilidade para obter informações e aprimoramento de conhecimento, capital amplo, diminuição de obstáculos próprios do negócio, maior acessibilidade a talento e a colaboradores, conhecimento gradativo do consumidor, transformações da tecnologia e concorrentes com maior capacidade. A literatura sobre o tema, nas mais variadas áreas traz a inovação como elemento essencial para a concepção e sustentação de benefícios competitivos ou como necessária para o entendimento de diversos problemas básicos sociais (Hage, 1999).

A inovação é muito relevante no século XXI, considerando-se que o mundo está em passando por transformações muito céleres, estando inserido no cenário de competição mundial, onde vários tipos de inovações aparecem rapidamente, e, logo depois, tornam-se ultrapassadas (Carvalho, 2019).

Porter (2018) traz sobre a necessidade de as organizações definirem suas metas, que devem estar conectadas às suas políticas, sempre distinguindo pontos fortes e fracos, abordando limites internos, além das oportunidades e ameaças, pois tudo isso reforça a necessidade de as organizações aprenderem a competir, o que leva a conseqüente busca de melhorias, ultrapassando barreiras e inovando.

Portanto, a inovação é uma iniciativa, podendo ser algo mais contido ou revolucionário, surgindo como uma novidade para a empresa e para o mercado e que, na ótica prática, resulta em questões/resultados financeiros para a organização, isso pode ser concernente com a tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio. E é deste modo que se relaciona com a reengenharia (Ricardo, 2018).

Sobre a inovação no ambiente organizacional:

A inovação tem sido considerada um dos principais fatores responsáveis por ganhos de competitividade empresarial num contexto econômico cada vez mais globalizado. Com efeito, tem sido igualmente crescente o reconhecimento no ambiente governamental acerca da importância da inovação para a competitividade das empresas e, por conseguinte, do país. Como exemplo pode-se destacar algumas iniciativas federais de envergadura implantadas nos últimos dez anos, tais como a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI), o Plano Brasil Maior, Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) e o Plano Inova Empresa (Pacheco et al, 2013, p. 2).

A inovação é algo que é constante, estando sempre em análise, surgindo constantemente novas pesquisas sobre, pois a inovação compete à cada época.

Muitas pesquisas têm sido realizadas com o propósito de desvendar o fenômeno geral da inovação, averiguando principalmente o nível de inovação presente nos âmbitos organizacional e local, regional e/ou nacional. Contudo, a discussão acerca das teorias e metodologias utilizadas para estudar o fenômeno da inovação parece limitada aos aspectos particulares de uma ou outra abordagem. Um aspecto interessante que pode ser constatado nas pesquisas sobre o tema é a origem dos estudos: muitos deles estão ligados aos trabalhos relacionados à tecnologia, prevalecendo, principalmente, aqueles das áreas de engenharia; aos trabalhos de economia, em que são diagnosticadas questões macroeconômicas que tangenciam ou são tangenciadas pelo tema da inovação; e aos estudos organizacionais, em que a inovação é abordada sob o ponto de vista tanto da competitividade quanto da gestão interna das organizações (Lopes & Barbosa, 2014, p. 2).

Outra colocação importante de se fazer é que muitas das vezes, inclusive nas pesquisas, a inovação está relacionada quase exclusivamente à tecnologia, e, na verdade, é muito mais do que isso quando se fala dela no contexto empresarial. Não que a tecnologia sendo inovada não importe, pois é um grande diferencial (e importante) neste meio, todavia, a inovação deve acompanhar todos os setores do negócio (Chibás, 2013). Corroborando esse nosso pensamento, observa-se:

Um aspecto interessante que pode ser constatado nas pesquisas sobre o tema é a origem dos estudos: muitos deles estão ligados aos trabalhos relacionados à tecnologia, prevalecendo, principalmente, aqueles das áreas de engenharia; aos trabalhos de economia, em que são diagnosticadas questões macroeconômicas que tangenciam ou são tangenciadas pelo tema da inovação; e aos estudos organizacionais, em que a inovação é abordada sob o ponto de vista tanto da competitividade quanto da gestão interna das organizações (Lopes & Barbosa, 2014, p. 2).

Ainda:

Por outro lado, quanto aos tipos de inovação, percebe-se que os autores enfocam inovações em produtos e serviços, processos e operações, marketing, estratégia, inovação organizacional e inovação gerencial (...) No Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 57), inovação se refere à "introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos", o que inclui "melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais" (Lopes & Barbosa, 2014, p. 4).

Pela ótica da estratégia, a inovação concerne à conquista de benefícios competitivos sustentáveis, ao posicionamento competitivo, aos conceitos atinentes à atividade empresarial, à habilidade de inovar e à aprendizagem da organização. Assim, ao abordar sobre a estratégia, a inovação aparece como um componente essencial da ação e diferenciação das companhias (Davila et al., 2007). Davila et al. (2007, p. 31), a título de exemplo, salientam que a inovação deve estar nivelada à estratégia da organização e é necessário "determinar os tipos e a quantidade necessários para dar suporte à estratégia do negócio".

Isidro Filho e Guimarães trazem a inovação como:

(...) "novas combinações", isto é, fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Esse autor afirma que a combinação de recursos disponíveis pode resultar em algo diferente ou apenas modificar a forma como fazê-lo. Nesse sentido, observa-se a predominância de duas ênfases sobre inovação influenciadas por Schumpeter: produto

tecnológico e produção tecnológica resultando nos termos inovação de produto e inovação de processo, respectivamente (Isidro Filho & Guimarães, 2009, p. 09).

A inovação começou como fator definitivo no desenvolvimento e sucesso, para organizações e para países. A compreensão que abrange tal questão traz que não é suficiente produzir de maneira eficaz, disponibilizando de qualidade e uma grande variedade de produtos comparativamente às outras empresas do ramo, é imprescindível que sejam pensadas as novidades, melhoramentos no geral, ou características novas em relação às mercadorias e serviços que existem. Ponderar sobre as inovações é conceber, desenvolver e introduzir ideias ou sistemas novos. E, podem ser produtos ou serviços novos, tecnologias para processos de produção, novas estruturas ou sistemas de gestão, ou seja, possuir peças e objetos novos na empresa, mas sempre no intento de inovar. Desta maneira, a inovação é uma possibilidade para viabilizar transformações na empresa, seja com o intento de contrariar às transformações nos ambientes internos ou externos, ou, como uma ação adiantada em relação aos concorrentes, com o objetivo de influenciar o meio (Ropelato et al, 2010).

A Criatividade pode ser conceituada de diversas maneiras. Pode ser definida como a habilidade de pensar em caminhos que diferem das linhas de pensamento estabelecidas, por exemplo, por associação prévia de elementos independentes um do outro. Do ponto de vista da neuropsicologia, indivíduos com um alto grau de sucesso na busca de novidades podem ser identificados por um conjunto de características e estilos de pensamento neuro cognitivos particulares, os quais requerem uma condição de trabalho adequada (Aranda, 2009, p. 22).

Ainda, Amabile (apud Aranda, 2009) traz um modelo de criatividade, dividido em estágios:

- (i) Identificação do problema ou da tarefa: o indivíduo identifica um problema específico como tendo valor para ser solucionado;
- (ii) Preparação: momento em que o indivíduo constrói ou reativa um estoque de informações relevantes para a solução do problema;
- (iii) Geração de resposta: o nível de originalidade do produto ou resposta é determinado. Neste estágio, o indivíduo gera várias possibilidades de respostas, fazendo uso dos processos criativos relevantes e de sua motivação intrínseca;
- (iv) Comunicação e validação da resposta: é necessário que o criador comunique sua ideia ou produto de alguma maneira. A ideia produzida deve ser ainda testada. Nesse sentido, o indivíduo faz uso de suas habilidades de domínio para avaliar a extensão em que o produto ou resposta será criativa, útil, correta e de valor para a sociedade de acordo com critérios estabelecidos pelo domínio; e
- (v) Resultado: representa a tomada de decisão com relação à resposta, com base na avaliação do estágio anterior. Caso a resposta ou produto tenha solucionado o problema com sucesso, o processo termina (Aranda, 2009, p. 28).

Como pondera Aranda (2009) o pensamento criativo acrescenta algo ao desempenho criativo. Atribui-se da ponderação de que o indivíduo tem um certo incentivo de desempenho em determinada atividade que poderia ser interessante, correta ou aceitável em uma ótica técnica. Essas capacidades abrangem um estilo intelectual oportuno para ter novas óticas a respeito de problemas, e aplicações de técnicas para a sondagem de caminhos cognitivos novos. Deve-se ressaltar também que o pensamento criativo é dependente da personalidade da pessoa, como autodisciplina, tolerância, independência, confiança para correr riscos, indeterminação e obstinação em momentos de frustração (Aranda, 2009).

Diante dos estudos analisados, os autores aqui elencados, no geral, falam que a inovação organizacional é, não somente, inovação não tecnológica, sendo complexo seu conceito. Pouco se sabe a respeito da extensão das inovações organizacionais como substituição, ou, até mesmo, complementação da inovação tecnológica e sobre os reais impactos econômicos para as empresas, a única certeza que se tem é que inovar conforme o mercado financeiro e competitivo é importante.

A reengenharia de forma significativa contribui para a obtenção do diferencial competitivo e agregação de valor que beneficiam a inovação e o aprendizado contínuo, promovendo a melhoria de desempenho e perenização das empresas a fim de atender às novas expectativas do mercado.

Observa-se que existem diversos nomes sinônimos para a Reengenharia no mercado. Cada um deles foi concebido por uma organização de consultoria ou pesquisador, com uma definição distinta das outras, de maneira a espelhar a estratégia, o desígnio e o relevo de cada abordagem. Determinados nomes mais utilizados são:

Business Process Redesign (Redesenho dos Processos de Negócios);
Business Process Reengineering (Reengenharia dos Processos de Negócios);
Business Process Engineering (Engenharia dos Processos de Negócios);
Business Reengineering (Reengenharia de Empresas);
Process Innovation Reengineering (Reengenharia de Processos);
Business Transformation (Transformação de Negócios);
Process Innovation (Inovação de Processos);
Gerenciamento Ótimo de Processos (Ricardo, 2018, p. 6).

Portanto, é proveitoso distinguir os dois maiores focos da Reengenharia: Reengenharia, particularmente de processos: busca inovar determinados processos dentro da organização, usualmente não tendo ganhos consideráveis de desempenho na empresa no geral. A Reengenharia de Negócios, por exemplo, busca mudar o negócio da companhia por meio da inovação de macroprocessos essenciais baseando-se na nova estratégia corporativa desta. A Reengenharia de Larga-Escala é uma perspectiva de inovação simultânea de macroprocessos chave da organização que, de fato, são tratados decompostamente, buscando se amoldar à organização que busca possuir. Portanto, o que se pode ver é que a reengenharia, seja qual nome tiver ou espécie, sempre irá buscar uma inovação.

Isso ocorre porque Hammer (1994), Bruccoleri, et al, (2019) e O'Leary, (2019) visualizaram que a inovação de pequenos processos não levaria a empresa a um desempenho verdadeiramente diferenciado e de valor. De fato, a simultaneidade dos projetos de Reengenharia necessita de uma administração muito complexa e eficiente, onde concomitantemente deve-se fazer o gerenciamento dos resultados e da inovação.

4. Considerações Finais

Conforme se observa o avanço da tecnologia e das organizações como um todo, tem-se um aumento na quantidade de empresas que começa a adotá-la para ajudar na gestão de seus processos e a proposta de inovar faz-se necessário em relação aos colaboradores. Para a melhoria de processos, a reengenharia de processos é uma das diferentes formas de alcançar isso. Pensando na inovação, para obter vantagem competitiva, um projeto de Reengenharia de Negócios bem organizado pode ajudar nas mudanças radicais quando uma organização enfrenta qualquer problema crítico.

Levando-se em consideração que as inovações têm a possibilidade de dar benefícios competitivos a médio e longo prazo, inovar é fundamental para a sustentação das organizações no mercado. A inovação possui a habilidade de aumentar o valor dos produtos de uma organização, a distinguindo das demais, sendo muito relevante nos mercados que têm alto nível de competição onde mercadorias e serviços são na prática proporcionais aos dos outros ofertantes. Assim, os que inovam ficam em posição vantajosa relativamente aos outros.

As inovações são relevantes pois viabilizam que as organizações se conectem a novos mercados, aumentando suas receitas, fazendo novas parcerias, logrando conhecimentos e agregando valor de suas marcas. Inovar ainda vai muito além da própria empresa, pois proporciona também o aumento do nível dos empregos ofertados e das rendas, dando acesso à empresa a um mundo globalizado. Ademais, a motivação desperta a criatividade.

Observou-se que tanto a inovação quanto a criatividade devem andar juntas, podendo ambas serem destacadas de vários modos, isto é, podem estar presentes na mercadoria ofertada, marketing, processos, capital humano ou no âmbito de gestão. Ressalta-se ainda que a invenção advém de um processo criativo, sem objetivo comercial definido e apenas depois de

chegar à sociedade e dar algum resultado, se tornará uma inovação.

A inovação é essencial para o sucesso das organizações a longo prazo, por conta do dinamismo do mercado, devendo as mesmas se prepararem para o futuro com a concepção e introdução de novas ideias, mas não há novas ideias sem criatividade, que é um fator crítico na inovação, auxiliando a empresa a manter vantagem competitiva onde atua.

É relevante analisar que a medida dada pelo processo de Reengenharia não se contradiz com os processos de melhoria contínua, afinal, existe uma complementaridade. Empresas com grandes metas de crescimento já utilizam reengenharia como forma de grandes mudanças e sucesso, vale frisar que qualquer ganho em competitividade dará à empresa um diferencial que rapidamente será percebido pelo mercado.

Como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se uma investigação sobre a aplicação dos princípios de reengenharia à Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Dado a inquestionável importância deste seguimento empresarial a economia do País, identificar como a reengenharia poderia ser utilizada como estratégia para obtenção de vantagem competitiva em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte traria uma grande contribuição a academia e a economia local e regional.

Referências

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organization: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. Berkeley California. 40 (1), 39-58.
- Aranda, M. H. A. (2009). *importância da criatividade no processo de inovação*. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15689/000688614.pdf?sequence=1>.
- Araújo, M. B. de. (2006). *Reengenharia*. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9298/1/9969206.pdf>.
- Balzani, H. S. (2008). *Gestão de processos*. 4. Sebrae.
- Bernardi, L. A. (2010). *Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. Atlas.
- Beserra, C. M. de O., Borges, A. V. G., Cirino, M. A. G., Morais, J. M. P. de, Silva, E. M. da, & Barboza, E. N. (2020). Avaliação do grau de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas de Engenharia do Crajubar. *Research, Society and Development*, 9(7), e713974603. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4603>.
- Brucoleri, M., Riccobono, F., & Größler, A. (2019). Shared leadership regulates operational team performance in the presence of extreme decisional consensus/conflict: evidences from business process reengineering. *Decision Sciences*, 50(1), 46-83.
- Carvalho, M. M. (2019). *Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento*. Editora Atlas S. A.
- Chibás, F. O. (2000). *Barreiras à Comunicação e Criatividade Organizacional: um estudo em hotéis brasileiros e cubanos*. São Paulo, 2000. Dissertação [Mestrado] - Programa Pós-Graduação em Integração da América Latina (PROLAM), Universidade de São Paulo.
- Chibás, F. O. (2012). *Creatividad + Dinámica de Grupo = Eureka*, La Habana: Pueblo y Educación.
- Chibás, F. O. (2013). *Criatividade e comunicação: indicadores, barreiras, paradoxos e dilemas no mundo corporativo*. Revista Científica Hermes, v.8.
- Costa, M. C., Cericato, D., & Melo, P. A. (2007). *Empreendedorismo Corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas*. Blumenau/SC. <http://www.iniciativaempreendedora.org.br/pub>.
- Coulson, T. C. (1996). *Reengenharia dos processos empresariais: Mito e Realidade*. Trat. Ronaldo Sérgio de Biasi. Record.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação*. (5a ed.), Campus.
- Davila, T, Epstein, M., & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Bookman.
- Dutra, F. G., & Almeida, F. G. (2018). Elementos para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation*. 5(3).
- Fagerberg, J. (2005). *Inovação: um guia para a literatura*. In J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson. *The Oxford handbook of innovation*, 1-26. Oxford University Press.
- Fuck, M. P., & Vilha, A. M. (2012). Inovação Tecnológica: da definição a ação. *Contemporâneos: Revista Artes e Humanidade*. Ed. UFABC. N. 9.
- Hage, J. T. (1999). *Organizational innovation and organizational change*. Annual Review of Sociology.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengenharia: Revolucionando a empresa*. Trad. Ivo Korytowski. (9a ed.), Campus.

- Isidro Filho, A., & Guimarães, T. de A. (2009). *Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual*. http://3A%2F%2Ff1.grp.yahoofs.com%2Fv1%2FsNRmUJlcrhEG8dR1yU5R3A6XEqR8mfyNPUi0zuiQkGt7xT9byGsp3Z4kLaVGKX9gUeKnSinMvQukMZF_HDs1gIQmxqa3KmGfJ%2FTextos%2520sobre%2520inova%2580%25A0%25A6%25E7%25E3o%2FConhecimento%252C%2520Aprendizagem%2520e%2520Inova%2580%25A0%25A6%25E7%25E3o.pdf.
- Lacombe, F. J. M. (2009). *Teoria geral da administração*. Saraiva.
- Morais, M. de O., & Vidigal, H. (2021). Processo de Gestão: Uma proposta de modelo para estratégia nas empresas na busca por obtenção de vantagem competitiva organizacional. *Research, Society and Development*, 10(9), e44310918388. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i9.18388>
- Nozella, L., & Gonzaga, L. E. (2009). *A Reengenharia como Instrumento de Mudanças nas Organizações*. FACECAP. libdig.cneccapivari.br/index.php?option=com_rubberdoc...id.
- O'Leary, D. E. (2019) Facilitating Citizens' Voice and Process Reengineering Using a Cloud-Based Mobile App. *Journal of Information Systems*. 33(3), 137-162.
- Pacheco, L. M., Gomes, E., & Silveira, M. A. (2013). Gestão da inovação em empresas brasileiras: uma análise comparativa de propostas metodológicas. *Anais... XXXIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos Salvador, BA, Brasil*.
- Pereira, B., Mussi, C., & Knabben, A. (1999) Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: XXII ENANPAD, 22º, *Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD*.
- Pierry, L. I. (2001). *Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado*. <http://www.enfato.com.br/webtemp/index-pt.php>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. FEVALE.
- Ricardo, C. E. (2018). *Reengenharia de processos: o desafio da mudança*. Fundação Escola De Comércio Álvares Penteado Centro Universitário Álvares Penteado.
- Ropelato, M, Silveira, A, & Machado, D. D. P. N. (2010) Inovação: análise da produção científica brasileira: 2006-2009. In: *SIMPOI*.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). *Gestão da inovação: inovar para competir*. Brasília. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ead/gestao-da-inovacao-inovar-paracompetir,3c544bbfa8c98510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Simantob, M., & Lippi, R. (2003) *Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas*. Ed. Globo.
- Schumpeter, J. (1997) *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Editora Nova Cultural.
- Sousa, M. J. (2015). *Inovação organizacional*. ISCTE - Universidade de Lisboa. Portugal.
- Stefanovitz, J. P., & Nagano, M. S. (2014). Gestão da inovação: análise e síntese dos conceitos. *Produto & Produção*, 15(2), 11-23.
- Terribili Filho, A. (2010). *A Reengenharia está de Volta?* <http://oggerente.com.br/rede/gestao-empresarial/a-reengenharia-esta-de-volta>.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2015) *Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change*. McGraw-Hill, New York.
- Tushman, M., & Anderson, P. (2014). *Managing Strategic Innovation and Change*. Oxford University Press.