

Agamêmnom Rocha Souza  
Victor Cláudio Paradela Ferreira

## **Apresentação**

Neste texto desenvolvemos um estudo sobre os conceitos básicos e uma reflexão crítica sobre a reengenharia, uma das mais populares e polêmicas teorias da Administração contemporânea. Inicialmente, apresentamos as principais idéias defendidas por Michael Hammer e James Champy, seus precursores. A seguir, resgatamos algumas críticas desenvolvidas por especialistas em gestão de mudanças organizacionais. Procuramos, no final, apresentar nossa visão pessoal sobre as possibilidades e limitações da reengenharia, realçando ao mesmo tempo a propriedade das críticas a ela direcionadas e a atualidade de alguns dos seus preceitos fundamentais.

## **Introdução**

Segundo Hammer e Champy (1993), há três forças que estão impelindo as organizações para um novo contexto, assustadoramente desconhecido da maioria dos gerentes: Os clientes, a concorrência e as mudanças. Desde o início dos anos 80, nas nações desenvolvidas, os clientes informam e exigem de seus fornecedores o que desejam, como e quando desejam e como pagarão. Essa nova situação é perturbadora para as empresas que se acostumaram a trabalhar num mercado de massa, onde podiam obrigar seus clientes a consumir aquilo que lhes era oferecido, por falta de opções diferenciadas.

Anteriormente, a concorrência se dava de maneira simples: a empresa que lançasse no mercado um produto ou serviço aceitável ao melhor preço conquistava as vendas. Agora, produtos semelhantes são vendidos em diferentes mercados, com bases competitivas distintas.

A Reengenharia é uma teoria bastante radical, que propõe a consecução de modificações drásticas e profundas nas organizações para fazer face a essas mudanças. De acordo com a opinião dos autores, as mudanças tradicionalmente operadas em organizações em dificuldades, como comprar ou vender divisões ou ingressar em novos ramos não são mais suficientes. Se uma organização não está bem em sua atividade é porque não está inventando, produzindo, vendendo e prestando serviços tão bem como deveriam. A diferença básica entre

---

<sup>1</sup> Revista ABEU. Ano II. N. 2. jan./jun. 2001. Belford Roxo – RJ.

as empresas vencedoras e as perdedoras é que as primeiras sabem como realizar melhor o seu trabalho.

Na definição desses mesmos autores, a reengenharia seria um repensar fundamental e uma reestruturação radical dos processos empresariais, visando alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos do desempenho, tais como os custos, a qualidade, o padrão de atendimento e a velocidade. A reengenharia implica em começar de novo, ao invés de reformular o que já existe. Ao invés de fazer remendos, devem ser abandonados alguns procedimentos consagrados e reexaminar tudo na empresa, como se esta estivesse sendo criada.

A reengenharia busca proporcionar às empresas técnicas que permitam reinventar-se a si próprias. Sua intervenção básica é sobre as estruturas e arranjos organizacionais. Ao contrário da quase totalidade dos programas de mudança e desenvolvimento, não busca mudar a maneira de ser dos gerentes e trabalhadores. Ao contrário, capitaliza os mesmos atributos que caracterizaram os grandes inovadores empresariais: o individualismo, a autoconfiança, a propensão a aceitar o risco e a inclinação para a mudança. O importante seria libertar estes talentos das amarras impostas pelos atuais sistemas administrativos.

### **As Palavras-Chave**

As quatro palavras-chave da reengenharia são as seguintes:

- a) Fundamental - A reengenharia não parte de qualquer suposição ou admissão. Primeiro determina o que uma empresa precisa fazer, depois como fazê-lo. Ela não trata nada como verdade consagrada. Concentra-se no que deveria existir, ignorando o que existe;
- b) Radical - Vai à raiz das coisas, desconsiderando todas as estruturas e procedimentos existentes e inventando formas totalmente novas de realizar o trabalho. Trata da reinvenção da empresa, não de sua melhoria, seu aperfeiçoamento ou modificação;
- c) Drástica - Não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas a saltos quânticos de desempenho. As empresas que precisam de pequenas melhorias de desempenho não seriam indicadas para sofrerem uma reengenharia, e sim aquelas que necessitam de melhorias drásticas, requerendo a destruição do antigo e sua substituição pelo novo;
- d) Processos - Um processo pode ser definido como o conjunto de atividades com uma ou mais seqüências de entrada que cria uma saída de valor, ou seja, gera um produto ou serviço, para os clientes (internos ou externos). O combate à fragmentação dos processos, com a conseqüente distribuição das suas tarefas por inúmeros setores, é uma das preocupações fundamentais da reengenharia, como veremos a seguir.

## **A Reunificação dos Processos**

Esta é uma das idéias básicas da reengenharia. Conforme colocam Hammer e Champy (1993):

*“Por dois séculos, as pessoas fundaram e construíram empresas em torno da brilhante descoberta de Adam Smith de que o trabalho industrial deve ser decomposto em suas tarefas mais simples e básicas. Na era empresarial pós-industrial em que estamos ingressando, as empresas serão fundadas e constituídas em torno da idéia de reunificação dessas tarefas em processos empresariais correntes”* (Introdução - p. 1)

A premissa que estaria por trás da adoção da fragmentação seria a de que, sendo os trabalhadores pouco qualificados, trabalhariam com mais eficiência incumbindo-se apenas de tarefas simples. O problema básico seria a dificuldade que a segmentação traz para o alcance dos objetivos de um processo, ao exigir a adoção de uma série de complexos processos de coordenação e controle para concatenar as atividades dispersas em diferentes pessoas e setores. Os trabalhos que exigem a cooperação e coordenação de diversos departamentos costumam ser uma fonte de problemas. Dentre outras disfunções, a segmentação gera o descomprometimento:

*“Na maioria das empresas atuais, ninguém é responsável pelos processos. Na realidade, quase ninguém tem consciência deles. Por exemplo, quem é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos? Todos - produção, marketing, finanças etc, estão envolvidos, mas ninguém é responsável”* (p. 18)

Outro problema é que essas estruturas, ao privilegiar o trabalho especializado e fragmentar os processos sufocam a inovação e a criatividade da organização. Como os empregados não exercem influência sobre os processos produtivos como um todo, e sim sobre uma pequena parte dos mesmos, acabam impossibilitados de promoverem inovações significativas.

Assim, a reengenharia propõe que as diferentes etapas de um mesmo processo fiquem sob a responsabilidade de um mesmo setor e, se for possível, de uma mesma pessoa. Quando as etapas de um processo forem muito complexas ou dispersas, dificultando sua integração numa pessoa ou equipe, deveria ser adotado o “gerente de caso”. Esta pessoa ficaria encarregada de efetuar a intermediação entre o cliente e o processo, como se fosse responsável por todas as suas etapas, embora, na verdade, não o seja.

## **Combate à Estrutura Tradicionais**

A estrutura tradicional, em forma de pirâmide e departamentalizada por funções especializadas, seria adequada a ambientes de rápido crescimento, pois permitia que fossem sendo acrescentados mais trabalhadores à base com facilidade. Funcionava bem com sistemas de controle e planejamentos com orçamentos e planos aprovados e monitorados

departamento por departamento. Porém, com o crescente número de tarefas e os processos produtivos ficando cada vez mais complexos, dois graves problemas surgiam: o inchamento dos escalões intermediários do organograma e a crescente distância entre a alta gerência e os usuários dos produtos e serviços oferecidos. Os clientes e suas respostas às estratégias tornaram-se “*um conjunto de números frios que escalavam as várias camadas da organização*” (p. 8)

As empresas que adotam a reengenharia comprimem os processos horizontalmente, fazendo com que cada equipe realize múltiplas tarefas seqüenciais. Fazem, também, uma compressão vertical, incentivando os trabalhadores, que adquirem uma visão bem mais clara dos processos devido à sua reunificação, tenham condições de tomar um número significativo de decisões. A tomada de decisão passaria, segundo esta proposta, a fazer parte do próprio trabalho, acabando com a separação encontrada em muitas organizações, entre as decisões tomadas pela cúpula e o mundo real do “chão de fábrica”.

Os sistemas de controle merecem, também, uma revisão crítica por parte da reengenharia. Só devem permanecer aqueles que forem realmente economicamente justificáveis. Muitos controles encontrados nas organizações apresentam um custo maior do que as perdas por eles evitadas.

### **Mudanças na Gestão de Recursos Humanos**

A reunificação dos processos, proposta pela reengenharia, levaria os trabalhadores a desempenhar tarefas mais complexas e a mudarem do papel de controlados para o de autorizados. Não mais se limitando a desempenhar uma tarefa única e repetitiva, seriam incentivados a pensar e a buscar a inovação naquilo que fazem. A formação profissional mudaria, em consequência. A ênfase se deslocaria dos treinamentos que se limitam a ensinar como fazer um determinado serviço para um processo educativo mais amplo.

Os autores propõem, também, uma mudança de foco nos trabalhos de avaliação de desempenho, abandonando-se o foco na eficiência das atividades desenvolvidas e passando a privilegiar a análise dos resultados obtidos (eficácia).

Os gerentes devem mudar fundamentalmente o seu papel de supervisores, no sentido tradicional, passando a ser, principalmente, instrutores. Outra mudança vista como necessária por Hammer e Champy é na forma de estruturar o pensamento dos gerentes. Segundo afirmam, a maioria dos executivos aprendeu a pensar de maneira dedutiva, tornando-se exímios em definir um ou mais problemas para, em seguida, avaliar diferentes soluções. A reengenharia exige a adoção do pensamento indutivo, valorizando a capacidade de reconhecimento de uma solução eficaz para depois procurar os problemas por ela solucionáveis, problemas dos quais a empresa muitas vezes sequer tem conhecimento.

### **As Tecnologias Rompedoras**

Os autores afirmam que as necessidades e aspirações que manifestamos costumam ser moldadas pela nossa compreensão a respeito do que é ou não possível. As tecnologias contemporâneas, valorizadas pela reengenharia, podem viabilizar soluções inovadoras, através de atividades e ações que não eram cogitadas até bem pouco tempo. Com isso, haveria uma significativa mudança nas regras da gestão organizacional, com destaque para as diferenças apontadas no quadro a seguir:

<b>TECNOLOGIA ROMPEDORA</b>	<b>REGRA ANTIGA</b>	<b>NOVA REGRA</b>
Banco de dados compartilhados	A informação só pode figurar em um local de cada vez	A informação pode figurar simultaneamente em tantos locais quanto necessário.
Sistemas especializados	Apenas os especialistas conseguem realizar trabalhos complexos	Um generalista consegue realizar o trabalho de um especialista
Redes de telecomunicações	As empresas precisam optar entre a centralização e a descentralização	As empresas podem, simultaneamente, auferir os resultados da centralização e da descentralização
Ferramentas de apoio à decisão (bancos de dados, softwares etc)	Os gerentes tomam a decisão	A tomada de decisão faz parte da tarefa de todos
Comunicação de dados sem fio e computadores	O pessoal de campo precisa de escritórios onde possa receber, armazenar, consultar e transmitir informações	O pessoal do campo pode transmitir e receber informações onde quer que esteja.
Tecnologia de rastreamento e identificação automáticos	Você tem de descobrir onde as coisas estão	As coisas informam onde estão
Computação de alto desempenho	Os planos são revistos periodicamente	Os planos são revistos instantaneamente

### **Etapas Básicas de um Processo de Reengenharia**

O objeto básico de atenção dos programas de reengenharia são os processos organizacionais. Assim, a primeira preocupação na implantação da reengenharia seria a identificação dos processos existentes na empresa, os quais costumam, devido à dispersão anteriormente apontada, estar encobertos pelas estruturas organizacionais. Os processos tornam-se invisíveis e sem nome porque as pessoas pensam nos departamentos individuais e não nos processos em que estão envolvidos. Assim, seria necessária a elaboração de um mapa dos processos, nomeando-se os mesmos como, por exemplo: “desenvolvimento de produtos: do conceito ao protótipo” ou “atendimento de pedidos: do pedido ao pagamento”.

Uma vez identificados e mapeados os processos, é preciso decidir quais precisam ser reformulados e em que ordem devem ser atacados. Os autores alertam que as empresas não costumam ter mais do que dez processos principais e que nenhuma organização consegue reformular simultaneamente todos os seus processos de alto nível.

Após selecionar um processo para passar pelo processo de reengenharia deve ser designado o seu “proprietário” e reunida uma equipe de trabalho. O primeiro passo que deverá ser tomado por essa equipe é compreender o processo atual, identificando o que faz, qual o seu desempenho e que questões críticas o governam. Não se trata, porém, de fazer uma análise tradicional das tarefas, concentrada em detalhes e em medições quantitativas. Trata-se, sim, de uma real compreensão do todo dos processos, a partir da ótica dos clientes, verificando-se quais são as suas reais necessidades.

Para o sucesso desta etapa seria importante o que Hammer e Champy (1993) chamam de “um toque de loucura”, ou seja, fazer com que as pessoas suspendam suas crenças nos procedimentos e valores que veneraram por toda a sua vida de trabalho. É preciso fazê-las aceitar a idéia de que o trabalho que desenvolvem precisa ser radicalmente mudado.

### **Erros Comuns na Implementação de Processos de Reengenharia**

Hammer e Champy apontam uma série de equívocos que costumam ocorrer na implementação da reengenharia, dentre os quais destacamos os seguintes:

- Ignorar os outros aspectos além da redefinição de processos (tudo associado com o processo que precisa ser reformulado, de modo a se manter a coerência do sistema empresarial);
- Negligenciar os valores e as crenças das pessoas (os gerentes precisam motivar os empregados para que estes aceitem o desafio desses processos e apoiem os novos valores e crenças por ele exigidos);
- Contentar-se com resultados de pequena monta (a tentação de tomar o caminho mais fácil e se contentar com pequenas melhorias é grande. A longo prazo, porém, uma melhoria marginal se transforma num dano);
- Colocar restrições prévias à definição do problema e ao alcance do esforço de reengenharia;

- Tentar empreender a reengenharia de baixo para cima (nenhum gerente de nível médio tem autoridade suficiente para implantar as mudanças radicais exigidas);
- Buscar implementar a reengenharia sem descontentar ninguém;
- Retroceder ante às resistências às mudanças;
- Promover um processo muito demorado, com mais de 12 meses, o que o torna cansativo demais, gerando impaciência, perturbação e confusão nas pessoas.

### **Críticas à Reengenharia**

Logo que foi lançada, a reengenharia conquistou um grande sucesso no meio empresarial. Hoje, porém, encontramos diversos estudiosos que apresentam sérias restrições às suas propostas. A seguir, apresentaremos algumas destas críticas.

Joaquim Castanheira e Clayton Netz apresentaram, na Revista Exame de 02 de agosto de 1995, uma reportagem denominada “A Reengenharia Contestada”. Neste artigo é dado destaque ao pensamento de C.K. Prahalad, professor da Universidade de Michigan e consultor de diversas empresas como Kodak, AT&T e Colgate-Palmolive. Segundo Prahalad, a reengenharia, bem como todos os sistemas que têm como ponto central a eliminação de níveis, hierarquias e, sobretudo, empregos, representariam simples escoras para as atividades de hoje que seriam prejudiciais na construção dos negócios de amanhã. No livro “Competindo pelo Futuro”, escrito com Gary Hamel, ele investe contra a prática predatória da reestruturação pela reestruturação.

Prahalad apresenta a utilização de uma espécie de fórmula matemática para explicar o sucesso obtido pela reengenharia. Para ele, o retorno sobre o investimento tem dois componentes fundamentais, o numerador (faturamento líquido) e o denominador (os ativos ou números de funcionários). Para reduzir o denominador, os executivos não precisariam muito mais do que um lápis vermelho. Essa aparente facilidade em otimizar o resultado da equação citada levaria à opção pelos cortes no denominador ao invés da busca de crescimento do faturamento (numerador).

O brasileiro João Bosco Lodi, consultor e autor de diversos livros na área de Administração e Recursos Humanos, centra sua crítica no fato da reengenharia ter uma visão míope, concentrada apenas nos processos internos e não na totalidade do negócio e seus resultados. Esta seria uma forma por demais defensiva de agir, como se o mercado só apresentasse ameaças e não oportunidades.

Outro brasileiro que tem se destacado como crítico da reengenharia é Geraldo Caravantes, autor do livro Reengenharia ou Readministração (1995) e de uma série de artigos sobre a readministração publicados na Revista Decidir entre abril e setembro de 1995. Para ele, ao contrário do que apregoam Hammer e Champy, o que a reengenharia apresenta como novidade nada mais seria do que os conhecimentos básicos das Ciências Administrativas que vêm sendo construídos nos últimos cem anos, sem incorporar, todavia, uma importante

parcela destas ciências, que são os conhecimentos provenientes das ciências comportamentais aplicadas.

Para Caravantes, o desemprego, que representa um dos problemas mais sérios de nossa sociedade é fortemente estimulado pela reengenharia. Segundo a teoria da readministração, por ele defendida, os governos e, especialmente, a classe empresarial, têm a responsabilidade de adotar medidas que permitam uma transição menos traumática de uma economia industrial para a sociedade do conhecimento, onde o setor terciário predomina. Ele alerta que esta não é apenas uma questão ética, fundada no respeito à dignidade do ser humano. Seria também uma questão de sobrevivência, pois a sociedade não poderia resistir aos milhões de desempregados que podem tomar conta das nossas cidades se as tendências à perda dos postos de trabalho não forem revertidas.

O artigo da Exame anteriormente citado traz dados que reforçam esta preocupação. É citada nessa reportagem uma pesquisa realizada pela empresa norte-americana de consultoria CSC Index junto a 343 organizações americanas e 93 européias que implementaram programas de reengenharia. Em média, cada empresa americana cortou 336 postos de trabalho. Na Europa, este número chegou a 760. Calcula-se que, somente nos Estados Unidos, cerca de 2,6 milhões de trabalhadores perderam seus empregos desde 1990, quando iniciou-se a onda de reestruturações do tipo reengenharia.

Francisco Gomes de Mattos, outro renomado consultor brasileiro estudioso dos problemas da Administração e autor de diversos artigos e livros, dentre os quais se destacam *Estratégia de Empresa* (1993) e *Empresa Feliz* (1995), também apresenta duras críticas à reengenharia, em artigo publicado no livro *Reengenharia ou Readministração*, de Caravantes, anteriormente citado. Para ele, as palavras “radical” e “drástico”, expressões básicas da reengenharia, possuem um forte carisma quando há um estado de irritação e desespero diante de situações de ineficácias e perdas. Neste contexto, os empresários seriam tentados a buscarem zerar tudo e recomeçar, sem uma preocupação com a adoção de uma estratégia negociada, adotando, ao contrário, posturas autocráticas, impregnadas de violência e arrogância. Ao “passar como um trator” sobre a cultura de uma organização e seus membros, os programas de reengenharia representam uma descrença no poder da motivação, na força da liderança e nos ideais democrático-participativos.

Gomes de Mattos alerta que, muitas vezes, têm-se medo da coerência, como se o compromisso com valores pudesse impedir as mudanças, quando o que ocorre é justamente o contrário. Numa organização marcada por um clima de desconfiança e desmotivação, a estrutura ineficiente é um reflexo e não, necessariamente, a causa dos insucessos. Frequentemente é o clima organizacional negativo, marcado por condicionantes autocráticos e inibidores da capacidade de decidir que conduz à inércia, à ineficiência e ineficácia dos processos e trâmites burocráticos.

### **Morte à Reengenharia?**

Depois de listarmos tantas e tão significativas críticas à reengenharia, pode parecer que essa técnica é totalmente equivocada e que suas idéias devam ser refutadas, sendo



melhor que morra no esquecimento a que são relegados muitos modismos da Administração. Não é essa, porém, a nossa opinião pessoal.

Julgamos que Hammer e Champy cometeram um erro muito comum nos “pais” de novas idéias: uma visão radical e apaixonada do “ovo de Colombo” que descobriram, como se o mesmo fosse uma panacéia, capaz de revolucionar o mundo. O enfoque por eles apresentado é excludente de alguns aspectos cruciais que precisam ser considerados em qualquer programa de mudança e desenvolvimento organizacional. As críticas anteriormente apresentadas demonstram de maneira clara essa situação.

Além das deficiências intrínsecas à teoria da reengenharia, encontramos muitos e graves problemas decorrentes de sua má utilização em algumas empresas. Na realidade, como ocorre com todos os modismos, muitas pessoas aderem sem ter um mínimo de conhecimento sobre o assunto, limitando-se a reproduzir o que ouviram falar. Assim, diversas empresas lançaram-se a programas de “enxugamento” abrupto e impensado de suas estruturas e atividades e a demissões em massa como se isso por si só fosse um programa de reengenharia. A reportagem da Revista Exame anteriormente citada traz vários relatos deste tipo.

É inegável que, com todas as críticas que podem (e devem) ser efetuadas, a reengenharia trouxe à tona algumas idéias importantes. Como negar, por exemplo, a relevância da busca de reunificação dos processos? A dispersão das tarefas de um mesmo processo é artificial e contrária não só à produtividade como também à motivação e comprometimento dos empregados. De fato, a excessiva especialização profissional e a divisão exagerada do trabalho são males amplamente conhecidos dos estudiosos dos problemas da burocracia e que têm causado uma série de disfunções organizacionais.

Mesmo na área de recursos humanos, que representa o “calcanhar de Aquiles” da reengenharia, encontramos algumas idéias importantes na sua concepção original, lamentavelmente esquecidas em muitas de seus programas de implementação. Podemos citar como exemplo a defesa de que o gerente não deve mais ser um supervisor, no sentido tradicional, procurando assumir mais o caráter de instrutor ou o conceito de que não se deve negligenciar os valores e as crenças dos empregados, sendo necessário que se busque a motivação e a adesão dos mesmos aos processos de mudança (ambos os exemplos foram anteriormente citados no presente texto).

A questão do desemprego, outro grave problema encontrado nos processos de reengenharia, pode e deve ser evitada. Se, conforme acima realçado, é necessária a adesão dos empregados, parece óbvio que a mesma será impossível quando um programa contemplar o desemprego. Julgamos que as pessoas que deixarem de ser necessárias na execução de processos obsoletos ou mal desenhados, revistos ou extintos pela reengenharia, podem ser aproveitadas na criação de novos processos produtivos ou no enriquecimento de atividades já existentes. Esta seria uma base possível e desejável para uma espécie de pacto entre o empresário interessado em rever profundamente os processos de sua empresa e os trabalhadores. A união da eficiência e economia que podem ser trazidas pelos esforços do tipo reengenharia com a preservação do patrimônio humano da organização não nos parece impossível.

Gomes de Mattos, um dos críticos anteriormente citados, reconhece que a reengenharia possui o mérito de desfocar a preocupação na eficiência burocrática em favor do enfoque crítico e radical em processos que melhor atendam às necessidades dos clientes.

Idalberto Chiavenato, o mais popular autor brasileiro de livros de Administração, publicou um interessante artigo na Revista Decidir de maio de 1995, intitulado “A Reengenharia é um Bicho Papão?”. Nele, esse autor desmistifica a reengenharia, demonstrando, inclusive, que suas idéias não são tão originais quanto propõem seus criadores, representando, antes, um resgate e aprofundamento de conceitos já presentes nas teorias administrativas desde a chamada Escola Clássica. Para ele, a reengenharia seria um caminho rápido e definitivo para ultrapassar a obsolescência e a estagnação e chegar à competitividade empresarial.

O grande desafio seria, para Chiavenato, persuadir os parceiros internos e externos da organização a acolherem, ao invés de lutarem contra, as grandes mudanças a serem promovidas. Essa não seria uma tarefa simples nem rápida, devendo ser empreendido um programa de conscientização da necessidade da mudança, aliado à uma ampla divulgação de que metas deverão ser buscadas e as metodologias a serem empregadas para tanto.

Enfim, cremos que é preciso muito cuidado com os programas de reengenharia, que precisam ter suas propostas questionadas e relativizadas, buscando-se superar suas graves deficiências. Isso não quer dizer, porém, que devam ser desprezados os aspectos positivos da proposta da reengenharia. Aos interessados em avaliar com mais profundidade até que ponto tais idéias podem ser adotadas em suas organizações, recomendamos a leitura da bibliografia a seguir indicada.

### **Bibliografia**

CARAVANTES, Geraldo e BJUR, Wesley. Reengenharia ou Readministração? 2 ed. Porto Alegre: Age Editora, 1995

CARAVANTES, Geraldo. “Readministração: Responsabilidade Social”, in Revista Decidir. Rio de Janeiro: Now Rio Marketing Editorial e Publicidade, junho de 1995, ano 2, nº 11.

CASTANHEIRA, Joaquim e NETZ, Clayton. “A Reengenharia Constestada”, in Revista Exame. São Paulo: Editora Abril, 02 de agosto de 1995, ano 28, nº 16.

CHIAVENATO, Idalberto. “A Reengenharia é um Bicho-Papão?” in Revista Decidir. Rio de Janeiro: Now Rio Marketing Editorial e Publicidade, maio de 1995, ano 2, nº 10.

GOMES DE MATTOS, Francisco. “Reinventando o Caos. Reengenharia ou Reeducação Empresarial”, in CARAVANTES, Geraldo e BJUR, Wesley. Reengenharia ou Readministração?, op. cit.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. Reengenharia - Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças. São Paulo: Campus, 1993.

