



SOFTWARES DE GESTÃO: **a relação entre a tecnologia** **e a capacitação do capital** **humano**

**Como as empresas devem
investir para alcançarem
o bom desempenho dos
softwares de gestão**

[Nathalie Gutierrez]

Quando se fala em uma empresa de excelência em sistema de gestão, um dos fatores essenciais responsáveis pelo bom desempenho de suas atividades são os softwares implantados para administrarem seus processos. Item com fundamental função para o gerenciamento de processos, os softwares deixaram de ser um enigma para serem aliados na administração dos mais variados tipos de empresas.

Cada vez mais identificamos companhias que buscam obter melhores resultados em seus processos por meio da informatização de suas atividades. Porém, saber determinar qual o melhor software a ser aplicado em seu sistema de gestão não é uma simples tarefa. De acordo com o Memory Jogger "The Software Requirements", de Eileen Gottesdiener, 2005, dois terços de todos os projetos de software implantados fracassam, resultando em bilhões de dólares perdidos anualmente.

É notável o aumento do interesse das companhias para a implantação de um software em seu sistema de gestão. "Este crescimento é iminente e, com o advento da internet e com a globalização, cada empresa necessita organizar as informações de forma rápida e precisa, para que as decisões sejam tomadas em tempo hábil para concorrer com o mercado cada vez mais agressivo", explica Cláudio Andrade, analista de implantação de sistemas. "Todas as empresas interessadas em se manter no mercado e construir estabilidade vêm investindo nos departamentos para que possam ser integrados e consigam extrair os dados que irão gerar informações preciosas para as tomadas de decisões", completa.

No período da grande crise econômica mundial, que eclodiu no período que compreende o final de 2008 e início de 2009, a área de tecnologia em software não foi fortemente influenciada. "O setor de software foi um dos que menos foram afetados, com boa parte das empresas conseguindo expandir seus negócios principalmente no mercado interno. A necessidade cada vez maior das empresas de buscarem sistemas

informatizados que otimizem sua operação de forma integrada e confiável é um dos principais motivadores do crescimento contínuo e consistente do setor", detalha Sérgio Massao Jomori, sócio-diretor da ASR Consultoria e Assessoria em Qualidade.

No segmento da Qualidade, a procura por softwares de gestão também vem se desenvolvendo. "O interesse existe e vem crescendo. De forma tímida, os softwares de gestão para a qualidade ainda têm um volume pequeno no mercado. A dificuldade maior, a nosso ver, é justamente a falta da utilização de critérios e métricas que definam e justifiquem qual é o valor que cada sistema informatizado ou não agrega na visão dos usuários e das empresas", aponta Luiz Fernando de Oliveira, diretor da DLO Assessoria, Treinamento e Informática. Oliveira esclarece qual é a grande deficiência na visão dos profissionais do setor. "Para nossa surpresa, a maior demanda na área da qualidade continua sendo por softwares para 'controlar documentos', o que demonstra, de maneira preocupante, como o conceito de agregar valor com um sistema de gestão continua distante do pensamento e da realidade da maioria das empresas".

De maneira geral, quando uma empresa busca a implantação de um software em seu sistema de gestão, o que elas mais procuram é a integração de seus diferentes departamentos. Assim as organizações visam a comunicação de suas variadas áreas, fazendo com que seus dados possam produzir informações confiáveis e precisas. "Como o mercado aquecido e a competitividade cada vez maior, os diretores das organizações precisam tomar muitas decisões em pouco tempo, sendo que estas decisões devem ser precisas para não resultarem em grandes prejuízos", acrescenta Andrade. Além dessa integração entre toda a companhia, os empresários também objetivam a otimização de custos e o progresso na produtividade de suas operações.

Porém, há a extrema necessidade de as companhias definirem o que de fato precisam para poder estabelecer qual será o software que irá agregar o sistema de gestão. "Nem sempre os empresários se dão conta da importância de observar alguns atributos

que caracterizam um bom sistema, do ponto de vista da engenharia de software: usabilidade, segurança de acesso, confiabilidade, eficiência, facilidade de manutenção, portabilidade, interoperabilidade, entre outros. A maior falha no momento da escolha do software para implantação, entretanto, é quando não observam se o sistema adquirido atende às reais necessidades e características da empresa", alerta Massao. "É fundamental que a empresa dedique algum tempo na identificação de suas reais necessidades e selecione a melhor opção que atenda aos seus requisitos, e as customizações necessárias para que o sistema adquirido responda à realidade do ambiente de operações e de negócios da organização".

Os investimentos das empresas dentro do setor de informática variam de acordo com o tamanho e com o setor da companhia. "Determinadas empresas têm o departamento de tecnologia da informação (infraestrutura, fábrica de software, help-desk, etc.) como um 'subdepartamento'. Essas companhias investem pouquíssimo na implantação e/ou manutenção dos softwares de gestão. Elas acabam entrando em um processo de entropia, em que a empresa vai envelhecendo, tornando seus processos improdutivos e pouco lucrativos, quando não acontecesse desses processos causarem enormes prejuízos. Mas existem outros setores que investem milhões na implantação e manutenção de softwares", exemplifica Edson Silvestre Bento, analista desenvolvedor.

Todavia, um dos grandes empecilhos encontrados neste segmento é o grande investimento na parte de tecnologia e equipamentos e a falta de atenção dedicada aos profissionais que irão trabalhar diretamente com as ferramentas. "Muitas empresas se preocupam em apenas comprar novas máquinas, novos softwares e se esquecem que se os usuários não forem treinados adequadamente e conscientizados, de pouco adianta todo o investimento. Os dois fatores necessitam caminhar juntos", indica Tompson Laureano Pereira, analista de sistemas.

Segundo Oliveira, a opção pelo investimento tecnológico tem tido como premissa que as vantagens da tecnologia sobre o fator humano reúnem diversos fatores positivos: incorporam-se rápida e definitivamente ao patrimônio das empresas; podem substituir com eficiência a mão de obra; não exigem os mesmos tipos de aprovação para a sua contratação; o treinamento e a supervisão de pessoal podem ser substituídos por uma adequação e um monitoramento feitos pela arquitetura e segurança do próprio sistema. Dessa forma, fica nítida a ilusão de

que não há a necessidade de investir no funcionário. "A experiência provou que mesmo com equipamentos de ponta e grandes investimentos em tecnologias, foram gerados apenas prejuízos. O fator humano é o mais importante neste meio, pois ele é que irá guiar cada ação para produzir os melhores resultados. Com isto, o fato de não investir nos colaboradores, não incentivá-los a terem compromisso, não trará o resultado esperado e ainda haverá grandes prejuízos", conta Andrade.

Portanto, quando um sistema de gestão é implantado em uma companhia, além do investimento em infraestrutura, a empresa tem que investir em treinamentos para que a equipe se torne apta a utilizar todo o sistema. Caso não tenha esta visão, essas organizações deixarão de concorrer no mercado, como diz Massao: "As empresas se tornarão pouco competitivas em um curto período de tempo. Além da baixa produtividade e desmotivação de sua equipe, essas companhias podem enfrentar problemas como a subutilização de caríssimos sistemas informatizados de última geração".

Colaboradores x Tecnologia

Uma vez ajustada a relação dos investimentos no quadro de colaboradores e em tecnologia, outro grande obstáculo para o pleno funcionamento do software como ferramenta de gestão é a resistência dos funcionários frente aos novos processos. Os receios sobre as mudanças por parte dos funcionários são diversos. "Alguns acreditam que, após a implantação, eles serão demitidos porque o sistema irá tomar o seu lugar, o que dificulta o repasse de informações do funcionário para o profissional de TI (Tecnologia da Informação), chegando a omitir dados e até mesmo fornecer informações que não condizem com a realidade. Outra situação é o funcionário enxergar o sistema como um problema a mais para ele e não como um facilitador do seu trabalho. Isso ocorre porque muitas vezes os processos da empresa não estão otimizados e se faz necessário mudar a forma que o departamento ou empresa trabalha juntamente com a implantação do novo sistema. Essa mudança de cultura no trabalho é difícil de ser entendida por alguns usuários. O profissional de TI deve estar atento e preparado para lidar com essas situações que ocorrem constantemente em sua rotina", detalha Pereira.

Porém, a partir do entendimento de que o software de gestão irá auxiliar os profissionais no dia-a-dia, os pontos de vista são alterados. "No