A INTELIGÊNCIA NA GESTÃO

Sistemas de Business Intelligence podem ajudar empresas a se manterem no mercado. Mas é preciso lembrar que os dados gerados por eles só se transformam em conhecimento graças às pessoas

Quantas pessoas foram demitidas nos últimos cinco anos em sua organização? Em que contexto econômico? E as novas contratações? Os valores dos investimentos em treinamento têm refletido na produtividade? Ainda que a gestão de recursos humanos tenha um componente subjetivo e difícil de transformar em números, essas e outras tantas questões são cada vez mais importantes para um RH atuante, alinhado com a empresa e capaz de justificar suas estratégias com uma linguagem de negócios. E sim, é possível apresentar sofisticados relatórios para embasar o board para tomadas de decisões, sejam para sua área ou qualquer outro segmento. Trata-se de Business Intelligence (BI), sistema capaz de dar visibilidade a um grande volume de dados, de acordo com as demandas gerenciais.

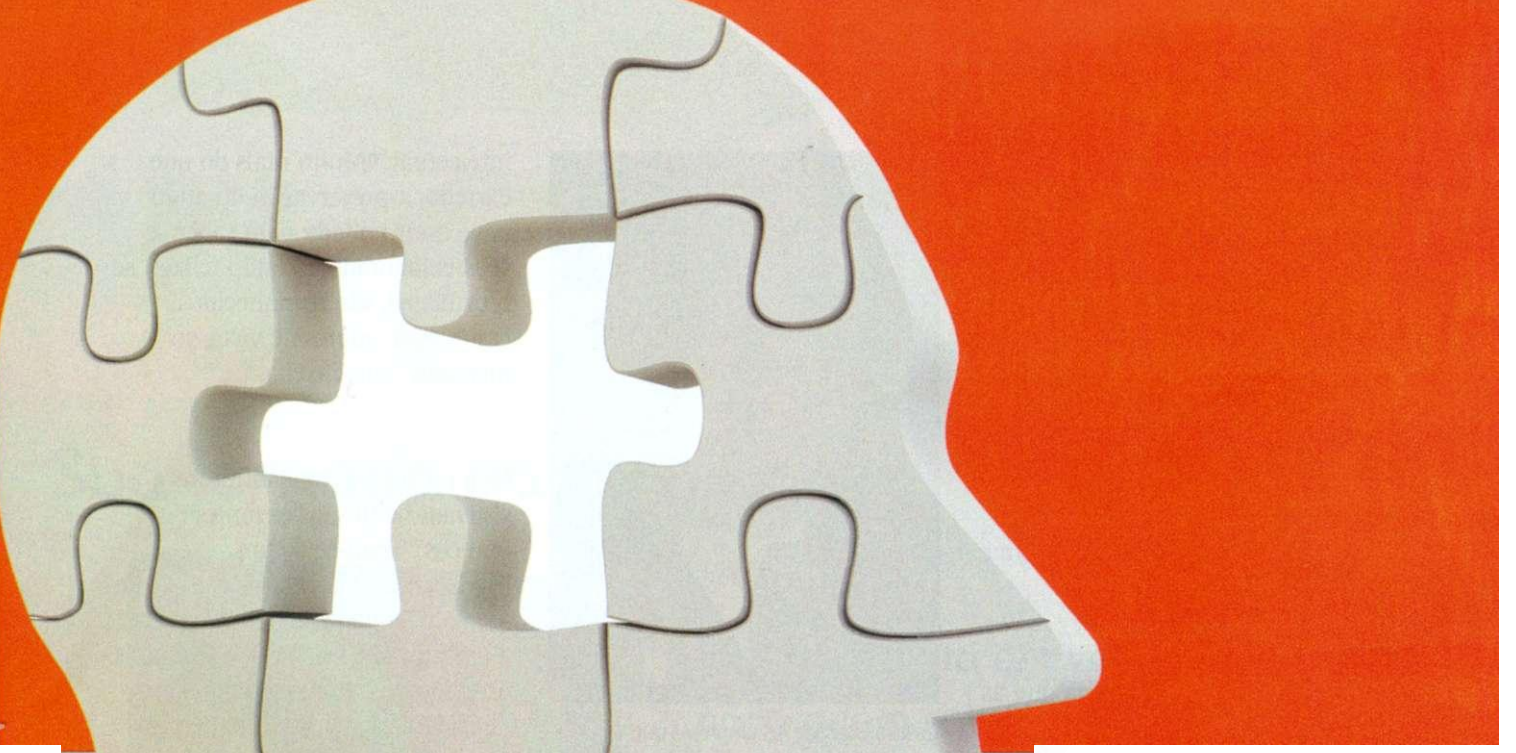
Os BIs surgiram como ferramentas há aproximadamente 12 anos, mas nos últimos cinco têm ganhado *status* de sistema imprescindível para alinhar estratégias, traçar planos de expansão e gerenciar crises. Sua relevância está ligada ao fato de integrar e criar cadeias de valores entre empresa, fornecedores e clientes, dando agilidade e flexibilidade à gestão de negócios.

Conceitualmente, é um conjunto de metodologias, ferramentas e técnicas que dão suporte à tomada de decisões para companhias de alta performance.

Segundo Francisco Casella, professor do MBA Executivo da Fundação Armando Álvares Penteado (Faap) e diretor comercial da SAP, esses sistemas são capazes de fazer análises qualitativas e quantitativas, cruzamentos de dados diversos; diferentes das operações transacionais do dia a dia. Podem, por exemplo, acionar automaticamente sistemas de busca de dados externos constantemente de concorrentes, fornecedores e informações relevantes para o negócio da empresa. "Esses recursos de BI permitem criar formas de maximizar ou minimizar processos com menor custo possível e melhor rentabilidade. Ir muito além da commoditização", exemplifica Casella.

| Alexsl/Istockphoto

No caso de fontes externas de informação, em um sistema de BI a capacidade de refinar dados de interesse vai muito além de



pesquisa em sites, mas em milhares de portais segmentados de notícias, reconhecendo dados que são relevantes para o desenvolvimento de estratégia da empresa, explica o professor da Faap. Outra oportunidade preciosa dos BIs são as informações sobre o próprio comportamento de sua clientela, via call center. Existem recursos desse sistema, capazes de avaliar pela voz, pelas gravações do atendimento (receptivo ou reativo) se o sentimento do cliente é negativo, positivo ou neutro. Isso permite criar relatórios que podem indicar a necessidade de rever um produto, treinamento de pessoal no atendimento e uma centena de outras providências para incrementar melhorias nos processos da empresa.

São ferramentas da tecnologia da informação nas quais os cenários tornam-se muito mais completos para descobrir tendências de comportamento, afinar relações com fornecedores, estendendo benefícios em toda a cadeia de processos da empresa. Quer montar uma filial na índia? Quantos produtos são vendidos lá atualmente? Quem são concorrentes e quantas pessoas devo contratar? Qual o custo da construção de uma unidade fabril? São centenas de estimativas que podem ser projetadas rapidamente, baseadas em fontes de dados precisas e de alta credibilidade, facilitando as diretrizes da empresa, garante Casella.

"E aí é que vem o diferencial das empresas de alta performance que adotam BI: garantem uma melhor capacidade de inovação porque estão mais bem subsidiadas de informações",

Um sistema de BI não é autossuficiente, por mais eficaz que seja. Isto é, ele não tem sentido sem capital intelectual

conta o professor. Mas, por mais eficaz que seja, um sistema de BI não é autossuficiente. Ou seja, não tem sentido sem capital intelectual. "Se não houver profissionais que saibam compreender, analisar os dados para transformá-los em conhecimento, perde-se uma oportunidade de trazer inovação para a empresa." Portanto, a inteligência artificial só funciona mesmo com a expertise, a vivência e a competência humana. Nesse ponto, o professor da Faap acredita que as empresas ainda precisam refletir muito. "Apesar de haver um reconhecimento de que as pessoas são o principal ativo de uma organização, no momento de crise a primeira atitude é o corte." Essa medida, na avaliação de Casella, traz grandes prejuízos para as companhias. A perda de um executivo que conhece a cultura da empresa, seus processos, que recebeu treinamento e que desenvolveu competências, é enorme. "Ele levará todo esse chamado capital intelectual para um concorrente". Além da mudança de cultura em momentos de crise, evitando cortes precipitados, a área de desenvolvimento de pessoas pode apoiar a gestão desse capital intelectual reforçando a importância de uma cultura de aprendizado. Para Casella, é consenso entre especialistas de gestão que as empresas que subsistirão à forte competitividade global são aquelas com capacidade de aprender. "0 que fizemos de errado? E preciso permear essa informação para não repetir o erro de forma sistêmica. Esse questionamento faz parte de um processo evolutivo imprescindível para alcançar novos patamares de eficiência", destaca o professor.

Casella, da Faap: as empresas que subsistirão à forte competitividade global são as com capacidade de aprender

Para alcançar a inovação, o BI precisa, também, de uma gestão transparente, que proporcione o direito de errar

Ou seja, para alcançar a inovação, o BI necessita, também, de uma gestão mais transparente, que proporcione o direito de errar. Nesse sentido, o papel do RH é ser o vetor do tratamento desse capital intelectual. "Muito mais do que carreira, a preservação do ativo deve estar voltada para saber se seus colaboradores estão felizes, se seus líderes são reconhecidos, como essa empresa é vista no mercado", diz Casella.

Elefantes brancos

Sem profissionais qualificados, sistemas de BI são "elefantes brancos". Trata-se de um investimento alto, cujo retorno é de médio a longo prazo. Para começar a ter informações que revelem bons prognósticos, é preciso uma coleta de dados sistemática durante pelo menos cinco anos. Segundo Casella, seu processo de implantação pode ser gradual, iniciado em uma determinada área, como, por exemplo, a financeira; ou ainda em marketing, para avaliar a eficácia de uma campanha publicitária. "No caso de RH, existem sistemas de BI que fazem ferramentas de contratação, de gestão de capital intelectual, skills, comportamento", aponta. E depois o sistema deve ser estendido a todos os outros setores, até sua totalidade, porque quanto maior sua abrangência melhores serão seus prognósticos.

Para o professor, apesar de atualmente haver uma cultura bastante estabelecida quando à eficácia do BI, muitas empresas ainda têm resistência. Um dos motivos, segundo Casella, pode estar no fato de os resultados não serem imediatos e dependerem da capacidade de planejamento e de conhecimento do seu negócio. Mas, certamente, isso deve mudar. "A inovação será o diferencial competitivo para as empresas contemporâneas. Sem BI, e sem inteligência humana, poucas farão a diferença", sentencia o professor da Faap.

Fonte: Melhor: gestão de pessoas, São Paulo, ano 18, n. 268, p. 32-34, mar. 2010.