

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA TAYLOR NA GERÊNCIA DE COMPRAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE MONTES CLAROS/MG

Autores: ISMAEL MENDES DOS SANTOS JUNIOR, JOÃO GUILHERME NUNES FREIRE, REGINALDO MORAIS DE MACEDO, HERÁCLIDES VELOSO MARQUES, JUNE MARIZE CASTRO SILVA MARTINS, SIMARLY MARIA SOARES

Introdução

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) auxiliam as organizações tanto no suporte às questões operacionais, com redução de custos em seus processos, quanto no apoio à tomada de decisão da alta administração. Esse esforço em busca da excelência operacional e do aperfeiçoamento do processo decisório não é exclusividade das empresas, mas também vem sendo buscado por instituições públicas, inclusive as prefeituras.

Sabe-se que toda mudança organizacional de grande porte deve ser planejada e controlada para que os resultados obtidos sejam coerentes com os resultados esperados. A mudança de um sistema de informação em uma organização pública também deve ser igualmente planejada e controlada para que se alcance sucesso. Um sistema de informação é definido por Rezende (2005) como os sistemas que produzem ou geram informações, dados trabalhados (ou com valor atribuído ou agregado a eles), para execução de ações e para auxiliar processos decisórios.

Após perceber a necessidade de um sistema de informação, a organização deve se preparar para a sua implantação. Stair (1998) afirma que não importa o tamanho ou a complexidade do *software*, a maioria das organizações utilizam um planejamento de cinco etapas: avaliação, análise, projeto, implantação e manutenção e revisão. A etapa da avaliação consiste em identificar o problema que será resolvido e desenvolver oportunidades para resolvê-lo. A análise é a etapa em que a organização confronta as soluções encontradas em um problema anterior, e qual sua condição de voltar a usá-lo. Na etapa do projeto, a organização escolhe um projeto viável que seja capaz de atender suas necessidades. Na etapa da implantação acontece a efetiva conversão do sistema, onde são adquiridos os *hardwares* para utilizá-lo e realizado o treinamento dos usuários. Por fim, a etapa da manutenção é onde acontece a avaliação do sistema para saber se ele atinge o objetivo proposto e se precisa de alguma alteração (STAIR, 1998).

A Prefeitura Municipal de Montes Claros/MG (PMMC) usava desde 2002 o sistema Cetil, que não atendia todas as necessidades de alguns setores. Então em 2014, chegou-se ao prazo máximo de renovação do contrato, tornando-se obrigatória a abertura de um novo processo licitatório para contratação de nova empresa. O processo 55/2014 foi aberto e o vencedor do lote no pregão eletrônico 30/2014, correspondente ao sistema, foi a empresa Taylor Sistemas Ltda-ME, que começou a implantação do sistema Taylor na Gerência de Compras em abril de 2015. O sistema foi implantado na mesma semana dentro do setor, porém observou-se descontentamento dos servidores quanto ao atendimento de suas necessidades e, por isso, aconteceram manutenções, ajustes e acréscimo de funcionalidades no sistema até a data do presente estudo (2015).

Nesse contexto, sentiu-se a necessidade de estudar os impactos das mudanças na percepção dos servidores da Gerência de Compras e avaliar acertos e erros da implantação do sistema. Ressalva-se que qualquer processo de



mudança que afeta a zona de segurança, está sujeito a resistência das pessoas. Moura (2002, p. 32) enfoca que “o processo de mudança faz aflorar forças de integração e desintegração, que se não neutralizadas, provocam resistências à mudança do status quo”.

De acordo com Cruz (2000), existem quatro estágios presentes em qualquer mudança e que podem deixar a organização em situação de risco: rejeição, boicote, aceitação e cooperação. O estágio da rejeição é presente na maioria dos usuários já que, a princípio, toda mudança é indesejada. Se não enfrentada, progride para o estágio de boicote, em que as pessoas envolvidas no processo de mudanças passam de uma atitude passiva para uma atitude ativa, trabalhando contra a mudança. O estágio da aceitação começa depois do ponto de ruptura com o passado, a partir daí o usuário começa a aceitar a mudança proposta. O estágio da cooperação é o mais desejado pelos responsáveis pela mudança, já que esse estágio tem o benefício do envolvimento e criatividade dos usuários no processo. É preciso avaliar em qual dos estágios se encontra cada um dos usuários envolvidos na mudança, sendo que cada pessoa tem uma visão diferente de determinada situação.

Assim, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de implantação do sistema Taylor na Gerência de Compras da PMMC. Como objetivos específicos, buscou verificar se o novo sistema melhorou o processo de compras na visão dos servidores do setor de Gerência de Compras; e apontar acertos e erros sugerindo possíveis melhorias no processo de implantação dos sistemas.

Material e métodos

A pesquisa se classifica como um estudo de caso, de natureza exploratória. Iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica que procurou resgatar os conceitos sobre Sistemas de Informação, Compras e Licitações. Em seguida foram aplicados 22 questionários nos dias 14 e 15 de outubro de 2015 aos servidores da Gerência de Compras que participaram da mudança, mas apenas 15 foram respondidos. As 13 questões fechadas tratavam da opinião e percepção que eles tiveram quanto ao processo de implantação. Foi também realizada a pesquisa documental, em documentos do processo licitatório, em particular o contrato entre a PMMC e a Taylor Sistemas Ltda-ME, buscando compreender as obrigações das partes no que se refere à implantação e manutenção do sistema Taylor.

Resultados e discussão

No que se refere ao perfil dos entrevistados, verificou-se que a maior parte tem entre 18 e 39 anos (73,33%), 86,66% está no setor a até 2 anos e 86,67% dos respondentes afirmaram já ter realizado algum curso de informática. Os entrevistados também foram perguntados quanto ao tempo que utilizaram o sistema Cetil (anterior). Verificou-se que 60% deles o utilizaram por menos de 1 ano. É importante ressaltar que nenhum deles afirmou ter utilizado o sistema Cetil por mais de 5 anos. Os servidores também foram perguntados se já haviam participado de uma mudança de sistema desse porte, dentro ou fora da Prefeitura. A maioria, 60%, respondeu que nunca participou de uma mudança semelhante anteriormente.

Quanto ao processo de implantação, quando perguntados se haviam sugerido ou opinado sobre possíveis melhorias no sistema Taylor, verificou-se que 66,67% deles fizeram alguma sugestão ao sistema. Questionou-se também se a sugestão foi efetivamente atendida, constatando-se que 70% perceberam sua sugestão sendo ouvida e aplicada. Quando questionados sobre o treinamento, 73,33% dos respondentes afirmaram não ter recebido treinamento quando começou a mudança de sistema. Entre os 26,67% que afirmaram ter recebido algum treinamento, 20% consideraram o treinamento como regular e 6,67% o consideraram como ruim (GRÁFICO 1).



Constatou-se ainda em relação ao treinamento que, conforme todos os respondentes, não foram submetidos a nenhum tipo de treinamento quando ocorreram as atualizações no sistema.

No que se refere à adequação do sistema, verificou-se que o sistema Taylor não deixou o processo de compra mais ágil segundo 60% dos respondentes (GRÁFICO 2). Verificou-se também que, para 73,33% dos entrevistados, os processos não se tornaram mais precisos com o uso do sistema Taylor (GRÁFICO 3). Quanto ao nível de satisfação com a experiência que tiveram com a mudança de sistemas no setor de compras, verificou-se que 6,67% informaram que foi insatisfatória, 73,33% acharam pouco satisfatória e apenas 20% consideraram satisfatória. Nenhum servidor respondeu que ficou muito satisfeito com a mudança de sistemas (GRÁFICO 4).

Através de entrevistas não estruturadas com a responsável pela gerência de compras e a partir da observação dos pesquisadores, foi levantado que o processo de implantação do sistema Taylor aconteceu conforme surgiam necessidades em cada setor dentro da gerência. Primeiramente foi instalado um módulo básico em cada computador, que foi sofrendo alterações de acordo com a demanda de cada sala dentro do setor. Pela participação no processo de implantação, o pesquisador identificou também que não houve uma preparação prévia dos servidores quanto a troca de sistemas, foi uma troca considerada “da noite para o dia”.

Através de pesquisa documental, utilizando o contrato entre a PMMC e a Taylor Sistemas Ltda-ME, constatou-se que o contrato obrigava a empresa Taylor a prestação de serviços de treinamento aos usuários do sistema. A cláusula décima primeira trata sobre os direitos e obrigações relativos ao treinamento dos usuários. A cláusula inicia-se explicando o que é definido como treinamento e que deve ser efetuado pela empresa contratada nas instalações da PMMC com carga horária mínima de 20 horas, divididas em turmas de 20 pessoas. A abordagem deveria ser prática, de forma a capacitar os participantes a empregar os recursos oferecidos pela solução. Outro ponto importante a destacar nessa cláusula é a obrigatoriedade que a empresa Taylor tem de oferecer treinamentos de atualizações a cada quatro meses em pelo menos 10% da quantidade de usuários estipulados inicialmente.

Considerações finais

Conclui-se que o sistema Taylor não deixou os processos mais ágeis e precisos na percepção dos servidores, o que ficou evidenciado pelo depoimento dos envolvidos na mudança que perceberam que o sistema não tornou mais ágeis ou precisos os processos e pelas falhas na implantação que geraram a insatisfação dos respondentes.

A empresa Taylor Sistemas Ltda-ME acertou ao ouvir e aplicar as sugestões da maioria dos servidores da Gerência de Compras que participaram da mudança de sistemas. Isso é importante para reduzir as resistências e melhorar o sistema em geral, consequentemente melhorando também o desempenho do setor e da prefeitura. Entretanto, a empresa deve realizar o treinamento adequado dos servidores como previsto no contrato, o que pode reduzir as resistências identificadas e também estimular os servidores para que deem mais sugestões de melhorias para o sistema.

Quanto à prefeitura, verificou-se ser necessário um registro mais detalhado das atividades que acontecem na Gerência de Compras, visto que não foram encontrados registros necessários para analisar como aconteciam os processos no sistema Cetil para compará-los com os processos no atual sistema Taylor. Também se constatou a inexistência de documentação do cronograma das etapas da implantação do sistema. Por conta dessas limitações, sugere-se que a PMMC realize adequado trabalho de documentação dos processos.

Para futuros estudos, aconselha-se que se faça um levantamento dos motivos da insatisfação e resistência da maioria dos servidores questionados. É importante também que outros estudos analisem como uma mudança de



sistemas desse porte melhora os processos da organização não apenas na visão dos servidores envolvidos.

Agradecimentos

Agradecemos à Prefeitura de Montes Claros/MG por oportunizar a realização deste estudo e aos servidores pela disponibilidade em responder aos questionários.

Referências bibliográficas

CRUZ, Tadeu. *Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

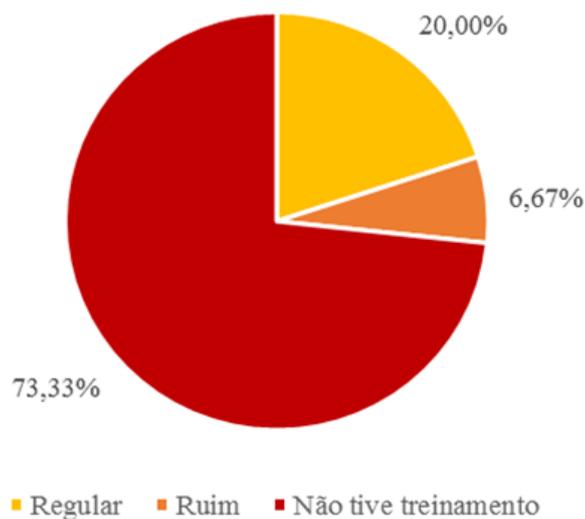
MOURA, Gizela Garcia. *Comportamentos de resistências à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000*. 2002. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. *Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática*. São Paulo: Atlas, 2005.

STAIR, Ralph M. *Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

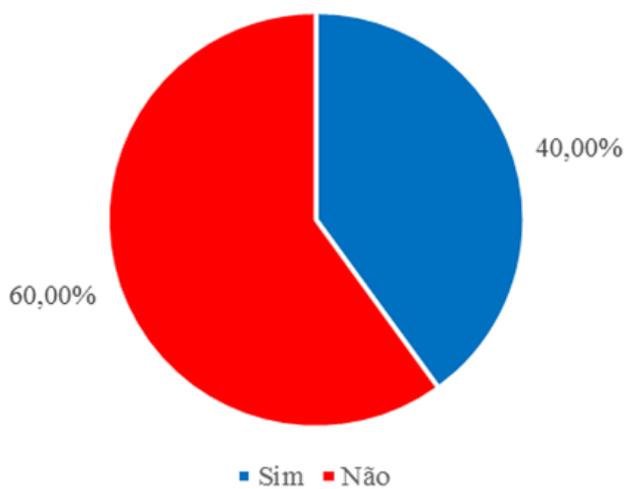


Gráfico 1. Nível de satisfação do treinamento (em %)



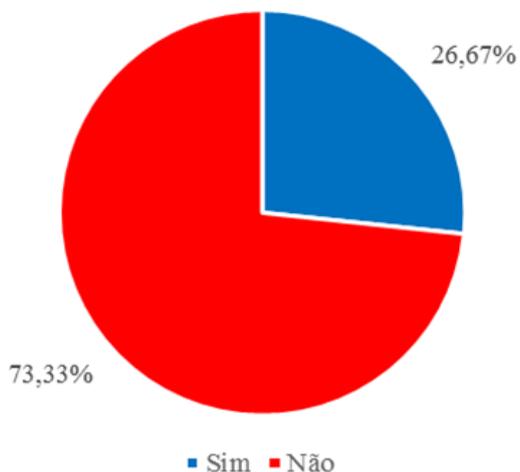
Fonte: Própria (2015).

Gráfico 2. Opinião dos respondentes quanto à agilidade do sistema (em %)



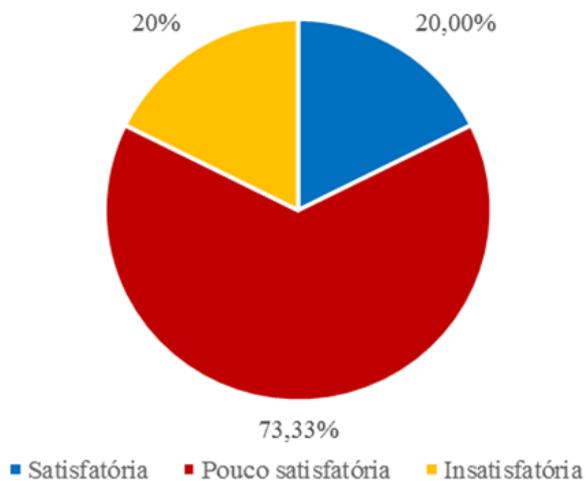
Fonte: Própria (2015).

Gráfico 3. Precisão do sistema conforme os servidores (em %)



Fonte: Própria (2015).

Gráfico 4. Satisfação dos servidores quanto a mudança de sistema (em %)



Fonte: Própria (2015).