

# MUDANÇA NOS PROCESSOS, TECNOLOGIA E A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS: O CASO DA ESPM

FÁBIO CÂMARA ARAÚJO DE CARVALHO  
ESPM  
[fbcamara@uol.com.br](mailto:fbcamara@uol.com.br)

ERENITA FERNANDES LOPES LEMOS  
ESPM  
[eremita@espm.br](mailto:eremita@espm.br)

EXPEDITA ANDRADE SERRA SANCHES  
ESPM  
[expedita@espm.br](mailto:expedita@espm.br)

LAURA GALLUCCI  
ESPM  
[laura@espm.br](mailto:laura@espm.br)

SUELI BRAGION LEITE  
ESPM  
[sueli@espm.br](mailto:sueli@espm.br)

A ESPM é uma Escola de Comunicação e Negócios orientada para o Mercado integrando a Teoria dos Negócios com Experiência. O que move e diferencia a ESPM no mercado é sua imagem (que corresponde à realidade) de uma instituição cuja palavra-chave é inovação. Os efeitos da globalização e da dinâmica dos negócios exigem profissionais cada vez melhor qualificados e atualizados em relação às tendências futuras sem o desprendimento da base mínima de conhecimento de formação. Assim, os cursos de graduação e principalmente os de pós-graduação necessitam de constantes atualizações e, em alguns casos, quase que completa reformulação. Com a dinâmica dos cursos, os sistemas precisavam acompanhar as mudanças dos processos e da tecnologia para atenderem à demanda dos alunos, dos professores e da instituição como um todo. Além disso, na ESPM havia uma necessidade de unificação e integração de processos essenciais para uma melhor gestão administrativo-financeira, facilitar e agilizar o trabalho operacional. Este artigo apresenta como a ESPM mudou os processos internos para inserir uma nova tecnologia para atender melhor os alunos, professores e a própria Instituição, obtendo ganhos de produtividade, eficiência e melhor qualidade no atendimento aos alunos. Além disso destaca as pessoas, a cultura, a ética e os valores foram fundamentais para a mudança dos processos e tecnologia. A mudança e o sucesso só foram possíveis devido ao contexto propício promovido dentro da instituição.

**Palavras-chave:** Mudança nos processos, mudança na tecnologia, pessoas, instituição de ensino superior, produtividade

# MUDANÇA NOS PROCESSOS, TECNOLOGIA E A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS: O CASO DA ESPM

## **CHANGES IN PROCESSES, TECHNOLOGY AND THE IMPORTANCE OF PEOPLE: THE CASE OF ESPM.**

ESPM is a higher education institution focused in Communication, Marketing and Business and mainly market oriented, which aggregates business theory with real professional experience. The concept that moves and distinguished ESPM in the education market is its image (that fits its reality), as an institution based on a key-word: innovation. As the globalization and business dynamics effects demand for better and better qualified and up-to-date professionals – as well as a solid conceptual knowledge – undergraduate and graduate programs need to be constantly appropriated to the new requirements, and from time to time, a whole re-design of its contents and methodology. To fit these programs dynamics, systems that support them must be changed, in order to be aligned with processes and technology changes - essential to suit the students, teachers and institution needs. Further, it was necessary to integrate BU's (Undergraduate and Graduate) IT processes, in order to improve financial and business management and to simplify operational tasks. This paper shows how ESPM changed internal processes to fit the new IT solution, obtaining enhanced levels of productivity, efficiency and effectiveness, as well as higher quality performance in students request. The paper also points why ESPM culture, ethics, values and working teams had a decisive participation to get processes and IT changes. It's important to remember that these successful changes were only possible due to the suitable environment created by the institution.

**Keywords:** changes in processes, changes in technology, human resources, university, and productivity

## **1. INTRODUÇÃO**

A ESPM é uma Escola de Comunicação e Negócios orientada para o Mercado integrando a Teoria dos Negócios com Experiência. O que move e diferencia a ESPM no mercado é sua imagem (que corresponde à realidade) de uma instituição cuja palavra-chave é inovação.

Os efeitos da globalização e da dinâmica dos negócios exigem profissionais cada vez melhor qualificados e atualizados em relação às tendências futuras sem o despreendimento da base mínima de conhecimento de formação. Assim, os cursos de graduação e principalmente os de pós-graduação necessitam de constantes atualizações e, em alguns casos, quase que completa reformulação.

Com a dinâmica dos cursos, os sistemas precisavam acompanhar as mudanças dos processos e da tecnologia para atenderem à demanda dos alunos, dos professores e da instituição como um todo. Além disso, na ESPM havia uma necessidade de unificação e integração de processos essenciais para uma melhor gestão administrativo-financeira, facilitar e agilizar o trabalho operacional.

Este artigo apresenta como a ESPM mudou os processos internos para inserir uma nova tecnologia para melhor atender os alunos, professores e a própria Instituição, obtendo ganhos de produtividade, eficiência e melhor qualidade no atendimento aos alunos. Além disso destaca as pessoas, a cultura, a ética e os valores foram fundamentais para a mudança dos processos e tecnologia. A mudança e o sucesso só foram possíveis devido ao contexto propício promovido dentro da instituição.

## **2. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa que está gerando este artigo foi desenvolvida como um estudo de caso singular, o qual proporcionou ao trabalho uma abordagem qualitativa, na qual existiu um ambiente natural como sua fonte direta de dados, onde os pesquisadores atuaram como os principais instrumentos e os problemas foram estudados no ambiente em que eles ocorreram naturalmente, sem qualquer manipulação intencional do mesmo.

A preocupação com o processo observado foi muito maior do que com a do produto tecnológico. Os dados coletados foram predominantemente descritivos, onde os pesquisadores atentaram para o maior número possível de elementos presentes na situação estudada, visto que um aspecto supostamente trivial podia ser essencial para a melhor compreensão do problema que estava sendo estudado.

Definida a pesquisa como qualitativa, temos que ela é de natureza metodológica e, também, descritiva pois descreve como o conhecimento é transformado em informação explícita e, ainda, interpretativa pois contempla a interpretação dos autores. (Triviños, 1990).

### **3. A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO**

A ESPM é uma Escola de Comunicação e Negócios orientada para o Mercado integrando a Teoria dos Negócios com Experiência. O que move e diferencia a ESPM no mercado é sua imagem (que corresponde à realidade) de uma instituição cuja palavra-chave é **inovação**.

Foi fundada em 1951 como “Escola de Propaganda de São Paulo” – a primeira do gênero no Brasil – e já no final da década de 60 foi reconhecida como escola de Nível Superior com Marketing fazendo parte do currículo. Em meados dos anos 70, a ESPM também passou a ser reconhecida como uma Escola de Negócios.

A Instituição crê na necessidade de aprender enquanto se ensina, em um processo permanente de renovação e aperfeiçoamento. Crê na dignidade do ser humano e no relacionamento ético entre a instituição e seus professores e colaboradores. Crê que se deve compreender os alunos melhor do que eles próprios, porque só assim se consegue ajudá-los a preparar-se para a vida profissional. E também crê em ser parte integrante de dois mundos: o acadêmico e o empresarial. Os professores devem ser estimulados a dividir-se entre ambos, atuando também como pesquisadores, executivos e consultores.

Atualmente a ESPM possui parcerias com as universidades: McGill University, no Canadá; University of California e Miami Ad School, nos Estados Unidos; e Universidad Nebrija, na Espanha

A estrutura no Brasil conta com dois campi em São Paulo (matriz) , e três campi – filiais – no Rio de Janeiro, Campinas e Porto Alegre. Além disso há Unidades Regionais em Alphaville/SP, Brasília, Recife, Salvador e São Bernardo do Campo/SP.

Possui cursos de graduação em: Administração de Empresas, considerado pelo MEC um dos únicos cinco centros de excelência em administração do Brasil, com 7As consecutivos no Exame Nacional de Cursos, até 2003; e Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda (considerado pelo mercado profissional como o melhor do Brasil).

Além disso, possui uma Escola de Fotografia, com formação em fotografia e fotografia digital, cursos de férias que se estendem a todas as áreas e a Escola de Criação, em parceria com a Miami Ad School, esta última é considerada a melhor do mundo.

A Pós-Graduação é composta pelo MBA Executivo ESPM (2 anos, 600 horas), nas áreas de concentração: Comunicação, Gestão da Empresa, Gestão de Vendas, Marketing, Marketing de Serviços e Tecnologia Aplicada a Negócios. Existe também o MBA Primeira Gerência ESPM (1 ano, 360 horas) dirigido a graduados de qualquer área com até dois anos de experiência e desejo de atuar em empresas.

Também há a Pós-Graduação em Pesquisa de Mercado, Mídia e Opinião, em parceria com o Ibope (18 meses, com 360 horas) e Cursos “In-Company” com programas personalizados e específicos, de curta ou longa duração, para as necessidades de cada empresa.

Finalmente, a ESPM oferece Cursos Intensivos desenvolvidos para um público que necessita ganhar tempo, ensinando, em um semestre, o essencial de forma prática e objetiva, e cursos de atualização, que focam as questões que começam a ganhar espaço e pautar debates dentro das empresas. Além da transmissão de novos conceitos, os cursos incentivam a formação de redes de relacionamento entre pessoas que tenham interesses profissionais em comum.

A ESPM conta com algumas unidades de apoio: como a Agência ESPM – que é uma agência de propaganda operada pelos alunos –, Empresa ESPM Jr., a Revista ESPM e Produção de Vídeo, a Central de Casos ESPM/EXAME, a Academia de Professores e CINTEGRA – que é um órgão que visa a integração dos alunos da graduação com o mercado de trabalho, por meio de estágios. Vale também uma referência à Biblioteca, que também é uma das melhores do Brasil, sobretudo na área de Marketing e Comunicação.

#### **4. A NECESSIDADE DE MUDAR A ESTRUTURA: PROCESSOS E TECNOLOGIA**

Os efeitos da globalização e da dinâmica dos negócios exigem profissionais cada vez melhor qualificados e atualizados em relação às tendências futuras sem o desprendimento da base mínima de conhecimento de formação.

Assim, os cursos de graduação e principalmente os de pós-graduação necessitam de constantes atualizações e, em alguns casos, quase que completa reformulação.

Tudo isso mencionado, acrescentado o crescimento em termos de quantidade de alunos, fez com que os sistemas operacionais para gerenciamento de processos e de informação da ESPM ficassem obsoletos, deixando de atender com qualidade e eficiência toda a instituição.

O sistema denominado Terminal de Informações Acadêmicas (TIA) funcionava desde 1993 e no início do ano 2000 a Direção da ESPM decidiu mudar totalmente o TIA e adquirir um outro sistema que atendesse às necessidades do momento, bem como as futuras.

#### **4.1. Pressões para a Mudança**

A ESPM identificou alguns motivos e pressões de mercado para mudar o sistema TIA. Dentre elas, pode-se destacar:

- Falta de Inovação do Software TIA;
- Inflexibilidade da Arquitetura e Infra-Estrutura de bancos de dados;
- Falta de interface com a internet;
- Os bancos de dados diferentes, sem unificação, estavam desintegrados, ocasionando problemas para o departamento financeiro;
- Cada departamento fazia os próprios relatórios. Havia a necessidade de relatórios unificados para tomada de melhores decisões gerenciais
- Em termos acadêmicos não havia uma integração dos sistemas da pós-graduação e da graduação;
- Não havia contato, via sistema, com as filiais e demais unidades

Com a dinâmica dos cursos, os sistemas precisavam acompanhar as mudanças dos processos e da tecnologia para atenderem à demanda dos alunos, dos professores e da instituição como um todo. Além disso, na ESPM havia uma necessidade de unificação e integração de processos essenciais para uma melhor gestão administrativo-financeira, facilitar e agilizar o trabalho operacional, promovendo eficiência e qualidade nos serviços prestados.

#### **4.2. A Tomada de Decisão e Estratégias para a Mudança**

A decisão de mudar o sistema TIA foi tomada em abril de 2000.

A ESPM, após debater amplamente demandas oriundas da administração acadêmica, contratou uma consultoria externa, PriceWaterhouseECoopers (PwC – posteriormente adquirida pela IBM), para participar da seleção de uma solução de sistema que atendesse seus processos acadêmicos, visão tecnológica, cultura e estrutura organizacional. A PwC não só participou da seleção, mas de todo o projeto, desde o redesenho dos processos até dar um apoio na gestão de mudanças.

Como produto desse projeto, a equipe composta pelo o time da ESPM (que esteve envolvido desde o momento zero) e por pessoas da PwC identificou o software W/AE da

Wise Consultoria como sendo a melhor solução para atender aos processos acadêmicos, além de todas as outras necessidades tecnológicas complementares à sua utilização. Importante destacar que uma característica decisiva na escolha do W/AE foi o fato de ser um sistema altamente customizável e bastante flexível, no sentido de poder acompanhar a característica principal da ESPM, a inovação constante.

Foi elaborado um cronograma para o projeto de implementação que previa um mapeamento e redesenho dos processos acadêmicos de graduação e pós-graduação, faturamento e gestão de talentos, de maneira a eliminar os retrabalhos, padronizar sua execução nas filiais e torná-los mais ágeis, facilitando a adequação do novo sistema.

O time de profissionais da ESPM que conheciam os processos acadêmicos atuaram junto à equipe de consultores, aliando a experiência em redesenho de processos ao conhecimento do negócio ESPM de forma a garantir o sucesso do projeto.

A estrutura da equipe era composta por: um comitê executivo, contendo um diretor da ESPM e um da PwC responsáveis pelo patrocínio do projeto e aprovação final dos produtos; um grupo de gestão de projetos, também com um participante de cada instituição, responsável por planejar, agregar experiência e conhecimento, coordenar a equipe e mobilizar os recursos; um grupo de usuários, líderes de processos, responsáveis por validar os processos atuais e futuros; e finalmente, a equipe operacional do projeto (em regime de dedicação exclusiva) contendo quatro usuários-chave (da graduação, pós-graduação, talentos e finanças) e dois consultores de processos da PwC responsáveis por realizar levantamentos com usuários e gerar produtos do projeto. É importante frisar o envolvimento das filiais que entraram no grupo de usuários em determinado momento.

A posição de cada participante institucional no projeto ficou assim: ESPM – conhecimento do negócio, conhecimento do histórico da ESPM e conhecimento funcional da Escola, a PwC – conhecimento das melhores práticas de mercado, conhecimento funcional e conhecimento de processos de mudança – e a fornecedora do software, o conhecimento do produto.

#### **4.3. O Redesenho de Processos**

Com base no mapeamento de processos existentes à época e em uma visão de futuro, de como deveria ser, os processos foram revisados e redesenhados com os objetivos de: reduzir o tempo de realização dos mesmos; identificar retrabalhos e disfunções; garantir qualidade da informação na fonte; definir claramente entradas, saídas e responsáveis;

identificar a aderência da tecnologia ao processo; permitir a mensuração do desempenho através de indicadores de performance; e fortificar a relação cliente/fornecedor internos.

A visão metodológica do projeto pode ser resumida em quatro grandes etapas sequenciais tático-operacionais e outras quatro etapas em paralelo tático-estratégicas, conforme pode ser visualizada na Figura 1.

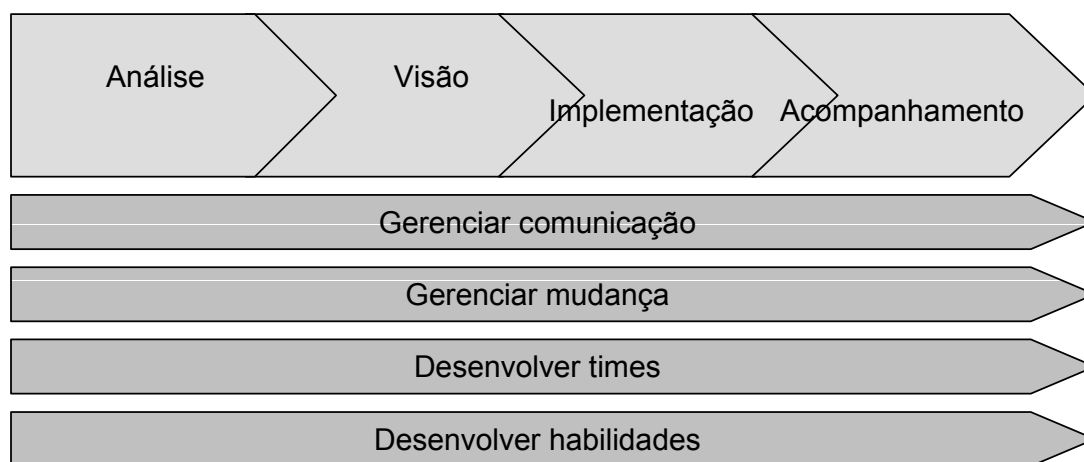


FIGURA 1 – Visão metodológica do projeto

Na etapa de análise o projeto foi inicializado, houve o entendimento do negócio, identificação de pontos de atenção e oportunidades de melhoria e levantamento da situação atual. Já na etapa de Visão foi desenhada a situação futura com base nas melhores práticas de mercado e nas diretrizes estratégicas.

Na etapa de implementação foi definida a estrutura necessária para os processos e na etapa de acompanhamento houve uma revisão dos resultados e uma preparação para melhoria contínua. Também foi criado um comitê gestor para dar continuidade a projetos futuros.

Vale destacar que as quatro etapas em paralelo suportam o projeto no nível tático-estratégico e estão inteiramente relacionadas às pessoas e à cultura da instituição, aspectos que serão destacados mais a frente.

Para suportar as quatro fases tático-operacionais foram trabalhadas três ferramentas a destacar: a macrovisão do processo ou diagrama de contexto, utilizado para representar graficamente uma área de negócio, descrevendo o conjunto de processos ou atividades e as principais entradas e saídas a ela; o fluxo do processo, utilizado para representar a seqüência de processos e o fluxo de informações entre eles e dentro deles, composto por processos, atividades e entidades internas e externas; e a decomposição funcional, utilizada para



descrever as atividades contidas em um processo, composta por uma descrição detalhada de cada sub-processo, com volume, freqüência e responsável.

Para avaliar estas ferramentas foram investigados pontos de atenção, suas causas, dimensão, impacto e feitas recomendações para encontrar oportunidades de melhoria, além da criação de indicadores de performance.

#### **4.4. A Mudança Tecnológica**

Com a ajuda da PwC foi gerada uma planilha com mais de 500 itens com as necessidades requeridas para o software a ser adquirido. Estes itens eram classificados em: essenciais, importantes e desejáveis. Além disso, o sistema deveria ser modular, implantado em outras instituições conhecidas e que tivesse interface com a internet.

Foi escolhido o sistema Wise / Administração Educacional (W/AE), da empresa Wise.

O processo de migração iniciou em julho de 2000 e foi concluído em abril de 2001 – com todas as migrações, novos desenvolvimentos e interfaces.

Uma das estratégias de migração foi selecionar pessoas de forma aleatória para validação das tabelas e das informações para não traumatizar o processo de mudança, além de ter sido criado um manual de telas de procedimentos do sistema, não dos procedimentos.

#### **4.5. A Mudança na Prática**

A seguir temos dois exemplos de mudança de processos e de tecnologia.

##### **4.5.1. O Processo de Requerimento**

O processo de requerimento é utilizado para qualquer solicitação do aluno. Pelo menos 90% das atividades de atendimento ao aluno são relacionadas ao processo de requerimento, fazendo dele um processo crítico e importante em termos de eficiência e qualidade no atendimento aos alunos.

O Processo de Requerimento anterior ao projeto funcionava assim, para as entradas de requerimentos:

1. Se o aluno preenchia o requerimento em papel no atendimento da Secretaria.
  - a. Se o requerimento possuía taxa, o aluno deveria pagar no caixa antes de protocolar;
  - b. Secretaria protocolava requerimento do aluno e registrava manualmente no livro de protocolos;

- c. Os requerimentos que dependiam de providências de outros setores (como financeiro, por exemplo), necessitavam que um funcionário da Secretaria levasse pessoalmente o livro no setor para que fosse protocolado; após a análise, o setor o devolvia para a Secretaria;
  - d. A Secretaria providenciava atendimento ao requerimento;
  - e. Informava ao aluno a resposta e arquivava o requerimento.
2. Se o aluno preenchia o requerimento pelo site da ESPM, a solicitação era encaminhada para a Secretaria por e-mail;
    - a. Neste caso, os requerimentos que possuíam taxas eram pagos na retirada e os demais procedimentos seguiam o mesmo fluxo do item anterior.

O Processo de Requerimento após a implementação do projeto funciona assim, para as entradas de requerimentos:

1. Se o aluno solicita requerimento no atendimento da Secretaria;
  - a. Atendimento registra a solicitação no sistema pelo módulo requerimento;
  - b. Os requerimentos que possuem taxas, o aluno decide na hora se quer pagar à vista ou no próximo boleto; caso opte por pagar no próximo boleto, o sistema gera o lançamento e o mesmo será incluso automaticamente na próxima mensalidade;
  - c. Os requerimentos que dependem de providências de outros setores (financeiro, biblioteca, diretoria, coordenação), são encaminhados via sistema; os setores acessam o requerimento, analisa e responde pelo sistema. É bem fácil e rápido olhar os requerimentos pendentes.
  - d. A Secretaria consulta os requerimentos que estão em processo com respostas de outros setores e providencia o atendimento, informa o aluno (caso deseje pode informar o aluno através de e-mail automático) e finaliza o processo.
2. Se o aluno preenche requerimento pelo site da ESPM, a solicitação é encaminhada para a Secretaria por e-mail;
  - a. Neste caso, os requerimentos que chegam são lançados no sistema e os procedimentos seguem o mesmo fluxo do item anterior.

A maioria das solicitações de requerimento obtinha resposta, dependendo do processo, entre quinze (15) e trinta (30) dias. Atualmente, com a implantação do sistema, a maioria das respostas sai em, no máximo, cinco (05) dias.

Isso demonstra maior eficiência e qualidade no atendimento ao aluno.

#### **4.5.2. O Processo de Pré-Matrícula**

A matrícula dos alunos da pós-graduação é efetivada após o cumprimento das etapas do processo de pré-matrícula. Todos os alunos veteranos utilizam este processo que, antes da implementação do sistema, era totalmente manual.

Antes, a secretaria preparava o calendário com os dias em que iam haver aula e o aluno escolhia em que dia iria cursar. Os melhores classificados com melhor histórico (número de créditos cursados, maior média de notas e menor número de faltas) tinham prioridade. Assim, para escolher a disciplina e o dia da aula, todas informações eram anotadas em papel (como a grade horária correspondente à série do aluno, por exemplo), em seguida o aluno preenchia um formulário e a secretaria digitava, inclusive o controle de vagas nas turmas era controlado manualmente. Para divulgar o resultado das matrículas efetivadas com dias de aulas e os relatórios com a lista de alunos também eram feitos manualmente.

O detalhamento do Processo de Pré-matrícula. anterior ao projeto funcionava assim:

1. Tesouraria prepara valores para o próximo período;
2. Secretaria prepara calendário de pré-matrícula para veteranos;
3. Secretaria alimenta o sistema com as turmas para o próximo período;
4. Secretaria confere histórico do aluno em papel;
5. Secretaria imprime mala direta com dados cadastrais do aluno para envio por correio em duas vias, uma para colar no formulário das turmas correspondentes à série que o aluno irá cursar no próximo período e a outra etiqueta é colada no envelope que irá para a residência do aluno;
6. Antes de enviar para o aluno, a secretaria envia para o financeiro conferir se o aluno possui débito;
7. Secretaria envia por correio relatório dos dados do aluno;
8. Aluno preenche formulário e devolve na secretaria, mas antes tem que passar pelo financeiro para verificar débitos;
9. Secretaria alimenta o Sistema com as informações dos alunos, controlando a quantidade de vagas;
10. Secretaria divulga resultado de matrícula para os alunos;
11. O aluno, ao efetuar o pagamento, está matriculado para o próximo período.

O Processo de Pré-matrícula após a implementação do projeto funciona assim:

1. Tesouraria prepara valores para o próximo período;
2. Secretaria prepara calendário de pré-matrícula para veteranos;
3. Secretaria alimenta o sistema com as turmas para o próximo período;
4. Secretaria processa no sistema as disciplinas que o aluno deverá cursar no próximo período e gera um arquivo com todas as turmas disponíveis para que ele possa escolher;
5. Secretaria confere e, se necessário, faz ajustes nos dados dos alunos;
6. Secretaria disponibiliza os dados para o aluno preencher pela internet, mas também oferece a opção do aluno preencher através de formulário ótico;
7. Quando o aluno preenche pela internet é verificado na própria rotina se ele está em débito. Se o aluno está preenchendo através de formulário ótico ele tem que entregar pessoalmente na secretaria, mas antes é necessário passar no financeiro para liberação;
8. Para o processamento, a secretaria executa duas rotinas distintas: uma para os alunos que preencheram pela internet e outra para os alunos que entregaram pelo formulário ótico;
9. Uma rotina do sistema processa os dados já controlando as vagas;
10. Secretaria divulga resultado de matrícula para os alunos pela internet;
11. O aluno, ao efetuar o pagamento, está matriculado para o próximo período.

A ESPM tinha, em média até meados de 2003, aproximadamente 2.000 alunos da pós-graduação, e quase a totalidade (95%) utilizam a internet para fazer a pré-matrícula. Os que não utilizam a internet utilizam o formulário ótico.

Com a mudança do processo e com apoio da nova tecnologia, o trabalho interno melhorou em termos de organização, as filas nos guichês de atendimento reduziram em 65%. Os alunos não ficam mais esperando nas filas, escolhendo as turmas e disciplinas nos guichês de atendimento, fazem o processo com mais tranquilidade através da internet. Antes a secretaria montava a grade, hoje o próprio aluno executa esta atividade. Com isso, este processo que demorava cerca de 3 semanas, leva menos de dois dias atualmente.

Teve um aspecto econômico também. Antes, quando o processo era manual, a secretaria tinha que imprimir três formulários por aluno (6.000 impressões por semestre, em média) e enviar pelo correio, além de custos com envelopes e horas extras de funcionários. Atualmente, tudo isso foi economizado, restando apenas 300 páginas de impressão com relatórios para conferência.

## 5. A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA MUDANÇA

Desde o começo do projeto as pessoas encararam a mudança como uma **oportunidade**, ao invés de uma ameaça. A **integração** entre departamentos (principalmente o acadêmico e o financeiro), além das filiais, era fator motivador para a equipe como um todo.

A equipe passou a ter uma visão sistêmica dos processos, das dificuldades, trocar experiências e resolver problemas. O grupo de usuários tinha reuniões virtuais e presenciais. Todas as mensagens específicas de erro e melhoria eram trocadas entre todos do grupo. As reuniões presenciais, uma vez em cada Campus, foram cruciais para manter o espírito do time vivo – inclusive, sempre acabavam com uma viagem de lazer.

A equipe (no relatório apresentado) destacou alguns fatores críticos de sucesso, como:

- Trabalho em equipe;
- A equipe deve conhecer amplamente o negócio e os processos da ESPM;
- Prazo: os recursos são finitos e o projeto está contido em uma visão estratégica;
- Comprometimento com o sucesso da ESPM;
- Comunicação clara e eficaz;
- Confirmação das informações coletadas;
- Quebra de paradigmas;
- Pensar “fora da caixa”;
- Nunca menosprezar as coisas simples; e
- Assegurar que todos entenderam da mesma forma.

Além disso um dos aspectos que mais motivava a equipe era o **aprendizado**. Poucas pessoas utilizavam o sistema anterior e, após a implantação do novo sistema, todos teriam acesso.

Porém alguns cuidados foram tomados no processo de mudança. Os chefes dos departamentos saíram de suas posições para se dedicarem exclusivamente ao projeto e as atividades operacionais continuaram acontecendo normalmente, demonstrando a **autonomia** das pessoas instalada no ambiente de trabalho.

A **confiança** foi outro fator de destaque. Havia confiança entre as chefias dos departamentos e a direção da ESPM, como também dos demais grupos em relação a ambas. Esta confiança é forte devido a postura **ética** dos líderes e assumida no ambiente de trabalho.

A PwC realizou uma avaliação de resistência à mudança antes de iniciar o processo de conversão tecnológica e oferecer treinamentos para o grupo de usuários. O espírito **inovador**

que existe na Escola faz com que as pessoas tenham **intenção** de estar sempre melhorando as atividades, os processos e a tecnologia. A **cultura** da ESPM propicia e gera o **contexto adequado** para a mudança.

Todas estas condições capacitadoras e facilitadoras para a criação de conhecimento, do novo, podem ser comparadas às expostas por Nonaka *et al* (1997) e Krogh *et al* (2001).

Não deixando de falar do ambiente **solícito** que existiu e existe ainda na ESPM, que Krogh *et al* (2001) define como fundamental para um contexto capacitante para criação de conhecimento.

Enfim, apesar do apoio da PwC e da Wise como consultores externos, da necessidade da mudança de processos e tecnologia, acreditamos que a mudança não teria ocorrido se não houvesse um ambiente com cultura propícia e vontade das pessoas em crescer, evoluir, melhorar e **mudar**.

## 6. PRÓXIMOS PASSOS

Após a implantação dos sistema, os integrantes do Grupo de Projeto, ou seja, os Líderes de Processo elegeram os Usuários-Chave de cada Processo e formaram o Grupo de Usuários.

Este Grupo de Usuários tem como objetivo manter os processos atualizados, as funcionalidades do sistema unificadas, incentivar a comunicação entre os usuários, e para isso realiza reuniões bimestrais alternando entre as unidades.

Além das reuniões bimestrais, havendo necessidade de revisão de processos prepare-se um cronograma com atividades e executa o que for necessário.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A emergência de mudanças constantes no mercado de trabalho e na economia mundial e global faz com que as instituições de ensino superior renovem e inovem mais rapidamente os cursos de graduação e pós-graduação para melhor formar os seus alunos e oferecer um ambiente pedagógico cada vez melhor a seus docentes.

Para atender estas necessidades é preciso que os procedimentos internos e a tecnologia sejam capazes de suportar estas mudanças constantes.

Vimos nesse artigo que a ESPM promove um contexto adequado para construção de um ambiente propício para a mudança promovida pelas pessoas nos processos e tecnologias para melhorar, agilizar e oferecer com qualidade e eficiência os serviços prestados aos alunos e professores da instituição.

A cultura, os valores e a ética da ESPM fazem com que haja um ambiente solícito e onde as pessoas estejam à vontade para mudar e inovar, desenvolvendo e criando conhecimento.

Para criar conhecimento para melhorar e inovar é necessário focar nas pessoas para obter resultados no processo de mudança. A instituição deve ser responsável para criar as condições capacitadoras e facilitadoras para que as mudanças desejadas ocorram.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ESPM & PRICEWATERHOUSECOOPERS, **Redesenho de Processos**. (Relatório Interno). São Paulo, 2000.

KROGH, G. von., ICHIJO, K., NONAKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.