

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GIOVANNA LUTZ DE SOUZA

GESTÃO DA MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS

São Leopoldo

2012

GIOVANNA LUTZ DE SOUZA

GESTÃO DA MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de Especialista
em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos - Unisinos

Orientadora: Dra. Patrícia M. Fagundes Cabral

São Leopoldo

2012

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões do Controle Organizacional	6
Figura 2 - Desenho Organizacional	7
Figura 3 - A Mudança através das Pessoas.....	12
Figura 4 - Vontade/Habilidade	17
Figura 5 - A Roda de Mudanças do Indivíduo	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional	13
Quadro 2 - Síntese do Referencial Teórico	21
Quadro 3 - Roteiro da Pesquisa	26
Quadro 4 - Posicionamento da Universidade do Vale do Rio dos Sinos	28
Quadro 5 - Objetivos Permanentes	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	15
2.3 A IMPORTANCIA DOS LÍDERES	20
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	22
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	22
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	23
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	24
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	25
3.4.1 Roteiro dos questionários.....	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	27
4.1 ANALISE DOS DADOS	29
4.1.1 Categoria I: Mudança de Comportamento	29
4.1.2 Categoria II: Papel das Lideranças	31
4.1.3 Categoria III: Mudanças na Rotina Diária.....	32
4.1.4 Entrevista com o Diretor de Recursos Humanos.....	35
4.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
5.1 SUGESTÃO PARA PRÓXIMOS ESTUDOS	41
REFERÊNCIAS	42
ANEXO A - COMUNICADO DA REITORIA DA UNIVERSIDADE.....	43
ANEXO B - TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

A implantação de novas tecnologias organizacionais indica a necessidade de atuar em parcerias, ter conhecimento de princípios facilitadores da descentralização e da participação e envolvimento dos empregados no planejamento e gestão da sua área, além de orientação para o domínio do “negócio” da organização.

Até dezembro de 2011, o processo de apropriação da receita de matrícula e de despesa de Bolsas e Gratuidades, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS era realizado de forma manual, através de planilhas em excel, importadas para o módulo contábil. A grande dificuldade estava em adaptar um ERP de Gestão Educacional, aos modelos complexos da Universidade, de forma a atender a contabilização por meio mecânico, fazendo uma conexão entre as informações acadêmicas de registro de matrícula, bolsas e gratuidades com a necessidade legal de atender as normas contábeis de apropriação da receita e despesa pelo regime de competência.

Com a implantação o ERP Totvs Educacional, atual software da Universidade, foi possível a implementação do módulo de Ensino que, a partir das informações acadêmicas de matrícula, atualiza a movimentação de apropriação da receita e despesa de ensino automaticamente, sem a interferência manual de geração de dados contábeis. Essa mudança, solidifica um desejo antigo, e reflete diretamente no processo de integração entre as áreas acadêmica e financeira da Instituição.

Nessa perspectiva o principal objetivo do estudo foi identificar as principais mudanças de comportamento ocorridas com a implantação do processo de apropriação da receita com o novo ERP Educacional na Diretoria Financeira da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

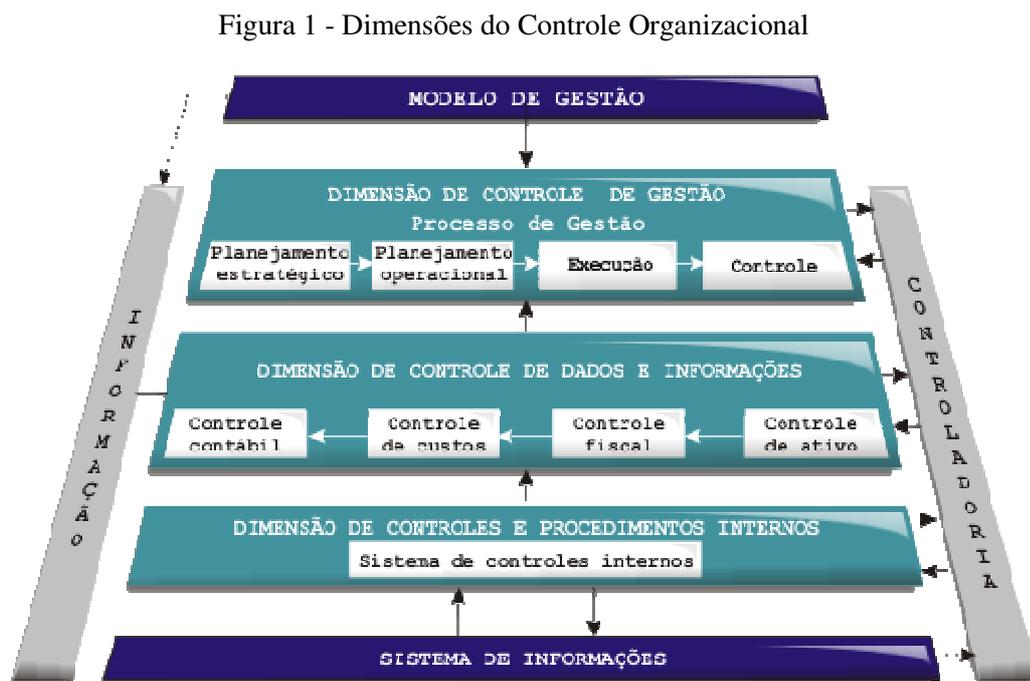
Quando se trata da função controladoria, a primeira questão importante que surge é de qual será o formato do controle organizacional adotado para a empresa atingir sua eficácia organizacional. Nascimento e Reginato (2009) afirmam que o controle organizacional pode ser melhor entendido quando analisado sob a perspectiva das seguintes dimensões:

Controle de gestão: representa “a sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o contínuo acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças ambientais e para instrumentalizá-los no processo de ajuste de atividades operacionais às condições observadas, reorientando-as, quando necessário, para a preservação dos objetivos traçados pela alta administração da empresa”. Essa dimensão de controle trata

do processo de gestão, que pode ser entendido através dos mecanismos de planejamento, execução e controle.

Controle de dados e informações: “É voltado para o registro e controle de todos os eventos que tenham repercussão econômica para uma organização”, através do nível informacional adequado ao processo de decisões, para o alcance de resultados otimizados. Reforça-se a importância desta dimensão por ela atuar para garantir a acurácia, a confiabilidade e a tempestividade das informações usadas por toda a organização, destacando-se o controle contábil, de custos e fiscal.

Controle e procedimentos internos: Estabelece os padrões de comportamento administrativo e os meios seguros para o acompanhamento das ações dos membros da organização, objetivando assegurar a integridade dos dados e informações da dimensão de controle de dados e informações, que podem ser vistas na Figura 1:



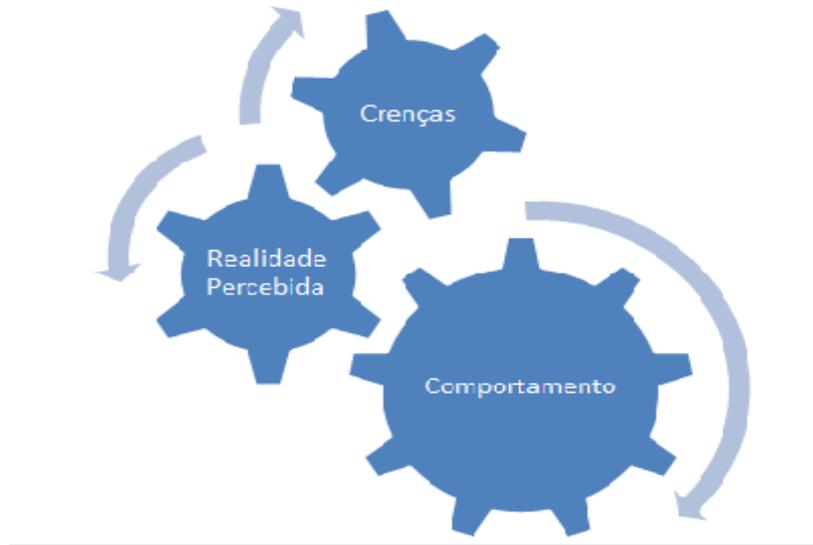
Fonte: Nascimento e Reginato (2009, p. 5).

Cabe considerar que as mudanças de ferramenta segundo o modelo de gestão ilustrado na figura, reflete em mudanças comportamentais da organização e, por sua vez nas dos indivíduos.

Smith (1997), no seu livro Fazendo a mudança acontecer, ilustra o que chama de Desenho Organizacional, remetendo à ideia entre as mudanças nas organizações e os impactos das mudanças comportamentais dos indivíduos que estão inseridos no contexto de tais

mudanças, assim como a forma como poderão lidar com as alterações de suas rotinas de trabalho existentes, e com as novas rotinas instituídas pela mudança, como ilustra a figura 2.

Figura 2 - Desenho Organizacional



Fonte: Smith (1997, p. 56).

O que se pode destacar nessa perspectiva, é que as mudanças implementadas pelas organizações refletem diretamente nas ações e comportamentos dos seus colaboradores. Isso porque coexistem em diferentes crenças e percepções a respeito da nova realidade.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A implantação de novas tecnologias organizacionais indica a necessidade de atuar em sinergia, ter conhecimento dos processos envolvidos na atualização dos dados de uma empresa ou instituição.

No caso da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, a implantação do ERP Totvs Educacional possibilitou o aprimoramento e a agilidade da apropriação das receitas e despesas de ensino. Até a implantação desse ERP, toda apropriação referente a movimentação do ensino era feita manualmente, através de planilhas em Excel, no tempo de três a quatro dias. A mudança para o modo mecânico, além da agilidade na atualização dos dados, também gerou uma grande expectativa de sucesso. Contudo essa mudança também gerou desconforto e insegurança para muitos colaboradores, repercutindo em mudanças comportamentais nas pessoas substituindo rotinas diárias existentes por novas rotinas.

Cabe destacar que a base deste estudo fundamenta-se nas principais mudanças ocorridas no comportamento da equipe da Diretoria Financeira da Universidade, a partir da mecanização do processo de diferimento da receita da matrícula e de bolsas e gratuidades com a implantação do ERP Totvs Educacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os principais impactos no comportamento organizacional na equipe da Diretoria Econômico Financeira da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, ocorridos a partir da implantação do módulo de diferimento da receita e despesas de ensino, com a implantação do ERP Totvs Educacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar as mudanças de comportamento ocorridas no processo de apropriação da receita da matrícula e despesa de bolsas e gratuidades, a partir da implantação do ERP Totvs Educacional.

Aportar qual foi o papel dos líderes no processo de mudança, e de que forma as lideranças influenciaram no comportamento da sua equipe de trabalho com a implantação do ERP Totvs Educacional.

Identificar, a partir da roda das mudanças do indivíduo, de Douglas K. Smith, de que forma as novas rotinas diárias influenciaram no comportamento das pessoas e em suas rotinas diárias.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Motta (1998), funcionários de grandes empresas passam de trabalhadores manuais para operadores de sistemas informatizados. A maioria torna-se analista de informações, supervisionam etapas mais amplas de processos, controlam as próprias ações e introduzem variações nos processos. Dessa forma, esses funcionários assumem tarefas de planejamento e de estratégia, antes ausentes de suas preocupações diárias.

Identificar as principais mudanças comportamentais ocorridas no processo de implantação da apropriação da receita e da despesa de matrícula na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, com o ERP Totvs Educacional, justifica-se considerando que as práticas que envolvem a estruturação do módulo educacional ampliam o planejamento e controle de processos relacionados às funções administrativas adequando a empresa ao atual padrão global de competitividade.

Com base nesse padrão global de competitividade, a informação é um dos principais elementos para a gestão das organizações, assim como para o funcionamento do sistema-empresa. Na prática, uma organização não alcança as suas finalidades sem uma ferramenta de gestão de informações, podendo surgir a partir do uso maior ou menor da tecnologia.

Conduo o comportamento dos indivíduos diante da mudança, pode ter relutância maior ou menor, assim como a alteração de suas rotinas diárias para novas rotinas necessitam de novas habilidades. A roda de mudanças ilustrada por Smith na Figura 3 mostra habilidades importantes para termos sucesso na mudança das rotinas diárias para novas rotinas, como é o caso da implantação do módulo o ERP Totvs Educacional na UNISINOS.

A mudança de um processo de atualização de dados manual para informatizado traz uma transparência e agilidade da informação de forma útil, a fim de cumprir as necessidades pré-estabelecidas da instituição ou de um determinado setor ou finalidade, tais como a área estratégica, gerencial ou mesmo operacional.

Segundo essa linha de raciocínio, a Controladoria deve expressar todos os fatos ocorridos de forma clara e de modo a agilizar as informações necessárias para tomadas de decisões estratégicas por parte das Diretorias. A implantação de um ERP para integração de dados contábeis com o educacional vem ao encontro das necessidades da Instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo tratará sobre o comportamento organizacional, a mudança organizacional e a importância dos líderes, sendo a base para a contextualização dos depoimentos e respostas na análise dos dados obtidos.

2.1 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2009), o comportamento organizacional é uma área de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Sob essa perspectiva, a mudança de sistema operacional que ocorreu na UNISINOS provocou impactos em diferentes setores e nos indivíduos. A implantação do ERP da Totvs Educacional provocou uma grande mudança, uma vez que nunca antes a apropriação da receita de ensino e as despesas de bolsas e gratuidades estiveram contempladas na mesma ferramenta. Isso porque todas as alterações feitas nos contratos de alunos sejam atualizados diretamente nos saldos contábeis e financeiros da instituição, de forma automática e integrada.

A eficácia de uma organização costuma ser tomada como o grau em que ela realiza os seus objetivos. A organização eficaz é a que faz as coisas certas. O conceito distingue-se da eficiência. A organização eficiente é a que realiza os objetivos com a menor quantidade de recursos. Esta lógica facilita a mensurabilidade e definindo os objetivos, uma vez que possibilita medir se a organização foi ou não eficaz (REGO, 2006).

Entender o comportamento organizacional como um campo de estudos significa que o mesmo trata de uma certa especialidade com um corpo comum de conhecimento: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. Ou seja, podemos dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas.

A rede norte-americana Starbucks compreende como o comportamento organizacional afeta o desempenho de uma organização. A empresa construiu e mantém uma excelente relação com seus funcionários oferecendo opções de participação acionária e assistência médica e odontológica integral para todos, inclusive para os funcionários de meio período. Funcionários bem treinados e respeitados tratam bem seus clientes. Com cerca de 25 milhões de visitantes em suas

lojas toda semana, a Starbucks continua abrindo novas unidades em todo o mundo e aumentando sua receita em 20 por cento ao ano (ROBBINS, 2009, p. 6).

Conforme Robbins (2009), existe uma concordância crescente de opiniões sobre os componentes ou tópicos que constituem a área de estudos do comportamento organizacional, embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um dos tópicos do comportamento organizacional,

Segundo Motta (1998), as inovações tecnológicas são um produto tanto da ciência, quanto da estrutura social. Os conceitos de modernização, eficiência, produtividade e qualidade possuem valorações diversas conforme a premissa social sobre o seu uso.

As inovações têm impacto na sociedade, pois ampliam ou limitam o acesso de clientelas, criam ou reduzem empregos, restabelecem os critérios sobre quem ganha e perde, produzindo tanto benefícios quanto iniquidades sociais.

Mesmo assim, muitos ainda não se conscientizaram da ocorrência de mudanças fundamentais; veem-nas apenas como variações de práticas passadas, cujo impacto será pequeno, e pensam poder continuar seus trabalhos da forma costumeira. Essas pessoas serão alcançadas pela mudança de maneira mais dramática: terão de enfrentá-las com mais receios, apreensões e incertezas.

A mudança traz inovações, e inovar é introduzir a novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta. Inovação traz a visão do progresso, carrega a conotação da virtude e do mais bem realizado.

Para Rabelo (2010), as pessoas, direta ou indiretamente envolvidas na implantação de uma mudança, têm comportamentos muito diversos, as quais podem levar o processo de mudança a um grande fracasso, ou a um grande sucesso.

O mesmo autor faz uma ilustração disposta na figura 3, para demonstrar o sentimento de medo e de perda, que fazem parte do indivíduo por ocasião da mudança.

Figura 3 - A Mudança através das Pessoas



Fonte: Rabelo (2010)

Motta (1998, p.xv) ainda destaca que a grande preocupação atual já não é tanto sobre a constatação de problemas, desejo ou rapidez da mudança, e sim sobre a possibilidade de o ser humano controlar o processo de mudança. Trata-se da inovação através da intervenção social planejada, auto-sustentabilidade e direcionada; contrasta com as rupturas oriundas de forças sociais espontâneas ou de provocações revolucionárias. A mudança planejada contrasta também com a visão evolutiva natural da mudança. A perspectiva evolutiva significa a mudança organizacional de forma emergente e não intencional; todas as organizações provocam reações e transações mútuas com o ambiente social no qual se inserem. Como influências externas e variações internas não são domináveis e os controles não são absolutos, não há estabilidade: as organizações sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem noção do sentido de direção. A mudança intencional e planejada objetiva atuar sobre a evolução natural acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida.

O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais, como a Psicologia, Sociologia, Antropologia e a Ciência Política.

Nessa perspectiva, foram construídas as perguntas do questionário desta monografia, assim com a entrevista realizada com o Diretor de Desenvolvimento de Pessoal da Universidade as disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional, que ao mesmo tempo, influenciam o comportamento da instituição, e o comportamento individual dos colaboradores envolvidos na mudança.

O quadro de Robbins (2009), ilustrado no quadro 1, demonstra as principais áreas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional.

Quadro 1 - Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional

Ciência do Comportamento	Contribuição	Unidade de Análise	Resultado
Psicologia	Aprendizagem; motivação; personalidade; emoções; percepção; treinamento; eficácia de treinamento; satisfação com o trabalho; tomada de decisão individual; avaliação de desempenho; mensuração de atitudes; seleção de pessoal; planejamento do trabalho; estresse profissional.	Individuo	Estudo do comportamento organizacional
Sociologia	Dinâmica de grupo; trabalho em equipe; comunicação; poder; conflitos; comportamento intergrupar; teoria da organização formal; tecnologia organizacional; mudança organizacional; cultura organizacional.	Grupo	Estudo do comportamento organizacional
Psicologia Social	Mudança comportamental; comunicação; processos grupais; tomadas de decisão em grupo.	Grupo	Estudo do comportamento organizacional
Antropologia	Valores comparativos; atitudes comparativas; análise multicultural. Cultura organizacional; Ambiente organizacional.	Grupo Sistemas Organizacionais	Estudo do comportamento organizacional
Ciência Política	Conflito; políticas intra-organizacionais; poder.	Sistemas Organizacionais	Estudo do comportamento organizacional

Fonte: Stephen P. Robbins (2009, p. 9).

Das disciplinas citadas no quadro, é importante destacar as que compõem a Psicologia Social, como a mudança comportamental, mudança de atitude, comunicação, processos grupais e tomadas de decisão em grupo, das quais fazem parte do tema desta monografia.

A Psicologia Social é uma área dentro da Psicologia que compartilha conceitos com a Sociologia. Seu foco é a influência de um indivíduo sobre o outro. Robbins (2009) ressalta que a mudança é um dos temas mais investigados por essa área no que diz respeito à sua implementação e como reduzir as barreiras para sua aceitação.

Para Wood Jr. (1995), organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Essas mesmas organizações também têm buscado firmemente a adaptação a novos cenários. Não existe a opção de não mudar as organizações, devem gradativamente, abandonar uma atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação às mudanças.

Lane (2006) observa que o enfoque da Psicologia Social é estudar o comportamento de indivíduos no contexto social e, nessa perspectiva, em que medida o grupo influencia e é influenciado pelos indivíduos.

É necessário destacar a subdivisão dos temas enumerados é apenas didática, pois os mesmos estão intrinsecamente relacionados. Observa-se também que muitos desses temas e conceitos foram desenvolvidos ou são também abordados por outras disciplinas e interdisciplinas científicas, seja das ciências sociais, seja das biológicas.

A Dinâmica de Grupo ou ciência dos pequenos grupos, é para alguns autores o objeto e método da psicologia social, limita-se porém ao estudo empírico da interação dentro dos grupos. Sendo porém relevantes as suas contribuições sobre a estrutura grupal, os estilos de liderança, os conflitos e motivações, espaço vital ou o campo de forças que determinam a conduta humana possuem diversas aplicações e entre elas a psicologia infantil e a modificação de comportamentos seja para benefícios dietéticos (estudos de pesquisa – ação realizados com Margareth Mead) seja para melhorar a produtividade e desempenho nos ambientes de trabalho (LANE, 2006).

Para Robbins (2009) é importante reconhecer que a cultura organizacional possui características comuns a subculturas. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos conjuntos de subculturas. A cultura dominante expressa os valores centrais enquanto que as subculturas tendem a se desenvolver em grandes organizações para tratar problemas e situações vividas em departamentos diferentes, ou de acordo com a região geográfica da organização.

Os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa, uma vez que possuem uma visão daquilo que a organização deve ser. O autor traz o exemplo do McDonald's, fundado por Ray Kroc, falecido em 1984, que permanece com sua filosofia de fornecer aos clientes qualidade, atendimento, limpeza e valor.

Segundo Robbins (2009, p.293), “Existem muitas maneiras pelas quais a cultura é transmitida aos funcionários. As mais eficazes são as histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem.”

Senge (1999) destaca que o maior envolvimento ocorrido pela mudança organizacional exige mais tempo e energia dos funcionários que eles podem facilmente fornecer, principalmente em função das pressões que se tornam complicadas em suas vidas pessoais. Quanto mais produtivo se torna o local de trabalho e quanto mais aprendido ele envolver, na mesma proporção os problemas são criados e identificados.

Quando temos o desafio de mudar, de tentar se modificar, as organizações, constantemente se deparam com situações que parecem impossíveis se mudar, pensar que é preciso criar uma nova cultura para poder avançar é um grande erro. Na verdade é preciso estudar a cultura da organização até que você a compreenda e seja possível propor novos valores, introduzir novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas. Com o passar do tempo, as novas ideias e ações poderão estabelecer novos comportamentos. Uma organização que aprende deve ter uma cultura mais aberta.

Nesse sentido, é importante que as organizações esclareçam seu propósito de mudança, pois em situações ambíguas as pessoas tornam-se conscientes de que suas pressuposições coletivas compartilhadas não se encaixam na realidade, e, por este motivo, elas se voltam contra a mudança de cultura.

O autor ainda destaca que modificar uma cultura organizacional é o mesmo que modificar as atitudes básicas que as pessoas incorporaram ao longo dos anos em sua carreira. É por isso que a cultura resiste às mudanças, e a resistência é uma resposta natural para um ataque agressivo contra determinados valores.

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

De acordo com Motta (1998), as inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea: mudam significativamente a produção e a vida das pessoas. A maioria das inovações melhora a qualidade de produtos e serviços, aumenta a eficiência empresarial e, portanto, atrai e acena com a possibilidade de maior universalização do bem-estar. Grandes investimentos na produção de tecnologias e de novas formas de gestão trazem esperança e sonhos de uma vida mais confortável.

O autor ressalta ainda que, como as outras revoluções, a mudança organizacional, apesar das incertezas, vem também carregada de otimismo quanto a seus êxitos potenciais e promessas de qualidade de vida. Igualmente às outras, acena com maior prosperidade para todos e com a possibilidade de universalização do bem-estar e da dignidade da vida humana.

Deve-se ter presente que as preocupações influenciam na organização e provocam mudanças no comportamento das pessoas envolvidas neste processo. Estar ciente da mudança é um processo difícil para muitos, que ainda não se conscientizaram da ocorrência de mudanças fundamentais; veem-nas apenas como variações de práticas passadas, cujo impacto será pequeno, e pensam poder continuar seus trabalhos da forma costumeira.

Para Smith (1997), não são as estratégias, sistemas ou estruturas que provocam a mudança no indivíduo, são as pessoas que mudam habilidades, comportamentos e relacionamentos, e somente o fazem em seu trabalho real. Ressalta, ainda, que as alterações de direção e projeto da organização podem ajudar os indivíduos a lidar com as mudanças, principalmente quando articulam modelos sobre como podem trabalhar para oferecer valor aos clientes e à própria organização.

Para o autor nenhuma empresa pode oferecer excelência funcional e de processo se as pessoas, de todos os níveis e funções, não aprenderem e mudarem suas habilidades e seus relacionamentos no trabalho, de modo que a maioria delas não se tornem generalistas, nem com múltiplas habilidades, conservando ao mesmo tempo suas competências especiais. Dessa forma, nenhuma empresa pode alcançar quaisquer aspirações significativas se um ou mais de seus principais envolvidos continuarem alienados, porque as pessoas, de todos os níveis, não equilibram explicitamente as necessidades entre si.

A resistência à mudança sempre tem causas específicas, as quais as pessoas podem tomar alguma providência. Nesse sentido, é preciso identificar, ouvir, trabalhar com elas e descobrir as oportunidades baseadas no desempenho, para que seja possível a mudança.

A maioria das pessoas é resistente a mudar hábitos ou comportamentos antigos. Podemos aprender habilidades e comportamentos diferentes se julgarmos que devemos fazê-los. Segundo Smith a maioria das pessoas tem capacidade para adquirir as habilidades e os comportamentos necessários para mudança, contudo a maioria de nós vive o lado negativo; mudar significa riscos e incertezas, o que aumenta a ansiedade e apreensões que resultam na resistência.

Segundo Smith (1997, p.47),

Existe uma verdadeira fria, dura e inabalável em relação às empresas cujo desempenho exige uma ampla mudança de comportamento: a menos e até que pessoas assumam responsabilidade tanto pela mudança quanto pelo desempenho, nenhuma das duas alternativas é possível. Cada qual deve assumir responsabilidade por sua própria mudança de comportamento e de habilidade. Ninguém pode fazê-lo por você.

Portanto, para que a mudança seja possível, é necessário encontrar uma forma viável de identificar e responder às causas básicas de relutância das pessoas, focar nas semelhanças entre o que se vê e ouve, de forma a descobrir um padrão pelo qual a maioria das pessoas aprende novas habilidades ou comportamentos.

Smith (1997) elaborou um quadro onde ilustra e relaciona “Vontade/Habilidade”, conforme figura 4, com o objetivo de mostrar que só somos capazes de mudar um comportamento na medida em que tivermos vontade e habilidades para isso. A estrutura oferece uma sugestão de direcionamento, e, por ser diretiva, é preciso também encontrar outras bases além de sua qualificação e experiência para fazer isso.

Figura 4 - Vontade/Habilidade

Alta	Apoiar	Delegar
Habilidade		
Baixa	Dirigir	Treinar
	Baixa	Alta
	VONTADE	

Fonte: Smith (1997, p. 57).

As pessoas envolvidas no processo de mudança devem ter capacidade mínima necessária para aprender novas habilidades, novos comportamentos e novas relações. A mudança de comportamento e habilidades é altamente pessoal. Da mesma forma, gerenciar essa mudança também é uma questão pessoal por isso a mudança deve ter por objetivo os resultados de desempenho e não a mudança em si. O desempenho faz com que novas habilidades e novos comportamentos ganhem importância para as pessoas responsáveis pela realização da mudança. O desempenho ajuda a transformar relutância em motivação.

Smith (1997) apresenta, ainda, outra estrutura para identificar e abordar as fontes específicas e contestáveis de relutância das pessoas engajadas nos processos de mudança, que chama de Roda das Mudanças. Os indivíduos devem trabalhar para compreender o desejo, o planejamento, a ação e o reforço de seu caminho para mudança, como se evidencia na figura 5.

Figura 5 - A Roda de Mudanças do Individuo



Fonte: Smith (1997, p. 58).

Pode-se afirmar que, para mudar, é necessário ter conhecimento básico para solução corporativa de problemas, perspectiva multifuncional, responsabilidade funcional mútua e autogerenciamento. Raramente a falta de capacidade mínima suficiente representa um obstáculo real à mudança. Dessa forma, pressupondo um conhecimento básico e experiência comum, a maioria dos adultos tem a capacidade mínima necessária para aprender novas habilidades, novos comportamentos e novas relações.

A maioria das pessoas concorda que, para solução de problemas, é necessário uma ação colaborativa, ouvir de modo construtivo, e que a responsabilidade funcional mútua vai favorecer o desempenho da equipe, porém se não houver o desejo de fazê-lo como indivíduo não será possível dar o andamento necessário para a mudança. É preciso desenvolver a compreensão da necessidade de mudar e o fazê-lo. Devido ao poder das emoções e motivações, os indivíduos que chegam a desejar a mudança antes mesmo de compreendê-la totalmente, na maioria das vezes, passam pelo período de mudança de forma mais eficaz do que aqueles que a compreensão se manifesta após o desejo.

Para o sucesso da mudança também é necessário elaborar um plano de ação, por mais simples que esse seja, sem um plano para converter entendimento e boas intenções em ação não se terá o sucesso esperado. Os melhores planos levam à ação em um contexto de desempenho.

Para Motta (1998), em épocas de mudanças, as forças de desintegração tornam-se mais claras, exigindo maior esforço e atenção gerencial. A inovação mobiliza pessoas, e tem capacidade de atingir suas razões, interesses, emoções e relações de poder.

A inovação renova significados: ao mesmo tempo em que danifica, constrói. Para implantar um novo sentido, faz-se uso do poder, da persuasão, da união de interesses e dos consensos; busca-se apoio e motivação para reaprender uma nova visão organizacional.

Smith (1997) ressalta que a mudança de comportamento e habilidade é um jogo que se deve jogar para vencer. É necessário agir, ninguém jamais aprenderá a prestar serviços ao cliente sem servir clientes não se terá desempenho de equipe sem fazer parte de uma equipe. Nada melhor para compreensão e o desejo de uma pessoa do que a própria experiência da mudança. Para conseguir que as pessoas assumam responsabilidade pela mudança, é preciso usar talento e criatividade para improvisar meios que lhes permitam vivenciar experiências, com metas que exigem os comportamentos e as habilidades necessárias.

A mudança é um ciclo de reforço de causa e efeito. Ao gerenciar pessoas durante um período de mudança, o líder deve estar atento aos resultados de desempenho, aos processos organizacionais e às pessoas. Se o desejo é orientar os indivíduos a assumir responsabilidade por suas próprias mudanças, é preciso que haja uma dedicação grande por parte da organização no tempo e na atenção para se certificar de que todos recebam, uns dos outros, o apoio e as críticas necessárias para sustentar seus reforços.

Faz-se necessário explicitar que as pessoas raramente aprendem novas habilidades e novos comportamentos na primeira tentativa. A maioria continua a passar pela Roda de Mudanças até que a nova forma de trabalho seja totalmente integrada aos seus esforços diários. Responder repetidamente a cada fonte de relutância até que as novas habilidades e o novo comportamento sejam integrados ao seu cotidiano, também faz parte do processo de mudança.

Dessa forma, os indivíduos devem trabalhar sempre no sentido de compreender o desejo, o planejamento, a ação e o reforço de seu caminho para mudança.

Para Nardy (1999), a mudança nas organizações só será possível se as pessoas mudarem seus valores as organizações se caracterizam por valores construídos pelas pessoas que nela atuam. Valores e culturas organizacionais criam padrões de comportamento, que por sua vez, estabelecem sistemas coerentes e consistentes de valores. Nesse sentido, compreender os valores da organização mobiliza a compreensão dos motivos da mudança.

Rabelo (2010) define a gestão da mudança como sendo processos, ferramentas e técnicas para gerenciar os vários aspectos envolvidos em um processo de mudança, a fim de que os resultados previstos sejam atingidos, e de forma mais eficaz possível.

O objetivo essencial do Gerenciamento da Mudança é ter uma abordagem equilibrada dos aspectos técnicos e organizacionais, visando minimizar as possíveis resistências e obter uma transformação mais eficaz, completa e em menor tempo.

2.3 A IMPORTANCIA DOS LÍDERES

Segundo Nardy (1999), as mudanças, transformações e inovações ocorrem em ritmo crescente nas organizações e ocorrem de dois modos básicos: independentemente do comando da direção e com o comando da direção.

Uma organização precisa crescer, e para conduzir essa transformação é necessário analisar quais os valores devem ser trabalhados para orientar a mudança. Alguns destes valores constituem-se em aspirações de alguns grupos de colaboradores, enquanto que para outros podem ser rejeitados. Desta forma, algumas pessoas cooperarão com a implantação de novos valores ao passo que outras terão posição conflitante, rejeitando os novos valores propostos. De qualquer forma é importante considerar que estas situações devem ser comandadas pela Direção, caso contrário a tentativa de mudança pode ser fracassada.

Nesse contexto, é muito importante o papel das lideranças no processo de mudança nas organizações.

Robbins (2009) define como líder os indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Sugere que a liderança seja um processo de influência.

Para Rabelo (2010) a escolha do líder é de extrema importância para a condução do processo e para a resolução de conflitos durante a mudança. Liderar não significa uma pessoa eleita para “mandar”, mas sim para coordenar o processo. Os verdadeiros líderes não servem para dizer às pessoas o que e como fazer, mas, antes de mais nada, fazê-las pensar, tirar o melhor delas e ser o facilitador de suas ações e necessidades.

Mudanças são complexas uma adequada solução é aquela que emerge da troca, e não da imposição. Uma solução obtida em conjunto é uma das formas mais efetivas de obter comprometimento das pessoas com a mudança.

Para Robbins (2009), é preciso considerar as variáveis fundamentais para o exercício da liderança, que, segundo ele, consistem em eficácia da liderança, características e

estilo do líder, assim como características do seguidor, comportamento do líder e contexto da liderança. Não existem líderes sem seguidores. Dessa forma, é preciso que as características e estilo do líder e as características do seguidor sejam discutidas no momento das escolhas.

Em seu texto “Liderança segundo Shakespeare”, Fischer (2009) destaca a importância das lideranças e usa a obra Henrique V para exemplificar a importância do papel dos líderes nas organizações. Segundo o autor, apesar de improvável, Henrique V alcançava os resultados que queria, e isso porque ele se concentrava no processo e não no resultado. Para ele o segredo dos líderes é conseguir com que algumas pessoas façam um grande trabalho ao engajá-las, efetivamente, em uma dinâmica produtiva de maneira sempre melhor.

Para o autor, as pessoas dedicam-se a uma causa quando acreditam nos valores do lugar, nos seus colegas e no seu líder, do contrário não serão produtivas o suficiente para organização. O papel do líder é fazer com que as pessoas sejam produtivas todos os dias, produzindo com energia, comprometimento e criatividade no trabalho.

À apresentado a seguir um quadro síntese do referencial teórico desenvolvido neste estudo.

Quadro 2 - Síntese do Referencial Teórico

Temáticas	Principais Autores	Principais Contribuições
Comportamento Organizacional	JR WOOD, Thomaz, et al. MOTTA, Paulo Roberto. ROBBINS, Stephen P.	O comportamento organizacional é uma área de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento humano dentro das organizações, com o objetivo de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. A mudança traz inovações, e inovar é introduzir a novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta.
Mudança Organizacional	NARDY, Cid. RABELO, Ricardo J. ROBBINS, Stephen P. SENGE, Peter et al. SMITH, Douglas K. MOTTA, Paulo Roberto.	A mudança nas organizações é possível quando as pessoas mudam seus valores. Estar ciente da mudança é um processo difícil para muitos, que ainda não se conscientizaram da ocorrência de mudanças fundamentais. A resistência à mudança sempre tem causas específicas, as quais as pessoas podem tomar alguma providência. É portanto, necessário identificar, ouvir, trabalhar com elas e descobrir as oportunidades baseadas no desempenho para que seja possível a mudança.
Liderança	ROBBINS, Stephen P; RABELO, Ricardo J.	A escolha do líder é de extrema importância para a condução do processo e para a resolução de conflitos durante a mudança. Os líderes por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Sugere que a liderança seja um processo de influência.

Fonte: Elaborado pela autora

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A seguir serão descritos o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método científico escolhido para delimitar o problema e realizar as observações e interpretações com base nas relações encontradas é o qualitativo. A estratégia é o estudo de caso na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS quanto às mudanças de comportamento percebidas com a implantação do ERP Totvs Educacional.

Segundo Richardson (1999), o método qualitativo consiste na abordagem de um problema com abordagem investigativa que tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Sendo assim, os estudos com método qualitativo podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de cartas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos e que, por sua vez, contribuíram no processo de mudança dos indivíduos.

Richardson (1999, p. 90),

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentais.

A pesquisa qualitativa justifica-se sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos quantitativos, porém elas não devem perder seu caráter qualitativo para assegurar a exatidão no plano dos resultados.

Para coleta de dados foram realizados oito questionários auto-aplicáveis e uma entrevista.

Conforme Gil (1999), a coleta de dados através do questionário consiste na técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito com o objetivo de conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas, como no caso do depoimento das pessoas que participaram do escopo de estudo desta monografia, expressando suas vivências e experiências diante do desafio de implantação de um ERP.

Pode-se afirmar que, através do questionário, é possível atingir um número de pessoas determinado, e ao mesmo tempo que pode ser enviado por correio eletrônico. Garante o anonimato das respostas e permite que as pessoas respondam no momento em que julgarem mais conveniente. Motivo pelo qual foi feita esta opção, uma vez que devido à implantação do novo ERP o tempo das pessoas na Universidade passou a ser ainda mais valioso, pelo acúmulo de tarefas.

Segundo Gil (1999, p. 129),

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa. As questões constituem, pois, o elemento fundamental do questionário. Por essa razão é que, nas seções seguintes, serão feitas considerações sobre sua construção.

Outra questão importante, é o fato que o questionário não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado, ponto importante considerando que a pesquisadora fez parte da equipe de implantação como multiplicadora na área financeira.

No questionário constam questões abertas, com vistas a apresentar as perguntas e deixar um espaço em branco para cada pessoa descrever suas respostas sem restrições de espaço conforme sua percepção.

Também é idealizada uma entrevista com o Diretor de Desenvolvimento de Pessoal, com o objetivo de identificar as principais mudanças ocorridas com a implantação do ERP Totvs Educacional.

Conforme Gil (1999), a entrevista enquanto técnica de coleta de dados é adequada para a observação de informações onde as pessoas conhecem. Como principal vantagem, destaca-se que a entrevista é uma técnica muito eficiente para a observação de dados acerca do comportamento humano, como no caso.

A utilização destas duas técnicas em conjunto visa uma efetiva evidenciação das reais mudanças ocorridas em função da implantação no novo módulo do ERP na Universidade.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, na Diretoria de Finanças e Controladoria, no setor de Controladoria, Financeiro e com a responsável técnica da TI da Mantenedora da Unisinos, a Associação Antônio Vieira. O

depoimento do Diretor de Recursos Humanos da Universidade fundamenta a importância dos líderes no processo de mudança.

Participaram da pesquisa oito colaboradores das áreas de Controladoria, Finanças e de TI que responderam um questionário elaborado conforme os objetivos desta monografia. Os questionários foram respondidos na UNISINOS por um Gerente de Controladoria e Finanças, um Analista de Planejamento Econômico-Financeiro, um Auxiliar Contábil, um Analista de Planejamento Sênior, um Analista Contábil, três Analistas Financeiros, dois Analista de Sistemas da Mantenedora ASAV, e pelo Diretor de Desenvolvimento de Pessoal da Unisinos. O depoimento do Diretor de Desenvolvimento de Pessoal da Universidade foi registrado através de uma entrevista. Duas pessoas do Setor Financeiro não responderam o questionário e do total de oito questionários, seis foram respondidos. O objetivo foi identificar as principais mudanças que ocorreram no comportamento as pessoas envolvidas em função da implantação do ERP Totvs Educacional.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Tanto o questionário, quanto o roteiro de entrevista foram elaborados com o objetivo de identificar as principais mudanças ocorridas no comportamento das pessoas com a implantação do ERP Totvs Educacional.

Conforme Gil (1999), citado anteriormente, entrevista enquanto técnica de coleta de dados é adequada para a observação de informações onde as pessoas conhecem. Como principal vantagem a entrevista é uma técnica muito eficiente para a observação de dados acerca do comportamento humano, como no caso deste estudo de caso o da mudança em relação à ferramenta de trabalho.

De acordo com Richardson (1999, p. 96.),

O pesquisador deve evitar influenciar os entrevistados de maneira que possa distorcer seus comportamentos ou declarações; a necessidade de fazer um relatório com informações mais delicadas implica que o grau de 'objetividade' associado aos relatórios quantitativos não é viável nem desejável.

Para Gil (1999), o questionário consiste na investigação composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, interesses, expectativas, e também situações vivenciadas.

A escolha do questionário buscou garantir o anonimato das respostas e permitir que as respostas fossem dadas no momento mais oportuno para os pesquisados, evitando que o pesquisador influencie nas opiniões e no aspecto pessoal dos entrevistados.

Também foi realizada uma entrevista, tradicionalmente conhecida como face a face, registrada por uso de um gravador. A entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter dados sobre sua investigação.

Segundo Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais usada no âmbito das ciências sociais e são usadas não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação.

A utilização destas duas técnicas de coleta de dados empenhou-se na efetiva evidencição das reais mudanças ocorridas em função da implantação no novo módulo do ERP na Instituição.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados foi realizada a codificação de dados obtidos, a análise de conteúdo das informações coletadas, a descrição das informações obtidas e a interpretação dos resultados.

Richardson (1999) destaca uma forma resumida para orientação na análise de dados; transcrição das coletas, procura de categorias e pautas, destaque e seleção dos dados e elaboração de um esquema de análise.

Segundo Quivy (1992), a intenção principal da técnica de fazer perguntas não deve ser a descrição das respostas, mas a compreensão das mesmas. Uma boa pergunta terá uma intenção compreensiva e explicativa. O investigador deve ter clareza para expressar o que quer saber e compreender as respostas.

3.4.1 Roteiro dos questionários

A seguir, é apresentado o roteiro do questionário aplicado nesta monografia com sua respectiva categoria de perguntas conforme o objetivo, fonte de pesquisa e questão da entrevista.

Quadro 3 - Roteiro da Pesquisa

CATEGORIA	OBJETIVO	FONTE DE DADOS	QUESTIONÁRIO
<p>Categoria I</p> <p>Mudança de Comportamento</p>	<p>Identificar as mudanças de comportamento positivas ocorridas no processo de apropriação da receita da matrícula, a partir da implantação do ERP Totvs Educacional.</p> <p>Nomear as mudanças de comportamento negativas ocorridas a partir da implantação do novo ERP Totvs Educacional.</p>	Questionário	<p>1. O que melhorou no seu dia a dia, em relação às suas tarefas depois da implantação do módulo de Diferimento? Em relação a esta mudança, qual a nota você daria de, 1 a 5, em relação à mudança positiva?</p> <p>2. O que ficou pior no seu dia a dia em relação as suas tarefas depois da implantação do módulo de Diferimento? Em relação a essa mudança, qual a nota você daria, de 1 a 5?</p>
<p>Categoria II</p> <p>Papel dos Líderes</p>	<p>Aportar qual foi o papel dos líderes no processo de mudança e de que forma influenciaram no comportamento da sua equipe de trabalho, mediante a implantação do ERP Totvs Educacional.</p>	Entrevista Questionário	<p>3. Como você se sentiu no momento da troca de sistema em relação as interferências de seu superior direto?</p> <p>4. Como percebeu a aceitação de suas ideias e soluções propostas diante das expectativas e desafios dessa implantação de ERP?</p>
<p>Categoria III</p> <p>Mudanças na Rotina Diária</p>	<p>Identificar, de que forma as novas rotinas diárias influenciaram no comportamento das pessoas e em suas rotinas diárias.</p>	Questionário	<p>5. No decorrer do período de desenvolvimento da nova ferramenta, muitos colaboradores estiveram engajados diretamente no planejamento da mudança de sistema operacional, qual foi sua participação?</p> <p>6. Você se considera ciente de que uma mudança estava por vir, de que forma você se planejou para esta mudança?</p> <p>7. Ao que você atribui a mudança de ERP da Universidade?</p> <p>8. Considera-se capacitado o suficiente para o sucesso desta mudança?</p> <p>9. Qual sua participação? De que forma considera que você poderia ter mais sucesso?</p> <p>10. Você identifica mais problemas ou mais soluções? De que forma considera que suas ações contribuem para estes fatos?</p>

Fonte: Elaborada pela autora

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, criada em 1969 e mantida pela Sociedade Antônio Vieira, integrante da Companhia de Jesus, é uma instituição de ensino superior, de caráter privado e sem fins lucrativos.

Aos 42 anos, a UNISINOS preza pela sua capacidade de ser inovadora. Com métodos atuais e emprego de novas tecnologias, está atenta ao mundo contemporâneo e à transformação sem, no entanto, abrir mão de seus valores originais. O quadro de colaboradores é formado por mais de 900 professores, dos quais 86% são mestres, doutores e pós-doutores, além de aproximadamente 900 funcionários. A UNISINOS já diplomou cerca de 63 mil estudantes, cuja formação traduz as grandes opções estratégicas da instituição: transdisciplinaridade, educação por toda a vida e desenvolvimento regional.

A assessoria interna da Universidade, através do J.U On line, o Jornal da Unisinos, publicou nota no dia 17 de fevereiro deste ano comunicando à toda comunidade acadêmica sobre a conclusão da fase de migração do sistema operacional usado anteriormente para a nova ferramenta, o sistema RM Totvs, conforme anexo III.

A UNISINOS exerce sua ação transformadora ao incentivar valores essenciais à promoção da qualidade da vida humana, como a fé, a liberdade, o amor, a justiça, a solidariedade, o respeito à dignidade e aos direitos da pessoa, a competência profissional e a confiança na capacidade infinita do homem de superar suas limitações.

Conforme o Estatuto da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2001), os bens da UNISINOS são aplicados somente na realização de seus objetivos, fazendo com que a aquisição, a alienação e a oneração de bens e imóveis dependam de prévia autorização da Diretoria da Mantenedora, ouvido o Conselho Universitário. Nesse documento, consta a proveniência dos recursos da Universidade, resumida conforme itens a seguir: mensalidades e taxas de serviços educacionais, serviços prestados, convênios e atividades especiais, sentimentos decorrentes de aplicações, doações e contribuições da mantenedora e de pessoas físicas ou jurídicas, dotações e subvenções, rendas eventuais.

Nesse contexto, o posicionamento da Universidade está baseado em grandes linhas norteadoras da mudança institucional, contidas na Missão, Visão e no Credo, descritos no quadro a seguir:

Quadro 4 - Posicionamento da Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS	
Missão	Promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade.
Visão	Ser referência na promoção da educação por toda a vida, estar comprometida com o desenvolvimento regional e ser impulsionada por pessoas solidárias, criativas e inovadoras.
Credo	A Unisinos crê que o seu compromisso fundamental com a sociedade é o de promover a cultura do homem, que provém do homem e é para o homem.

Fonte: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (2012)

A universidade também está baseada nos objetivos permanentes, nos princípios de gestão e nas suas opções estratégicas:

Quadro 5 - Objetivos Permanentes

Objetivos Permanentes	Ensino	Promover formação humana e profissional da comunidade acadêmica permanente para a atuação responsável e solidária na sociedade. Assegurar ensino de qualidade com sólidas bases científicas, interdisciplinaridade e visão atualizada de mundo, domínio e aplicação de tecnologias educacionais, formas participativas e práticas inovadoras de ensino e aprendizagem.
	Pesquisa	Promover a produção de conhecimento comprometida com a melhoria do ensino e voltada ao atendimento das necessidades sociais.
	Extensão e Integração Comunitária	Promover a prática criativa da integração, através de educação continuada, difusão cultural e desenvolvimento social e comunitário, definidos a partir da prospecção e da avaliação crítica das demandas sociais, internas e externas.
	Recursos Humanos	Assegurar um modelo organizacional flexível e eficiente, bem como práticas de gestão eficazes e adequadas às necessidades da universidade e às exigências internas.
	Parcerias e Intercâmbios	Garantir a autonomia institucional e auto-sustentação dos seus empreendimentos. Desenvolver parcerias e intercâmbios com instituições representativas dos segmentos sociais, para a realização das finalidades e objetivos da universidade e do diálogo entre os diversos tipos de saber e fazer humanos.

Fonte: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (2012)

A gestão da UNISINOS está fundamentada em princípios éticos e humanísticos, buscando a excelência através da integração e qualificação das pessoas e dos processos, respeitando e preservando o meio ambiente de maneira solidária e responsável. A universidade busca assegurar um modelo organizacional flexível e eficiente, bem como práticas de gestão eficazes e adequadas às necessidades da instituição e às exigências internas.

Os princípios se baseiam no desenvolvimento humano e competência profissional, na participação co-responsável, qualidade, integração, organização e nos conceitos inicianos.

Assim como ocorreu na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, colaboradores de grandes empresas passam processos manuais conduzindo-os para sistemas informatizados. Nessa nova realidade a maioria dos colaboradores torna-se analista de informações, seja supervisionando etapas mais amplas do processo produtivo, controlando as próprias ações, como também introduzindo variações nos processos conforme especificações técnicas necessárias. Os colaboradores assumem, assim tarefas de planejamento e de estratégia, antes ausentes de suas preocupações diárias.

4.1 ANALISE DOS DADOS

A análise dos dados foi classificada em três categorias, como segue: mudança de comportamento, papel das lideranças e as mudanças nas rotinas diárias.

4.1.1 Categoria I: Mudança de Comportamento

Conforme Rego (2006), o comportamento organizacional preocupa-se com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e como este comportamento afeta o desempenho das organizações. Sob este aspecto e em relação à primeira parte da pergunta 1 “O que melhorou no seu dia a dia em relação às suas tarefas depois da implantação do módulo de Diferimento” observa-se respostas coerentes com a realidade. Com exceção dos colaboradores da área Financeira e de TI, a expectativa é de melhoria e ganho na qualidade e nos prazos de entrega em relação aos dados fornecidos pela Controladoria para as áreas da alta administração fazer as análises e tomada de decisão referente a informações gerenciais da Instituição.

Porém, os resultados da primeira fase, anteriores a implantação deste módulo Educacional, que ainda apresenta problemas, causa desconforto e insegurança para alguns colaboradores no que diz respeito ao sucesso dessa fase de implantação.

Nesse sentido, Motta (1998) destaca que as inovações tecnológicas são um produto tanto da ciência como da estrutura social, e os conceitos de modernização, eficiência e produtividade possuem valorização conforme a premissa social sobre o seu uso, fato que acontece na Universidade no momento em que as pessoas envolvidas comparam o insucesso da primeira fase de implantação e fazem dessa realidade uma barreira para o sucesso da segunda fase.

Verifica-se que as opiniões estão divididas para os que já tiveram a experiência de usar o ERP Totvs e ainda não obtiveram os resultados esperados, as expectativas não são boas, é o que se percebe na segunda parte da pergunta onde uma nota deve ser dada.

Porém, para os colaboradores com mais experiência, com cargos onde a visão sistêmica é mais clara, mesmo com o conhecimento das pendências da primeira fase de implantação, verificou-se um comportamento mais positivo, embora até o momento todo este processo ainda não esteja concluído.

A média das notas em relação aos aspectos positivos da implantação do módulo Educacional, desconsiderando as duas pessoas que não participam diretamente do processo, é de nota 3,8, o que demonstra algumas inseguranças decorrentes da primeira fase de implantação do ERP Totvs, porém apontam para uma mudança positiva.

Também fica visível que, para as pessoas com mais vivência na área de TI e de implantação de ERP, a mudança não é considerada um problema, mas uma nova fase de crescimento da instituição, enquanto que, para outros, a implantação vem como um fardo de problemas a serem vencidos.

Com relação a segunda pergunta “O que ficou pior no seu dia a dia em relação as suas tarefas depois da implantação do módulo de Diferimento? Em relação a essa mudança, qual a nota você daria de 1 a 5” a principal queixa é a quanto aos prazos de entrega, já em atraso por mais de 90 dias. Embora as expectativas sejam de melhoria e agilidade, todo o processo demanda, ainda, alguns ajustes, os atrasos são em decorrência da implantação no ERP de processos nunca antes realizados por nenhum outro sistema operacional. O processo de diferimento até dezembro de 2011 era realizado a partir de extrações do sistema anterior e trabalhadas integralmente em planilhas na ferramenta Excel que, na sua grande maioria, ultrapassavam 30.000 linhas. Um processo manual, que além de ser lento causaram desconforto para o colaborador que realizava a tarefa, despendia um tempo maior para as conferências e validação dos dados. Dessa forma, uma vez que o novo processo possibilita a agilidade e análises mais criteriosa dos dados disponibilizados pela Controladoria, o principal

problema atual é a identificação de piora estão relacionados aos prazos de entrega não concluídos até o momento da aplicação do questionário.

Segundo Robbins (2009), existe um consenso de que componentes básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, também de comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepções, processos de mudança, objeto de estudo desta monografia, assim como de conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

Na prática é o que tem acontecido na Universidade, constatou-se através das respostas obtidas no questionário desta monografia que há desconforto em relação ao novo sistema. O fato da instituição não ter concluído os dados de receita e despesa de ensino dentro dos prazos previstos, em função da implantação da nova ferramenta, gerou desconforto, estresse e descontentamento no trabalho. No entanto todos concordam que, após concluída a fase de atualização dos dados da Controladoria, a Instituição ganha com a agilidade e qualidades dos dados e entrega das informações para alta administração.

4.1.2 Categoria II: Papel das Lideranças

Conforme já mensurado, para Rabelo (2010), a escolha do líder é de extrema importância para a condução do processo e para a resolução de conflitos durante a mudança. Na terceira pergunta sobre “Como você se sentiu no momento da troca de sistema em relação as interferências de seu superior direto”, todos responderam que receberam o apoio necessário de seus superiores.

Os verdadeiros líderes não servem para dizer às pessoas o quê e como fazer, mas, antes de mais nada, fazê-las pensar, tirar o melhor delas e ser o facilitador para suas ações e necessidades características evidenciadas pelos líderes da Universidade.

Segundo relato da Gerência de Controladoria e Finanças, o Diretor da área de Controladoria e Finanças da Universidade tem como premissa a melhoria dos processos, principal objetivo do módulo de Diferimento.

Embora tenham sido identificados alguns impeditivos por parte de colaboradores, a alta administração optou pela implantação da fase II do projeto de implantação do módulo educacional. Apesar das dificuldades normalmente vivenciadas, em todo o processo de mudança, no caso da mudança organizacional foi unânime o sentimento de apoio e colaboração de todos, sinergia evidenciada entre as áreas de contabilidade, finanças e tecnologia da informação. O depoimento da área de TI relata a mudança de cultura em relação

à gestão e às parcerias realizadas para o apontamento dos erros e direcionamento às gerências, a fim de realizar as adequações e correções necessárias para o sucesso nesse período de implantação.

Com coerência, as respostas da pergunta três, “Como percebeu a aceitação de suas ideias e soluções propostas diante das expectativas e desafios dessa implantação de ERP”, o relato das pessoas questionadas demonstra a autonomia das gerências e o apoio da alta administração para que as mudanças necessárias fossem realizadas. Para as pessoas envolvidas no processo de implantação, o sentimento foi de aceitação das suas ideias e soluções. Porém, alguns colaboradores que não participaram diretamente do desenvolvimento da nova ferramenta, demonstraram a sua insegurança em relação ao sistema. Cabe ressaltar que a principal expectativa do momento é a conclusão das etapas e dos prazos de entrega.

4.1.3 Categoria III: Mudanças na Rotina Diária

Na quinta pergunta “No decorrer do período de desenvolvimento da nova ferramenta, muitos colaboradores estiveram engajados diretamente no planejamento da mudança de sistema operacional, qual foi sua participação?”, todos relataram sua forma de participação, mais direta, no caso dos cargos de Gerência de Controladoria e Finanças, Analista de Planejamento Econômico-Financeiro, Analista Financeiro e Analista de Sistemas. De forma mais indireta, nos cargos como de Auxiliar de Contabilidade e Analista Contábil um fato a ser destacado é que todos, inclusive um dos cargos que somente trabalha com a informação, tinham conhecimento da sua participação, constatando-se que a sinergia, comprometimento e a participação eram do conhecimento de todos os envolvidos, assim como suas tarefas podendo-se exemplificar como um grande quebra-cabeças que não pode ser concluído sem faltar nenhuma das peças.

Nesse contexto, observa-se a importância das pessoas terem bom entendimento e boas intenções do contexto da mudança, conforme destaca Smith (1997).

Embora a mudança seja um processo difícil, que interfere no comportamento das pessoas e da organização, a nova ferramenta de trabalho proporcionou uma sinergia entre diferentes áreas da Universidade, principal objetivo da implantação de um ERP.

Dando continuidade a pergunta seis “Você se considera ciente de que uma mudança estava por vir e de que forma você se planejou para esta mudança?”, todos relataram estar cientes da mudança, porém a forma como cada área se preparou acabou impactando na migração de dados e na entrada em produção. Visão sistêmica é fundamental no momento de

implantação de um ERP, porém nem sempre é possível prever todas as necessidades numa instituição tão complexa quanto uma Universidade. Neste contexto de complexidade, visão sistêmica, clientes internos e externos, colaboradores e consultores no momento final, como relatam os colaboradores da área financeira e de TI, acabaram impactando na implantação de forma negativa, tendo como resultado o atraso de entregas e de processos, conforme já apontado nas respostas anteriores.

Os colaboradores estavam cientes da mudança, porém existiram divergências quanto à data do início do processo produtivo. O processo de migração de dados do Financeiro foi o mais prejudicado, impactando diretamente no saldo dos registros contábeis. Motivo, esse, de queixa na maioria das respostas obtidas pelos profissionais que responderam os questionários.

Conforme salienta Smith (1997), para mudar é necessário ter conhecimento básico visando soluções corporativas de problemas, perspectiva multifuncional, responsabilidade funcional mútua e autogerenciamento.

Na sétima pergunta: “Ao que você atribui a mudança de ERP da Universidade?” a resposta do Gerente de Controladoria e Finanças e do Analista de Sistemas resume o que é de conhecimento de todos, por determinação da Associação Antônio Vieira – ASAV mantenedora da UNISINOS, a implantação do ERP Totvs Educacional está de acordo com as políticas da matriz com o objetivo de alinhar os processos e as operações de todas as mantidas. Essa mudança visa garantir um trabalho efetivo, em sintonia com todas as instituições da ASAV.

A oitava pergunta: “Considera-se capacitado o suficiente para o sucesso desta mudança?”, evidencia alguns conflitos individuais em decorrência do que se entende por mudança organizacional. Quero dizer que a mudança de ERP estava definida, todos estavam cientes, porém a mudança cultural é a maior dificuldade. Algumas áreas, como é no caso do Setor Financeiro, passam a gerar informações em tempo real para atualização de dados gerencias da Universidade e da Mantenedora. Esse processo é complexo e demanda conformidade com as demais mantidas, como por exemplos escolas de ensino fundamental e médio da mesma mantenedora. Alguns profissionais não se sentiram plenamente capacitados para esta demanda o suficiente, gerando conflitos e desconfortos.

Na nona pergunta “Qual sua participação? De que forma considera que você poderia ter mais sucesso?”, todos descreveram sua participação nas suas respectivas áreas, dando suporte na tomada de decisão, nos testes e especificações de relatórios, na parametrização e adequação dos dados. Porém ficou evidente que na segunda parte da pergunta todos omitiram

uma resposta. Observou-se que os profissionais não vislumbraram meios para se ter mais sucesso no processo de implantação.

A última pergunta do questionário “Você identifica mais problemas, ou mais soluções? De que forma considera que suas ações contribuem para estes fatos?”, na minha interpretação, a segunda parte da pergunta não foi respondida. Quanto à primeira parte, nota-se o que já ficou evidenciado nas respostas anteriores, o fato da instabilidade da entrada em produção do novo sistema, assim como a impossibilidade da conclusão de algumas tarefas, tais como a atualização do processo de diferimento da receita e despesa de ensino, gerando muita insegurança quanto a mudança de sistema operacional. Porém, após o término desse período, a expectativa comum entre os usuários é de ganhos, tanto no processo, quanto na agilidade de entrega das informações.

Alguns usuários da ferramenta, como no caso da precificação estão satisfeitos com a mudança. Usuários do Financeiro são os mais impactados negativamente em consequência do atendimento direto ao cliente, no caso os alunos da Universidade, que são os que mais sofrem por impactos da mudança, uma vez que precisam lidar com o descontentamento dos clientes e as limitações da ferramenta de trabalho. As consequências são inúmeras e o impacto da mudança ocorre na mesma proporção das limitações e demora na solução. Para os usuários dos dados, o atraso na entrega causa desconforme e insegurança, em relação ao novo, porém o cliente interno é mais sensível às dificuldades do que o cliente externo.

A partir das respostas obtidas evidenciou-se que o impacto da implantação do novo ERP Totvs Educacional na Equipe da Diretoria Econômico Financeira refletiu na eficácia das tarefas realizadas pelas equipes, no que diz respeito a prestação de serviços para os clientes externos e internos. Os clientes externos, no caso os alunos da Instituição, foram prejudicados quanto ao tempo de espera e resolução de problemas por parte das equipes que não obtiveram da nova ferramenta as respostas adequadas em tempo hábil para solucionar os problemas relativos a saldos incorretos nas conta dos alunos. Por se tratar de valores, o incômodo é maior e gera desconforto, tanto por parte de quem compra um serviço, como da parte de quem está representando a Universidade no balcão de atendimento.

Por outro lado, os clientes internos, a alta administração da UNISINOS, também ficou prejudicada no sentido de que a falta de informações referente à atualização de dados da receita e despesa de ensino, impossibilitaram a análise de relatórios de gestão e de caixa, prejudicando a tomada de decisões de curto prazo.

Nesse contexto, apesar de muitos colaboradores estarem cientes da mudança, das suas causas e da perspectiva de melhoria de processos, o descontentamento por parte de alguns foi bastante evidenciado.

Os gestores tiveram um importante papel, no sentido de apoiar e identificar habilidades dos profissionais de acordo com o grau de envolvimento e conhecimento de cada um, pois a troca de ferramenta requeria flexibilidade e aptidão para novos desafios. As tarefas do cotidiano coexistem com as do novo sistema, devem continuar sendo prestadas com eficácia e agilidade mesmo com as equipes reduzidas por conta de algumas pessoas serem transferidas em tempo integral para o projeto de implantação do novo ERP.

A responsabilidade dos líderes é organizar a gestão do dia a dia, com pessoal reduzido e com o desafio de transferir para o projeto pessoas com habilidades e competências suficientes para garantir o sucesso da implantação. Conforme já citado organização eficiente é a que realiza os objetivos com a menor quantidade de recursos.

As habilidades e competências necessárias devem ser suficientes para que as rotinas diárias transformem-se em novas rotinas, a partir de uma nova ferramenta. E nesta perspectiva, cabe ao gestor identificar em suas equipes pessoas com capacidade e habilidades para mudança acontecer, pessoas que possam planejar, fazer, reforçar, compreender e desejar tais mudanças. Sem dúvida é um grande desafio que vai contar com diferentes pessoas e diferentes comportamentos. O conjunto dessas diferenças precisa ter sinergia suficiente para, diante de tantas diferenças e desafios, ser possível que a mudança aconteça de fato, na prática do dia a dia, e no comportamento das pessoas.

4.1.4 Entrevista com o Diretor de Recursos Humanos

O Diretor de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS deu sua colaboração a partir de uma entrevista que relata as consequências da mudança na instituição, a importância dos gestores e como a Universidade preparou-se para a troca de ERP.

Respondeu as seguintes perguntas: Qual a principal mudança organizacional que o senhor destaca com a implantação do módulo de ensino da Totvs? E de que forma as pessoas foram preparadas pela Universidade para essa mudança.

Destacou a obra de Shakespeare como atemporal, e usou como exemplo de liderança o discurso de Henrique V antes da Batalha de Agincourt. Segundo o diretor, Henrique V tinha que travar a batalha considerada realmente impossível e a enfrentou de forma que ninguém

esperava. Em vez de adotar uma posição defensiva, fez com que seus homens ficassem de pé no meio de um campo enlameado sem nenhuma defesa à sua volta, somente um novo tipo de arco, ainda não testado. O segredo do Rei foi conseguir que algumas pessoas façam um grande trabalho ao verdadeiramente engaja-las em uma dinâmica produtiva de maneira sempre melhor.

Seguindo sua contribuição salienta que “qualquer mudança traz desconforto, isso é natural, faz parte da natura humana, a mudança pressupõe que a pessoa deve sair de uma área de conforto, de situações que ela domina para algo novo, o que gera desconforto e uma certa inquietação, que vai variar de pessoa para pessoa, umas se sentem mais impactadas outras nem tanto. Geralmente as pessoas com mais resiliência, que gostam de experimentar coisas novas e estão sempre prontas para aceitar novos desafios veem isso como uma possibilidade de crescimento, por outra lado as pessoas com menos resiliência já tendem a reagir diferente, e então nós já começamos a falar sobre a subjetividade de cada um ... a organização deve estar atenta porque as pessoas são diferentes ... e cada uma tem seu tempo para se adaptar a uma nova situação, umas com mais dificuldade outras com menos dificuldades, é natural que isso aconteça ... e isso deve ser gerenciado.

O que aconteceu na Universidade foi que nós viemos de um processo de implantação do People Soft que foi bastante traumático, e quando nós começamos a nos estabilizar o próprio sistema estava sendo bem absorvido, decidiram por implantar outro sistema ... uma das formas de amenizar qualquer mudança e no caso específico da Universidade é a organização, através das lideranças, que tem um papel fundamental em qualquer processo de mudança é de colocar claramente os motivos pelos quais vai ocorrer a mudança, quais serão os benefícios e quais serão os problemas que terão que ser enfrentados ... não se pode ficar iludindo as pessoas de que tudo vai dar certo e só coisas boas irão acontecer, existem coisas ruins também que deverão ser enfrentadas ...

O que está acontecendo na Universidade é que, com implantação da primeira fase do sistema aconteceram muitos problemas, o que criou uma perspectiva negativa com o produto, que está refletindo agora na fase II do projeto.

Muitas vezes como gestor se deve ter o cuidado de não aumentar o problemas, ao amenizar a situação, com a mudança a equipe já está estressada e diante de um problema ao mesmo tempo, que é preciso ser realista deve-se trabalhar para não provocar uma inquietação maior do que a que já existe. Por outro lado, o gestor também não pode passar uma avaliação distorcida da realidade, não dando ênfase quando o problema realmente é de grande impacto.

Desta forma temos questões naturais, inerentes à qualquer implantação de novo ERP e a grande dificuldade de discernir o que é decorrente de um processo novo e o que é realmente problema no produto, ou das respostas do fornecedor de dar uma resposta adequada, separar a realidade da subjetividade que decorrem de resistências naturais é muito difícil.

Também é importante ficar claro que a mudança de ERP é em função de ganhos maiores para a instituição como um todo, que vão repercutir na rede como um todo, independente se houver aumento de trabalho em um ou outro setor, não é uma ação desta instituição ou deste setor, é de uma rede, contudo as pessoas tendem a reagir na repercussão que a mudança está causando no seu ambiente, e não nos ganhos da corporação como um todo.

4.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Segundo Gil (1999), as limitações que o método apresenta enquanto técnica de pesquisa do questionário consiste em excluir as pessoas que não sabem ler nem escrever, o que não é o caso desta monografia. Também ressalta que o questionário impede o auxílio ao informante quanto ele não entende as perguntas, assim como impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido.

O autor ainda destaca que o questionário não oferece garantia de que a maioria das pessoas devolva o mesmo devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa da amostra. O número muito extenso de perguntas apresenta alta probabilidade de não serem respondidas. Isso, efetivamente aconteceu com duas pessoas constantes da amostra desta monografia, que não responderam o questionário.

Na minha concepção, esse comportamento reflete o grau de insatisfação das pessoas em relação à mudança de sistema operacional. Ocorre que, por se sentirem prejudicados alguns colaboradores envolvidos, permaneceram negando a mudança e fazendo uma força contrária.

De qualquer forma, o questionário proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Quanto à entrevista, sua principal limitação está na possível falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas, o que no entanto não foi evidenciado neste estudo, uma vez que o Diretor de Recursos Humanos atendeu prontamente à solicitação lhe apresentada.

Para Gil (1999), ainda como limitações da entrevista estão a inadequada compreensão do significado das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, inabilidade ou incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiente vocabulário ou de problemas psicológicos. Também a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado, a influencia das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado e os custos com o treinamento de pessoal e a aplicabilidade das entrevistas, o que não se aplica nesta monografia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança, em todos os aspectos, causa desconforto e insegurança por parte das pessoas envolvidas, seja sob o âmbito pessoal ou organizacional. A mudança não depende de outros, ela inicia no indivíduo, e nas organizações não é diferente.

Nas organizações, as principais mudanças ocorrem na alta administração, são definidas pela Diretoria e repassadas aos gerentes, que por sua vez, devem construir com suas equipes a mudança esperada pela alta administração da organização.

Com a Unisinos, não foi diferente, a alta administração da sua mantenedora, a Associação Antônio Vieira, decidiu pela mudança de ERP, de forma a melhorar a gerência de todas as suas mantidas e ter, em um único sistema, todas as informações necessárias para sua gestão. Sendo que a Universidade a maior Instituição do grupo, e por características e natureza é também a mais complexa, dessa forma era de se esperar um impacto maior no comportamento dos seus colaboradores no momento da mudança.

Em todos os contextos, alinhar os processos de uma instituição de ensino superior, com mais de 30.000 alunos é sem dúvida, um grande desafio.

Esse desafio tornou-se maior quando as informações acadêmicas passaram a ser atualizadas diariamente com as informações econômico financeira através de um ERP.

A partir do estudo desenvolvido nesta monografia, foi possível observar que a mudança é menos impactante para os profissionais da área de TI, acostumados com a vivência e dinâmicas de troca de sistemas, tendo mais facilidade para observar pontos positivos, sendo menos resistentes à mudança. Já os profissionais da área financeira, demonstram maior resistência e insegurança quanto à mudança, até porque possuem um perfil bem mais conservador. O fato de não existirem relatórios suficientes para a conferência de saldos, assim como a experiência negativa da primeira fase de implantação do ERP, deixou as pessoas com maior resistência à mudança. É de consenso de todos que a ferramenta escolhida não estava preparada para tantas informações e um número tão grande de dados, em complexidade e em volume.

Um fato importante a destacar foi o papel dos líderes, já no início do projeto, quando tiveram que selecionar em suas equipes as pessoas para fazerem parte do projeto, e delegar a elas sua confiança e algumas responsabilidades. Estas pessoas, ao desempenhar seu papel no projeto, além de aprender a usar a nova ferramenta, serviram de líderes no processo de mudança nas equipes, assim como tiveram que rever vários processos do seu dia a dia.

Quando os líderes passaram esta confiança, e responsabilidade para os envolvidos, demonstraram na verdade, seu apoio e confiança, mesmo nos momentos de divergência todos os pontos foram ouvidos e discutidos, para encontrar um denominador comum e soluções adequadas a realidade da Universidade.

Sob todas as formas, sem dúvida foi e está sendo uma mudança muito difícil, talvez até traumática, porém, na medida que o tempo vai passando, novas soluções vão sendo construídas e o desconforto vai dando lugar a dias mais amenos e menos dolorosos.

Um ponto importante observado foi que apesar das opiniões contrárias, todos os envolvidos, sem exceções buscaram dar o melhor de si para encontrarem o melhor para Instituição. Em nenhum momento foi constatado algum fato que evidenciasse algum objetivo singular, ou alguém que estivesse pensando somente nas suas tarefas todos queriam fazer o melhor, porém julgaram muitas vezes não poder o fazê-lo devido à nova ferramenta.

Se a implantação do módulo educacional do ERP Totvs vai trazer mais benefícios do que prejuízos somente o tempo vai responder. Um fato é visível e positivo, o ERP possibilita o cruzamento de informações que antes não eram possíveis. As novas informações trarão novos controles, e também novos problemas, mas cabe à Instituição promover a melhor forma de serem usadas e trabalhadas.

Conforme mencionado nesta monografia, raramente a falta de capacitação mínima suficiente representa um obstáculo real à mudança. Dessa forma, pressupondo um conhecimento básico e experiência comum à maioria dos adultos verificou-se que há capacitação mínima necessária para aprender novas habilidades, novos comportamentos e novas relações.

Sendo assim, pode-se afirmar que as pessoas envolvidas carregarão para sempre a experiência profissional da mudança, podendo ser mais flexíveis no seu dia a dia ou não, estando mais preparadas para novas trajetórias e processos de mudança, utilizando-se de novas e velhas formas de articulação e compreensão das mudanças.

Pode-se afirmar ainda que as experiências de mudança poderão ser vivenciadas com mais aprendizado e disposição, dependendo da forma como a organização levar à frente seus novos projetos.

5.1 SUGESTÃO PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

Para próximos estudos, sugiro o mapeamento dos processos realizados no novo ERP Tovts na área de Finanças e Controladoria , analisando e de que forma os processos auxiliam nas tarefas diárias dos colaboradores.

A partir do mapeamento dos processos, será possível avaliar se a mudança proposta realmente promovera melhoria de processos e, também, se o esforço dispendido a mudança de fato serviu para melhoria de processos da Instituição.

REFERÊNCIAS

- CHRISTENSEN, Karen. Liderança segundo Shakespeare. HSM Management, São Paulo, v. 77, p. 134-137, 2009.
- GIL, Antoni Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LANE, Silvia T. Maurer. *O que é psicologia social*. 22. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NARDY, Cid. *O desafio da mudança*. 1. ed. São Paulo: Gente, 1999.
- PILZ, Nestor et al. *Modelos de gestão, informação e decisão*. São Leopoldo: Unisinos, 2009.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1992. p. 27-44.
- RABELO, Ricardo J. *Avaliação de desempenho de sistemas*. UFSC/DAS, 2010.
- REGINATTO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração mudanças e perspectivas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: ABDR, 2009.
- SENGE, Peter et al. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SMITH, Douglas K. *Fazendo a mudança acontecer*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TRUJILLO FERRARI, Alfonso. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- WOOD JR, Thomaz, et al. *Mudança organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXO A - COMUNICADO DA REITORIA DA UNIVERSIDADE

Na quarta-feira (15/2), foi concluída a fase de migração para o módulo de Ensino Superior do RM. A finalização da etapa foi marcada por um encontro, no final da tarde, onde o reitor Padre Marcelo Fernandes de Aquino expressou seu carinho a todos os envolvidos. Está finalizado o projeto de implantação do novo sistema de gestão da universidade. Modernidade e praticidade são alguns dos pontos fortes da ferramenta, que reúne todas as obras da Rede Jesuíta: Unisinos, Colégio Anchieta, Colégio Catarinense (Florianópolis) e Colégio Medianeira (Curitiba). “Estamos emocionados e muito felizes. Gostaria de agradecer a equipe envolvida que se manteve unida e fez tudo para que conseguíssemos chegar ao resultado final. Este sistema tem mais traços da cultura brasileira e, além de agregar todas as obras, tem um acesso simplificado e amigável”, destacou Padre Marcelo. A implantação integra o Enterprise Resource Planning (ERP) da universidade e será utilizado de forma a garantir um trabalho efetivo em sintonia com as demais instituições vinculadas à Associação Antônio Vieira (Asav). De acordo com Marcos Baum, diretor de Administração de Infraestrutura e Serviços da Unisinos, a Asav precisava de uma ferramenta comum a todas as “unidades”.

“Em 2007 encontramos essa ferramenta e ela atendia a todas as nossas necessidades. Montamos uma estratégia de implementação e decidimos começar pela mantenedora e pelas escolas. O Ensino Superior ficou para a segunda etapa, que foi concluída agora. Trabalhamos bastante nestes últimos dois anos para garantir a aderência entre o nosso modelo de negócios e a ferramenta.”

O RM proporcionará benefícios a todos que integram a comunidade acadêmica. Os professores contarão com novas ferramentas para o registro de graus e frequência de forma simplificada. Os alunos serão impactados com um ambiente virtual que deverá facilitar a busca por informações e a matrícula online. Também será possível encaminhar solicitações na seção de autoatendimento e acompanhá-las pela internet. A Unidade de Serviços Acadêmicos pretende disponibilizar, até o final do semestre, cerca de 50 diferentes tipos de serviços. Vale ressaltar que, por se tratar de um período de estabilização, algumas dificuldades poderão ser encontradas nos primeiros dias. Há uma equipe mobilizada para que tudo funcione perfeitamente o mais rápido possível. Alunos, professores e funcionários precisam ser pacientes com os possíveis contratempos.

ANEXO B - TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS

A seguir a transcrição na íntegra das respostas descritas nos questionários aplicados para cada pergunta e os respectivos cargos das pessoas.

Pergunta 1: O que melhorou, no seu dia a dia, em relação às suas tarefas depois da implantação do módulo de Diferimento? Em relação a mudança, qual a nota você daria de 1 a 5, em relação à mudança positiva.

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	O processo está em fase de estabilização, mas é um grande avanço da Universidade em termos agilidade e confiabilidade da informação. A nota em relação a mudança positiva é 5.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Depois da implantação do módulo de preparação para a cobrança, o cadastro da precificação ficou mais simples e ágil de ser realizado, o que resultou em ganho de tempo para executar a tarefa com esta ferramenta. Nota 5
Auxiliar Contábil	Ainda não tive grande impacto no meu dia-a-dia, pois o módulo não está totalmente implantado. Pelo que podemos ver e analisar, o sistema traz muitas melhorias e diminuição no tempo e possibilidade de erros. Nota: 3
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Expectativa de enviar os relatórios do Orçado x Realizado no 2º dia útil e hoje enviamos no 5º, assim a tomada de decisão é mais rápida. Em relação a essa mudança, a nota é 5.
Analista Contábil	Até a presente data não identifiquei nenhuma melhora, pois o RM foi implantado em fevereiro e já estamos em maio e não temos o registro contábil da receita, simplesmente porque o sistema não está conseguindo gerar os lotes para contabilização e posterior análise contábil. Além disso, tenho muitas dúvidas quanto à efetividade desse processo, pois há grande dificuldade da TOTVs em desenvolver relatórios com as composições de saldo. 1 é a pior nota? Então 1.
Analista Financeiro	O Módulo de Diferimento não faz parte da minha rotina de trabalho.
Analista de Sistemas	A mudança não teve interferência direta no meu trabalho atual,

	<p>uma vez que trabalho com assessoria a processos, especificamente planejamento de demandas.</p> <p>Trabalhei com esta funcionalidade apenas em tempo de análise e implantação da solução.</p>
Analista de Sistemas	<p>Como analista, desenvolvi algumas auditorias desta funcionalidade e acompanhei o processo com um todo, mas não fui impactado diretamente pelo mesmo.</p> <p>Nota 03 – devido a bugs do ERP.</p>

Pergunta 2: O que ficou pior, no seu dia a dia, em relação às suas tarefas depois da implantação do módulo de Diferimento? Em relação a esta mudança qual a nota você daria, de 1 a 5?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	Esse processo era executado manualmente pela Controladoria, com essa implantação temos somente melhoria. Agora podemos fazer conferências e análises mais criteriosas, exercendo um papel mais proativo.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Nada piorou, só melhorou. Nota: 5
Auxiliar Contábil	Ainda não tivemos o módulo totalmente implantado, sendo assim, não conseguimos definir as tarefas.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	O que está prejudicando neste momento é que os dados não estão disponíveis em função da implantação da nova ferramenta. Em relação a essa mudança, qual nota você daria de 1 a 5? Nota 1
Analista Contábil	Até o momento tudo, a Universidade não consegue apurar seu resultado e verificar o atingimento das metas. Além disso, o Projeto do qual estou participando não pode ser concluído sem a informação da receita que inexistiu em 2012. 1 é a pior nota? Então nota 1.
Analista Financeiro	O Módulo de Diferimento não faz parte da minha rotina de trabalho.

Analista de Sistemas	A implantação não impacta diretamente nas minhas tarefas.
Analista de Sistemas	Não caracterizo como pior, mas sim um desafio a ser vencido, pois a universidade tinha carência desse módulo. Como mencionado na questão acima, a funcionalidade apresentava alguns bugs, característica que nos levou a desenvolver várias ferramentas de auditoria, tomando um tempo que poderia ser usado para outras tarefas.

Pergunta 3: Como você se sentiu no momento da troca de sistema, em relação as interferências de seu superior direto?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	O Diretor da área tem como uma das premissas a melhoria dos processos, como esse é um dos objetivos da implantação do módulo de diferimento, tivemos o apoio necessário.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Me senti responsável e capaz de executar as tarefas propostas pelo superior direto com a nova ferramenta, a fim de atender as demandas existentes.
Auxiliar Contábil	Não sinto muito impacto/ influências nas minhas rotinas.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	No momento que o gestor foi solicitado, ele atendeu e fez as interferências necessárias.
Analista Contábil	Minha gerente sempre concordou com meus receios em relação à implantação do RM, sempre se mostrou muito mais otimista do que eu. Acredito que ela não teve “força” para exigir que certos problemas fossem impeditivos para implantação do RM.
Analista Financeiro	Parceria constante entre a operacional com a gerência, apontamento dos erros e direcionamento à área de TI realizar as adequações e correções.
Analista de Sistemas	Como trabalho na área de sistemas, a implantação de uma nova funcionalidade faz parte das atividades da função. Nesse caso, como estive fora voltado ao projeto de implantação de sistemas por praticamente dois anos, senti a mudança cultural em relação à gestão, quando voltei à gestão da área, não mais

	respondendo ao gerente do projeto.
Analista de Sistemas	Uma implantação de ERP é sempre momento de turbulência institucional. Mas, apesar de algumas opiniões contrárias, meu superior se manteve alinhado com o propósito da implantação.

Pergunta 4: Como percebeu a aceitação de suas ideias e soluções propostas diante das expectativas e desafios desta implantação de ERP?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	Como foi descrito anteriormente, tivemos a autonomia e apoio para as mudanças necessárias fossem possíveis de serem realizadas.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Senti que houve boa aceitação das ideias e soluções por parte das pessoas envolvidas com o projeto de implantação.
Auxiliar Contábil	Não vejo que tive muita participação nesse sentido, mas sempre que tive dúvidas, essas explicadas e meus questionamentos entendidos.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Não participei da implantação dessa etapa, sou usuária da informação.
Analista Contábil	As minhas ideias e receios com relação ao sistema não foram consideradas, até porque, não estava diretamente vinculada ao projeto, no entanto, o meu maior receio está sendo identificado hoje: o sistema não conseguiu concluir as contabilizações de receita, não sendo possível para a universidade avaliar seu desempenho, simplesmente, estamos no escuro. Meu outro receio é não termos relatórios para validação do saldo contábil. Como poderemos efetuar conciliações, identificar falhas humanas e sistêmicas?
Analista Financeiro	Devido ao sistema ser fechado e poucas customizações, algumas ideias propostas não foram aprovadas. O desafio durante todo o ano de 2012 será superar erros primários de “bug” de sistema e tratar caso a caso de demandas.
Analista de Sistemas	Foram bem aceitas

Analista de Sistemas	Minhas ideias, em sua maioria, foram bem aceitas.
----------------------	---

Pergunta 5: No decorrer do período de desenvolvimento da nova ferramenta, muitos colaboradores estiveram engajados diretamente no planejamento da mudança de sistema operacional, qual foi sua participação?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	Meu papel, como gestora, foi dar a diretriz da Unidade, que é gerar a informação correta e no tempo necessário para a tomada de decisão. O papel do usuário-chave, designado pela gerência, foi essencial para a correta implantação do sistema operacional.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Minha participação foi direta e importante no módulo de preparação para a cobrança, devido ao conhecimento do processo como um todo.
Auxiliar Contábil	Considero que minha participação foi em ficar e dar suporte a usuária chave que estava em tempo integral envolvida no projeto.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Não participei da implantação dessa etapa, sou usuária da informação.
Analista Contábil	Participei de alguns testes, que não funcionaram e algumas reuniões de especificação de relatórios, das quais a TOTVs nos informou que não seria possível gerar relatórios com “Data de Corte”, e que nossas solicitações eram complexas demais para a “capacidade” do RM.
Analista Financeiro	Participação na implantação do ERP, auxiliando na parametrização e adequação dos dados.
Analista de Sistemas	Trabalhei como líder de equipe, me envolvendo nos processos financeiros, de pesquisa e educacionais.
Analista de Sistemas	Discussão de processos, suporte a ferramenta, desenvolvimento de informações gerenciais.

Pergunta 6: Você se considera ciente de que uma mudança estava por vir, e de que forma você se planejou para essa mudança?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	A implantação de um novo sistema presume também uma mudança positiva de processos. Temos que ter sempre a visão sistêmica e em algumas vezes temos que fazer de uma forma diferente, visando um melhor resultado.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Sim, estava ciente da mudança e motivada para a troca da ferramenta, pois a ferramenta anterior era bem mais complexa e demandava muito mais tempo de cadastro.
Auxiliar Contábil	Não me planejei, apenas a aguardei.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Sim
Analista Contábil	Na realidade não trabalho diretamente com esse módulo, entretanto, se for necessário, trabalharei nas conferências dos dados e reporte dos problemas, para que a universidade possa analisar seus resultados.
Analista Financeiro	Não estava ciente, houve mudanças de datas para transição e até os últimos dias de migração os setores não tinham a segurança que a nova ferramenta entraria no ar. Contudo, houve um planejamento de, até a data limite de transição, todos os dados serem atualizados e os processos que teriam que ocorrer no período de migração foram executados antes.
Analista de Sistemas	<p>Sim. Considerava-me ciente.</p> <p>A maior dificuldade que tive foi com:</p> <p>Comprometimento das áreas envolvidas aquém do necessário, impactando em dificuldades no momento da entrada em produção.</p> <p>Envolvimento inferior ao nível de cobrança das pessoas em relação a atividades de responsabilidade dessas mesmas pessoas, como definições de processos, saídas e migração.</p> <p>Alguns problemas visíveis sendo tratados como “sob controle”, porém ainda não estavam controlados.</p>

	Em relação à preparação, alguns riscos que foram apontados desde o início do projeto não foram considerados relevantes para ação em relação a eles, e acabaram por impactar fortemente na implantação.
Analista de Sistemas	Sim. Como estamos envolvidos diretamente com o suporte do processo, tivemos que nos interar do dia-a-dia da Universidade, para podermos contribuir de forma mais eficaz com a implantação.

Pergunta 7: Ao que você atribui a mudança de ERP da Universidade?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	A mudança do ERP foi realizado visando garantir um trabalho efetivo e em sintonia com as demais instituições vinculadas à Associação Antônio Vieira (ASAV).
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Atribuo essa mudança à necessidade de atualização de uma ferramenta integrada entre os vários processos existentes na universidade, que permita gerar informações mais confiáveis para a tomada de decisão dos gestores nas diversas áreas de ensino. Além disso, obter uma ferramenta mais ágil e adequada à realidade brasileira das universidades.
Auxiliar Contábil	Considerando que a Universidade faz parte de uma rede em constante crescimento e ampliação a implantação, do ERP vem com o intuito de integração com as demais filiais, auxiliando nos processos de governança e fornecendo informações consolidadas.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Para unificar as informações na mantenedora.
Analista Contábil	Creio que a universidade estava necessitando aperfeiçoar seus controles e por isso optou pela implementação de um software integrado. A ideia me parece ótima, entretanto, a escolha do sistema, na minha opinião, foi infeliz. O RM não dá suporte e solução para questões básicas, como erros primários de retenção de impostos (que qualquer empresa possui), imagina em questões muito mais complexas e específicas da Universidade, como por exemplo a Folha de pagamento e o ensino.

Analista Financeiro	Atualização da ferramenta de gestão e integração com demais filiais.
Analista de Sistemas	Na minha opinião, a mudança de ERP está de acordo com as políticas da matriz de alinhar os processos e a operação das mantidas.
Analista de Sistemas	Vem ao encontro à meta da mantedora, em ter as informações centralizadas em um único software, facilitando a análise gerencial.

Pergunta 8: Considera-se capacitado o suficiente para o sucesso dessa mudança?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	Sim
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Sim
Auxiliar Contábil	Sim, acredito que sempre temos coisas novas para aprender e se desenvolver, mas acredito estar pronta para a mudança.
Analista de Planejamento Econômico- Financeiro	Sim, já participei de implantações de ERP em outras empresas e no projeto RM fase 1. O momento da mudança apesar de sempre muito tumultuado, é sempre de grande aprendizado.
Analista Contábil	Não possuo o domínio das funcionalidades da ferramenta, mas certamente poderei contribuir na análise das informações geradas pelo RM e reporte dos problemas para o suporte de TI. Entretanto, precisamos de dados e relatórios para isso.
Analista Financeiro	As capacitações foram insuficientes, os próprios usuários chave não tinham conhecimento para realizar o treinamento. Atribuo essa insuficiência de capacitação aos inúmeros erros que a ferramenta apresentou na preparação e testes.
Analista de Sistemas	Considero o impacto da mudança mais cultural do que sistema. A Universidade passou a participar de algo maior, o que afeta um

	pouco a sua independência. Muitas ações, principalmente em relação a sistemas, passam a ser planejadas em conjunto, e não mais isoladamente, o que pode gerar conflito.
Analista de Sistemas	Sim. Estamos em um momento em que a tendência é a aquisição de softwares integrados (ERP).

Pergunta 9: Qual sua participação? De que forma considera que você poderia ter mais sucesso?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	Busquei, como gerente de área, dar o suporte quando necessário a todos os envolvidos na implantação do sistema, principalmente ao usuário-chave.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	A minha participação é direta como usuária chave do meu processo. Poderia ter mais sucesso se houvesse acesso a consultar os demais módulos de ensino para que fosse possível obter mais informações acadêmicas e financeiras, que muitas vezes são necessárias.
Auxiliar Contábil	Não sei opinar
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Não participei da implantação dessa etapa, sou usuária da informação.
Analista Contábil	Apenas participei de alguns testes e especificações de relatórios.
Analista Financeiro	Participação na implantação do ERP, auxiliando na parametrização e adequação dos dados. Com maior envolvimento e estando mais na sala de implantação, teria mais entendimento da ferramenta.
Analista de Sistemas	Principalmente no que diz respeito à mudança que está ocorrendo, apoiando as pessoas envolvidas e ajudando no planejamento conjunto.
Analista de Sistemas	Minha participação está vinculada ao suporte e à melhoria do processo institucional. O acúmulo de tarefas é um fator negativo para o melhor desempenho.

Pergunta 10: Você identifica mais problemas, ou mais soluções? De que forma considera que suas ações contribuem para estes fatos?

Cargo	Respostas
Gerente de Controladoria e Finanças	Estamos em fase de estabilização da ferramenta, passando essa fase teremos muitos ganhos tanto em processos como em qualidade da informação.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	De minha parte, identifico mais soluções, do que problemas. Considero que minhas ações contribuem no momento em que surge uma necessidade e consigo encontrar uma forma mais adequada de atender através da ferramenta, analisando também as implicações nos demais processos existentes.
Auxiliar Contábil	Atualmente, devido à implantação recente do sistema, observa-se mais problemas do que soluções. Mas, na medida no possível, as soluções e melhorias estão sendo identificadas e feitas.
Analista de Planejamento Econômico-Financeiro	Quando estabilizado, teremos um ganho da qualidade e agilidade da entrega das informações. No meu caso, é disponibilizar o Orçado x Realizado para Alta Administração da Universidade.
Analista Contábil	<p>Problemas: além de não possuímos registro de receita, acredito que teremos sérios problemas nas conferências, após a importação dos dados, uma vez que não validamos nenhum relatório dos quais solicitamos na fase do projeto. De que forma poderemos validar o saldo da receita, contas a receber, receita diferida? De que forma a universidade poderá analisar dados sem saber da veracidade da informação?</p> <p>No momento, não estou diretamente ligada às análises do novo módulo, mas caso participe, precisaremos persistentemente “lutar” para a TOTVs desenvolver relatórios consistentes para validação desses saldos, identificar possíveis problemas de integração, corrigí-los até que possamos “confiar” na informação que o RM está nos informando.</p>
Analista Financeiro	Já se passaram 90 dias e muitos erros persistem, sem solução por parte do fornecedor da ferramenta.
Analista de Sistemas	As pessoas tendem a ver os novos problemas e classificá-los sem

	<p>considerar todas as soluções que receberam no processo.</p> <p>Vejo que muitas soluções foram dadas em todos os pontos.</p> <p>Mas também houve perdas.</p> <p>A instabilidade atual é inerente a uma implantação de sistema, que envolve mudança em processos. Aliada às perdas ocorridas, está a mudança e a insegurança das pessoas.</p> <p>As expectativas, muitas vezes, estão mais relacionadas à diminuição do trabalho do que em relação aos ganhos reais obtidos.</p> <p>Considerando as áreas operacionais, as pessoas esperam a diminuição da necessidade de trabalho, muitas vezes sem considerar a sua função na instituição.</p> <p>Considerando as áreas mais táticas e estratégicas, o período de instabilidade pode acarretar em falta de informações necessárias para as respostas imediatas, que necessitam dar à instituição.</p> <p>Porém, considero que o grau de instabilidade e as dificuldades apresentadas é inversamente proporcional ao envolvimento destas mesmas áreas na construção da solução.</p>
Analista de Sistemas	<p>Soluções. Ao identificar o problema busco desenvolver métodos para que o mesmo não ocorra novamente. Sabemos que toda implantação passa por um período de amadurecimento, sendo esse nosso momento atual. Estar cada vez mais inserido no processo real facilita a tradução do mesmo para o sistema.</p>