

FACULDADE SANTO ANTÔNIO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

ESTUDO DE CASO  
OLHAR EDUCACIONAL LTDA.

CAÇAPAVA

2022

## 1. Introdução

A globalização impulsiona à transformação organizacional e estimula as empresas a migrarem de um ambiente tradicionalmente estável e controlável para um ambiente incerto e volátil. Nesse cenário de inseguranças a Tecnologia da Informação (TI) é a uma grande aliada. As organizações têm utilizado a TI como ferramenta de apoio para a criação de estratégias e realização de planejamento. Informatizar os processos se torna cada vez mais viável por permitir maior controle e a possibilidades de previsões e projeções futuras.

Com os avanços tecnológicos o mercado torna-se cada dia mais homogêneo, pois as informações vêm sendo compartilhadas em tempo real e com isso as ferramentas de gerenciamento tornam-se mais eficientes. Essa facilidade no acesso de informações tem afetado diretamente a competitividade das empresas, que buscam equiparar-se no mercado com a adoção de sistemas que possibilitem este diferencial no mercado.

A empresa estudada, localizada na Avenida da Saudade, 26, Jardim Campo Grande, Caçapava/SP, adotou o sistema Centris como ferramenta de controle de alunos e notas. O Centris entrou no lugar do antigo sistema utilizado Colege.

O novo sistema tem mais recursos e a interface mais fácil e interativa, facilitando a utilização dos colaboradores e o portal dos alunos.

Com o decorrer do estudo de caso verão as melhorias realizadas.

## 2. Trabalhos relacionados

Estudo De Caso Da Implantação Do SAP Módulo Gerenciamento De Pessoas Em Uma Empresa Siderúrgica realizado em 2014, esse estudo podemos ver a evolução na área de TI e os sistemas de apoio e ajuda de controle de estoque e colaboradores em constante evolução.

Com o SAP fica mais fácil definir fluxos para execução de tarefas, enfatiza que é preciso considerar que novas tecnologias sempre provocam mudanças no ambiente social das organizações e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida sem provocar algum efeito.

### 3. Design do estudo de caso

A pesquisa buscou conhecer os dados específicos sobre a implementação do sistema Centris na empresa e as modificações ocorridas no processo. Para tanto as entrevistas com os profissionais da empresa abordam temas como envolvimento, comunicação, capacitação e mudanças no processo de trabalho. Primeiro foi enviado um questionário para os colaboradores destinados a manusear o sistema diariamente, identificados neste estudo como usuários finais ou usuários.

A coleta de dados dos usuários finais foi realizada no período de 07 a 14 de novembro do presente ano. Foi aplicado o questionário do Apêndice A, formulada com treze perguntas, a qual se caracteriza por exprimir um conjunto de alternativas onde o respondente é conduzido a concordar ou discordar com seu conteúdo. E ainda duas questões abertas opcionais que eram condicionadas a resposta negativa do participante. As perguntas foram construídas levando em consideração os cenários de apresentação do novo projeto; a equipe de projeto e suporte; o treinamento ministrado; as novas funcionalidades integradas ao sistema; os impactos na rotina; e a comparação entre os substituídos, o Colege e o Centris.

O estudo teve como objetivo uma análise global das mudanças na organização com a inserção da nova fermenta tecnológica.

### 4. Resultados

Fase de construção do sistema. Nesta etapa foram feitas a revisão e adaptação dos processos operacionais à nova realidade sistêmica pela equipe de projeto. As atividades foram revisadas com a finalidade de averiguar se existiam particularidades que o Centris não abrangia, para que assim fossem executadas as parametrizações, customização e/ou alteração do fluxo de trabalho. Ainda, nesta fase, foram executadas a parametrização e especificação da carga do banco de dados (migração dos dados) e de interface entre os sistemas. Foi estabelecido também, que a carga de dados somente abrangeria os empregados ativos até a data do corte. O legado deveria ser consultado através do sistema substituído, porém, somente alguns usuários teriam o acesso.

Na etapa de testes do sistema, foram realizados testes individuais de cada subárea e testes integrados com todas as etapas do ciclo de permanência do empregado na organização, desde a matrícula até a formatura.

Etapa final do projeto onde o foco é o treinamento dos usuários que ocorreu em etapas. A equipe de projeto era responsável pela transmissão do conhecimento para as frentes - membros eleitos pelas plantas para serem os multiplicadores. Posteriormente, as frentes deveriam capacitar os demais usuários em sua unidade. Em meados de maio de 2022 deu-se início dos treinamentos das frentes na cidade de Caçapava, estes tiveram duração de aproximadamente um mês. Logo em seguida as frentes multiplicaram o conhecimento para os Gestores.

Na etapa final da fase de implantação do sistema, houve o congelamento do banco de dados do antigo sistema. Este procedimento teve como objetivo preservar o banco de dados do Colege e assim realizar a importação para o módulo. A partir deste momento, quaisquer alterações em dados mestres dos empregados estavam proibidas de serem realizadas, sendo possível apenas consulta às informações.

## 5. Conclusão e trabalhos futuros

As transformações decorrentes da adoção de uma novo sistema tem um grande impacto nos procedimentos já estabelecidos pela organização, sobretudo visando um novo comportamento coletivo, possibilitando uma adequação da estratégia competitiva assim como a adaptação ao processo de mudança. Neste trabalho foi apresentado como panorama o processo de mudança decorrente desta troca assim como as ações tomadas pela empresa que contribuíram para a integração e desenvolvimento da secretaria, tornando-o mais homogêneo com as demais áreas da empresa. Com isso foi estabelecida a análise mediante o objetivo com três propósitos: o primeiro acompanhar o início da matrícula, o segundo estabelecer o cenário antes e depois e o terceiro apresentar a aprendizagem organizacional. O acompanhamento da implementação do Centris, identificou que o principal benefício foi a conexão estabelecida pelo novo sistema com as demais áreas funcionais da empresa que já faziam uso do mesmo. Mas, mesmo sendo o maior resultado esperado, a integração pode ser um problema, pois com o início das

atividades do módulo qualquer erro do usuário interfere diretamente na rotina e procedimentos dos demais departamentos. O cenário que precedeu a adoção do sistema apontou que se fazia necessário uma análise de todos os processos e que uma estruturação conduzida corretamente pode ser apontada como a chave para que os usuários entendam um pouco de cada processo e estejam cientes de todas as transformações que o módulo ocasionará em seu trabalho. Também, é importante que estes usuários participem preferencialmente desde a fase inicial do projeto e tenham oportunidade de expressar as dificuldades que possam enfrentar com a nova funcionalidade sistêmica em sua rotina, para que assim minimize a possibilidade de rejeição à implantação e operacionalização do mesmo. Ainda, para reduzir o impacto e a resistência dos funcionários, é indicado que haja esclarecimento, apresentação de panoramas e muitos treinamentos, antes, durante e após o início das atividades do sistema em produção. O ideal é proporcionar o envolvimento do usuário construindo um ambiente de confiança. No começo é comum que haja resistência, mas a participação na implantação do sistema faz com que a equipe fique familiarizada e confiante com o módulo. No processo de aprendizagem organizacional, a implantação do módulo resultou em uma considerável alteração na distribuição e rotina do trabalho, embora existissem 50 expectativas de redução, examinou-se que, o volume de trabalho aumentou significativamente devido a necessidade de outras formas de controle. E com isso surgiu à necessidade de que os funcionários se qualificassem para obter a aptidão necessária no cumprimento das novas tarefas agregadas através da entrada do sistema, assim como o mínimo conhecimento desta tecnologia de informação e também dos demais processos. A mudança dos procedimentos operacionais, imposta pelo novo sistema, exigiu o desenvolvimento de novas competências por parte da maioria dos empregados da empresa estudada. Com o apontamento do gestor é possível identificar que o impacto nas relações interpessoais dentro da organização, é necessário que todos, mas principalmente os envolvidos diretamente nas mudanças conscientizem-se sobre possibilidade de conflitos. Para tal destaca-se o objetivo da mudança e o surgimento de novas oportunidades profissionais. Importante ressaltar que os desapontamentos com as novas ferramentas tecnológicas se devem, em sua maioria, não por problemas na tecnologia em si, mas são resultados do descaso com os fatores humanos que interferirão no resultado final e que, por serem previsíveis, poderiam ser parte integrante da metodologia da implantação de sistemas integrados de gestão.

## 6. Agradecimentos

À Deus que sempre nos guiou e nos deu força, não permitindo que desanimasse-nos diante das dificuldades,

À Faculdade Santo Antônio pela formação e possibilidade de ser bacharel em administração,

Ao Orientador Prof. Mestre Ricardo por seu apoio, estímulo e paciência em nos orientar,

Aos colaboradores da Empresa Olhar Educacional em Caçapava pelo auxílio essencial na concretização deste trabalho,

Aos amigos e familiares, pela compreensão na realização deste sonho,

Obrigada a todos que de forma direta ou indireta nos auxiliaram na conclusão deste trabalho.

## 7. Referencias

ALBETRÃO, S. E. ERP Sistemas de Gestão Empresarial: metodologia para avaliação, seleção e implantação para pequenas e médias empresas. 2.ed. São Paulo: IGLU, 2005.

ARMELIM, A. BITTENCOURT, C. NUNES, R. ALVES, V. Resistência dos Usuários na implantação de Sistema de ERP: Um caso na telefonia. Centro Universitário Fundação Santo André (CUFSA), 2009.

BRAGA, C. D.; MARQUES, L. M. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. Rev. FAE, Curitiba, v.11, n.1, p.9-17, jan./jun. 2008

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: A social-practice perspective. Organization Science, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.

CALDAS, M.P., Wood Jr, T. Fad and fashions in management: the case of ERP. Revisa de administração de empresas. São Paulo, v.40 n. 3, p.8-17, Jul/Set 2000.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança. Cengage Learning Editores, 1999. ISBN: 8522101949.

DRUCKER, Peter. The essential Drucker. New York: Harperbusiness, 2001. FETZNER, M.A.M., FREITAS, H. Repensando questões sobre Mudança, Afeto e Resistência na Implementação de SI. In: Encontro Nacional da ANPAD. Anais do XXXIII ENANPAD,

São Paulo/SP, 2009. FIGUEIREDO, P. Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 3, p. 607-643, 2003.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. 107p.

GONÇALVES, José E. L. Os Impactos das Novas Tecnologias nas Empresas Prestadoras de Serviços. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, jan-fev, 1998.

GRAMEL, Alexandre Reis. *Sistema de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE – Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2001. 52 HICKS, D. A. The Manager's Guide to Supply Chain and Logistics Prob

## 8. Apêndices

De posse dos resultados acima, extraídos de uma amostra de 26 usuários diretos do sistema, gentileza responder as seguintes questões de pesquisa:

1. Quais fatores contribuíram para tais resultados?
2. Você considere que está havendo alguma rejeição por parte de seus subordinados? Qual motivo?
3. Se fosse possível alterar alguma fase do processo, algum detalhe, etc., qual seria essa (ou essas) alteração?
4. Porque os treinamentos foram realizados apenas no momento de escuridão de informações?
5. Porque os treinamentos duraram tão pouco tempo? Não seria necessário mais tempo de treinamento?
6. Qual o impacto do novo sistema para a rotina?
7. Como as falhas foram gerenciadas ao longo do processo de substituição do sistema antigo pelo novo sistema?

8. Qual é o tempo previsto para que os resultados positivos esperados do sistema comecem a aparecer?