

UNIVERSIDADE FEEVALE

GERSON LAMB

TREINAMENTO EFETIVO DE USUÁRIOS DE ERP: UMA  
PROPOSTA BASEADA EM KCS

(Título Provisório)

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Novo Hamburgo  
2019

GERSON LAMB

TREINAMENTO EFETIVO DE USUÁRIOS DE ERP: UMA  
PROPOSTA BASEADA EM KCS

(Título Provisório)

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão de  
Curso, apresentado como requisito parcial  
à obtenção do grau de Bacharel em  
Sistemas de Informação pela  
Universidade Feevale

Orientador: Prof. Dra. Adriana Neves Dos Reis

Novo Hamburgo  
2019

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de uma proposta metodológica voltada a melhorar a efetividade na transferência do conhecimento em treinamento de usuários de sistemas do tipo *Enterprise Resource Planning* – ERP, classificando-a em uma pesquisa de natureza aplicada do tipo qualitativa. Falhas na transferência de conhecimento em treinamentos, deficiência na elaboração, produção e atualização constante de documentação de apoio a usuários, assim como falhas no processo de organização e gestão da qualidade da informação compartilhada serão tratadas neste presente trabalho. Para isto, a proposta a ser desenvolvida baseia-se na metodologia *Knowledge-Centered Support* – KCS, de modo a apoiar o usuário com documentações de maior qualidade. Além disso, espera-se considerar práticas de padronização de documentação, atualização e revisão constante do conhecimento armazenado, permitindo que esta informação esteja sempre disponível e compartilhada. Para avaliação da metodologia proposta será adotado como estratégia metodológica o estudo de caso, sendo ela avaliada por profissionais da área de implantações de sistemas ERP e aplicada dentro de uma case de implantação de sistema ERP na área de gestão imobiliária, na região do Vale do Sinos.

Palavras-chave: Treinamento. *Enterprise Resource Planning* (ERP). Gestão do Conhecimento. *Knowledge-Centered Support* (KCS).

## SUMÁRIO

MOTIVAÇÃO .....	5
OBJETIVOS .....	9
METODOLOGIA .....	10
CRONOGRAMA .....	11
BIBLIOGRAFIA .....	12

## MOTIVAÇÃO

Atualmente há uma grande dificuldade em repassar conhecimento de forma simples, ágil e fácil para a compreensão dos indivíduos, seja ela na área educacional quanto em qualquer outra área. Muitas vezes, a informação é repassada à frente, porém este conhecimento não é absorvido da melhor forma possível ou aproveitado da melhor maneira, muito menos armazenado para que possa haver uma melhoria contínua da sua estrutura e distribuição (Mendes, Filho, 2002). Segundo Statdlober (2016), a atualização do conhecimento é tão fundamental quanto a sua identificação, captura e armazenamento.

Na área de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) não é diferente. Empresas mantedoras de software gastam milhões todos os anos alocando seus principais recursos na realização de treinamentos. Uma identificação criteriosa das necessidades evitará investimentos e esforços desnecessários na aquisição de conhecimento que poderão não ser úteis para o indivíduo, o seu grupo de trabalho e para a organização (Paz, Tonet, 2006).

Estas capacitações podem ser classificadas em dois modos:

Capacitação interna: contemplando a capacitação de novos colaboradores para aquisição de conhecimento do software em si, afim de que sejam prestados serviços de suporte *help-desk* e consultorias.

Capacitação externa: voltadas aos usuários de uma corporação que adquiriu o software em questão, prestando treinamentos e consultorias a usuários muitas vezes com pouco conhecimento técnico. Conforme Pfleeger (2004), o conhecimento adquirido no treinamento pode ser facilmente esquecido para aquelas funções que não são executadas regularmente.

Para Lima et al. (2001), a adoção de um ERP afeta a empresa em todas as suas dimensões, sejam elas culturais, organizacionais ou tecnológicas. Esses sistemas controlam toda a empresa, da produção às finanças, registrando e processando cada fato novo na engrenagem corporativa e distribuindo a informação de maneira clara e segura, em tempo real. Ao adotar um ERP, o objetivo básico não é colocar o software em produção, mas melhorar os processos de negócios usando Tecnologia da Informação. Mais do que uma

mudança de tecnologia, a adoção desses sistemas implica um processo de mudança organizacional.

“É preciso entender que, assim como os demais pacotes comerciais, os sistemas ERP não são desenvolvidos para um cliente específico. Eles procuram atender a requisitos genéricos do maior número possível de empresas juntamente para explorar o ganho de escala em seu desenvolvimento. Portanto, para que possam ser construídos são necessários que incorporem modelos de processos de negócio. Esses modelos são obtidos por meio da experiência acumulada pelas empresas fornecedoras em repetidos processos de implementação ou são elaborados por empresas de consultoria e pesquisa em processos de *benchmarking*”. (SOUZA, A. C., SACCOL, Z. A., Sistemas ERP no Brasil, 2006, p. 64-65)

Por conta disso, há um custo muito alto da empresa mantedora de software em realizar capacitação dos envolvidos (Paz, Tonet, 2006), seja ele pelo alto tempo demandado nos treinamentos, deslocamentos e desgaste de equipe, seja pela adoção de estratégias erradas na distribuição da informação, tais como uma documentação de apoio pobre em qualidade, a limitação do compartilhamento da informação a todos os colaboradores e a não atualização constante do conhecimento armazenado, resultando, inclusive, em falhas na transferência da informação.

Pfleeger (2004) afirma que se a entrega do software não for bem-sucedida e o usuário não se sentir à vontade em usá-lo, ele tende a não utilizar o sistema adequadamente. Isso pode gerar descontentamento, afetando o desempenho dos usuários, com menor produtividade do que esperado. Desse modo, a construção de um sistema de qualidade poderá ter sido em vão.

Por conta dos problemas relatados anteriormente, é necessário que se tenha uma documentação padronizada, estando ela armazenada e à disposição dos usuários com um grau elevado de qualidade, afim de que possa auxiliá-los na resolução de dúvidas e/ou problemas. De acordo com Rezende (1999), a documentação tem como objetivo principal tornar o cliente e/ou usuário o mais independente possível do desenvolvedor.

Segundo Wazlawick (2013), desenvolver material de suporte a usuários de sistemas cobre toda a documentação e treinamentos que serão fundamentais para que o usuário final possa instalar, operar, manter e usar o sistema. Pfleeger (2004) alega que a documentação é parte de uma abrangente abordagem de treinamento. A qualidade e o tipo de documentação

podem ser fundamentais não somente para o treinamento, mas também para o sucesso do sistema.

Pfleeger (2004) relata um exemplo em que após o período de implantação do software, em seis meses, ninguém mais havia lido os manuais do usuário, e as páginas de atualização com informações revisadas e atualizadas não foram mais colocadas no manual. Statdlober (2016) declara, neste sentido, que o conhecimento na era atual é um produto perecível, de modo que conhecimento sem atualização tende a virar inútil.

Além disso, deve-se considerar que ainda são observados casos em que o conhecimento, estando nos indivíduos, vai embora com eles, caso os mesmos deixem a organização (Wazlawick, 2013). Em concordância com Statdlober (2016, p. 4), “com a gestão de conhecimento, um dos vários resultados que podem ser esperados é que esse conhecimento de alto valor dos indivíduos seja sistematicamente compartilhado e, portanto, esteja mais ao alcance da organização”.

Conforme o mesmo autor, o ponto chave da gestão de conhecimento é identificar, capturar, armazenar, disseminar e manter atualizado esse conhecimento, tornando-o disponível e sobretudo útil para a maioria das pessoas na organização.

Dentro da problemática encontrada, referente à qualidade da informação, armazenamento e constante atualização do conhecimento, existe uma metodologia que aborda todos esses pontos chamada *Knowledge-Centered Support* (KCS). Ainda em conformidade com Statdlober (2016), ela trabalha boas práticas voltadas à gestão de conhecimento, contemplando aspectos como padronização da documentação, armazenamento da informação em uma base de conhecimento, bem como atualização e revisão constante da documentação armazenada, visando sempre seus esforços para a qualidade desta documentação.

Quanto a questões problemáticas, o vigente trabalho tem por apontar aspectos a serem resolvidos referentes a falhas na transferência do conhecimento em treinamentos de sistemas ERP, falhas na elaboração e produção constante de documentação de apoio a usuários e má organização e deficiência na gestão de qualidade da informação armazenada e compartilhada.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo geral a elaboração de uma proposta metodológica voltada a melhorar a efetividade na transferência do conhecimento sobre o sistema ao usuário final de sistema ERP, com base na metodologia KCS.

Como objetivos específicos tratará de ser feita as revisões da literatura sobre gestão de informação e conhecimento em treinamentos de usuários de software ERP, como também na revisão literal referente a metodologia KCS.

É proposto também avaliar a metodologia com profissionais da área de implantações de sistemas ERP, tendo por fim a realização da aplicação da metodologia proposta em um estudo de caso aprofundado, voltado dentro de uma case de implantação de sistema ERP na área de gestão imobiliária, mais especificamente na região do Vale do Sinos.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

Propor uma metodologia baseada em KCS para melhorar a efetividade de treinamentos a usuários de sistemas ERP.

### Objetivos Específicos

#### Revisão de literatura:

- Sobre Gestão de Informação e Conhecimento em treinamento de para usuários de software e, especificamente, de ERP;
- Em relação à metodologia KCS e melhores práticas de captura, organização, armazenamento, disseminação e atualização de conhecimento;
- Construir uma metodologia para potencializar a efetividade dos treinamentos de usuários de ERP;
- Avaliar a metodologia proposta com profissionais voltados à área de consultoria de sistemas, implantadores de sistema e suporte de sistemas ERP a usuários;
- Analisar a metodologia em um caso prático, dentro de um processo de implantação e treinamento de usuários de um sistema ERP, voltando a área de gestão imobiliária, na região do Vale do Sinos.

## **METODOLOGIA**

Considerando o objetivo deste trabalho, ele pode ser classificado como uma pesquisa científica de natureza aplicada do tipo qualitativa, utilizando fins de pesquisa explicativa em procedimento de estudo de caso, “pois é procurado produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidas à solução de problemas específicos” (PRODANOV e FREITAS, 2013).

O estudo de caso terá como início a realização de um embasamento teórico em revisões de literaturas sobre gestão de informação e conhecimento voltados a usuários de software, técnicas e práticas de documentação de software.

Além disso, será feito um embasamento teórico referente à criação de manuais a usuários, afim de obter uma maior qualidade na documentação capturada e desenvolvida, utilizando fontes bibliográficas em livros voltados à Engenharia de Software.

Também constituirá em ser realizado estudos em revisões de literaturas aprofundadas na metodologia KCS, com o objetivo de observar e absorver as melhores práticas quanto à gestão e compartilhamento do conhecimento adotadas por ela, sejam elas para captura da informação, organização, armazenamento e atualização constante em sua base de conhecimento. “Para o KCS, o conteúdo é rei” (STATDLOBER, 2016, p. 27).

O planejamento dos casos deverá ser feito com base em implementações de sistemas ERP, visando coletar dados sobre implantações com foco na área de gestão imobiliária. Será realizado um estudo piloto, com o propósito de observar a aplicação da metodologia e coletar maiores dados sobre objetivos alcançados e não alcançados e possíveis dificuldades presenciadas nos treinamentos. A partir disso, deverá ser proposta a avaliação da metodologia junto a profissionais no ramo de consultoria e implantação de sistemas ERP, com a finalidade de que seja validada se as necessidades e dificuldades serão sanadas ou minimizadas com a implementação da prática.

Com base nos resultados coletados no estudo piloto, poderá ser feita uma nova análise dos dados para averiguar quais pontos não foram atendidos (se houver) e realizar uma revisão na metodologia proposta. Por fim, será entregue um relatório contendo as práticas adotadas junto a metodologia proposta, as experiências observadas e os resultados obtidos.

## CRONOGRAMA

### Trabalho de Conclusão I

Etapa	Meses			
	Março	Abril	Maiο	Junho
Elaborar e entregar o anteprojeto	x	x		
Realizar revisões de literaturas sobre gestão da informação e conhecimento	x	x		
Elaborar estudo detalhado sobre boas práticas da metodologia KCS		x	x	
Elaborar metodologia de apoio a usuários em treinamentos de sistemas ERP			x	x
Entregar a redação do TC I				x

### Trabalho de Conclusão II

Etapa	Meses			
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Iniciar a escrita do TC II	x	x		
Avaliar a metodologia com profissionais	x	x		
Aplicar a metodologia em um estudo de caso		x	x	
Apresentar resultados obtidos			x	x
Entregar e apresentar o TC II				x

## BIBLIOGRAFIA

LIMA, Alexandre Dehon de Almeida et al. (2001) - **Implantação de pacotes de gestão empresarial em médias empresas**. Artigo publicado pela KMPress disponível no site <http://www.kmpress.com.br>. Acessado em março de 2019.

MENDES, Juliana Veiga; FILHO, Edmundo Escrivão. **Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial**. Gest. Prod. 2002, vol.9, n.3, pp.277-296.

PFLEEGER, Shari Lawrence. **Engenharia de Software Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 524 p.

PRESSMAN, Roger; MAXIM, Bruce R. **Engenharia de Software Uma abordagem profissional**. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 932 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: março de 2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 1999. 292 p.

SOUZA, César Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela. **Sistemas ERP no Brasil – Teoria e Casos**. Editora Atlas, 2006.

STATDLOBER, J. **Gestão do conhecimento em serviços de TI**. 1. ed. São Paulo: Brasport, 2016. 138 p.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho**. Rev. adm. contemp. vol.10 no.2 Curitiba Apr./June 2006.

WAZLAWICK, Raul Sidnei. **Engenharia de Software Conceitos e Práticas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 338 p.