

Beatriz Monteiro

Como aplicar Gestão do Conhecimento em micro e pequenas empresas de Bauru e Região



Como aplicar Gestão do Conhecimento em micro e pequenas empresas de Bauru e Região é uma publicação resultante de um trabalho de conclusão de curso de Comunicação Social com ênfase em Relações Públicas.

REALIZAÇÃO

Beatriz Monteiro

ORIENTAÇÃO

Tamara Guaraldo

PROJETO GRÁFICO E EDIÇÃO

Guilherme Teixeira

FAAC

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

UNESP

Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho”

Bauru, maio de 2019

Índice

Gestão do Conhecimento	4
O que é?	4
Processo de conhecimento	4
Dois tipos de conhecimento	5
Análise de Cenário Interno	7
Identifique seus conhecimentos	7
Quais conhecimentos você deseja	8
Analise seus conteúdos	8
Motive a sua equipe e mostre a importância	9
Deve ser vista como benefício	9
Vamos escrever - Banco de dados de Gestão do Conhecimento	10
Somente o que é importante	10
Gestão e Incentivo à Gestão do Conhecimento	11
O papel do gestor	12
Gestão do Conhecimento e Inovação - Empresas Competitivas no Mercado	14
Conhecimento gera inovação	14
Como está a Gestão do Conhecimento e Inovação na sua empresa?	15
Exercício	15
Mapa do Conhecimento	16
Conclusão	17

Gestão do Conhecimento

Você já parou para pensar de onde vem o conhecimento da sua empresa? Tudo que você produz e faz na sua empresa surgiu de um determinado conhecimento, e de onde ele começou?

O conhecimento está presente em tudo na empresa, em cada projeto, cada ação e produto desenvolvido mas está principalmente, no seu funcionário.

Um dos grandes desafios das organizações está em saber extrair o conhecimento gerado e acumulado ao longo dos anos por um funcionário. (ZUCCARI, 2018, p.21)

É exatamente sobre isso que vamos tratar nos próximos passos deste ebook, mas antes vamos entender o que é Gestão do Conhecimento.

O que é?

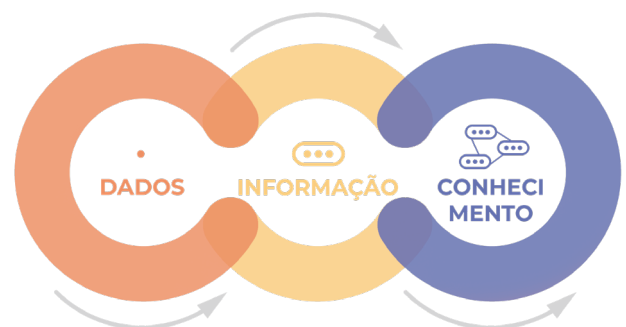
A Gestão do Conhecimento consiste na administração dos ativos de conhecimento de uma empresa.

(Humantech, p.5)

Portanto, é o processo que se for implementado na empresa vai ajudar a esclarecer quais são os conhecimentos que a empresa possui e quais ela precisa e deseja alcançar. Possibilitará para você, empresário, uma visão abrangente da sua empresa inclusive para desenvolver projetos inovadores e conseguir uma melhor colocação no mercado.

Processo de conhecimento

O processo de conhecimento inicia-se com a obtenção de dados, depois informações e então conhecimento.



Dados são simples fatos que possuem um único significado, informação é uma combinação de dados dentro de um cenário, ou seja quando esses dados juntos representam uma mensagem e por fim, conhecimento é quando

várias informações são interligadas em um contexto, gerando novos significados.

Vamos entender esse processo?

Uma **maneira fácil** de entendermos como é a relação entre dados, informação e conhecimento, é pensarmos em uma data. No início a data é apenas um número sem relação nenhuma, ou seja é um dado.

Agora vamos imaginar a data que você abriu a sua empresa, essa data específica possui um significado importante, não é mais um dado, ela possui uma informação. Através desta data que possui a informação da data de abertura da empresa, ela está associada há quanto tempo a empresa está no mercado, está ligada a história da empresa, portanto é uma informação dentro de um contexto, é um conhecimento.

A relação de dados, informação e conhecimento é hierárquica*. E assim quando um conhecimento não é aplicável portanto, não é útil, ele pode voltar a ser um dado ou uma informação.

***Hierarquia:** Qualquer classificação por ordem; escala: hierarquia de valores.

Dois tipos de conhecimento

O conhecimento pode ser dividido em duas partes: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O **conhecimento tácito** é aquele que está na mente de cada um, o conhecimento abstrato, que não é explicado ou externalizado. São conhecimentos que adquirimos no dia a dia com práticas e vivência. Por outro lado, o **conhecimento explícito** é aquele que a pessoa aprendeu, pode ser transmissível por linguagens, é fácil de explicar e mostrar para outra pessoa.

Uma pessoa possui esses dois conhecimentos, e fazer a Gestão do Conhecimento é conseguir que o funcionário da sua empresa empregue no trabalho os seus conhecimentos tácitos e que compartilhe os seus conhecimentos explícitos.

São diversos processos que podem ser usados para fazer a Gestão do Conhecimento, então vamos começar a praticar?

*Vamos
aplicar!*

Análise de Cenário Interno

Para começar é **importante analisar** a situação dos conhecimentos da sua empresa.

Identifique seus conhecimentos

Todos os dias são produzidos conteúdos de conhecimento dentro da empresa mas para que eles sejam efetivos é importante saber quais são esses conhecimentos.

Como um mapa de gestão do conhecimento faça uma análise com toda a sua equipe sobre os projetos, documentos e conteúdos de conhecimento que vocês já possuem.

Reúna os materiais que já estão prontos, projetos já finalizados, documentos importantes.

Realize uma reunião e peça para a sua equipe que registre os projetos que estão acontecendo neste momento, tudo o que já aconteceu e quais serão os próximos passos.

Com esse mapa será possível identificar tudo o que já foi produzido dentro da empresa.

Dica

Um conselho é criar uma planilha com todos os materiais e indicar em qual pasta estão cada um, dessa forma vai ficar muito mais fácil de visualizar depois. Como um mapa mesmo.



Quais conhecimentos você deseja

Agora que você já sabe quais os materiais de conhecimento que sua empresa possui, devemos analisar o que você gostaria e precisa ter.

Analise seus conteúdos

Coloque no papel o que é um conhecimento importante para empresa e, como uma auditoria* de gestão do conhecimento, faça um análise de todos os conteúdos que você tem, quais deseja ter e quais precisa ter.

*Auditoria é um exame sistemático das atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setor, que tem o objetivo de averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas.

Pense em “quais necessidades de conhecimento para que os objetivos da sua empresa sejam alcançados”

(TARAPANOFF, 2006, p. 128).

Converse com a sua equipe, pessoas novas e antigas na empresa e escute a opinião deles sobre os conhecimentos que

vocês precisam adquirir. É muito importante escutar a opinião dos principais responsáveis pela produção de conhecimento da empresa, ou seja, os seus gerentes.

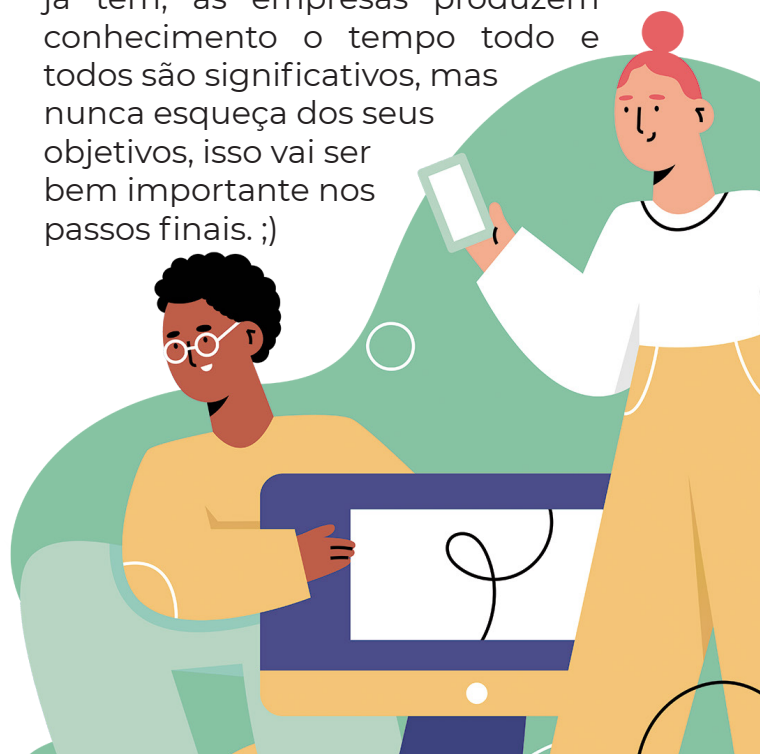
Esse passo deve ser acompanhado do primeiro para que seja feita uma comparação com os dois. Comparar o que você tem com o que você deseja ter.

Dica

Para facilitar escreva em uma cartolina o que você já tem e quais deseja adquirir. É uma maneira visual e mais fácil de realizar a comparação.



Não deixe de valorizar o que você já tem, as empresas produzem conhecimento o tempo todo e todos são significativos, mas nunca esqueça dos seus objetivos, isso vai ser bem importante nos passos finais. ;)



Motive a sua equipe e mostre a importância

Antes de iniciar a etapa de produção e implementação da Gestão do Conhecimento, é importante mostrar para equipe que será a responsável por executar o projeto a importância de GC dentro da empresa.

Deve ser vista como benefício

Apresente os benefícios de ter todos os conhecimentos em um único lugar e de como isso irá facilitar o trabalho de cada um.

Incentive a equipe a buscar novos conhecimentos e a realizar junto com você o projeto de implementação de Gestão do Conhecimento.

Não vamos esquecer dos conhecimentos que cada funcionário possui e incentivar a sua equipe é uma maneira de fazer com que os seus conhecimentos tácitos sejam externalizados e os seus conhecimentos explícitos sejam ainda mais compartilhados.

Portanto, como devem ser esses documentos para que seja feita a gestão do conhecimento?



Vamos escrever – Banco de dados de Gestão do Conhecimento

Os documentos que vão compor o seu banco de dados devem ser de todos os projetos e assuntos que sejam importantes de estarem armazenados e que possuam um conhecimento significativo para sua empresa. Lembre-se da fase de análise de cenário, não vale a pena guardar um documento com um conteúdo que não será aproveitado posteriormente.

Somente o que é importante

Vamos usar como exemplo um novo projeto que será implementado por uma área da empresa, o documento para o banco de dados deve ser objetivo, somente com as informações importantes.

Comece pela equipe que está no projeto e o seu tempo de duração, essas são informações essenciais. Em baixo coloque os objetivos - aonde esse projeto quer chegar, qual será a sua entrega e também a sua justificativa*. E então desenvolva sobre o projeto, como ele começou, seu cronograma, etc.

*A justificativa é fundamental para Gestão do Conhecimento, é o motivo da existência do projeto. Quando uma pessoa for consultar

o banco de dados de Gestão do Conhecimento saberá qual era o cenário da empresa e porque foi importante desenvolver o projeto e como estamos em um mercado muito dinâmico é possível que a empresa esteja em um cenário parecido.

Não se esqueça de atualizar o projeto sempre que ele avançar de etapa. O banco de dados deve sempre ser atualizado.



Com os documentos feitos, realize um banco de dados - separe por projetos, departamentos, áreas, como for melhor para a sua gestão, mas mantenha todos com fácil acesso e disponível para todas as pessoas envolvidas em cada projeto.

Crie também, uma maneira de controle do banco de dados, por exemplo um sumário ou uma planilha para ficar ainda mais fácil de encontrar um documento. Pronto, você possui um banco de dados de todos os conhecimentos da sua empresa!

Gestão e Incentivo à Gestão do Conhecimento

Depois de colocar a mão na massa e desenvolver e aplicar Gestão do Conhecimento está na hora de fazer a gestão*. É o último passo mas é essencial para permanência de Gestão do Conhecimento na empresa, sem uma gestão tudo que foi feito até agora pode ser perdido.

*Gestão: Planejamento, uma forma de gerir a organização com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

A gestão deve ser feita para acompanhar todos os passos do desenvolvimento e aplicação de Gestão do Conhecimento para que dessa forma os processos sejam personalizados para a sua empresa e que se necessário sejam feitas adaptações. É o momento de mostrar a importância da Gestão do Conhecimento para todos, mostrar os benefícios e acompanhar o seu desenvolvimento.

“A compreensão do processo de conhecimento pauta-se em gerir a mudança reconhecendo os benefícios para organização e para os indivíduos; no envolvimento das pessoas na tomada de decisões; na identificação de barreiras; nos obstáculos à mudança e na atenção à correção do processo.”

(ALENCAR; FONSECA, 2015, p.46)

O papel do gestor

O gestor é a pessoa que deve saber o que está acontecendo em todos os momentos e principalmente deve fazer o acompanhamento dos processos e da equipe, ele é o responsável por analisar se o que está sendo feito será útil e se a maneira como está sendo feita é a ideal para sua equipe e empresa.

**Incentive,
acompanhe, converse
com a sua equipe.**

São três pilares essenciais para uma boa gestão e para aplicação de Gestão do Conhecimento.

Incentive para produzirem novos projetos, para desenvolverem os documentos e atualizar o banco de dados. Para que busquem sempre novos conhecimentos pessoais para que cheguem com ideias inovadoras e ajudem a empresa a crescer como uma empresa inteligente.

Acompanhe todos os projetos e a equipe, realize reuniões de gestão dos projetos, acompanhe o dia a dia e crie um ambiente onde as pessoas possam ajudar umas às outras, com alguns projetos interligados. Esteja ciente de tudo o que está acontecendo, mas cuidado para não tirar a autonomia da sua equipe.

Alguns pontos que já estamos acostumados são importantes neste momento:

- » Incentive a equipe em atuar com compromisso nos resultados, foco nos objetivos da Gestão do Conhecimento para empresa;
- » Faça gerenciamento de tempo da equipe, estabeleça metas para os projetos e também para a Gestão do Conhecimento;



Como aplicar **Gestão do Conhecimento** em micro e pequenas empresas de Bauru e Região

- » Seja sempre organizado e mantenha um planejamento para todos os projetos da empresa, saiba de tudo o que está acontecendo e tenha uma visão analítica, dessa forma se alguma alguma etapa precisar de alteração não será um susto para você e sua equipe.

Converse, um bom gestor conversa com a sua equipe. Eles estão vivendo todos os projetos e sabem dizer exatamente todos os pontos que estão bons ou que precisam melhorar. Como na fase de análise converse sobre Gestão do Conhecimento e qual a opinião de cada um, o que pode ser feito para melhorar a Gestão do Conhecimento da empresa.

Dica

Não deixe de motivar a equipe em buscar desenvolvimento e conhecimento pessoal e para empresa.



Gestão do Conhecimento e Inovação – Empresas Competitivas no Mercado

Aplicar Gestão do Conhecimento não é uma tarefa fácil e ser uma empresa que incentiva a inovação também não é, porém a união desses dois fatores são um combo de sucesso para sua empresa.

O mercado mudou muito nos últimos anos e é bem claro que as empresas que permanecem com as mesmas características não se mantêm no mercado competitivo de hoje. Mas como fazer para inovar e se destacar em um mercado que muda e exige tanto?

Conhecimento gera inovação

Já pararam para pensar que ao desenvolver os passos desse ebook e implementar Gestão Conhecimento na sua empresa já é um passo fora da curva? Já imaginaram que fazer Gestão do Conhecimento irá proporcionar inovação e consequentemente trazer mais competitividade no mercado? Então é exatamente neste ponto que gostaríamos de chegar.

A Gestão do Conhecimento é o berço para uma cultura inovadora.

(ZUCCARI, 2018, p. 21)

Com a clareza de quais conhecimentos a empresa possui e de quais conhecimentos ela deve buscar, desenvolver tarefas inovadoras e estimular a equipe em buscar soluções fora da caixa será uma tarefa mais fácil.

O processo de inovação possui vários elementos, e varia de acordo com as necessidades e cenário da empresa. Entre esses processos é importante destacar, as oportunidades financeiras, qual é o mercado e nicho de público, uso de tecnologias, o que a empresa possui e a cultura organizacional.

Além desse fatores a inovação é gerada através da clareza dos conhecimentos da empresa e do processo da gestão desse conhecimento, promovendo uma cultura de inovação e conhecimento.

Como está a Gestão do Conhecimento e Inovação na sua empresa?

Com base no roteiro desenvolvido por Patricia Zuccari presente no artigo “A Relação da Gestão do Conhecimento e Inovação para os Pequenos Negócios” publicado no Encontro de Empreendedorismo e Inovação 2018, elencamos diretrizes para analisar a Gestão do Conhecimento e a Inovação dentro da empresa:

- » Se os problemas são resolvidos através das trocas de experiência entre a equipe;
- » Se possui pesquisa de satisfação do cliente;
- » Se avalia periodicamente a concorrência;
- » Se faz avaliação interna, como pontos fortes e fracos;
- » Se possui relacionamento com clientes e fornecedores através de redes sociais ou outros meios de comunicação;
- » Se faz frequentemente reuniões de desenvolvimento e treinamentos com a equipe.

Lembram da gestão?

- » Se possuem políticas de aumento salarial, plano de carreira e bonificação.

Me conta, quais dessas ações vocês já aplicaram na sua empresa? Use esse momento como uma reflexão sobre os processos de inovação na sua empresa.

Exercício

E para finalizar com chave de ouro, vamos fazer um exercício para analisar o cenário de inovação da sua empresa.



Mapa do Conhecimento

Assim como a dica de usar uma cartolina, o mapa do conhecimento é uma maneira mais visual de analisar o seu cenário e onde você deseja chegar.

Para realizar um mapa do conhecimento, vamos utilizar o conceito de Canvas de Comunicação, que é uma ferramenta excelente de análises e transformação de estratégias em táticas e é exatamente isso que queremos que aconteça aqui. Primeiro analisar o cenário, observar e criar as suas estratégias e então as táticas necessárias para colocar tudo na prática.

O que é o Canvas?

O Canvas é um **mapa simples e visual**, que aborda os **principais aspectos** a considerar ao trazer uma empresa para a realidade do mercado criado por Alex Osterwalder. Ele deve conter um resumo dos pontos-chaves de um bom planejamento. O Canvas é uma ferramenta mais fácil de ser utilizada no dia a dia, se comparada com os planejamentos estratégicos tradicionais, e pode ajudar no ganho de competitividade, já que oferece agilidade ao processo e é flexível o suficiente para suportar alterações constantes.

Fonte: "O Canvas da Comunicação" de Ariane Feijó

O Mapa do Conhecimento contém:

- » **Problemas:** Pensando nos processos de inovação que a sua empresa possui, quais são os problemas que você possui e que podem ser resolvidos?
- » **Código:** Qual vocabulário que você precisa utilizar para ter um processo de inovação?
- » **Canal:** Em quais canais será feita a divulgação?
- » **Contexto:** Qual contexto que a sua empresa está para que os canais escolhidos sejam os mais apropriados?
- » **Mensagem Chave:** O que queremos que seja transmitido ao implementar os processos de inovação?
- » **Frequência:** Com que frequência será transmitida essa mensagem?
- » **Métricas:** Como você vai verificar se a mensagem-chave foi entregue?
- » **Estratégias:** Quais as estratégias/ ações serão feitas para entregar essa mensagem?

Faça download do modelo de Mapa do Conhecimento [aqui](#) e aplique em sua empresa!

Colocando o mapa em prática

Vamos ver como fica o mapa do conhecimento através de um exemplo.

Você identificou que um dos seus problemas em relação a inovação está no fato de sua empresa não utilizar as redes sociais e não se posicionar. Portanto, no mapa do conhecimento vamos ter:

- » **Problema:** O problema é não utilizar as redes sociais como uma maneira de contato com o seu público;
- » **Código:** Como a empresa começará a se comunicar nas redes sociais, com qual vocabulário, o que será postado (estilo dos posts);
- » **Canal:** Quais serão as redes utilizadas, Facebook, Instagram, LinkedIn e quais serão os assuntos abordados em cada uma delas;
- » **Contexto:** Porque você escolheu esses canais, porque é importante utilizar o Instagram neste momento, por exemplo. (qual rede social o seu público usa);
- » **Mensagem Chave:** Pensando no processo externo, o que a empresa quer transmitir com os conteúdos que estão sendo

divulgados. E no processo interno, como isso está sendo divulgado dentro da empresa, para que todos estejam alinhados com os processos de inovação;

- » **Frequência:** Com que frequência será postado e qual a frequência será transmitido esse novo processo para sua equipe;
- » **Métricas:** Quais métricas serão utilizadas para analisar se a sua mensagem foi entregue para o público externo e como você vai analisar se o seu público interno está absorvendo este novo processo e está alinhado com este novo momento da empresa;
- » **Estratégias:** Como será feito daqui para frente para manter este processo de inovação.

Conclusão

Esperamos que esse ebook ajude a sua empresa a dar um primeiro passo rumo à Gestão do Conhecimento e se transformar em uma empresa de conhecimento, inovação e competitiva no mercado.

Vamos transformar esse mercado com muito conhecimento e inovação.

Até a próxima!

