

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

IMPLEMENTATION OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROGRAM IN A COMPANY OF THE FOOD SECTOR

Laís Gomes Figueiredo¹

Paulo Roberto Rodrigues Arrieiro¹

Guilherme Rezende Almeida¹

¹Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Resumo

A competência industrial, atualmente, está relacionada ao grau de relações e interações dentro e fora do ambiente industrial. Para isto, gerir todos os conhecimentos presentes dentro de uma organização contempla no desenvolvimento intelectual da mesma. Sabendo disso uma empresa no ramo da alimentação de Campo Grande no Estado de Mato Grosso do Sul, que trabalha no segmento de produção e venda de alimentos saudáveis produzindo sanduíches naturais, decidiu iniciar um estudo visando implementar um programa de gestão do conhecimento, pois entende-se que mesmo sendo de pequeno porte, a estrutura empresarial dever-se-á realizada de maneira adequada para garantir o crescimento sólido da mesma. A empresa possui basicamente um quadro de sete funcionários, e no programa foi realizado um mapa mental e uma auditoria do conhecimento, que pela análise de multicritérios foi possível identificar quais os conhecimentos necessários para o andamento da empresa, desenvolvendo, em conjunto, as Páginas Amarelas dos funcionários com o cargo que ocupa, seu histórico de cursos e suas experiências. Esses dados recolhidos por entrevista individual, análise de registros e observação, foram analisados com base no referencial teórico e serviram de alicerce para um plano de ação de melhorias e para a proposta final utilizando a ferramenta 5W1H na empresa.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; plano empresarial; programa organizacional.

Abstract

Industrial competence is currently related to the degree of relationships and interactions inside and outside the industrial environment. For this, managing all the knowledge present within an organization contemplates in the intellectual development of the same. Knowing this, a company in the field of food in Campo Grande in the state of Mato Grosso do Sul, which works in the production and sale of healthy food producing natural sandwiches, decided to start a study aimed at implementing a program of knowledge management. It should be noted that even though it is small, the business structure should be carried out in an adequate way to guarantee its solid growth. The company has basically a staff of seven, and in the program a mental map and a knowledge audit were carried out. Through the multi-

criteria analysis, it was possible to identify the knowledge required for the progress of the company, jointly developing the Yellow Pages Of employees with their position, their history of courses and their experiences. These data collected by individual interview, analysis of records and observation, were analyzed based on the theoretical reference and served as a foundation for an improvement action plan and for the final proposal using the 5W1H tool in the company.

Key-words: *knowledge management; business plan; organizational program.*

1. Introdução

A globalização trouxe muitos avanços e facilitou a comunicação e troca de informações em todo o planeta, mas esses avanços têm suas consequências (BAUMAN, 1999). De acordo com o Ministério da Ciência e Tecnologia e a Academia Brasileira de Ciência (2001), atualmente as tecnologias evoluem radicalmente, tornando difícil acompanhar o avanço, a troca de informações é tão fácil que é preciso filtrar as informações adquiridas, além disso, atualmente vivemos em um mundo extremamente competitivo, onde é preciso sempre se atualizar para obter uma vantagem competitiva.

Segundo Quel (2006, p.48) “O homem volta, então, a ser alavanca na sobrevivência das instituições. Não mais aquela mão-de-obra puramente mecânica mais um novo colaborador menos mecanicista e mais pensante”.

Para Terra e Gordon (2011), na era do conhecimento, em que vivemos, não basta uma empresa ter as tecnologias de informação para facilitar a comunicação em todos os setores e armazenar dados da empresa. Ela precisa transformar esses dados em informação e, filtrar essa informação para que possa ser usada de maneira positiva pela empresa. É preciso formalizar e mapear o conhecimento pessoal dos funcionários dentro da empresa. Esse objetivo pode ser alcançado pela prática da Gestão do Conhecimento.

A implantação coordenada da Gestão do Conhecimento (GC) cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes (QUINN ET ALII, 1997).

Neste trabalho foi realizada uma consultoria para uma possível aplicação da gestão do conhecimento em uma empresa no ramo da alimentação, um restaurante fundado em 2006, na cidade de Campo Grande, MS. Trata-se de um estabelecimento comercial de alimentos, que

desde sua fundação preocupa-se em oferecer ao cidadão campo-grandense uma alimentação saudável e saborosa. Com 10 anos de história, a empresa em questão já é referência na cidade.

O restaurante em foco é considerado uma microempresa de acordo com o número de funcionários (até 7 empregados para comércio e serviços). Dessa maneira pode-se pensar que ela não precisa se preocupar com a aplicação da Gestão do Conhecimento, porém, nos últimos anos o número de restaurantes tem crescido exponencialmente na cidade de Campo Grande, além disso, com o constante avanço e aumento no uso de tecnologias como a internet e tecnologia da informação, o proprietário do estabelecimento viu a necessidade de se formalizar o aprendizado dentro da empresa e buscar melhorias com a Gestão do Conhecimento, de maneira a obter uma vantagem competitiva.

2. Referencial teórico

O plano empresarial convive de momentos efêmeros e tampouco sobrevive graças a constante criatividade. Os avanços de ideologias, divergentes concepções, trazem consigo ampla competitividade. Organizações não preparadas, conseqüentemente estarão fadadas ao fracasso. E graças a inicialização da Gestão do Conhecimento, a fomentada e requerida sinergia de informações emerge para todos os funcionários. Planos de ações são retratados de forma coesa e todo o sistema é processado com eficiência (WAZLAWICK, 2011).

Em Nonaka e Takeuchi (1997) surge a ênfase sobre a deliberação do conhecimento tácito e explícito, os quais por consequência sustentam a base da Gestão do Conhecimento. O compartilhamento de conceitos e novos aprendizados, sejam estes patrocinados pela organização ou administrados pelos próprios funcionários, promovem um portfólio sólido para o grupo (ROSSATO, 2002). A empresa recebe a admissão de novas tecnologias, enquanto os trabalhadores incrementam com mão-de-obra qualificada.

A colaboração com as diversas áreas envolvidas no arranjo estabelece diretrizes de entrada e saídas concretas. Em Choo (2003) “O conhecimento é também o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros”, com a devida articulação de ideias consegue-se um alcance maior da rede de dados. Todo feedback promovido pelos integrantes, até mesmo o cliente final, é encarecido e altamente rentável para a empresa. Peculiaridades outrora jamais irreconhecíveis, com a utilização da Gestão do Conhecimento, tornam-se extintas e sanadas

de modo prático. A estilização e singularidade do produto final tomam parte da realidade do mercado.

No Brasil a concentração de sucesso relativa à Gestão do Conhecimento permeia em grandes instituições como: Camargo Correa, Embrapa, Natura, Caixa Econômica Federal, Grupo Votorantim de modo sistemático. Além de gestores com ofício demandado por elas no exterior. Em prol da canalização de projetos novos e instabilidade a qualquer momento de inovações. Porém essa perfeição já citada, ocorre de maneira límpida em nomes conceituados, contudo médias e pequenas sofrem com essa iniciativa.

A maior dificuldade dos pequenos e médios investidores decorre em assegurar a terceira e mais difícil dimensão para o brasileiro aprender. A cultural. Dixon (2000) retrata o conhecimento como elos elaborados e aplicados entre a informação possuída e local a ser imposta empiricamente. Das três dimensões, tácita, explícita e cultural, a última infelizmente intercepta o sucesso; A premissa acontece por conta que a maioria das empresas não é condicionada, ou não sabe, o verdadeiro conhecimento necessário. Cada caso é distinto e geralmente há uma perda de tempo relativamente grande nessa etapa. E é após esta fase, após tudo arquitetado, que o brasileiro recai. A cultura de repetir todo planejamento diariamente, seguir os caminhos construídos paulatinamente decai. Costumes antigos retornam e todo aprendizado fora tão efêmero, assim como o término.

3. Metodologia

A análise construída, neste artigo, procura caracterizar e compreender a aplicação e as áreas do conhecimento em um estabelecimento que comercializa produtos alimentícios naturais e saudáveis bem como a gestão do mesmo, evidenciando, principalmente, a importância do papel da gestão do conhecimento atualmente em qualquer organização. Para realizar tal objetivo, optou-se por usar o método de Análise Multicritério para os conhecimentos presentes na organização e os que faltam para a mesma.

Segundo Diehl (apud BORNIA; WERNKE, 2001), a análise multicritério representa um método que analisa diversas alternativas para a resolução de problemas, este processo tem por base a utilização de vários critérios relacionados ao estudo em questão, identificando diversas alternativas, sendo algumas delas prioritárias para a resolução do problema.

A pesquisa em si é de caráter qualitativa Pesquisa de campo: Este tipo de pesquisa vai muito além da observação dos fatos e fenômenos e faz uma coleta do que ocorre na realidade a ser pesquisada. Depois disso, elas são analisadas e seus dados são interpretados com base em uma fundamentação teórica sólida com o desígnio de elucidar o problema pesquisado.

Uma tentativa, portanto, de tornar visível através da análise dos conhecimentos presentes na organização, bem como os conhecimentos necessários para o desenvolvimento da organização, para que seja possível definir os passos necessários para que a gestão do conhecimento seja possível e completa, tornando a organização modelo neste tipo de gestão. O roteiro se estrutura, dessa maneira, em torno da caracterização da organização estudada e todos os seus conhecimentos presentes, para análise e posterior melhoria. Este estudo foi realizado em uma loja de produtos alimentícios naturais.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com o diretor da empresa, observação da rotina de trabalho, e através da análise dos documentos arquivados na empresa, relacionados aos conhecimentos da mesma. Os dados coletados foram registrados e analisados, sendo utilizados posteriormente para a criação do mapa mental e das páginas amarelas, bem como a análise dos mesmos.

O mapa mental é uma ferramenta que possibilita a análise e identificação das áreas do conhecimento presentes em uma organização, através de uma representação visual simples que permite uma compreensão facilitada da estrutura dos pensamentos, permitindo que a tomada de decisão seja completamente racional e menos complexa.

Seguindo esse pensamento, as páginas amarelas têm como objetivo possibilitar a todos os colaboradores encontrar colegas que têm o conhecimento e expertise que necessitam para um determinado trabalho ou tarefa. A classificação conta com informações como cargo, setor de trabalho, experiências e conhecimentos.

Após analisar os dados colhidos, identificaram-se os conhecimentos necessários e todas as necessidades de melhoria dos mesmos presentes, com isso, foram criadas propostas de melhorias para os procedimentos da organização em estudo, com a utilização de um plano de ação 5W1H.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada tem caráter qualitativo, de acordo a demonstração dos dados provando, de maneira qualitativamente, os conhecimentos da organização que, posteriormente, poderão ser aplicados no negócio estudado neste artigo, devido às condições para a realização das coletas de dados e os experimentos estatísticos.

A pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis (LAKATOS; MARCONI, 2010). Assim sendo, quando se trata do sujeito, seus traços subjetivos e suas particularidades são os fatores determinantes que, em suma, não podem ser traduzidos em números quantificáveis (CERVO, 1983).

Inserido no ramo da pesquisa qualitativa, o presente trabalho é derivado de uma pesquisa de campo, em que, os dados coletados provêm-se de situações reais, tornando-se provas, com base em uma fundamentação teórica sólida, para a elucidação do problema pesquisado após serem analisados e interpretados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

4. Análise dos dados

Para implementação do programa de gestão do conhecimento foi necessário iniciar uma auditoria do conhecimento na empresa, para verificar o conhecimento necessário a esta empresa, e o conhecimento que a mesma já possui.

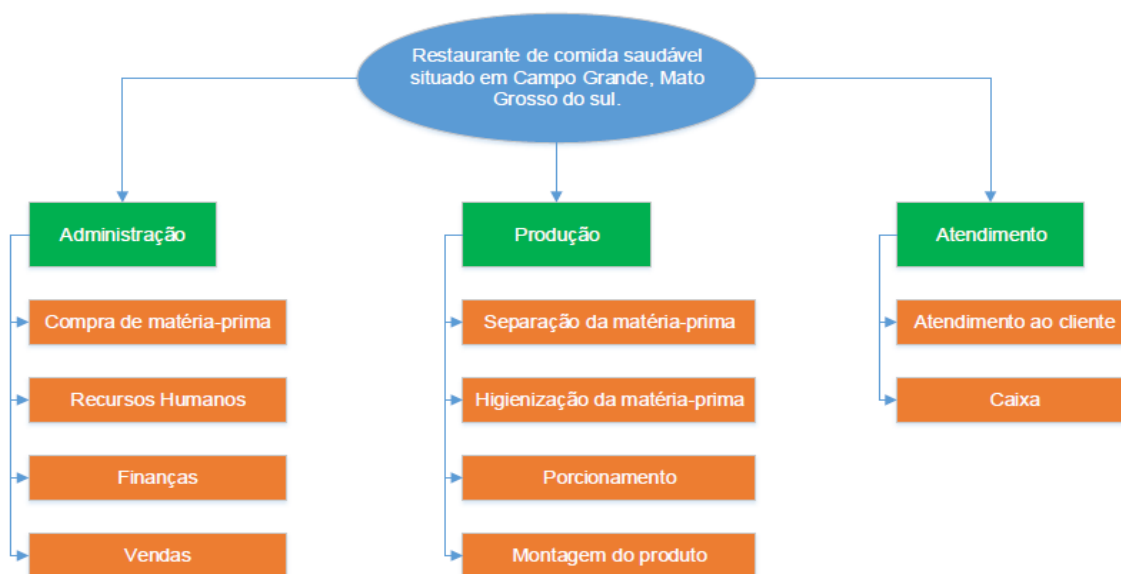
A primeira etapa foi realizar uma entrevista (Anexo 1) com o diretor da empresa para verificar o conhecimento na organização.

A partir desta entrevista, foi possível verificar que a maioria dos funcionários não possui formação superior, mas que há cursos que são oferecidos por instituições terceirizadas e também um treinamento realizado na empresa de acordo com cada função.

O treinamento de um novo funcionário é realizado inicialmente por um funcionário mais antigo que possui experiência e compartilha as informações e conhecimentos adquiridos, através de contato verbal e demonstração das atividades. Este tipo de conhecimento é o conhecimento tácito, no qual adquire-se o conhecimento através de vivências, observações e imitações. E há também os cursos realizados nas instituições terceirizadas, como o de atendimento ao cliente e o de higienização e manipulação de alimentos. Estes são tidos como

conhecimento explícito, um conhecimento formal, que pode ser articulado e fácil de ser comunicado. A empresa possui 3 setores, e a partir destes foi possível realizar o mapeamento da empresa, identificando as atividades realizadas em cada setor.

Figura 01 – Mapa mental da empresa estudada



Fonte: Autoria própria (2016)

Atualmente a empresa conta com 7 funcionários, sendo 4 na produção, 2 no atendimento e 1 na administração. Para facilitar o controle de informações e conhecimentos da empresa, foi elaborado um banco de informações, chamado “Páginas amarelas”, onde estão organizados e classificados os funcionários da empresa, as funções e os setores em que estão alocados. Com isto é possível, de maneira fácil, trocar informações e identificar os conhecimentos de cada funcionário da empresa.

Quadro 01 – Páginas amarelas

Funcionário	Função	Setor	Escolaridade	Cursos Profissionalizantes	Tempo de Empresa	Experiências Anteriores
1	Cozinheira	Produção	Ensino médio incompleto	Manipulação e higienização de alimentos	2 anos	Auxiliar de cozinha
2	Cozinheira	Produção	Ensino médio completo	Manipulação e higienização de alimentos	6 anos	Auxiliar de cozinha, cozinheira
3	Preparação do produto	Produção	Ensino médio completo	Manipulação e higienização de alimentos	4 anos	Auxiliar de cozinha
4	Preparação do produto	Produção	Ensino médio incompleto	Manipulação e higienização de alimentos	1 ano	Auxiliar de cozinha
5	Atendimento ao cliente	Atendimento	Ensino médio completo	Atendimento ao Cliente	2 anos	Atendimento, caixa
6	Caixa	Atendimento	Ensino médio completo	Atendimento ao Cliente	1 ano	Atendimento
7	Administrativo	Administração	Ensino superior completo	-	10 anos	Gerente Administrativo

Fonte: Autoria própria (2016)

Dos funcionários atuais, as cozinheiras já tinham experiência na função, mas realizaram curso em instituição terceirizada para garantir a boa higienização e manipulação de alimentos. As outras duas funcionárias da produção, não tinham experiência, mas receberam instruções das cozinheiras quanto ao preparo do produto e também realizaram curso de higienização e manipulação de alimentos. Os dois funcionários do atendimento tinham experiência em atendimento ao cliente, mas passaram por treinamento ao serem admitidos para que pudessem seguir os padrões de atendimento definidos pela empresa e aprendessem a usar o sistema que é utilizado no caixa. O funcionário da administração já possuía experiência na área, e passou por treinamento para utilizar o sistema adquirido pela empresa.

5. Discussão dos dados

Com base nas informações obtidas, foi possível propor melhorias, através de um plano de ação, a serem realizadas na empresa, para que o conhecimento da organização seja comum e de fácil entendimento para os funcionários. As propostas são:

a) Elaborar manuais com padrões definidos pela empresa de Atendimento ao Cliente, para que o atendimento seja realizado igualmente pelos funcionários do setor de atendimento.

b) Criar vídeos dos próprios funcionários do setor de produção com instruções e demonstrações de como são feitos os pratos servidos pela empresa, para que o conhecimento tácito dos funcionários seja utilizado e transformado em conhecimento explícito para outros funcionários, para que não haja má execução de um prato, e sim uma padronização do mesmo.

c) Realizar reuniões periódicas com os funcionários para que sejam sanadas dúvidas, troca de experiências e compartilhamento de resultados.

d) Realizar Brainstorming na empresa, para que haja sugestões, e novas ideias que possam colaborar para o bom andamento da organização.

e) Buscar cursos e treinamentos disponíveis para os funcionários, que possam colaborar para o crescimento e atualização do conhecimento pessoal e organizacional.

O Quadro 02 apresenta as propostas através da ferramenta 5W1H, que é um documento estruturado que identifica as ações que deverão ser executadas para que o plano de ação seja implementado de forma prática e organizada.

Quadro 02 – Ferramenta 5W1H

What (O quê)	Why (Por que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	How (Como)
Manuais de atendimento	Para que o atendimento seja realizado igualmente pelos funcionários do setor.	Funcionário do setor administrativo juntamente com o funcionário de maior tempo na empresa no setor de atendimento.	Março de 2016.	Empresa.	Elaborando planilhas, e documentos escritos no computador.

Quadro 02 – Ferramenta 5W1H - continuação

What (O quê)	Why (Por que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	How (Como)
Vídeos de instruções	Para facilitar o processo de aprendizagem de um novo funcionário, e para que os produtos sejam produzidos de maneira correta e padronizada pelos funcionários da produção.	Funcionário de maior tempo na empresa no setor de produção.	Março de 2016.	Setor de produção.	Fazendo a filmagem de um funcionário explicando a execução de um prato e informações que forem necessárias.
Reuniões Periódicas	Para que sejam trocadas informações entre funcionários e diretoria, para sanar dúvidas, trocar experiências e compartilhar resultados.	Diretor.	Uma vez por mês.	Empresa.	Reunindo todos os funcionários na empresa.
Brainstorming	Para que os funcionários possam apresentar ideias de melhoria para a empresa.	Diretor.	Uma vez a cada 3 meses.	Empresa.	Reunindo todos os funcionários na empresa.
Cursos e treinamentos	Para o crescimento e atualização do conhecimento pessoal e organizacional.	Funcionário do setor administrativo.	Todos os meses.	Empresa, e instituições que ofereçam cursos e treinamentos.	Fazendo busca em sites da Internet e/ou ligando nas instituições.

Fonte: Autoria própria (2016)

6. Considerações finais

A empresa foi solícita para elaboração do projeto o que ajudou o desenvolvimento de um bom resultado na área de gestão do conhecimento. A priori ficou claro que, por ser de

pequeno porte e possuir apenas sete funcionários, a empresa tinha conhecimento do que precisava saber para seu bom andamento, entretanto isso não tinha sido organizado, passado para o papel, e nem alisado mais tecnicamente, basicamente a liderança conhecia seus funcionários, mas não usava o conhecimento deles e para eles como base estrutural e “arma” para seu desenvolvimento.

Para a implementação de um programa de gestão do conhecimento foi utilizada a ferramenta 5W1H e elaborado um plano de ação que contém principalmente três elementos fundamentais: elaboração de manuais para disponibilizar e facilitar fluxo das informações dentro da empresa, reuniões periódicas e cursos externos de aperfeiçoamento da equipe.

Referências

- BAUMAN, Z. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- BORNIA, A. C.; WERNKE, R. **A contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais**. Revista Contabilidade & Finanças. FIPECAP – FEA – USP. v.14, n. 25, p. 60-71, jan./abr. 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hil, 1983.
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- DIXON, N. M., *Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business Press, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. Atlas, 2010.
- Ministério da Ciência e Tecnologia. Associação Brasileira de Ciências. **Ciência, Tecnologia E Inovação: Desafio para a sociedade brasileira**. Brasília, 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- QUEL, L. F. **Gestão de Conhecimento**: e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.
- QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies**. New York: Free Press, 1997.
- ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.
- TERRA, J. C. C; GORDON, C. **Portais Corporativos**: a revolução na Gestão do Conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2011.
- WAZLAWICK, R. S. **Análise e projeto de sistemas de informação orientados a objetos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.