

A PME dinamica

Aprender a crescer em ambientes turbulentos

Prof. Klaus North

Wiesbaden Business School, Alemanha

Prof. Gregorio Varvakis

Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil



Hochschule
RheinMain



Universidad Nacional de Rosario
Confindere Hominem Cogitantem

O DESAFIO : manter vantagens competitivas em ambientes turbulentos



Hochschule RheinMain
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

Many firms die not because they do the wrong things, but because they keep doing the right things too long“

Prof. Yves Doz, INSEAD

Muitas empresas desaparecem não porque agem de forma errada mas porque continuam fazendo “o certo“ por muito tempo .



www.dynamic-sme.org



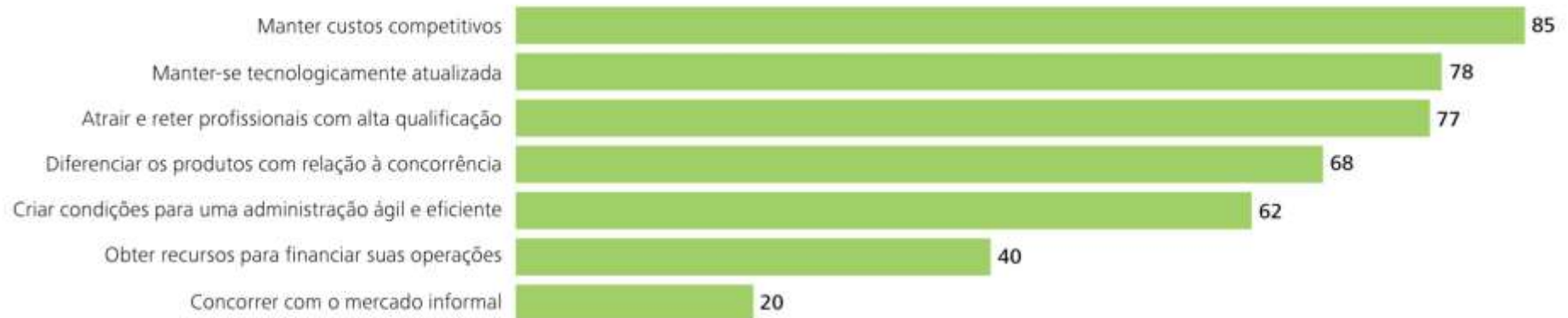
- [¿Cómo mejorar la competitividad sostenible de las PYMES en entornos económicos y sociales turbulentos? - Un enfoque en red](#)
- ***Cuatro equipos internacionales de investigación interdisciplinaria*** desarrollarán un proceso de aprendizaje y co-evolución, de acuerdo con cada una de sus competencias.
- ***Lineas de investigación:***
 - 1. Estrategias e sobrevivencia e PYMES en ambientes turbulentos***
 - 2. Desarrollo de capacidades dinámicas a través de aprendizaje –acción (“Aprender a crecer”), caja de herramientas***
 - 3) monitoreo del desarrollo de capacidades dinámicas con capital intelectual***



Principais desafios



Principais desafios que as PMEs devem enfrentar no médio e longo prazos (%)



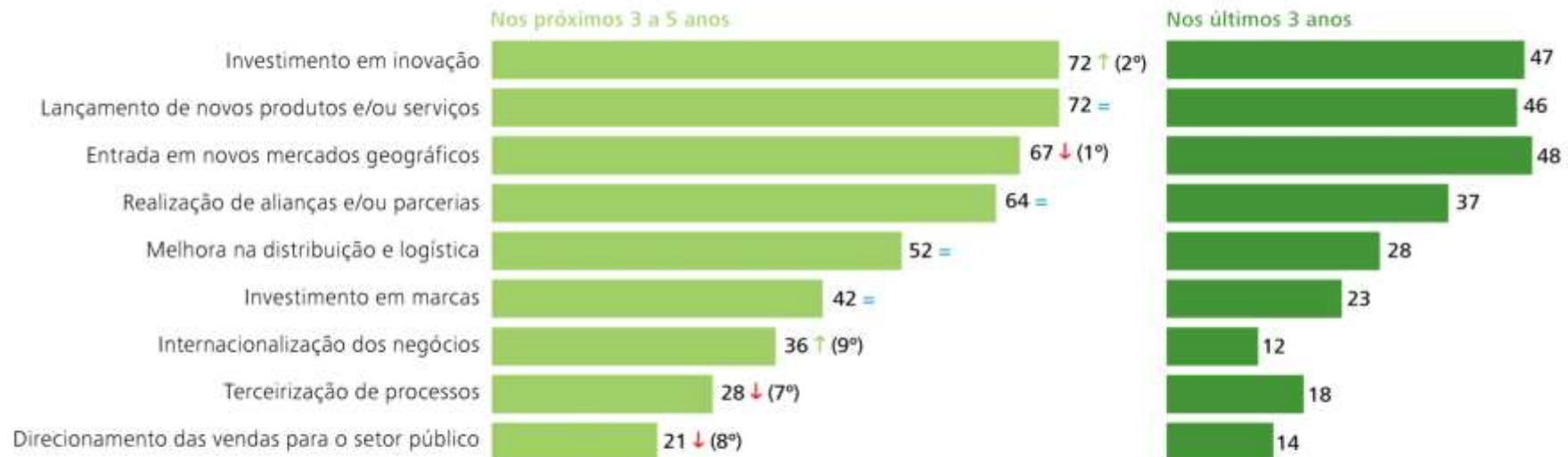
Percentual de empresas que assinalaram cada quesito; questão com respostas múltiplas

Estratégias a priorizar



As PMEs que mais crescem no Brasil
Um estudo sobre as empresas que cultivam as bases da sua expansão

Estratégias a priorizar para condução do crescimento (%)

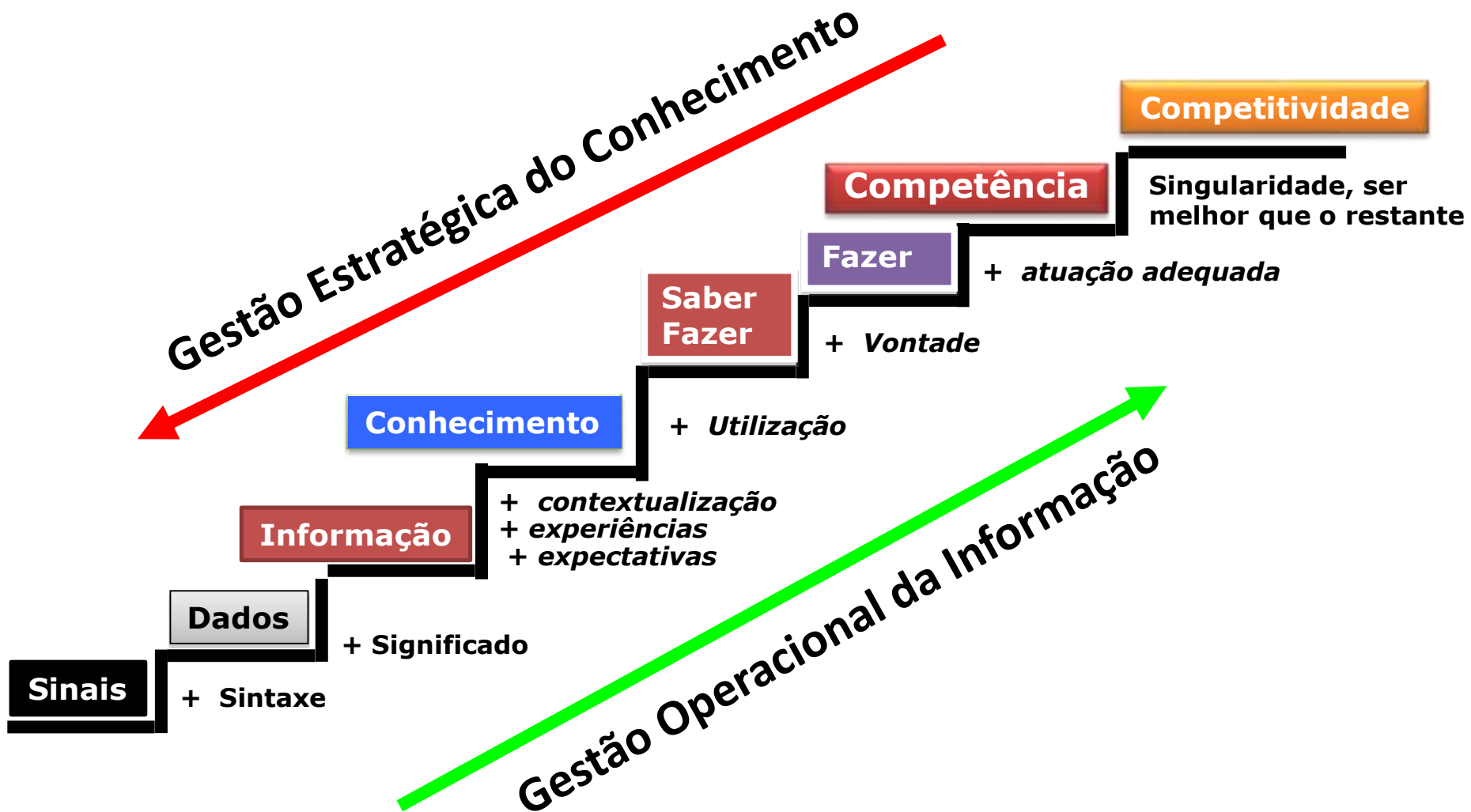


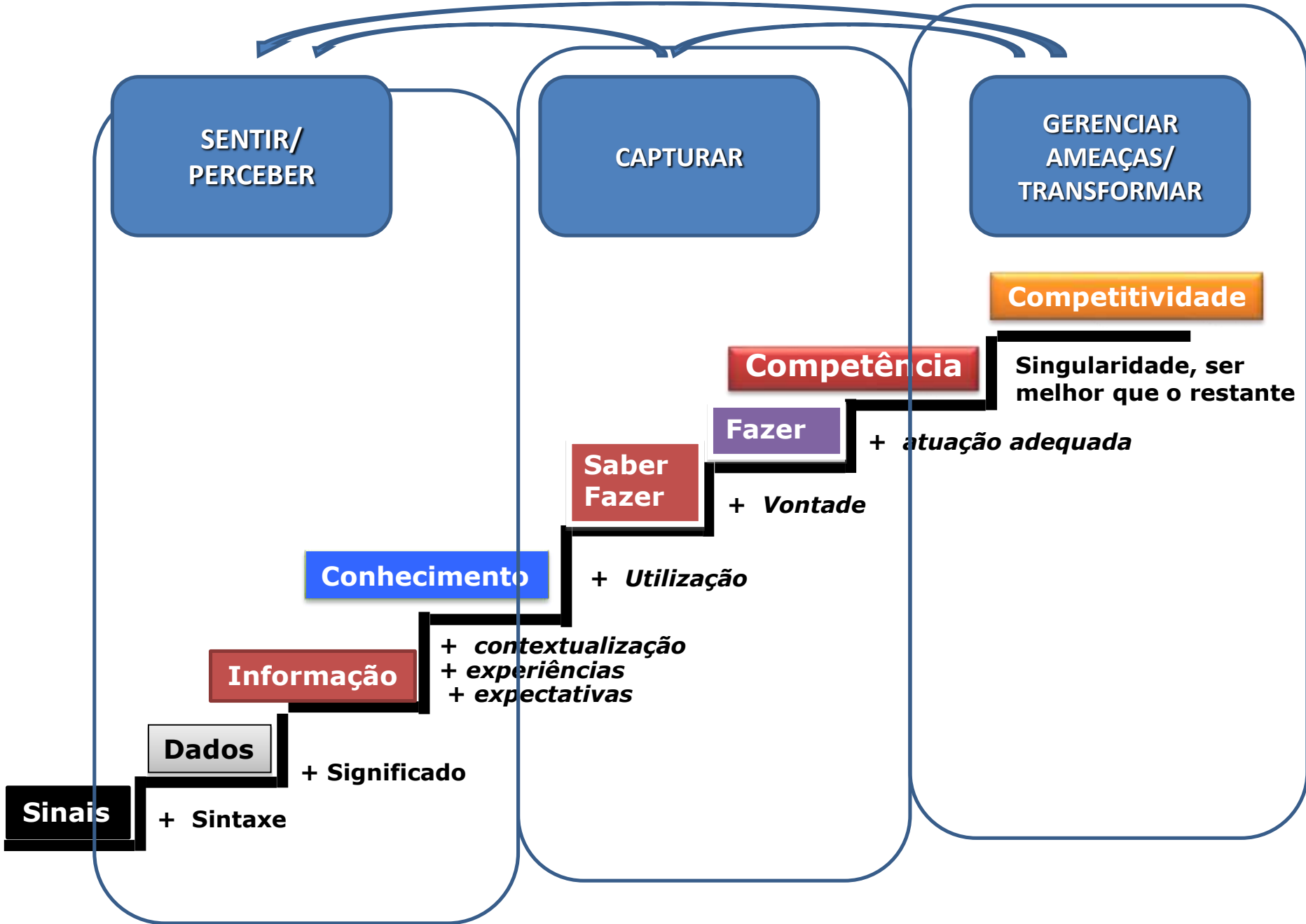
↑ Sobe de posição em relação aos últimos 3 anos ↓ Cai de posição em relação aos últimos 3 anos = Mesma posição em relação aos últimos 3 anos

(º): Indicação da posição ocupada pelo item nos últimos três anos

Percentual de empresas que assinalaram cada quesito; questão com respostas múltiplas

... Escada para competição sustentável





SENTIR/
PERCEBER

CAPTURAR

GERENCIAR
AMEAÇAS/
TRANSFORMAR

Competitividade

Competência

Singularidade, ser
melhor que o restante

Fazer

+ atuação adequada

Saber
Fazer

+ Vontade

Conhecimento

+ Utilização

Informação

+ contextualização
+ experiências
+ expectativas

Dados

+ Significado

Sinais

+ Sintaxe

A PME deve ser dinâmica:

- 1.Reconhece as **mudanças do ambiente** e reage as mesmas com alta rapidez e eficácia,
- 2.**Explora ativamente** as oportunidades do mercado,
- 3.Delega responsabilidades e desenvolve o **espírito empreendedor entre os colaboradores**,
- 4.Possui alta capacidade de **aprendizagem e inovação** e Integrando a ação de aprendizagem durante o trabalho,
- 5.Desenvolve uma cultura, atitude e comportamento **confiável e colaborativo**,

Como empresário, tu estás preparado para enfrentar os riscos atuais e futuros ?

	Sim	Não
1. Tenho tempo suficiente para buscar novas oportunidades ?		
2. Todos os integrantes conhecem e compartilham a estratégia da empresa ?		
3. Somos capazes de reagir eficientemente e rapidamente as mudanças/oportunidades do negocio ?		
4. Preparo meu pessoal para agirem de forma pro-ativa e espirito empreendedor e delego adequadamente as responsabilidades ?		
5. Se eu deixar de vir amanhã a empresa segue operando com sucesso ?		

Não basta ter os melhores profissionais...



... é preciso ter a melhor equipe !



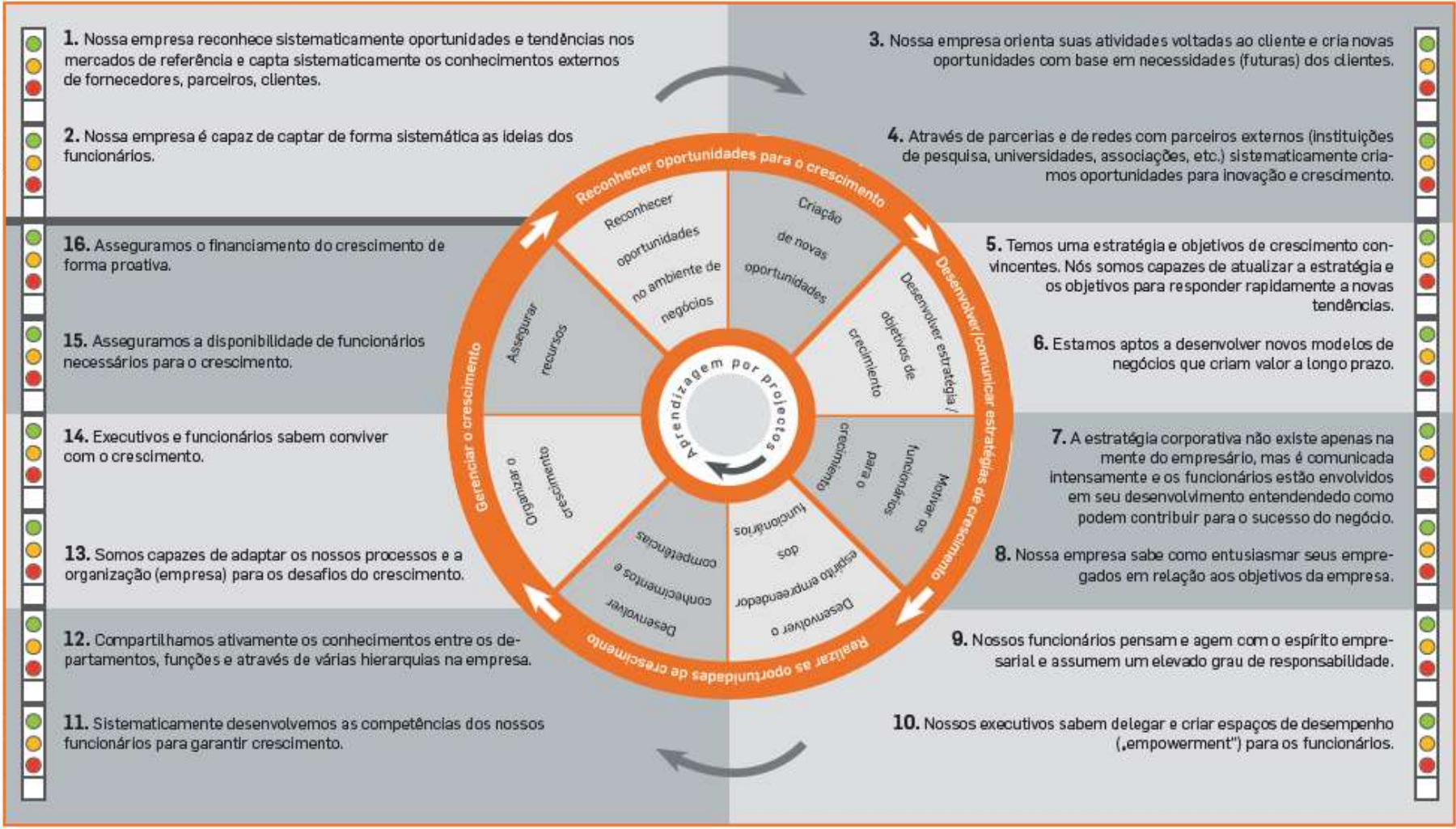
Juca Varella/Folha Imagem.

Aprender a crescer

As alavancas do crescimento

design: Silke Bartsch

© Prof. Dr. Klaus North



www.lernend-wachsen.de

- Fazemos isso bem
- Fazemos isso mais ou menos
- Nós não fazemos bem
- Relevância para a competitividade

- "Por nossa posição competitiva"
- 0 ...não é relevante."
 - 1 ...tem pouca relevância."
 - 2 ...é relevante."
 - 3 ...é altamente relevante."

Oito alavancas para a promoção das habilidades de crescimento das PME's

Reconhecer oportunidades no ambiente de negócios

Criar novas oportunidades

Desenvolver estratégia / objetivos de crescimento

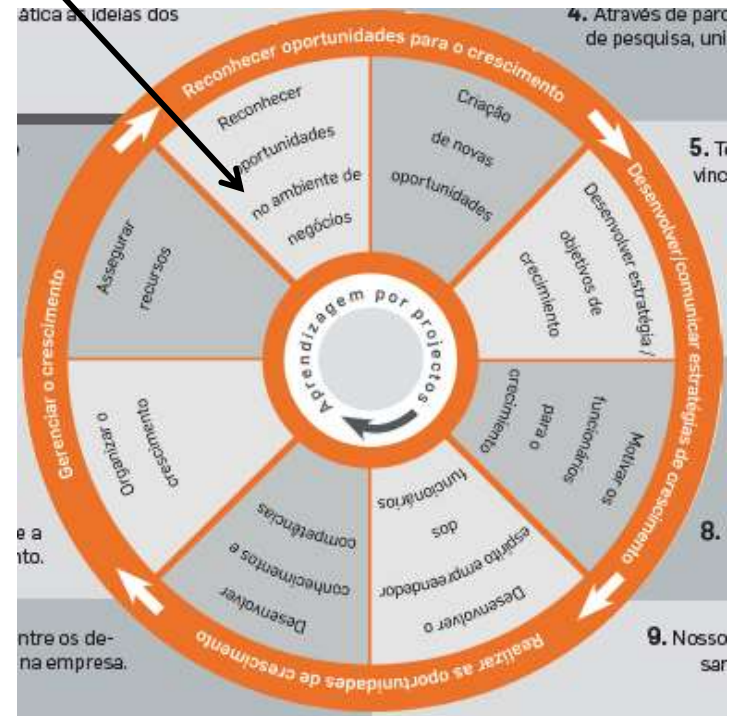
Motivar os funcionários para o crescimento e inovação

Desenvolver o espírito empreendedor dos funcionários

Desenvolver conhecimentos e habilidades

Organizar o processo de crescimento e inovação

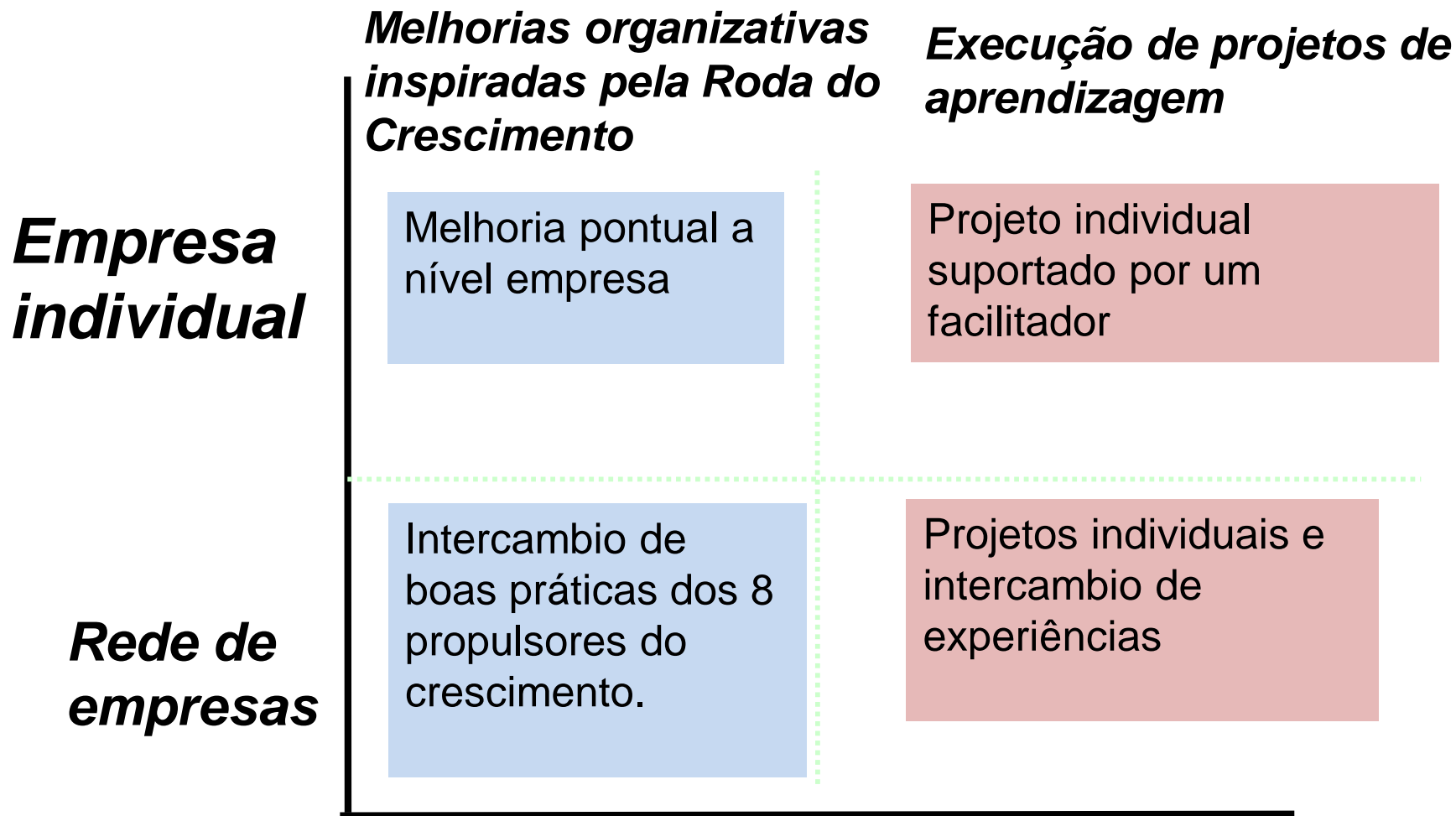
Garantir os recursos



O que é a metodologia
“aprender a crescer” ?

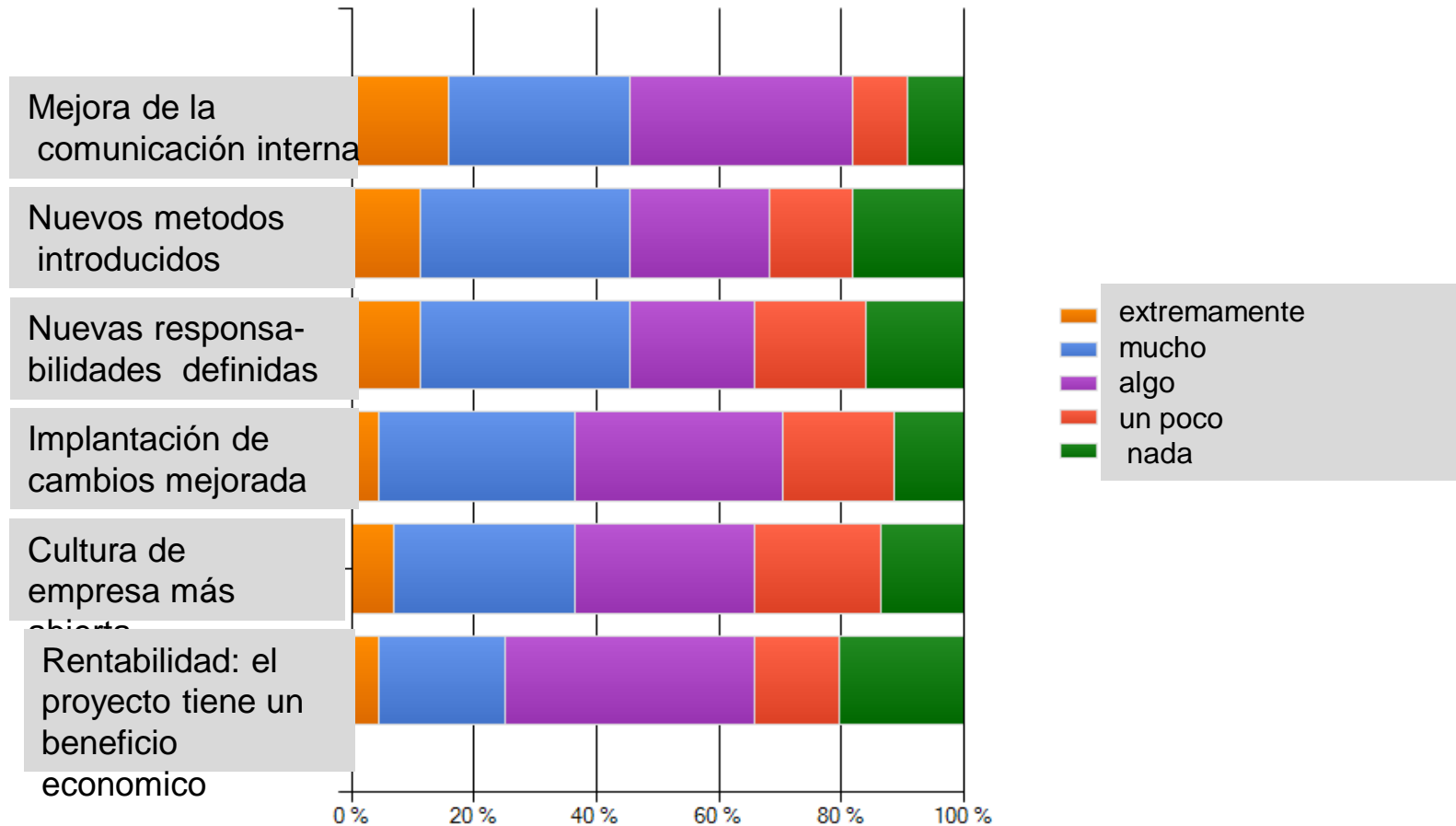
1. Acompanhadas por um **“coach de crescimento”**, as empresas identificam oportunidades e problemas de crescimento (utilizando a roda do crescimento)
2. Criam-se **“projetos de aprendizagem”** com dois **objetivos**: aproveitar as oportunidades de crescimento e, no mesmo projeto, desenvolver as competências dos colaboradores envolvidos no projeto.
3. Numa rede, as **empresas trocam as suas experiências**, e apoiam-se na procura de soluções.
4. O projeto tem uma duração aproximada de 6 – 9 meses.
5. Com a experiência piloto na mesma empresa, podem ser formados **“coaches de crescimento”** que **suportam os futuros projetos** de crescimento.

Quatro formas de aplicar o Método



Qué cambió en la empresas con el proyecto „Aprender a crecer“?

Was hat sich in Ihrem Unternehmen durch das Projekt verändert?



Lo qué aprendieron 7 PYMES en Bajo-Saxonia con sus proyectos „ Aprender a crecer“

- Delegación de responsabilidades
- Mejor participación de los colaboradores
- Mejora de competencias

Liberar al empresario

- Solución sistemática de problemas
- Orientación en resultados
- Espíritu de innovación

Desarrollo de competencias individuales

- Gestión por objetivos
- Estructurar un problema y avanzar sistemáticamente
- Trabajar conjuntamente más eficiente

Trabajo en equipo

- Mejora de la comunicación interna
- Gestionar procesos de cambio
- Aceptar responsabilidades

Comunicación/
cambio



As etapas do “aprender a crescer”



Participantes:
Empresario,
Equipe do Projeto
Coach para inovação e crescimento

O facilitador acompanha o empresário e a equipe do projeto na definição e execução de um projeto de crescimento

Atividade	Passos
Avaliar o autodiagnostico com o empresário /diretor e definir objetivos estratégicos de crescimento, definir um projeto concreto, estimar as necessidades de aprendizagem	1
Apoiar a criação da equipe do projeto, definir o “contrato” entre o empresário, a equipe do projeto e o <i>coach</i> de crescimento, acordando e assegurando os recursos para o projeto. Elaborar “pre-plano” de atividades do projeto.	2
<i>Participar no workshop 1 do consórcio de empresas:</i> apresentação e discussão dos projetos de crescimento de cada empresa	
Definir e delegar as tarefas e responsabilidades, definir os fatores críticos de sucesso, Formular os objetivos de aprendizagem e iniciar formação, acompanhar a equipe no desenvolvimento das soluções / execução das tarefas	3
<i>Participar no workshop 2 do consorcio de empresas:</i> apresentação e discussão das soluções / melhorias / mudanças desenvolvidas, assim como dos resultados da aprendizagem	
Implementar as ações aprovadas do projeto, continuar a formação e aprendizagem da equipe e de outras pessoas envolvidas no projeto, gerenciar as dificuldades não esperadas de implantação e mudança.	4 5
<i>Participar no workshop 3 do consorcio de empresas:</i> apresentação e discussão dos avanços na implantação, resultados obtidos , dificuldades encontradas / superadas	
Avaliar resultados obtidos considerando os objetivos definidos de “negocio”, de mudança e aprendizagem . Preparar a transferência.	6 7
<i>Participar no workshop 4 do consorcio de empresas:</i> Transferência das experiências a outras empresas	

Envolvidos (Stakeholders)

Stakeholder	Papel	Chaves
Empreendedor	Define objetivos de aprendizagem e operações. Delega e empodera a equipe do projeto. Aloca os recursos, toma as decisões.	Comprometer
Equipe de Trabalho	Planeja, executa, implementa e controla o projeto. Identifica/gerencia riscos na implementação. Comunica resultados.	Motivar (Ser proativos)
Facilitador	Apoia o trabalho da equipe, na busca e implementação das soluções. Ponte de comunicação com o empresário para assegurar decisões corretas.	Guiar

Ejemplos de mejora

Oito alavancas para a promoção das habilidades de crescimento das PMEs

Reconhecer oportunidades no ambiente de negócios

Criar novas oportunidades

Desenvolver estratégia / objetivos de crescimento

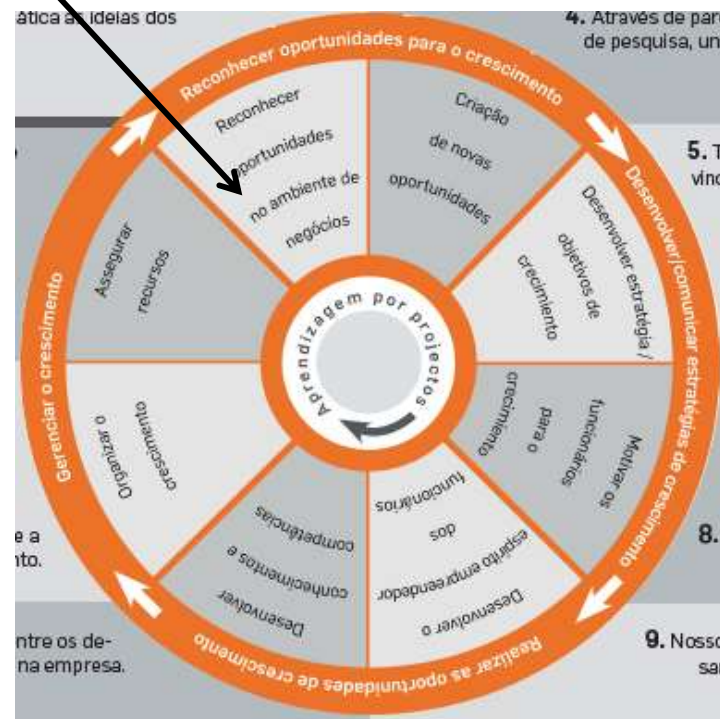
Motivar os funcionários para o crescimento e inovação

Desenvolver o espírito empreendedor dos funcionários

Desenvolver conhecimentos e habilidades

Organizar o processo de crescimento e inovação

Garantir os recursos





Livros, revistas,
páginas web, catálogos...

Férias

Empresas con
relações preferenciais

Outros

Os próprios
empregados

Câmaras de
comércio, governo,
instituições europeias

Contactos
persoais

Consultores



Competência

Seminários,
encontros

Provedores

Clientes e
clientes potenciais

Redes de empresas

Universidades,
centros tecnológicos,
centros de qualidades etc.

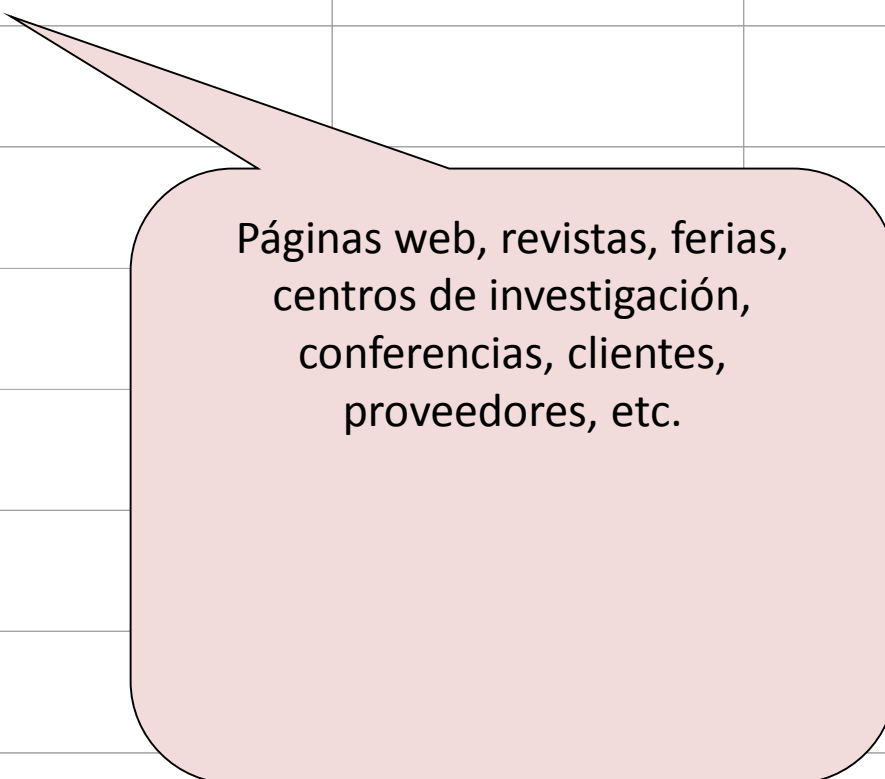
Associações
profissionais,
setoriais

Bancos,
agencias financeiras



Vigilar fuentes de información

Tema	Fuentes prioritarios	¿Quién observa?	¿Quién debería estar informado?



Páginas web, revistas, ferias, centros de investigación, conferencias, clientes, proveedores, etc.



Na sua empresa
as idéias vem em
gotas?

Por que ?



Criar uma onda de ideias:

- Organizar „campeonatos de ideias“
- Buscar ideias para temas específicos
- Incentivar uma alta participação.

Oito alavancas para a promoção das habilidades de crescimento das PMEs

Reconhecer oportunidades no ambiente de negócios

Criar novas oportunidades

Desenvolver estratégia / objetivos de crescimento

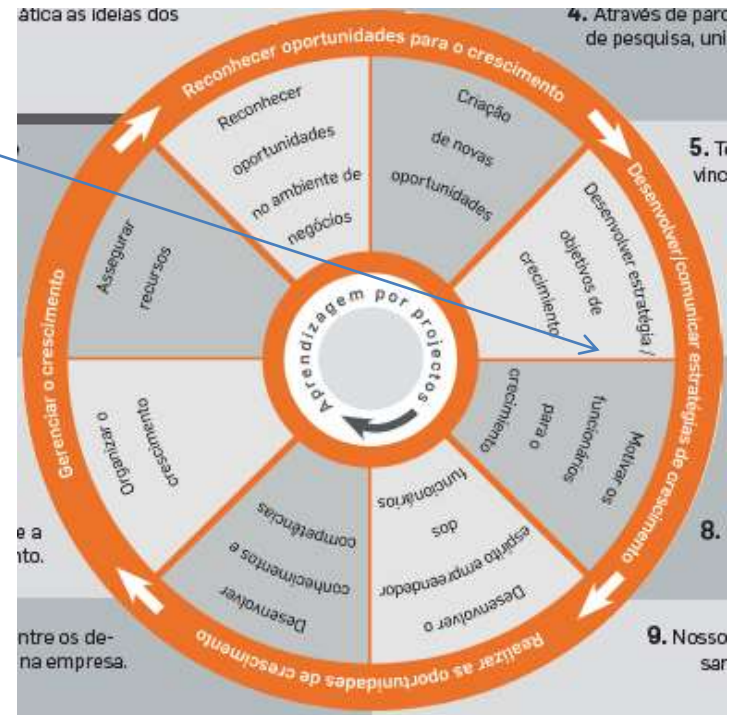
Motivar os funcionários para o crescimento e inovação

Desenvolver o espírito empreendedor dos funcionários

Desenvolver conhecimentos e habilidades

Organizar o processo de crescimento e inovação

Garantir os recursos



Análisis estratégico

1. ¿Qué prestaciones/competencias esperan nuestros clientes de nosotros y donde vemos nuevas oportunidades en los próximos 3 años?
 - ✓ ¿Qué debemos hacer para desarrollar las competencias requeridas?
2. ¿Qué es lo que nosotros hacemos mejor que la competencia?
 - ✓ ¿Cómo podemos fortalecer estas ventajas?
3. ¿Qué es lo que la competencia hace mejor que nosotros?
 - ✓ ¿Qué podemos aprender de ellos?

Desayuno colectivo de trabajo



- Se lleva a cabo cada 6 - 8 semanas.
- Por cada trabajador hay una carta. Estas cartas se mezclan y se distribuyen en la mesa de acuerdo al principio de la casualidad. Esto hace que trabajadores de distintos departamentos y niveles jerárquicos se sienten uno al lado del otro.
- Durante este desayuno colectivo de trabajo la Dirección informa sobre distintos temas, como por ejemplo; la situación actual de la marcha de los negocios, nuevos e interesantes proyectos, cambios de personal, problemas internos y externos y una ojeada al futuro.
- Al trabajador se le solicita que plantee interrogantes y problemas, así también como que proponga sugerencias.

Oito alavancas para a promoção das habilidades de crescimento das PME's

Reconhecer oportunidades no ambiente de negócios

Criar novas oportunidades

Desenvolver estratégia / objetivos de crescimento

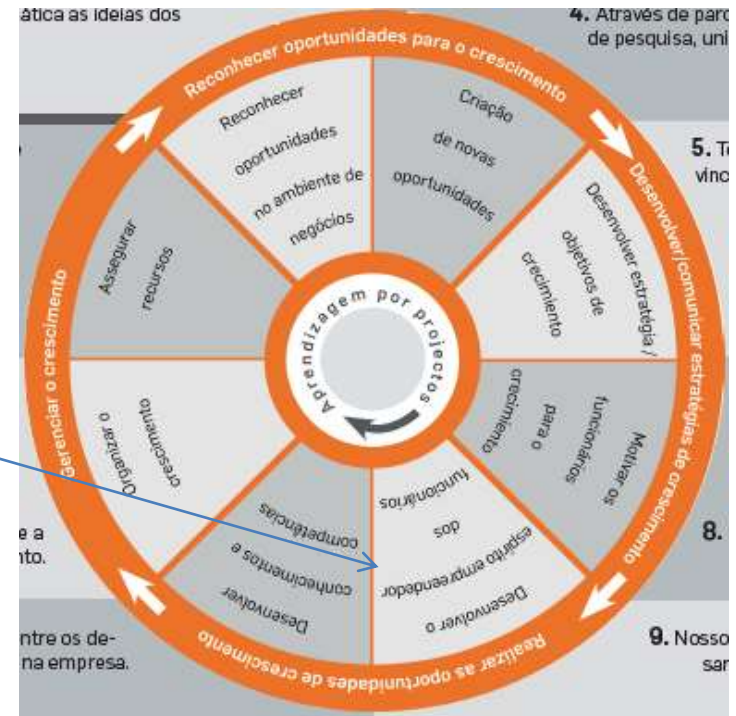
Motivar os funcionários para o crescimento e inovação

Desenvolver o espírito empreendedor dos funcionários











Desenvolver conhecimentos e habilidades

Organizar o processo de crescimento e inovação

Garantir os recursos



La matriz de competencias

Competencia	PEPE	MARIA	IÑAKI	CELIA
Tecnología 1				
Tecnología 2				
Tecnología 3				

 Experto

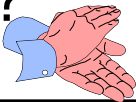

 Maneja bien

 Conocimientos básicos

Crear espacios para experimentar



Lecciones aprendidas en los proyectos

Título del proyecto	
Descripción breve	
¿Qué salió bien? 	
¿Cuáles fueron las fallas? 	
Lecciones que debemos aprender 	

Oito alavancas para a promoção das habilidades de crescimento das PMEs

Reconhecer oportunidades no ambiente de negócios

Criar novas oportunidades

Desenvolver estratégia / objetivos de crescimento

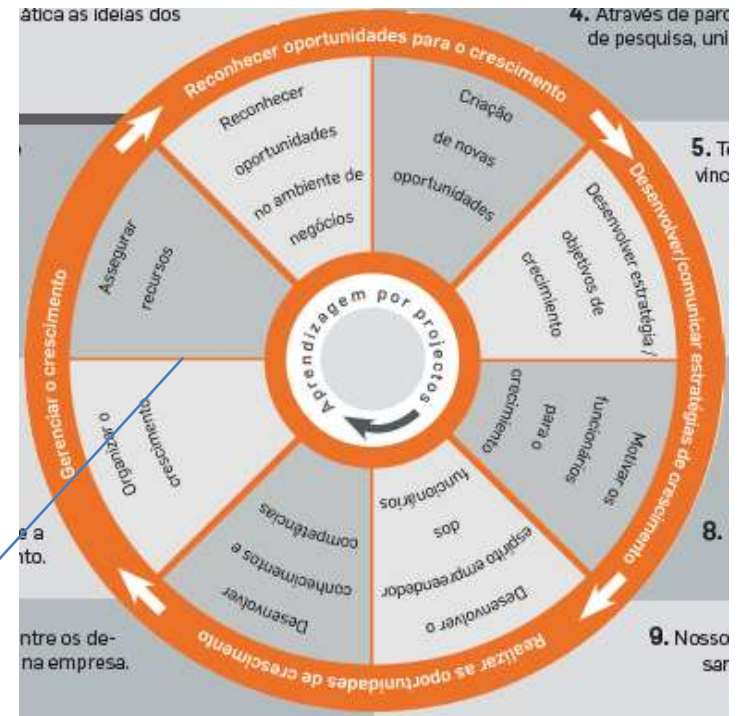
Motivar os funcionários para o crescimento e inovação

Desenvolver o espírito empreendedor dos funcionários

Desenvolver conhecimentos e habilidades

Organizar o processo de crescimento e inovação

Garantir os recursos





Gestão do Conhecimento

Um Guia Crítico Rumo a
Empresa Inteligente

Klaus North é Professor Catedrático de Gestão Internacional de Empresas na Faculdade de Administração de Empresas da Universidade de Viesbaden (Alemanha), consultor de organismos internacionais, de governos e importantes empresas nos temas de gestão de conhecimento, qualidade e inovação. Foi também Diretor Científico do Prêmio Alemão de Gestão do Conhecimento e Presidente fundador da Sociedade Alemã de Gestão do Conhecimento.

Formou-se como engenheiro mecânico e obteve seu doutorado em Engenharia Industrial e Ergonomia na Universidade Tecnológica de Darmstadt (Alemanha). Foi professor visitante do Colégio de Europa, em Bruxelas, e assessor do governo basco em políticas de qualidade. Foi ainda funcionário da Organização Internacional do Trabalho (OIT) na América Latina, na cidade de Lima, Peru, e na sede, em Genebra, sendo responsável pelos programas de gestão de empresas.

O Dr. North escreveu cinco livros, traduzidos em vários idiomas, e colaborou em revistas internacionais com vários artigos sobre administração de empresas e gestão do conhecimento. Este é o primeiro livro traduzido para português.



A primeira vez que li este livro de Klaus North, foi um dia especial. Pela primeira vez em minha vida percebi que tinha um coelho desenhado na lua! Fiquei alegre e inquieto. Alegre, por me ver capaz de apreciar a beleza da lua cheia. Inquieto, por demorar 50 anos para ver uma coisa que sempre esteve na minha cara! Além do coelho na lua, o que mais não conseguimos ver?

Quase tudo o que realmente importa na nossa vida se enquadra na mesma categoria do coelho e do luar: são coisas intangíveis. O conhecimento, o tempo, a emoção, a marca, a motivação, os relacionamentos, a informação, o amor... Apesar disso continuamos a nos ocupar, em prioridade, das coisas menos importantes, das coisas, tangíveis. Não podemos achar estranho que vivamos angustiados...

Neste livro, Klaus North compartilha a sua grande experiência na prática de gestão de vários destes intangíveis essenciais para nossas vidas. Você pode viver sem ler este livro, mas, certamente, vai viver melhor depois de lê-lo.

Professor Marcos Cavalcanti
Coordenador do Crie/Coppe-UFRJ

Gestão Empresarial

ISBN 9 5 9 05 7303 809 2



9 789590 573038 >

Gestão do Conhecimento Um Guia Crítico Rumo a Empresa Inteligente Klaus North



Klaus North

Gestão do Conhecimento

Um Guia Crítico Rumo a
Empresa Inteligente



Este livro apresenta os aspectos mais importantes da gestão do conhecimento (GC) nas empresas e oferece uma metodologia prática de implementação da GC tanto nas pequenas e médias empresas (PMEs) como nas grandes.

No dia a dia das empresas assistimos muitas vezes a uma guerra entre os que ~~pensam~~ e os que ~~fazem~~. Esta dicotomia é típica da sociedade industrial que está ficando para trás e precisa ser superada por todas as organizações que pretendem ter sucesso na sociedade do conhecimento. Os exemplos que ilustram a metodologia proposta permitem fazer a ligação entre a teoria e a prática e fazem deste livro um verdadeiro guia para a reflexão e a ação.