

Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial

Rosângela deFátima Stankowitz Penteadó - (UTFPR) zanza2007@gmail.com

Hélio Gomes de Carvalho - (UTFPR) helio@utfpr.edu.br

João Guilherme Penteadó – (UTFPR) joaoguilhermep@gmail.com

Resumo: O presente artigo aborda as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) presentes em um Programa de Sugestão (PS) empresarial. Práticas como Aprendizagem Organizacional, Comunidades de Práticas, Portais Corporativos entre outras. O objetivo deste estudo é verificar a contribuição das práticas de Gestão do Conhecimento presentes no programa. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica caracterizada como qualitativa em função dos objetivos e como descritiva e em função dos seus procedimentos técnicos. Também foi feita uma análise documental, da qual extraíu-se as principais práticas de GC contidas no escopo do programa de sugestão 3i da empresa Siemens. A análise dos dados identificou algumas práticas de GC citadas por meio da espiral de conhecimento, tais como as comunidades de práticas através do envolvimento e comprometimento dos colaboradores, gestão de competência para o estímulo às potencialidades dos funcionários e os portais corporativos na criação de condições próprias ao aprendizado e nas trocas de informações organizacionais.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento; Práticas de GC; Programas de Sugestão.

1. Introdução

O maior desafio deste século é sem dúvida nenhuma a mudança estrutural pelo qual as organizações estão passando. Os efeitos da globalização associados à aproximação dos povos, culturas e costumes, fazem com que as empresas repensem nas estruturas organizacionais transformando novas tecnologias em processos produtivos e adaptando-se a um meio ambiente de mudanças constantes e pouco previsíveis para se manter competitiva (MAÑAS, 2001). Nesse contexto, as organizações interessadas em se manterem competitivas criam mecanismos para alavancar as competências de seus recursos disponíveis, buscando fornecer condições para que os funcionários potencializem os conhecimentos, habilidades e competências.

Estas mudanças são feitas de forma preventiva, é um processo que requer ações e decisões que exigem certos cuidados. É necessário que os envolvidos percebam que é um processo lento de aprendizagem, oportunidades e credibilidade. Desta forma, geram-se novas possibilidades na forma de gerir os negócios, novos processos, novas visões e principalmente novas atitudes. Portanto, compreender o papel que os colaboradores desempenham no âmbito da gestão é fundamental para geração de valor. Através dos diferentes tipos de conhecimento, das diferentes interações, das combinações das diferentes experiências, valores, informações e *insights* é que as organizações aprendem (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Torna-se necessário transformar as boas idéias dos funcionários em produtos de valor. Desenvolver e usar a criatividade de todos gerando um ambiente propício à criação de novas idéias para favorecer e aumentar as oportunidades de negócios (JHRA, 1997).

A gestão do conhecimento nas organizações é um processo constante de aprendizado e ocorre por meio dos indivíduos. A organização que aprende é aquela que possui habilidades para criar, adquirir e transferir esses conhecimentos.

Neste sentido, um programa de sugestão traz consigo, práticas de Gestão do Conhecimento que possibilitam melhorar e aumentar a participação dos colaboradores no ambiente organizacional.

Com o objetivo de verificar a contribuição das práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial, é que este estudo foi feito. Realizou-se um análise documental bem como a revisão bibliográfica. A pesquisa é caracterizada como qualitativa em função dos seus objetivos e como descritiva em função dos seus procedimentos técnicos.

2. A Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998, p.6) conceituam o conhecimento como:

...uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A importância da gestão do conhecimento nas organizações ganha espaço nos últimos tempos. As empresas motivadas pelo avanço tecnológico, aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos produtos ou na prestação dos serviços e também pela necessidade em obter vantagem competitiva, buscam constantemente algo que as torne diferenciadas no mercado. A aprendizagem organizacional é uma das práticas de GC que auxilia a empresa na competitividade, pois se entende que representa um processo contínuo no fluxo de trabalho diário da organização, melhorando a capacidade e o desempenho frente às habilidades, conforme indicado por Mañas (2001, p.20) quando diz que:

Para obter a vantagem competitiva, a organização se vê obrigada a encontrar meios de ensinar os homens, que dela fazem parte, a gerar essas informações e conhecimentos. A organização de alguma maneira estudada e aprovada, que seus recursos humanos passem a operacionalizar o que antes poderia ser tratado como impreciso. Passa a existir na organização, a formalização do saber, a partir de uma dinâmica mais ampla. Para poder agir há que se dispor do conhecimento. Aliás, todo o esforço colocado para a aquisição de informações e conhecimentos só passa a ser válido se permitir a ação.

É necessário que as organizações detenham o saber de seus funcionários a fim de inovar. Nas comunidades de prática o conhecimento humano evolui, as pessoas trabalham em conjunto, utilizando a criatividade e recursos para resolver problemas, inventando formas para solucionar os desafios. Também proporciona o compartilhamento das informações, idéias e experiências. Para tanto Terra (2000, p. 70) observa que:

A Gestão do Conhecimento está desta maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Na percepção de Probst, Raub e Romhardt (2002, p.159), as melhores práticas "Só podem ser disseminadas através de diferentes áreas da empresa se houver compartilhamento e distribuição sistemáticos de conhecimento". Sob este ponto de vista, se constata que é importante identificar, registrar e transmitir as melhores práticas empresariais.

Nesta linha de raciocínio, pode-se afirmar que o conhecimento valorizado nas organizações é aquele que pode ser utilizado de forma a se obter resultados. É o conhecimento que pode ser aplicado sistemicamente e que conduza a empresa a um nível elevado de competitividade. A gestão de competência identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos para desenvolver e aperfeiçoar as capacidades dos funcionários internos da organização. Desta forma, Davenport e Prusak (1998, p.6) acreditam que o conhecimento:

[...] é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

E o registro deste processo é realizado através da memória organizacional, que pode ser considerada como um sistema de conhecimentos e habilidades para manter e armazenar as experiências, para posteriormente serem recuperadas (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Desta forma, a memória organizacional armazena o conhecimento que é importante de forma a agregar valor para a organização.

Os Portais Corporativos fornecem vantagens de tecnologia da informação para as organizações. Captura e dissemina o conhecimento entre os colaboradores. Na concepção de Terra (2001), os portais corporativos reúnem características relacionadas aos processos de GC, uma vez que é possível publicar e acessar uma grande quantidade de informações e conhecimentos, reutilizando o conhecimento documentado (explícito) e identificando as pessoas que detém os conhecimentos para situações específicas (tácito). Assim, a principal vantagem do uso do portal é que por seu intermédio, os funcionários encontram, extraem e analisam todas as informações, difundindo no ambiente corporativo.

Desta forma, a Padronização e a Normalização corroboram no processo, uma vez que viabilizam a interação entre as pessoas envolvidas, interessados e usuários, facilitando o serviço dos funcionários.

Nonaka & Takeuchi (1997), concluem ainda que o sucesso das empresas deve-se à sua capacidade em criar conhecimento organizacional, disseminá-los por toda organização e incorporá-los aos produtos, serviços e sistemas. Estabelecem ainda que a criação do conhecimento ocorre da relação existente entre os indivíduos, os grupos e a organização.

As lições aprendidas sob a percepção de Batista et al (2005), são os relatos de experiências sobre que aconteceu, o que se esperava que acontecesse para ponderar as causas e verificar o aprendizado na duração do processo. O autor ainda complementa que as lições aprendidas possibilitam os funcionários a aprender com os erros e acertos na execução das atividades. E na mesma direção, Leuch (2006) compreende que as Lições Aprendidas tem que estar organizadas e disponíveis num banco de dados de fácil localização ou com indicação das pessoas que trabalharam em determinado projeto a fim de registrar a experiência, os acertos e os erros.

2.1 Criação do Conhecimento

Existem dois tipos de conhecimento destacados por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7):

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais, e o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Logo, o conhecimento explícito é aquele conhecimento organizado e acessível às pessoas, enquanto o conhecimento tácito está na mente das pessoas e é difícil de ser mencionado formalmente, todavia é de extrema importância para as organizações.

Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito, para ser formalizado nas organizações, tem que ser transformado em palavras ou números para que todos possam compreender. É nesse processo que ocorre a conversão de tácito em explícito e, novamente em tácito, onde é criado o conhecimento organizacional.

Neste contexto, entende-se a dificuldade em gerenciar o conhecimento tácito. Todavia, distinguir o conhecimento tácito do conhecimento explícito é essencial, uma vez que a interação de ambos para o processo de criação do conhecimento organizacional é de extrema importância. Os quatro modos de conversão apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997) são:

-A socialização do conhecimento (tácito em tácito) é o processo de compartilhamento das experiências e pode acontecer sem o uso da linguagem;

-A externalização (tácito em explícito) é um processo dinâmico, onde se utilizam de metáforas, conceitos, analogias ou modelos;

-A combinação (explícito em explícito) é a combinação de conjuntos diferenciados de conhecimento explícito como, por exemplo, a construção científica do conhecimento;

-Internalização (explícito em tácito) é o aprender fazendo, manuais de instruções são exemplos típicos deste modo de conversão do conhecimento.

O conhecimento que as organizações valorizam é aquele que pode ser utilizado para conseguir resultados, que pode ser aplicado sistemicamente para dirigir a empresa para um nível elevado de competitividade. O conhecimento torna-se um recurso estratégico e é movido pela necessidade de buscar e aplicar novas técnicas.

Desta forma, a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p.80) é representada na figura a seguir:



Fonte: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 80.

Para Davenport e Prusak (1999, p. 196), gerir uma organização pautada nos princípios da GC é uma fórmula utilizada de longa data quando dizem que:

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

Nesse sentido, o quadro 1 relacionada e conceitua as melhores práticas de Gestão do Conhecimento citadas pela literatura.

Práticas de Gestão do Conhecimento	Conceito
Aprendizagem Organizacional (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.
Benchmarking (Spendolini, 1994)	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e, compará-los com os de outras empresas.
Coaching (Mayor, 2001)	É uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendiz, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.
Comunicação Institucional (Rego, 1986)	É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas. Permitindo enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.
Comunidades de Prática (Terra, 2005)	É um complemento às estruturas formais que tendem prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.
Educação Corporativa (Batista et al, 2005)	Consiste em processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.

Gestão de Competências (Brandão e Guimarães, 2001)	É a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências ao seu negócio.
Gestão de Marcas e Patente (Kotler, 2000)	É um nome, termo, símbolo, desenho - ou uma combinação desses elementos - que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.
Gestão de Relacionamento com os Clientes (Plata, 2001)	É uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas.
Inteligência Competitiva (Gomes e Braga, 2004)	É o sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão.
Lições Aprendidas (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	Representam à essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
Mapeamento de conhecimentos (Davenport e Prusak, 1999)	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.
Mapeamentos de Processos (Chiavenato, 1995)	Possibilita a visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos empresariais.
Melhores Práticas (Batista et al 2005)	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Memória Organizacional (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente.
Mentoring (Hillesheim, 2006)	Reúne uma pessoa experiente e hábil, em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.
Normalização e Padronização (Silva, 1995)	Proporciona meio para instituir comunicação entre clientes e fornecedores, possibilita a eliminação de barreiras técnicas, comerciais e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade.
Portais Corporativos (Terra 2005)	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento. Elaboração própria. Fonte: Adaptado de Leuch (2006).

De modo geral, as organizações utilizam as práticas de Gestão do Conhecimento na sua administração, e dentre as várias práticas, a participação dos funcionários é essencial para sua eficácia. A participação dos funcionários é incentivada de muitas formas, e uma delas é por intermédio dos programas de sugestões.

2.2 Programas de Sugestão (PS)

Segundo o Livro das idéias (*Japan Human Relations Associations – JHRA, 1997*), que estuda o moderno sistema japonês de melhoria e envolvimento dos funcionários, o conceito de “Sistema de sugestões é o processo através do qual as próprias soluções são adotadas pela equipe administrativa”.

Estes programas de sugestões, normalmente, são implantados pela alta administração, pois é ela quem pode gerar uma atmosfera favorável para desenvolver o potencial dos funcionários, prover os recursos financeiros e capacitar as pessoas para manutenção do programa, disseminando a filosofia do programa de sugestão para todos os níveis da organização.

Assim, o desafio é obter idéias que solucione problemas específicos, tais como, redução de custos ou de tempo, aumento de produtividade, segurança, trabalhos administrativos, invenções ou mudanças no método trabalho. Identificados os problemas, as empresas podem direcionar a criatividade dos colaboradores para obter sugestões de acordo com as necessidades e prioridades do negócio, informando a equipe dos principais desafios e sugerindo os temas para as idéias.

O programa de sugestão possui uma estrutura simples, as idéias são registradas e avaliadas e caso aprovadas, são premiadas. Os funcionários que tiveram suas idéias selecionadas e implantadas são recompensados e reconhecidos por isto (RIJNBACH, 2005). Segundo Souza e Yonamine (2002), a metodologia do programa de sugestão percorre o seguinte caminho:

- Registro da idéia, todos os funcionários participam individualmente ou em grupo.
- Análise da viabilidade técnica, as idéias são analisadas por uma equipe técnica, as idéias são divididas em idéias mensuráveis, cujo retorno pode ser quantificado, e idéias não mensuráveis onde as avaliações são qualitativas.
- Premiação, as idéias mensuráveis recebem premiação em valor previamente estipulado, onde são classificadas em boa, muito boa e ótima. As idéias não mensuráveis recebem pontos que podem ser trocados por prêmios não financeiros no setor que coordena o programa de melhoria.

As idéias podem ser classificadas em mensuráveis e não mensuráveis. As idéias mensuráveis são as passíveis de serem quantificadas, ou seja, o retorno da sugestão pode ser medido, e neste caso, os funcionários recebem um percentual em dinheiro da economia líquida anual gerada pela idéia. As idéias não mensuráveis, como por exemplo, sugestões ligadas ao meio ambiente, segurança, ergonomia, etc, representam avaliações qualitativas, no qual os funcionários recebem pontos que posteriormente podem ser trocados por brindes.

Os Programas de Sugestões que buscam redução de custos podem quantificar facilmente seus resultados, entretanto, uma empresa pode obter inúmeros ganhos não quantificáveis como o aumento na motivação dos seus colaboradores (SOUZA e YONAMINE, 2002). Os funcionários aprendem a gerar idéias e a transformá-las em projetos, conscientizam-se dos custos e desperdícios, aprofundam as aplicações práticas dos conceitos da qualidade (BARBIERI, 2004). Neste contexto, as idéias surgem durante as atividades de trabalho, as pequenas mudanças auxiliam no processo ou até mesmo eliminam dificuldades, pois quando pequenos problemas são solucionados, o benefício total é maior.

A regra que delimita a elegibilidade da sugestão faz parte do escopo do programa, explicitando quais as sugestões serão premiadas e quais as que não serão, definindo claramente as pessoas que podem participar do programa a fim de evitar problemas de julgamento. As regras de premiação seguem alguns parâmetros, como a proporção do valor que a empresa prevê economizar com a implantação da idéia, estabelecendo uma fórmula

clara para que os colaboradores possam entender e esta, deve ser consistente com as avaliações da premiação. Existem tipos diferenciados de premiações: nomeações, placas de reconhecimento, dinheiro, mercadorias, etc. Estas premiações devem ser compatíveis com a cultura da empresa e com a realidade do premiado para não gerar insatisfação.

As idéias são encaminhadas para a aprovação da uma equipe, e posteriormente, ao gestor da área responsável pela efetivação que muitas vezes é denominado de Padrinho. Neste momento, são avaliados a viabilidade, o retorno e os benefícios proporcionados pela idéia. Caso a proposta seja aprovada, a próxima etapa é premiar o funcionário e implantar a idéia (SOUZA e YONAMINE, 2002).

Os desafios em manter um programa de sugestão são inúmeros, tais como, manter a motivação dos funcionários, estimularem a geração de idéias, a classificar e selecionar as idéias, promover a segurança quanto ao sigilo das idéias selecionadas, determinarem quais serão as recompensas que serão oferecidas aos funcionários, etc. Por isso, ao mesmo tempo em que gerenciar idéias em quantidade é muito importante para as empresas inovarem, torna-se um processo lento e delicado, pois é um meio de comunicação de duas vias, dos funcionários para a administração e da administração para os funcionários (BARBIERI 2004). Logo, o sucesso para gerenciar boas idéias, depende da estrutura e do processo de implantação de um programa de sugestão.

Consideram-se alguns elementos comuns aos programas de sugestão, tais como suporte da alta administração, a descrição das regras, políticas e objetivos e a abrangência. Quando o escopo do programa e a política de elegibilidade não são bem definidos, o programa de sugestão se torna ineficiente, acaba se transformando num depósito de reclamações e reivindicações. É importante definir quais as regras para a premiação, estabelecendo parâmetros que determinam o valor para cada sugestão e esta deve ser consistente com as avaliações das premiações. Como não existe um modelo específico de programa de sugestão, estes devem ser estudados e aplicados a cada empresa individualmente, observando a cultura da mesma.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, uma vez que o ambiente natural é a fonte de coleta dos dados e o pesquisador é o instrumento. Quanto aos fins, é classificada como descritiva, pois visa descrever as características de determinado fenômeno para estabelecer relações entre variáveis, e quanto aos meios, é bibliográfica, desenvolvida a partir material já elaborado e teve como objetivo o exame detalhado de um caso particular. A fonte de coleta de dados da pesquisa é caracterizada como documental, mais precisamente de documentos de arquivos privados enviados via correio eletrônico ao pesquisador com adequada autorização para citar o nome da empresa, de acordo com as classificações de LAKATOS e MARCONI (1991); GIL (1996).

4. Programa de sugestão 3i (idéias, impulsos e iniciativas) da Empresa Siemens

A Siemens é uma empresa de grande porte líder no mercado eletroeletrônico brasileiro. Possui aproximadamente 12.400 funcionários em quinze unidades fabris e tem a percepção de que a colaboração dos funcionários é o sucesso do negócio. A cultura organizacional é definida pela diversidade, por objetivos claros e liderança eficaz. O foco é voltado para as inovações, aproveitando o potencial criativo dos funcionários gerenciados

pelas melhores práticas de Gestão do Conhecimento. No departamento de Melhoria Contínua é que se encontra a coordenação do Programa de Sugestões.

4.1 Programa de Sugestões 3i

É uma proposta de melhoria, que pode ser individual ou coletiva, apresentada à chefia ou ao gestor 3i (os quais se tornam padrinhos da 3i), por escrito no aplicativo denominado programa participativo (PP) ou, na falta de acesso a este, via formulário em papel. Pode ser confidencial ou não, descreve a situação atual e a situação proposta, informando o que deve ser melhorado; porque deve ser melhorado; como deve ser melhorado; quanto de benefício anual ela pode proporcionar e qual é o âmbito de abrangência da idéia (unidade, departamento ou setor).

O programa tem por objetivo criar condições na organização, para que os funcionários apresentem idéias de melhorias dos produtos, processos ou do local de trabalho, promovendo o desenvolvimento profissional dos mesmos de forma a garantir um procedimento padronizado nas atividades.

Os critérios para a aprovação e implementação das idéias estão alinhados com os objetivos da empresa. É necessário que a idéia seja inédita e contribua para a implementação de uma ação já planejada. As idéias devem abordar melhorias para os clientes, para a empresa, para os funcionários, para a sociedade ou para a preservação ambiental. Para incentivar o trabalho conjunto entre os funcionários e chefias, os autores discutem com os padrinhos. Em seguida, estes analisam as idéias quanto ao conteúdo e viabilidade e caso a sugestão não contenha os dados necessários, o padrinho auxilia na complementação, contribuindo desta forma para melhoria da qualidade das futuras idéias.

Todos os funcionários e estagiários na empresa podem participar. As sugestões de mesmo conteúdo são aceitas e processadas. O Padrinho informa ao autor se sua idéia foi invalidada caso ocorra duplicidade na sugestão, devendo ainda informar qual foi o parecer da idéia original. Se houver várias propostas de mesmo teor, os responsáveis realizam uma análise mais apurada, verificando qual idéia apresenta a melhor solução e a premiação é da primeira idéia emitida. O padrinho tem prazo de sete dias a partir da data do recebimento da idéia para analisá-la e/ou encaminhá-la. O período de análise tem como prazo máximo trinta dias.

A idéia é premiada somente se for causa total ou parcial da implementação da melhoria; caso o autor da idéia não tenha sido desligado da empresa por justa causa; se a idéia não estiver atribuída às tarefas funcionais do autor, e entendem-se tarefas funcionais como aquelas pelas quais ele recebe o salário; se a idéia traz benefício mensurável ou não mensurável. O cálculo do prêmio é composto pela parte mensurável e pela parte não mensurável.

A empresa usa formulários estruturados onde os funcionários identificam o problema, fazem a sugestão de resolução seguido da forma de implantação e dos benefícios gerados pela idéia. Os formulários são cadastrados numa *intranet* corporativa na qual a gerência tem acesso a todas as informações.

4.2 Resultados

A partir do documento descritivo do 3i, observou-se que a criação do conhecimento ocorre pela socialização. É quando os funcionários discutem a proposta com o padrinho, gestor, a chefia ou até mesmo com os colegas, no caso de sugestão coletiva.

A externalização acontece no momento da explicitação das sugestões por meio do preenchimento dos formulários ou quando cadastradas na *intranet*, é o conhecimento tácito transformando-se em conhecimento conceitual.

No momento em que o padrinho discute, analisa e complementa a sugestão, contribui para a Combinação por intermédio dos diferentes conjuntos de conhecimentos. Este momento é determinante para a implantação da idéia.

O processo de Internalização ocorre quando na implantação da idéia, relaciona o "aprender fazendo", de forma a realizar um procedimento padronizado nas atividades.

No quadro 2 encontra-se a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, relacionando as práticas de Gestão do Conhecimento identificadas no programa de sugestão 3i.

Socialização	Externalização
<p><u>Aprendizagem Organizacional</u> Para criação de estruturas coletivas de referência para agir e resolver os problemas.</p> <p><u>Comunidades de Prática</u> Para gerar confiança entre os gestores e os colaboradores.</p>	<p><u>Portais Corporativos</u> Compartilhar informação e conhecimento no interior da organização.</p> <p><u>Gestão de Competências</u> Para organização planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências ao seu negócio.</p>
Internalização	Combinação
<p><u>Lições Aprendidas</u> Experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.</p> <p><u>Normalização e Padronização</u> Estabelecer disposições para utilização comum e repetida.</p>	<p><u>Melhores Práticas</u> Procedimento para validar a realização das tarefas ou soluções de problemas.</p> <p><u>Memória Organizacional</u> Registrar o conhecimento explícito existente na organização, para armazenar conteúdo de documentos e informações que circulam nos grupos de discussão.</p>

Quadro 2 – Práticas de GC identificadas no Programa de Sugestão da empresa Siemens. Fonte: Elaboração própria.

5. Considerações finais

Um programa de sugestão é o começo da busca da empresa que deseja angariar benefícios mediante a Gestão do Conhecimento. A abordagem do programa de sugestões torna-se relevante para as organizações que desejam se manter competitivas buscando sempre o desenvolvimento e novas estratégias.

Observou-se o empenho da organização na utilização desta ferramenta, não como uma atividade isolada, mas como uma estratégia ampla de incentivo ao envolvimento dos funcionários. Na espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, as práticas de GC encontradas no programa 3i, tais como a aprendizagem organizacional, criaram a estrutura necessária à identificação dos problemas, e por intermédio das comunidades de prática, os funcionários adquirem confiança em seus padrinhos para gerar sugestões como por exemplo,

soluções na redução de custos e desperdícios, principalmente às melhorias nos processos que trazem retorno financeiro à organização.

O programa de sugestões facilita a criação de um ambiente de aprendizagem continuada, o portal corporativo possibilita a interação entre os agentes, busca o melhor uso do conhecimento existente na organização e potencializa a capacidade de criação e disseminação de novos conhecimentos.

Observou-se que práticas de Gestão do Conhecimento identificadas são fundamentais para o gerenciamento do Programa de Sugestão. Através desse programa a empresa procura a melhoria da organização, a padronização de seus processos, o aumento da produtividade, a melhora da qualidade dos serviços, melhoria no atendimento ao cliente, rastreamento de problemas e a diferenciação da imagem da empresa no mercado.

Referências

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Geração e administração de idéias: desafios, propostas e um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2004, 23. Curitiba. **Anais...** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica: 2004, ICD-ROM.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F.F.; TERRA, J. C. C. *O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público*. Brasília: IPEA, 2005. TEXTO PARA DISCUSSÃO No 1095. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf. Acesso em 20 mai 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION (JHRA). *O livro das idéias: o moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos funcionários*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LEUCH, V. *Práticas de Gestão do Conhecimento em Indústrias de grande porte dos Campos Gerais*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR - Ponta Grossa – PR.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAÑAS, A. V. *Gestão de tecnologia e inovação*. São Paulo: Érica, 2001.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINTO, M. G.; SOUTO, M. S. M. *Contribuições de um programa de sugestões para a gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa produtora de calçados*. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_Enegep0202_1332.pdf. Acesso em 12 jun 2008.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIJNBACH, V. C. *Como transformar idéias em inovações que geram resultados*. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/in3/Artigos/Como%20Transformar%20Id%C3%A9ias%20em%20Inova%C3%A7%C3%B5es%20que%20Geram%20Resultados.aspx>. Acesso em: 09 abr 2008.

SIEMENS BRASIL. Disponível em: http://www.siemens.com.br/templates/template_imprensa_2004.aspx?channel=6353. Acesso em: 23 jun 2008.

SOUZA, A.; YONAMINE, J. S. G. *Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: Um estudo de caso*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. XXII ENEGEP - Outubro/2002, Curitiba. Disponível em: <http://www.gpi.ufrrj.br/pdfs/artigos/souza.20%yonamine%20-%20Impactos%20de%20Prog%20de%20Sugestao%20>. Acesso em: 10 mai 2008.



IV Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção

"A Inovação como estratégia de sucesso"

dias 30, 31 de outubro e 01 de novembro

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, J. C. C. *Fortalecendo Cadeias Produtivas através de Portais do Conhecimento*. 2001. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 17 jun 2008.