

COMO INCENTIVAR OS GESTORES NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, UTILIZANDO O PMQ - PERFORMANCE MEASUREMENT QUESTIONNAIRE.

HOW TO ENCOURAGE THE MANAGERS IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION, USING PMQ - PERFORMANCE MEASUREMENT QUESTIONNAIRE.

Michel Rodrigo Texeira michelrote@gmail.com

Geraldo Gonçalves Delgado Neto (Faculdade Jaguariúna) geraldodelgado@faj.br

Anderson Augusto Dal'Bó (Faculdade Jaguariúna - FAJ) andersondalbo@gmail.com

Resumo: O mercado mundial de bens e serviços se transforma a cada instante em relação as necessidades dos consumidores e suas inovações. Manter o conhecimento atualizado e garantir a habilidade de transformações no âmbito organizacional é um desafio encontrado dentro do mercado econômico e industrial, onde a aplicação do conhecimento é fundamental para a transformação das necessidades em soluções. Estas habilidades são diferenciais para o desenvolvimento de novos produtos, melhoria do processo produtivo, otimizar a distribuição, garantir a qualidade e a satisfação do consumidor final. A independente forma de pensamentos somadas as estratégias de equipe vem a ser motivada pela interação intensiva entre os membros da organização. O objetivo deste artigo é provocar reflexões das líderes organizações através da relação do trabalho de Dixon (1990) a respeito da *Performance Measurement* questionnaire – PMQ como diferencial para a manutenção do conhecimento e das habilidades de inovação entre as equipes de uma Organização. Desta forma a promoção desta iniciativa nas empresas e o incentivo por meio dos gestores são os determinantes que garantem a implementação das práticas para as soluções inteligentes nas Companhias.

Palavras Chaves: Criação de conhecimento, PMQ, melhoria de desempenho.

Abstract: The world market of goods and services becomes every moment towards the needs of consumers and their innovations. Keep up to date knowledge and ensure the ability to changes in the organizational context is a challenge found in the economic and industrial market, where the application of knowledge is central to the transformation of solutions needs. These skills are advantages for the development of new products, improvement of the production process, optimize distribution, and ensure the quality and satisfaction of the end consumer. The independently thoughts added the team strategies has to be motivated by intensive interaction between members of the organization. The purpose of this article is to provoke reflections of leading organizations through the relationship of Dixon's work (1990) regarding the Performance Measurement questionnaire - PMQ as a differential for the maintenance of knowledge and innovation skills among teams of an organization. Thus, the promotion of this initiative in enterprises and encouragement by managers are the determinants that ensure the implementation of practices for smart solutions in companies.

Key words: Knowledge creation, PMQ, improving performance.

Introdução

Promover formas para garantir a competitividade no mercado requer aplicações de métodos diferenciais para manter o processo viável. O aspecto diferencial para o entendimento sobre a transformação do conhecimento está relacionado principalmente ao aspecto dimensional da característica do conhecimento sendo eles: Explícito e Tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados, fórmulas ou procedimento escritos. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento, está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como nas emoções e ideais. O conhecimento tácito contém importante dimensão cognitiva. Consistem em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que tomamos como certos. A dimensão cognitiva reflete nossa imagem da realidade (o que é) e a nossa visão do futuro (que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo a nossa volta. (Nonaka, 1997).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo do espiral do conhecimento (SECI), em que o conhecimento é criado por meio da interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, e essa interação pode acontecer de quatro modos diferentes: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme ilustrado na figura 1.

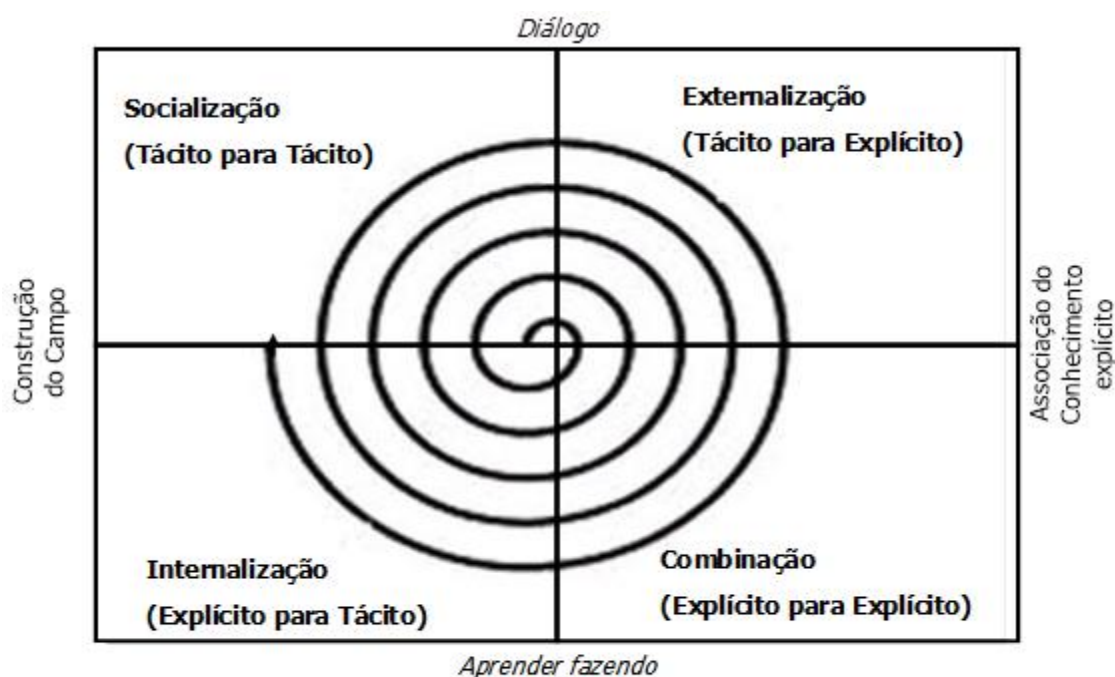


FIGURA 1: Gestão do Conhecimento Modelo SECI
(NONAKA E TAKEUCHI, 1997)

Na figura 1 é possível observar o espiral do conhecimento passando por todo o quadrante, simbolizando as diferentes fases do conhecimento, na sequência está detalhado cada quadrante, sendo:

Socialização: Do Conhecimento Tácito para Conhecimento Tácito - Compartilhar as experiências para a disseminação de modelos mentais ou habilidades técnicas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os

funcionários trabalham com seus operadores e aprendem pela observação direta, imitação ou prática.

Externalização: Do Conhecimento Tácito para Conhecimento Explícito - É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Esses podem ser descritos por procedimentos, instruções operacionais como treinamentos.

Combinação: Do Conhecimento Explícito para Conhecimento Explícito - Esse modo de combinação do conhecimento envolve conjuntos diferentes do conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, comunicação computadorizada, internet.

Internalização: Do Conhecimento Explícito para Conhecimento Tácito - A internalização é o processo de incorporar o conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada a aprender “fazendo”. Quando são internalizadas usam formas e modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado; as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Após o entendimento do conhecimento (tácito e explícito) e o modelo de gestão do conhecimento apresentado pelos autores Nonaka e Tacheuchi (1997), é importante compreender o trabalho do Dixon (1997) sobre as empresas de classe mundial.

De acordo com Dixon (1990) o grande desafio das empresas de classe mundial está relacionado à melhoria de desempenho, e para atingir esse objetivo ele criou o triângulo: Estratégia, Medição e Ação. A estratégia está relacionada na definição dos itens fundamentais para a companhia (o que deveria ser), a mensuração é a medição de como está a companhia no momento atual baseada nos itens fundamentais (o que é). Ao apurar a diferença da estratégia e da mensuração é possível identificar alguns GAPs. As ações são criadas para reduzir os GAPs e com isso melhorar a desempenho. Esse modelo está ilustrado na figura 2.



Figura 2 - Dixon (1990)–The New Performance Challenge

Ao comparar a solução de Dixon (1990) para a melhoria de performance das empresa de classe mundial e a definição de Nonaka (1997) do conhecimento cognitivo, encontramos algo em comum. Ambos trabalham com duas dimensões: Futuro (o que deveria ser), e do presente (o que de fato é), Dixon (1990) reforça que esse é um ponto fundamental para identificar os GAPs e definir as ações para que a companhia melhore o desempenho, Nonaka (1997) reforça que a dimensão cognitiva reflete nossa imagem da realidade (o que é) e a nossa visão do futuro (que deveria ser) e essa comparação molda a forma que percebemos o mundo a nossa volta e também cria conhecimento.

Campos (2013) define problema como a diferença entre a meta e a resultado atual (GAP). Ao identificar o problema ensina como utilizar a ferramenta PDCA para que as ações sejam planejadas e executadas, para que o GAP seja suprimido. Também trabalha com dimensão do futuro do que deveria ser (META) e a dimensão da realidade do que de fato é (Atual).

De acordo com Peter Senge (2003), o aprendizado em equipe começa pelo dialogo, a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto. A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é o ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não terá.

Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de apreender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva entre os membros da organização (Nonaka, 1997).

Essas reflexões demonstram a importância identificar os GAPs (diferença entre o que deveria ser e o que de fato é) para o início das interações intensivas entre os membros da organização com o objetivo de resolver um problema comum (suprimir o GAPs).

Porém para que essa discussão gere conhecimento é preciso que a organização crie condições e estímulos para a identificação dos GAPs. Abaixo está a figura 3 do modelo de Dixon (1990) com a adaptação feita para elucidar os pontos em comum com os outros autores Campos (2013) e Nonaka (1997).

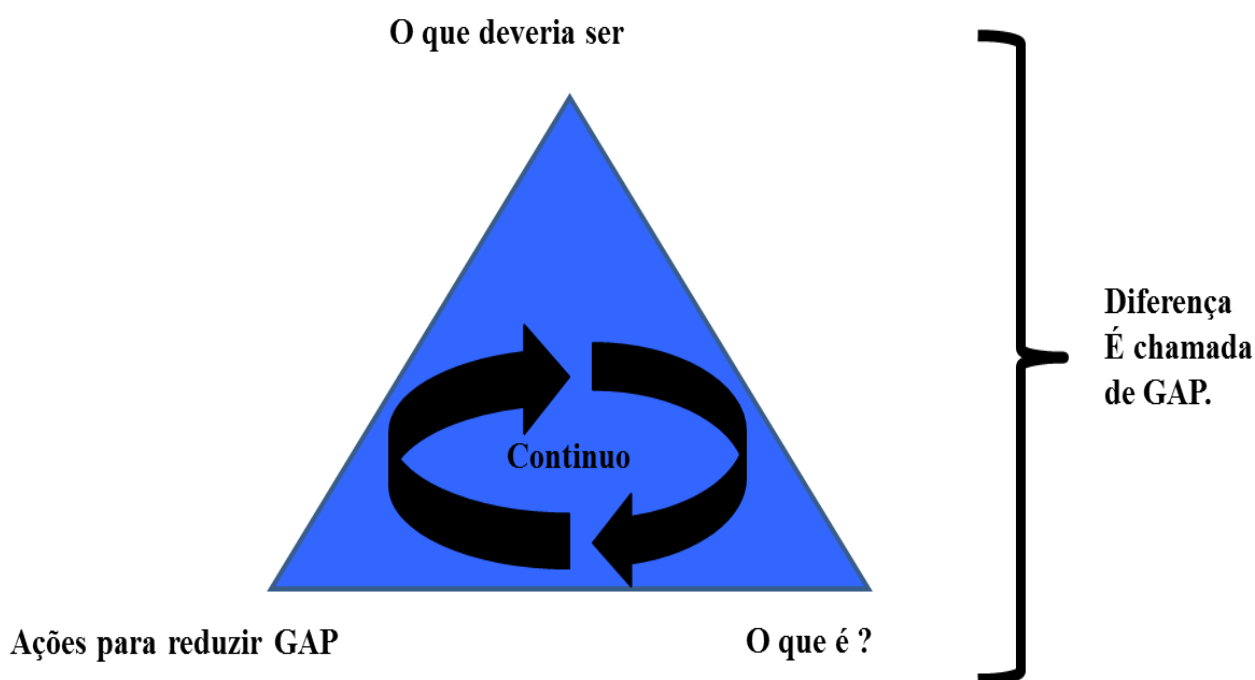


Figura 3 – Modelo DIXON (1990) adaptado pelo autor.

Tendo esses conceitos da figura 3 apresentado, é importante reforçar a ideia de que a diferença entre o que deveria ser, versus o que é, gera um GAP e para suprimi-lo é importante criar as ações. Se extrapolar esse modelo para toda a organização é possível olhar todos os níveis hierárquicos da organização (nível operacional, nível tático e nível estratégico) e criar métodos para identificar os GAPs, e após isso trabalhar com as equipes para a criação de conhecimento. Essa é a ideia principal para iniciar o processo de criação e com isso melhorar o desempenho, qualidade, alinhamento e o processo interno da organização.

Dixon (1990) criou o PMQ – Questionário de medição de desempenho que é direcionado para os gestores da empresa. Na figura 4 é possível observar ao lado esquerdo a dimensão do que deveria ser (grau da importância a longo prazo), abaixo dela está uma escala likert de 1 à 7, onde 7 representa maior importância e 1 a menor importância. Ao centro está a área de melhoria, podendo ser qualidade do produto, entrega no prazo entre outros. Ao lado direito é o momento atual (Intensidade da medição de desempenho em relação a melhoria) abaixo está outra escala likert que tem a função de medir o ponto presente. Após ter as duas dimensões é possível fazer a comparação entre elas e identificar os GAPs.

Grau da importância a longo prazo Nenhuma >>>>> Muita	Área de Melhoria	Intensidade da medida de desempenho em relação a melhoria Inibi >>>>>> Apoia
1 2 3 4 5 6 7	QUALIDADE PRODUTOS	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	ENTREGA NO PRAZO	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	ATENDIMENTOS DOS REQUISITOS CLIENTE	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	REDUÇÃO DOS CUSTOS	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	SATISFAÇÃO DO CLIENTE	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	PÓS VENDA	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	AGILIDADE NA ENTREGA	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	AGILIDADE NA PRODUÇÃO	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	AGILIDADE NA DISTRIBUIÇÃO	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	REDUÇÃO TEMPO DE ENTREGA	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	CORTEZIA NO ATENDIMENTO	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	NOVAS MATÉRIAS-PRIMAS.	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	1 2 3 4 5 6 7

Figura 4 – Áreas de Melhoria (DIXON, 1990).

A mesma análise pode ser feita para os fatores de desempenho proposto por Dixon (1990) na figura 5. Podemos observar ao lado esquerdo a dimensão do que deveria ser (relativo à importância para empresa), abaixo dela está uma escala likert de 1 à 7, onde 7 representa maior importância e 1 a menor importância. Ao centro está o fator de desempenho, podendo ser comunicação interna, clima organizacional entre outros. Ao lado direito é o momento atual (Ênfase da medição) abaixo está outra escala likert que tem a função de medir o ponto presente. Após ter as duas dimensões é possível fazer a comparação entre elas e identificar os GAPS.

Relativo à importância para empresa Pequena >>>>> Grande	Fator de desempenho	Ênfase da Medição Pouca >>>>> Grande
1 2 3 4 5 6 7	COMUNICAÇÃO INTERNA	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	CLIMA ORGANIZACIONAL	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	GRUPOS DE TRABALHO	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	CONFIANÇA NA EMPRESA	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	DIVULGAÇÃO RESULTADO ORGANIZACIONAL	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NAS CRIAÇÕES DAS METAS	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	SUGESTÕES DE MELHORIA	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	BENEFÍCIOS	1 2 3 4 5 6 7

1	2	3	4	5	6	7	TURN OVER	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	OUTROS:	1	2	3	4	5	6	7

Figura 5 – Potenciais de Medição (DIXON, 1990)

Esse questionário é preenchido por cada gestor de forma individual, após a análise do questionário é identificado os Gaps por área de melhoria (figura 3) e dos fatores desempenho (figura 5). O próximo passo é analisar a resposta de todos os gestores da organização, é utilizado um método estatístico simples para planilhar e comparar, com o objetivo de fazer uma análise para identificar se existe: Alinhamento, Congruência, Consenso, Confusão:

1. Análise de alinhamento – demonstra a integração existente entre a medição de desempenho e a estratégia de negócios. O objetivo da análise neste ponto é de testar a extensão desse alinhamento;
2. Análise de congruência: fornece uma visão detalhada de quanto o sistema de avaliação pode contribuir com a tomada de decisão. Já os falsos alarmes são detectados quando existem muitas medidas de desempenho relativas a uma área na que o desempenho não contribui significativamente para a estratégia da empresa;
3. Análise de consenso: demonstra o alinhamento e a consistência das crenças do nível gerencial;
4. Análise de confusão - demonstra a variação existente entre as respostas do questionário e o consenso relativo de opiniões.

Essa análise é feita através da apuração dos dados do questionário, porém é importante marcar uma reunião com todos os envolvidos e questionar o resultado encontrado, pois são nessas reuniões que o conhecimento organizacional são criados, na medida em que existam interações intensivas entre os membros das organizações, e com isso as ações irão surgindo.

Conclusão

Gestão do conhecimento é algo que nos fascina. Tratar o conhecimento como um processo passível de ser gerenciado é bastante motivador. Temos feito várias pesquisas sobre o tema gestão de conhecimento com a intenção de sistematizar todos os processos da gestão do conhecimento. Não há dúvidas de o processo de criação do conhecimento é ainda mais desafiador. Na nossa pesquisa o estopim para a criação do conhecimento é a interação intensiva entre os membros da organização. E essa interação é criada na medida em que são localizados problemas ou pontos de discussões em comum. A identificação das duas dimensões (do que deveria ser versus o que de fato é) observada pelos autores Dixon (1990), Nonaka e Takeuchi (1997) e Campos (2013) é algo extremamente importante para a criação do conhecimento organizacional, pois através da diferença dessas duas dimensões é possível identificar os GAPS e criar ações com a participação de todos os envolvidos. A medida que entendemos os GAPS como uma das formas de criação de conhecimento, podemos iniciar várias pesquisas tentando cobrir todas os níveis organizacionais (nível operacional, nível tático e nível estratégico).

Referencias

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina.* São Paulo: Best Seller, 2003.

DIXON, J. Robb. *The New Performance Challenge: measuring operations for Work-Class competition.* United States of America, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.* Nova Lima: Falconi, 2013.