


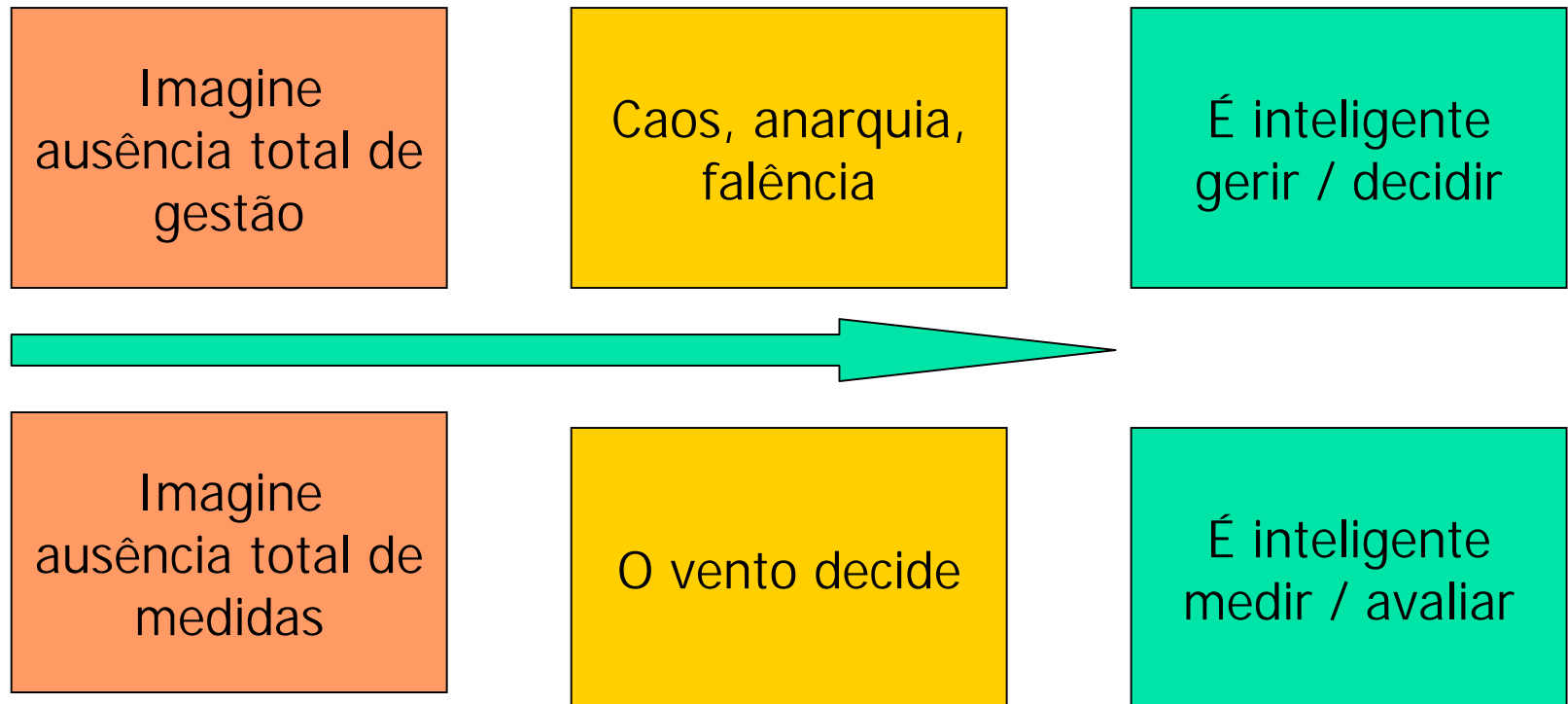
CAUS 2002 - Intelligent Enterprise



"Gestão de Conhecimento - Só posso
gerir o que posso medir"

José Maria Pedro

Medir para quê?

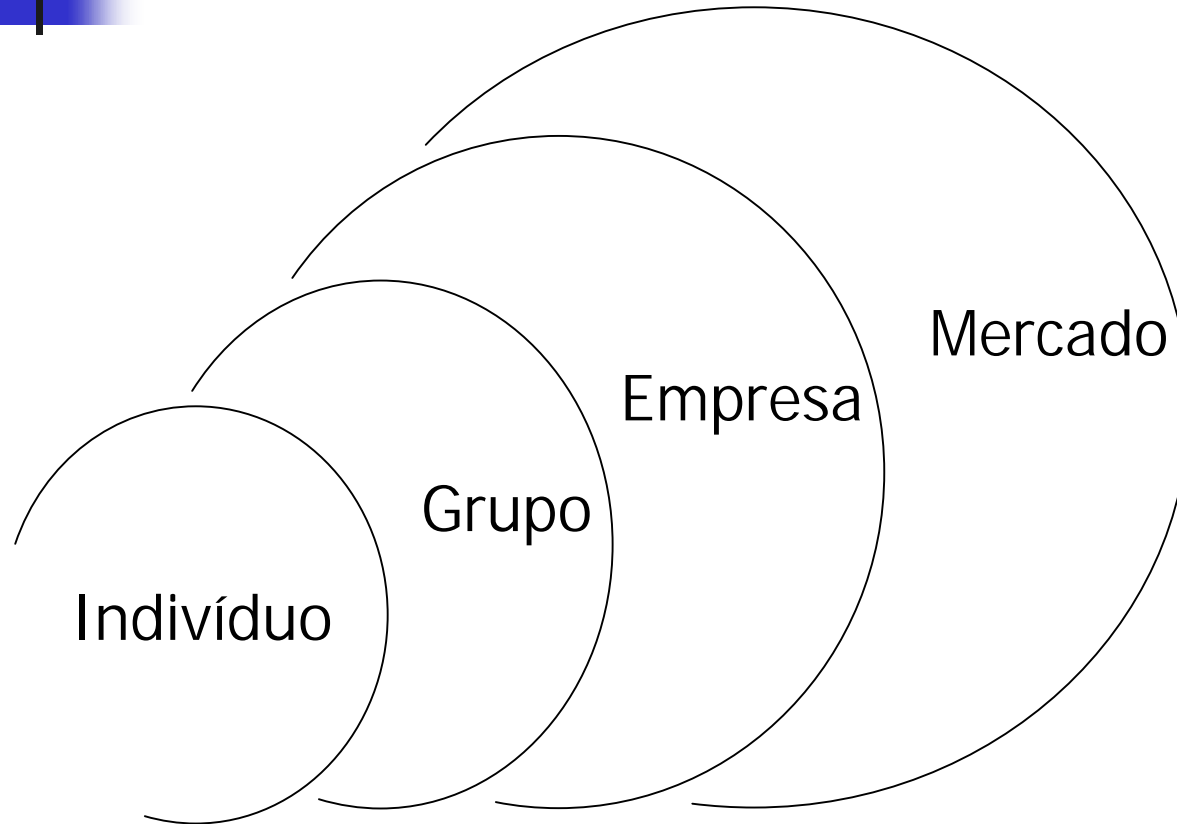




Gerir como?

- Será possível gerir conhecimento como os outros recursos?
- Quais são as condições fundamentais para a criação e utilização de conhecimento?
- Onde se faz a criação de conhecimento?

O conhecimento é um activo presente em várias dimensões



- Intangível
- Ilimitado s/ barreiras
- Dinâmico no tempo, no espaço e na utilização
- É diferente dos activos tangíveis



Um *iceberg* individual

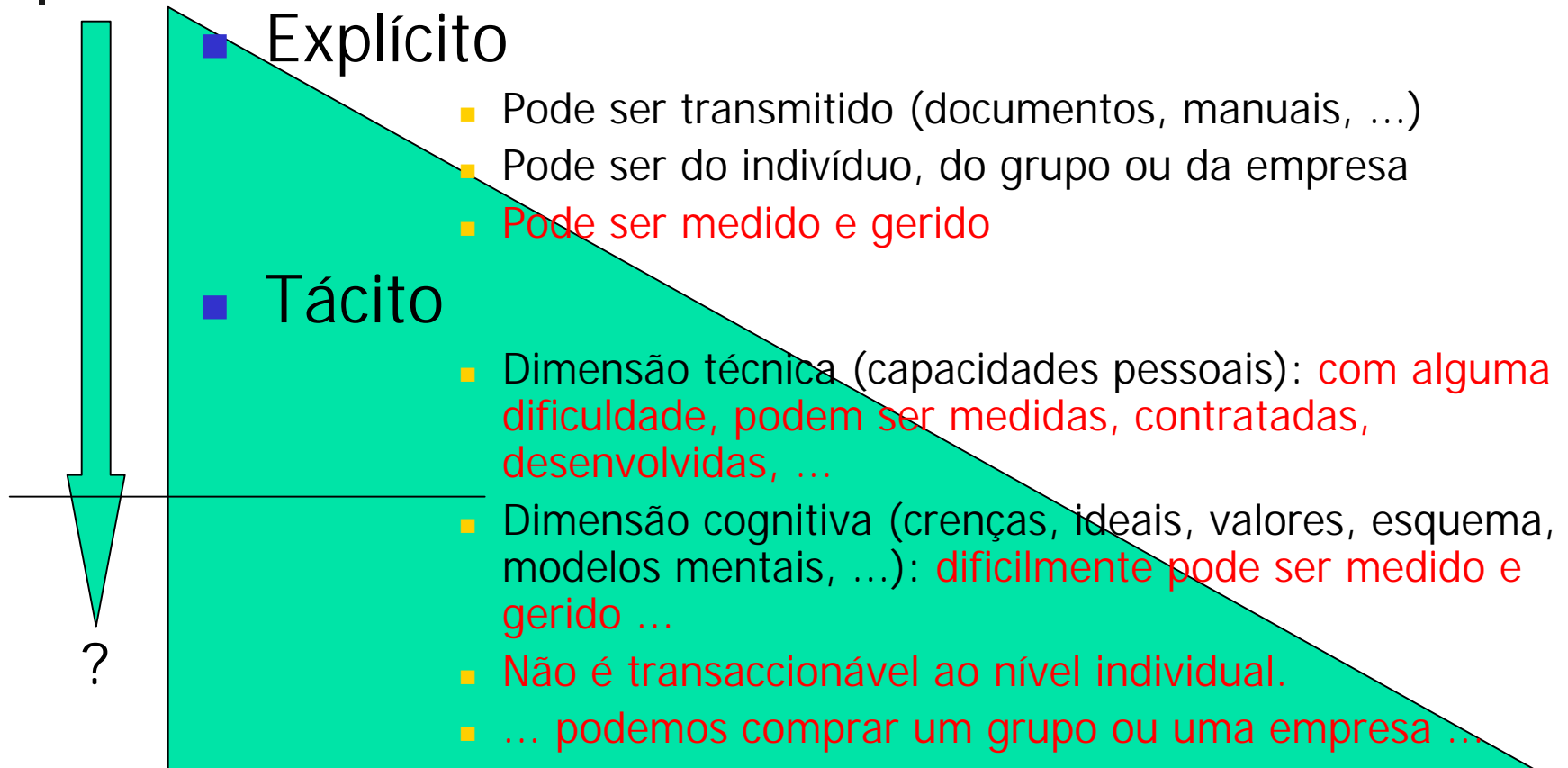
■ Explícito

- Pode ser transmitido (documentos, manuais, ...)
- Pode ser do indivíduo, do grupo ou da empresa

■ Tácito

- Dimensão técnica (capacidades pessoais)
- Dimensão cognitiva (crenças, ideais, valores, esquema, modelos mentais, ...)

Até onde posso medir e gerir?



Os métodos quantitativos são insuficientes na medição/gestão de conhecimento

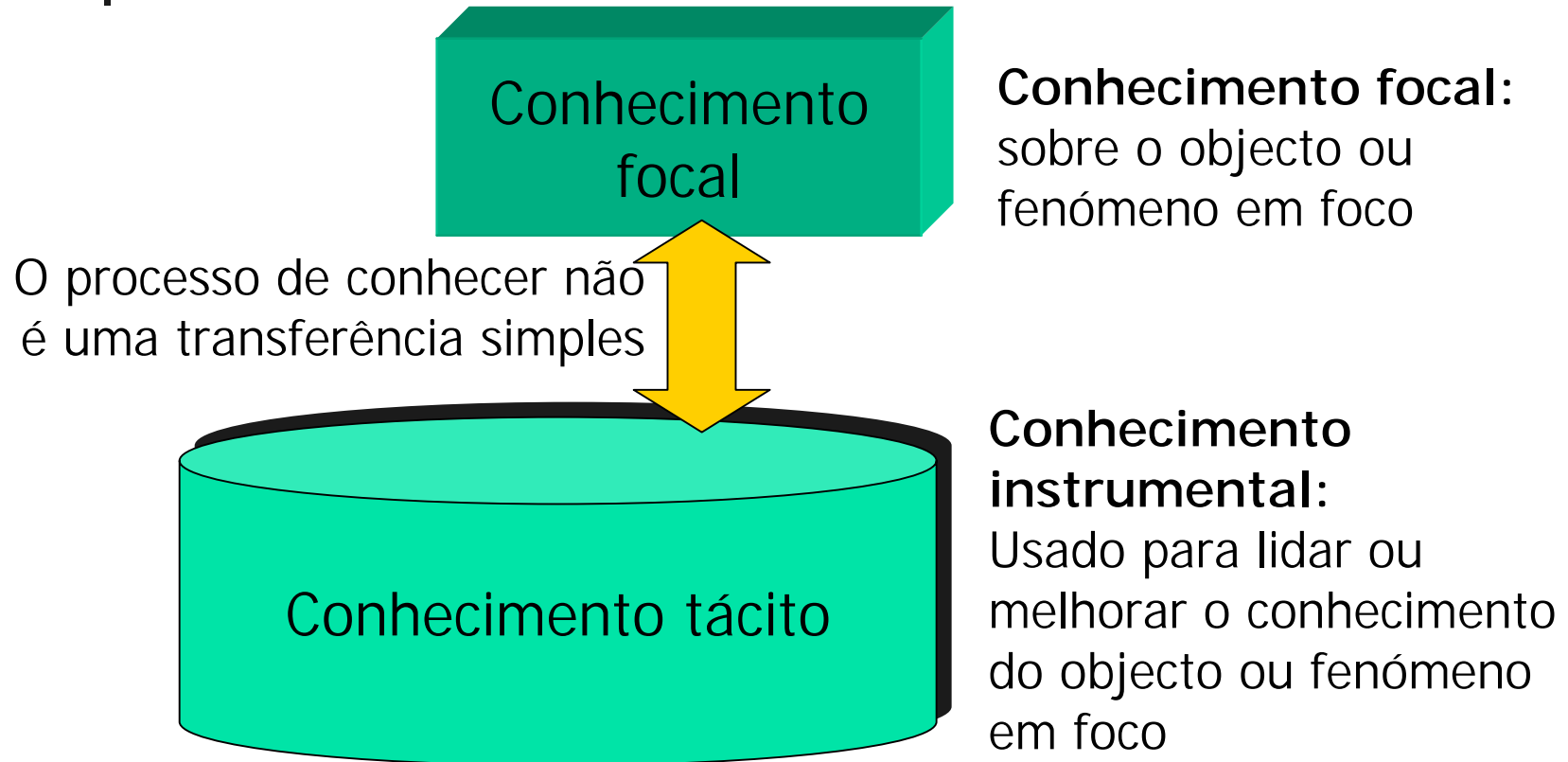
- É dinâmico no tempo, no espaço e na utilização

Tipo de conhecimento

	Explícito	Tácito
Quantitativa	Sim	Talvez Não
Qualitativa	Talvez Sim	Sim

Tipo de variáveis

O gestor constrói a imagem com o seu conhecimento instrumental





Hierarquia do conhecimento

- ***Skill* (habilidade)**: Seguir regras que podem ser controladas pelo próprio sujeito;
- ***Know-How* (saber)**: Seguir regras estabelecidas em contexto social fora do sujeito (grupo / empresa / mercado);
- ***Competence* (competência)**: ser capaz e poder alterar as regras;

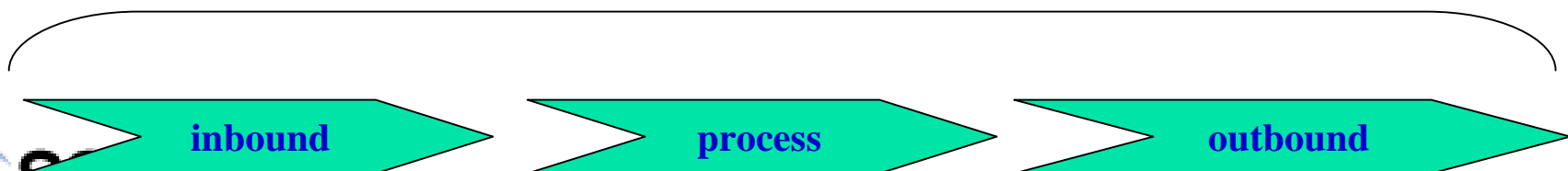
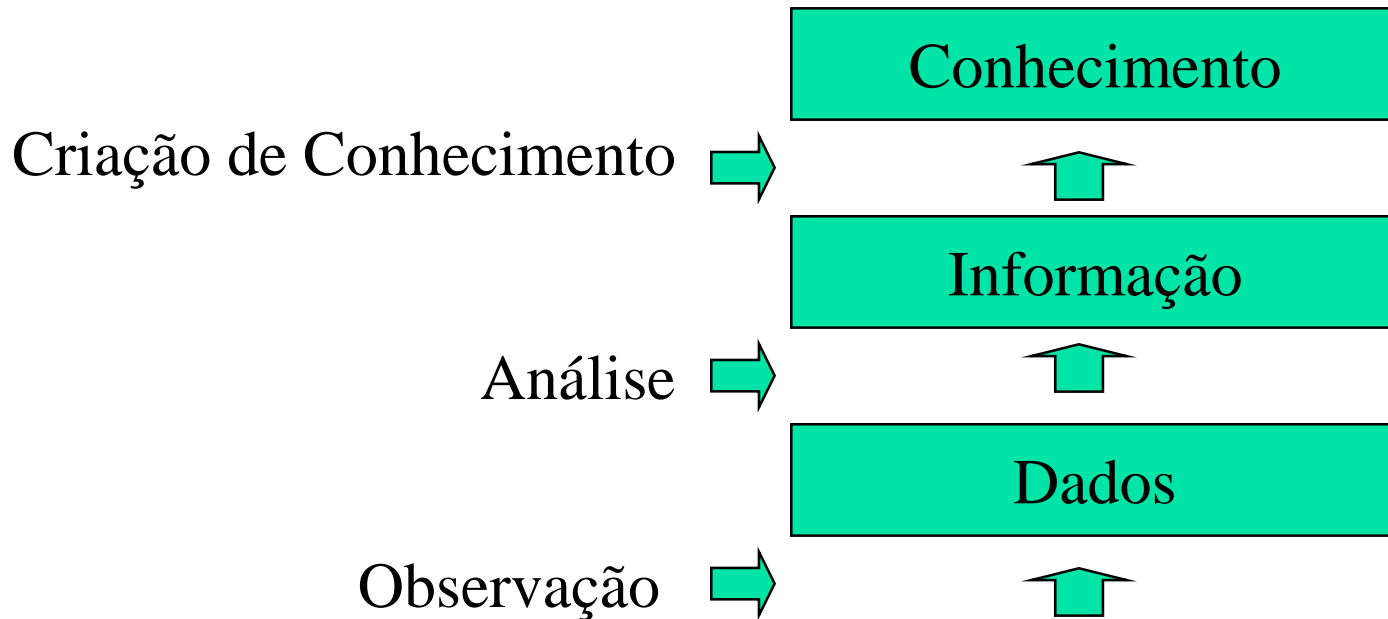
Karl Erik Sveiby



Competência para quê?

- Para conhecer o que se está a passar e o que vai acontecer, preciso de perspectivar e influenciar o futuro
- Só posso gerir se conhecer, porque para gerir é preciso decidir sobre opções
- Toda a empresa e o seu ambiente são um espaço permanente de opções, são conhecimento focal

Medir: dos factos ao conhecimento (como?)



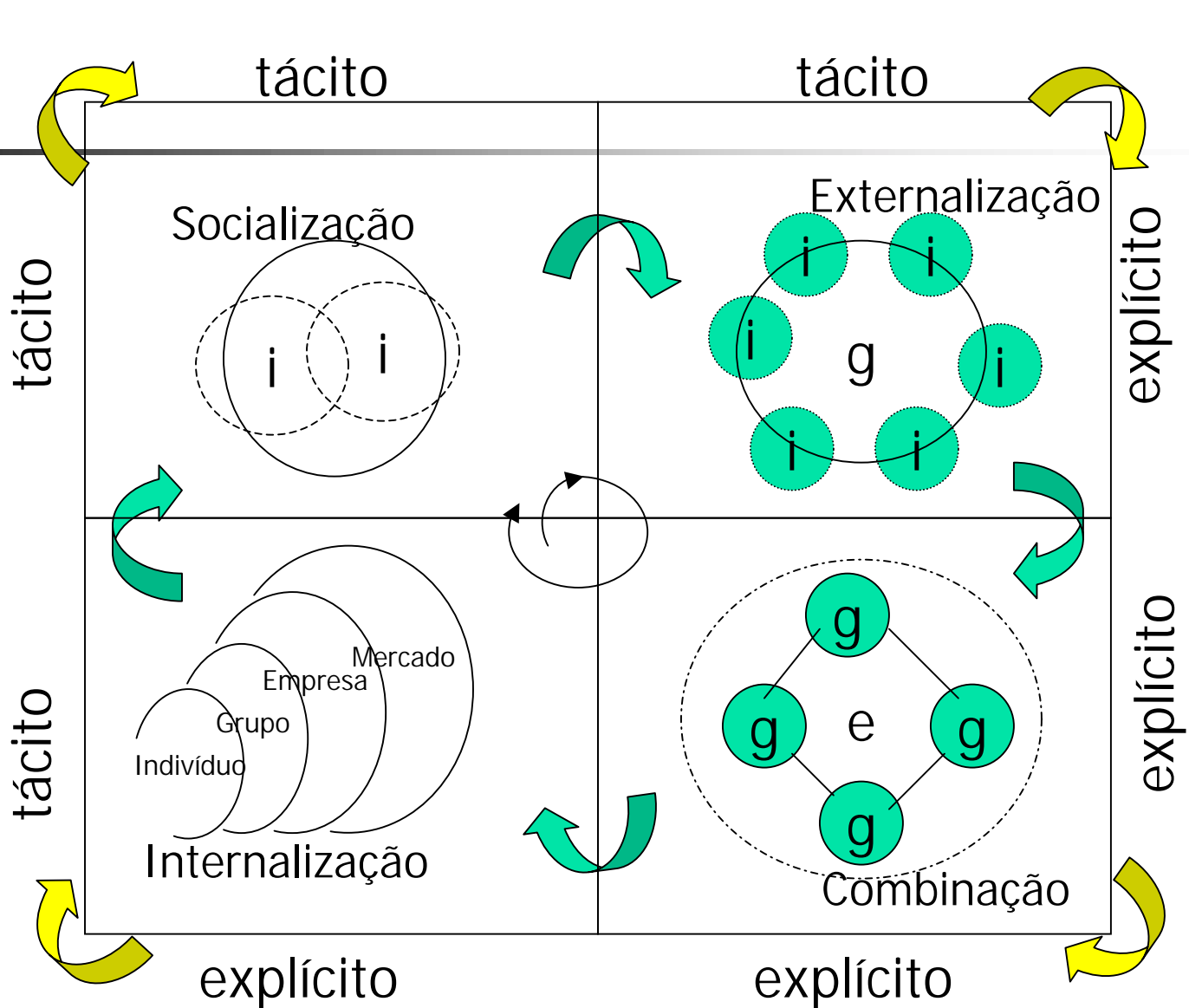


Para gerir é preciso:

- Medir os recursos (economia)
- Controlar o processo (eficiência)
- Medir os resultados (eficácia)



A espiral de geração de conhecimento de Ikujiro Nonaka



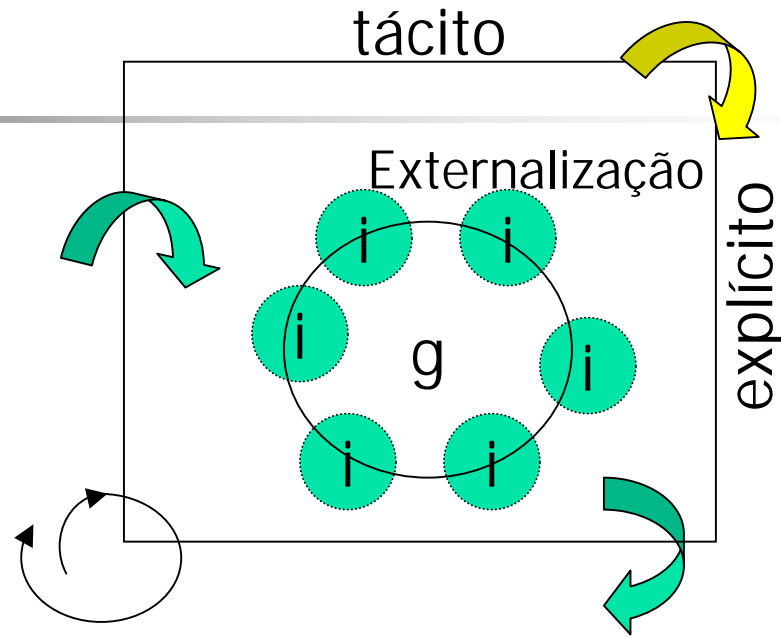
A geração de conhecimento: Externalização

- Posso medir os recursos envolvidos:

- indivíduos
- reuniões
- grupos
- documentos
- contactos
- repositórios
- meios

- Posso medir os efeitos

- documentos
- produtos
- repositórios
- grupos
- contactos



- Posso gerir o processo?
Sim.

- Então posso gerir a **externalização** de conhecimento ...

A geração de conhecimento: Combinação

- Posso medir os recursos?

Sim:

- grupos
- empresas
- reuniões
- encontros
- documentos
- contactos
- repositórios
- Meios, ...

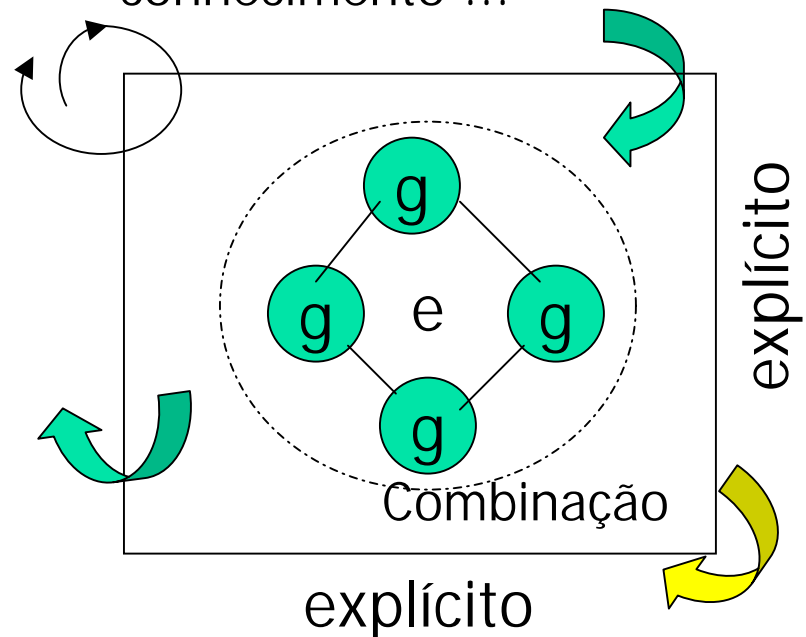
- Posso medir os efeitos?

Sim:

- documentos
- repositórios
- novos produtos
- vendas

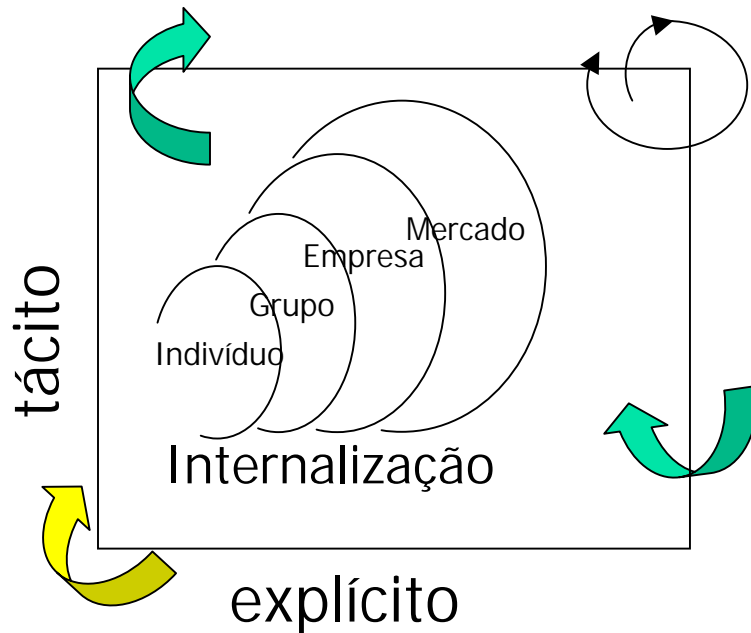
- Posso gerir o processo?
Sim.

- Então posso gerir a **combinação** de conhecimento ...



A geração de conhecimento: Internalização

- Posso gerir o processo? Não.
- Então **não** posso gerir a **internalização** de conhecimento ...



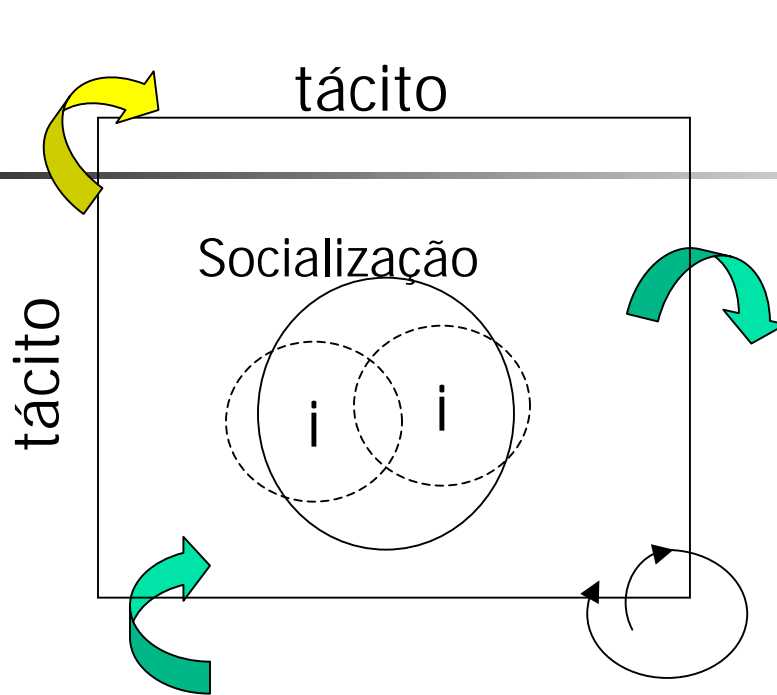
- Posso medir os recursos?
Sim:

- indivíduos
- reuniões
- grupos
- documentos
- contactos
- repositórios
- meios

- Posso medir os efeitos?
Talvez:

- nos indivíduos
- no grupo
- na empresa
- no mercado

A geração de conhecimento: Socialização



- Posso medir os recursos envolvidos? Sim:
 - indivíduos
 - contactos
 - Posso medir os efeitos? Não.
 - Posso gerir o processo? Talvez.
-
- Então **não** posso gerir a **socialização** de conhecimento ...

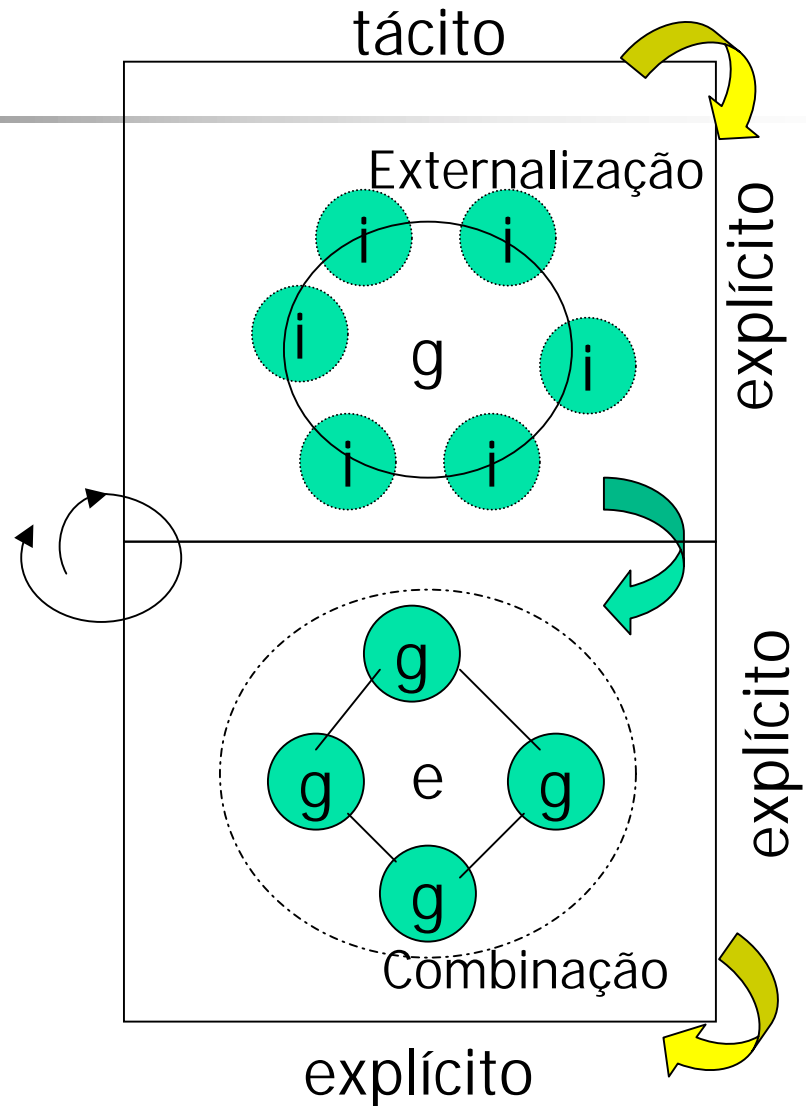


Como se trata de uma espiral...

- Temos de considerar a passagem de um processo a outro na geração do conhecimento:
 - Externalização -> Combinação
 - Combinação -> Internalização
 - Internalização -> Socialização
 - Socialização -> Externalização

Externalização -> Combinação Ikujiro Nonaka

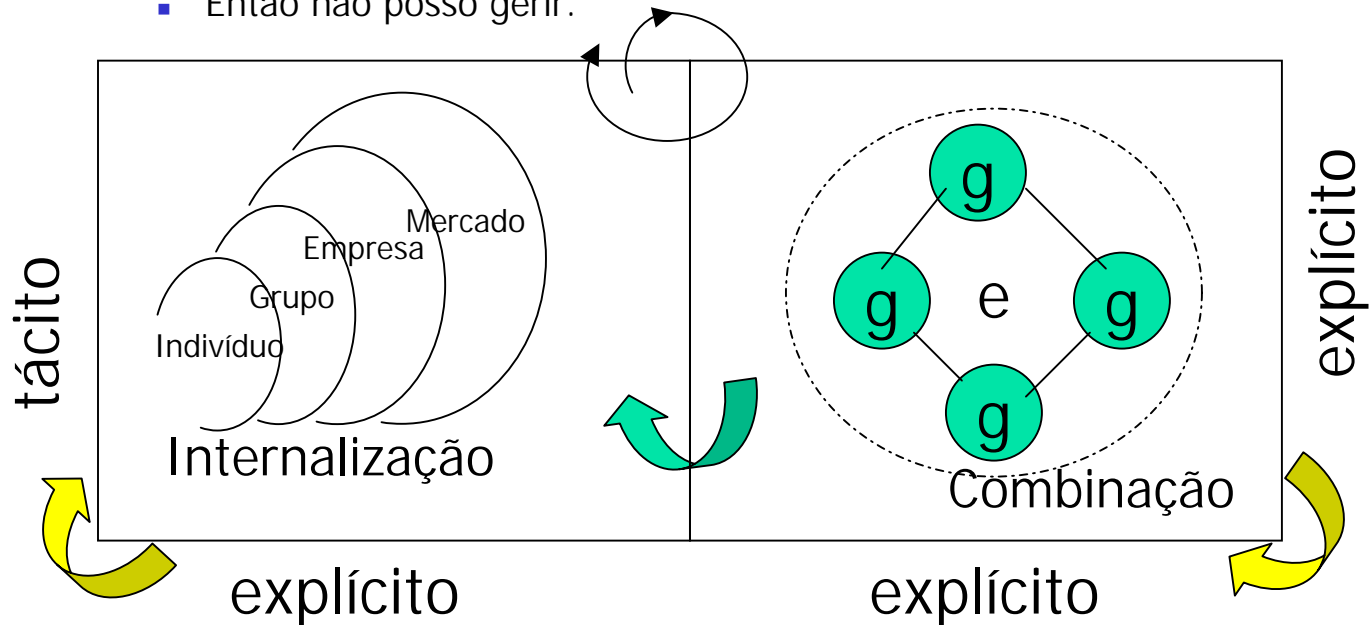
- O que for tornado explícito pode ser combinado.
 - Posso medir os recursos? Sim.
 - Posso gerir o processo? Sim.
 - Posso medir os efeitos? Sim.
 - Então posso gerir



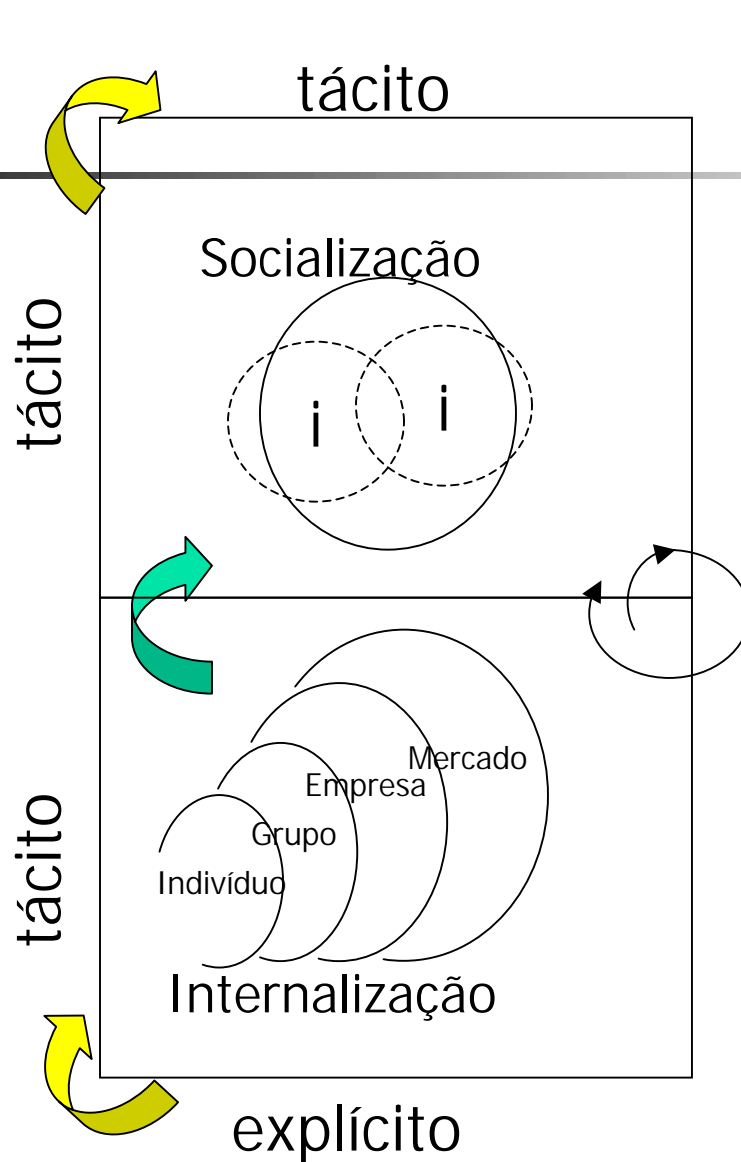
Combinação -> Internalização

Ikujiro Nonaka

- O que resultar da combinação e for tornado explícito pode ser internalizado.
 - Posso medir os recursos? Sim.
 - Posso gerir o processo? Não.
 - Posso medir os efeitos? Não.
 - Então não posso gerir.

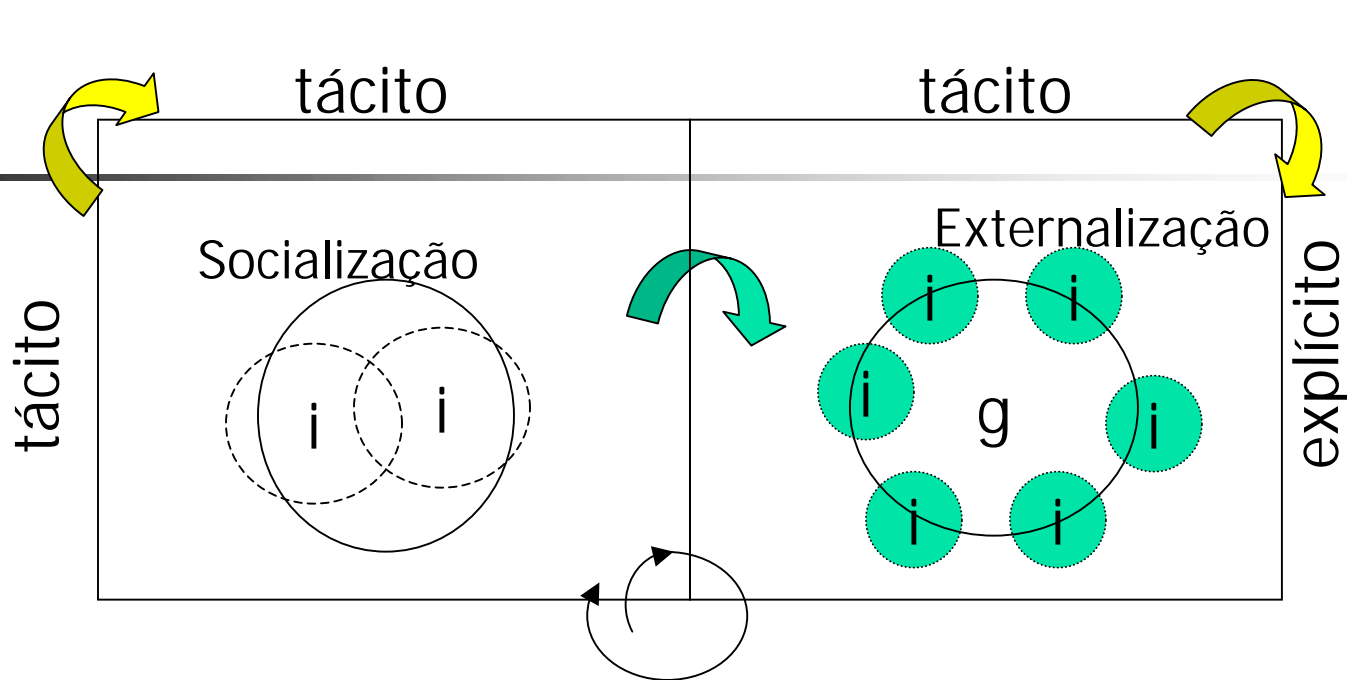


Internalização -> Socialização Ikujiro Nonaka



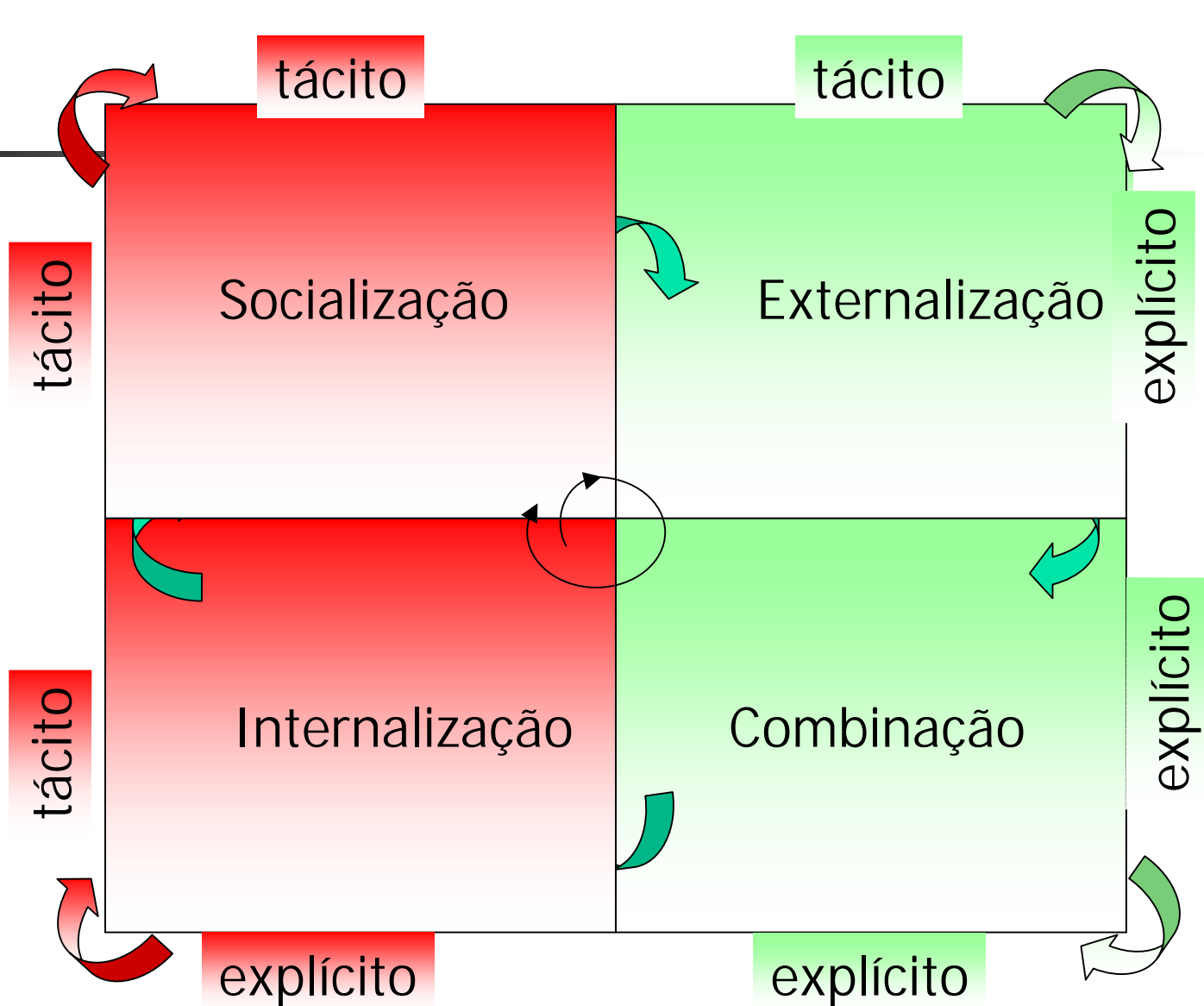
- O que foi internalizado pode emergir na socialização.
 - Posso medir os recursos? Não.
 - Posso gerir o processo? Não.
 - Posso medir os efeitos? Não.
 - Então não posso gerir.

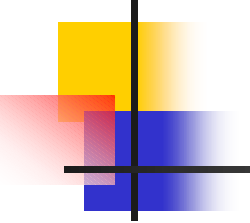
Socialização -> Externalização Ikujiro Nonaka



- O que resultar da socialização pode ser externalizado.
 - Posso medir os recursos? Não.
 - Posso gerir o processo? Talvez.
 - Posso medir os efeitos? Sim.
 - Então não posso gerir.

Só posso gerir a externalização e a combinação





Uma investigação recente na encontrou 25 modelos de medição e gestão do Capital Conhecimento na empresa

Grupos
de
Modelos

CC Global

- *Modelos de Valor de Mercado*
- *Modelos de Performance e Gestão de Conhecimento*
- *Modelos Estratégicos*

CC Parcial

- *Modelos de Capital Cliente*
- *Modelos de Capital Estrutural*
- *Modelos de Capital Humano*

Autores: José Maria Pedro & Paulo Cardoso do Amaral,
Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal



Conclusão (1)

- O conhecimento não pode ser medido e gerido como qualquer activo (uma parte do *iceberg* é invisível...)
- Só podemos medir conhecimento explícito
- Para medir conhecimento tácito temos de o tornar explícito





Conclusão (2)

- O conhecimento só pode ser gerido se os gestores forem competentes (capazes de modificar as regras no sentido correcto...) e
 - ⑩ Se compreenderem o dinamismo da criação de conhecimento
 - ⑩ Se apoiarem a criação, difusão e utilização de conhecimento na empresa
 - ⑩ Se promoverem a avaliação ao longo de toda a cadeia de valor
 - ⑩ Se tiverem instrumentos para medir e gerir
- O software inteligente da economia do conhecimento merece a maior atenção!
- Um dos modelos mais interessantes é o Balanced Scorecard assente nas ideias de Kaplan e Norton (SAS Strategic Performance Management)

