



Fundação Vanzolini

**Como mensurar resultados da  
Gestão do Conhecimento**

**José Renato Santiago**

## *Atualmente, o que mais agrega valor...*

Os valores intangíveis que agregam valor a maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento...



## *...Justificativas...*

Há claras dificuldades em se medir a contribuição que as atividades e iniciativas voltadas para Gestão do Conhecimento podem proporcionar as Organizações.



*...uma solução?*



Importante considerar a adoção de um Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento.

# *... No Cenário Corporativo*

**Reunir      Pessoas      Valor**



## *... No Cenário Corporativo*

As empresas desenvolvem o papel de **reunir** e operacionalizar especialidades e conhecimentos de forma a atender seus objetivos.

A capacidade de aplicar a informação a uma atividade e transformá-la em conhecimento só é possível através de **pessoas**.

A aplicação do conhecimento tem impactado o **valor** das organizações.

## *Os valores de uma organização*

O valor de uma organização é dividido em:

- Valores Tangíveis
  - Visíveis;
  - Considerados no Balanço...

Balanco Patrimonial				
ATIVO				
	Periodo Realizado		Periodo Comparativo	
	01/01/08		01/01/07	
<b>Circulante</b>				
Caixa/Banco		125,00		150,00
Aplicações Financeiras		15,00		15,00
Altros Cambiais		6,00		6,00
Notas Aplicações Financeiras		0,00		0,00
Duplicatas a Receber - Vencer	770,00		929,58	
Duplicatas Vendidas	125,00	895,00	150,91	1.080,49
Outros Altros		24,50	24,50	
Estoque Produtos Acabados	323,23		397,57	
Estoque Subprodutos	18,00		18,00	
Estoque de Revenda	7,50		7,50	
Estoque Materiais	331,77		351,90	
Estoque Processo	89,00		95,02	870,00
		1.835,00		2.146,65
<b>Realizado a Longo Prazo</b>				
Realizado a Longo Prazo		21,50		21,50
Empréstimos Para Controladas		40,00		15,00
<b>Permanente</b>				
Investimentos	125,00		125,00	
Imobilizado Bruto	6.250,00		6.300,00	
Fundo de Depreciação	(2.947,00)		(2.998,20)	
Imobilizado Líquido		3.428,00		3.426,80
Diferido		5,00		5,00
<b>Total</b>				
Total Ativo		5.329,50		5.654,95

Copyright © 1975-2008 © JAHROBEK © 1998-2000 BAV

## *Os valores de uma organização*

- Valores Intangíveis
  - Intangíveis? não, difíceis de serem valorizados;
  - Baseado nos conhecimentos e competências dos colaboradores...





## *Os valores de uma organização*

Há uma significativa diferença entre o valor de mercado de uma organização e seu efetivo valor contábil.



## *Os valores de uma organização*

Diferença se deve a valorização dos ativos intangíveis:

- Informações;
- Conhecimentos;
- Ideias;
- Inovações;
- Criatividade.



## *Os valores de uma organização*

Os ativos intangíveis contribuem muito no valor de uma organização, cerca de:



# *Mensuração da Gestão do Conhecimento*

Não há um entendimento claro sobre como a gestão do conhecimento pode se tornar uma vantagem competitiva de uma organização.



## *Mensuração da Gestão do Conhecimento*

A ideia de mensurar a performance do conhecimento não é nova, mas sim o desafio de medir os ativos considerados intangíveis.



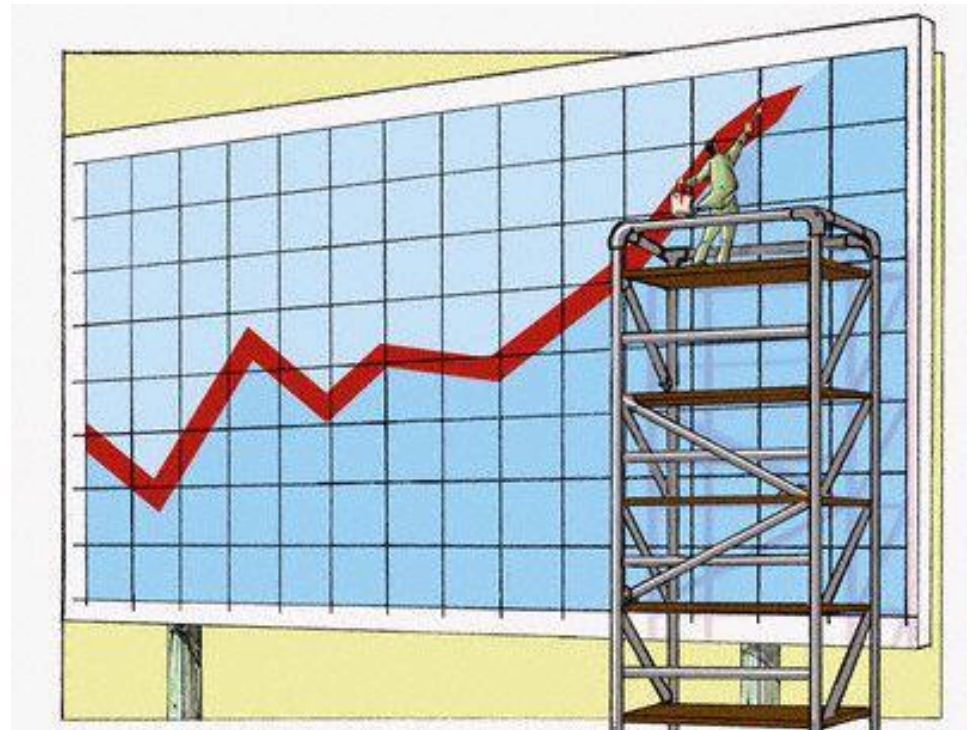
## *Mensuração da Gestão do Conhecimento*



A mensuração da gestão do conhecimento passa, necessariamente, pela existência de alinhamento entre seus objetivos e os da própria organização.

## *Mensuração da Gestão do Conhecimento*

A saída pode ser medir a contribuição da gestão do conhecimento junto aos indicadores de performance da organização.



## *O uso dos Indicadores*

Atualmente muitas organizações limitam sua avaliação da GC na adoção de indicadores isolados, sem maior alinhamento com as atividades e metas da organização.

Os Indicadores adotados possuem foco:

- Econômico-Financeiro: Resultados Econômicos
- Tecnológico: Performance dos Sistemas de T.I.



## *O uso dos Indicadores*

### Indicadores Financeiros:

- Diferença entre Valor de Mercado e o Valor Contábil;
- Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil;
- Método Q de *Tobin*;
- Contabilização e Custeio dos Recursos Humanos;
- Valor do Intangível Calculado;
- Capital do Conhecimento;
- Resultado devido a Inovação;
- Lealdade dos Clientes.



## *O uso dos Indicadores*

### Indicadores Tecnológicos:

- Estatísticas de Performance;
- Número de Usuários;
- Contribuições dos Usuários;
- Compartilhamento de Experiências;
- Consultas aos Sistemas de T.I.;
- Relação com Clientes;
- Aprendizagem dos Colaboradores;
- Relevância dos Registros.



## *Pontos Críticos*

- Dificuldades para disseminação dos conceitos;
- Entendimento sobre o que será medido;
- Definição dos Indicadores;
- Alinhamento com Indicadores da Organização;
- Objetividade na Mensuração;
- Clareza na Apresentação dos Resultados;
- Resistência devido a Medição;
- Sistema de Reconhecimento / Estímulos.

## *Objetivos do Modelo de Mensuração*

Mensurar a contribuição das atividades voltadas para a Gestão do Conhecimento junto aos resultados da organização;



## *Modelo de Mensuração da GC*

### Indicadores do Meio:

- Avaliar as ações e atividades que contribuem para o sucesso da Gestão do Conhecimento;
- Darão suporte as contribuições da Gestão do Conhecimento junto aos resultados da organização;
- Indicadores Utilizados:
  - Indicador de Tecnologia de Informação.
  - Indicador de Pessoas.



## *Modelo de Mensuração da GC*

Indicadores do Fim:

- Avaliar as contribuições das iniciativas e atividades da Gestão do Conhecimento junto aos Resultados Organizacionais;
- Perspectivas Consideradas:
  - Estratégica;
  - Eficiência Operacional;
  - Recursos Humanos;
  - Econômico-Financeira.



## *Modelo de Mensuração da GC*

- Uso de Indicadores já conhecidos;
- Indicadores Dinâmicos;
- Mudança de Metas ao longo do tempo;
- Definição da Periodicidade da Medição;
- Transparência na Medição dos Indicadores;
- Clareza na Apresentação dos Resultados;
- Estratégia para Divulgação do Modelo de Mensuração;
- Disseminação dos Conceitos de Gestão do Conhecimento.



## *Mais Alguma Coisa...*



Padronização da Periodicidade;

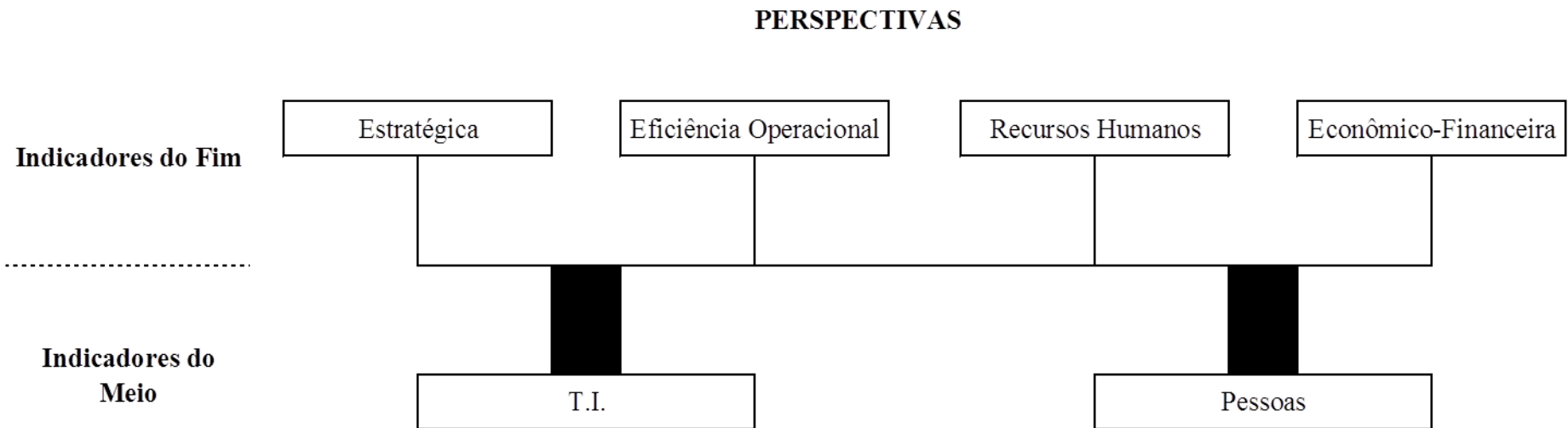
Divulgação dos Resultados;

Indicadores Mais Específicos – Comprometimento de todos;

Programa de Reconhecimento e Incentivos:

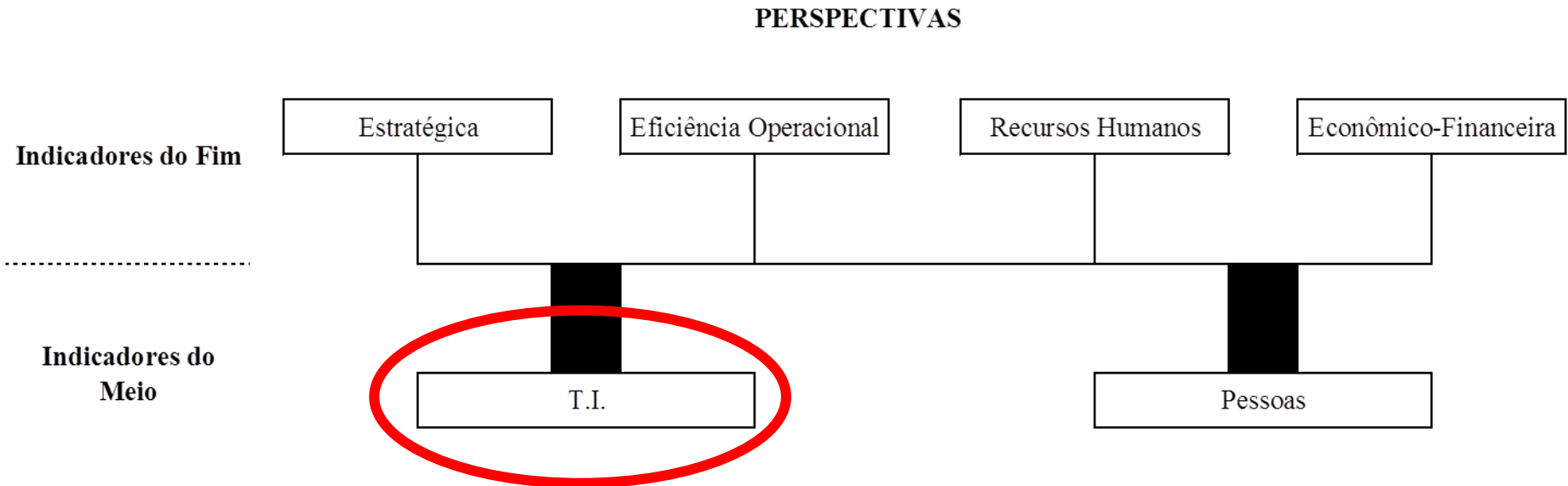


## Representação do Modelo de Mensuração



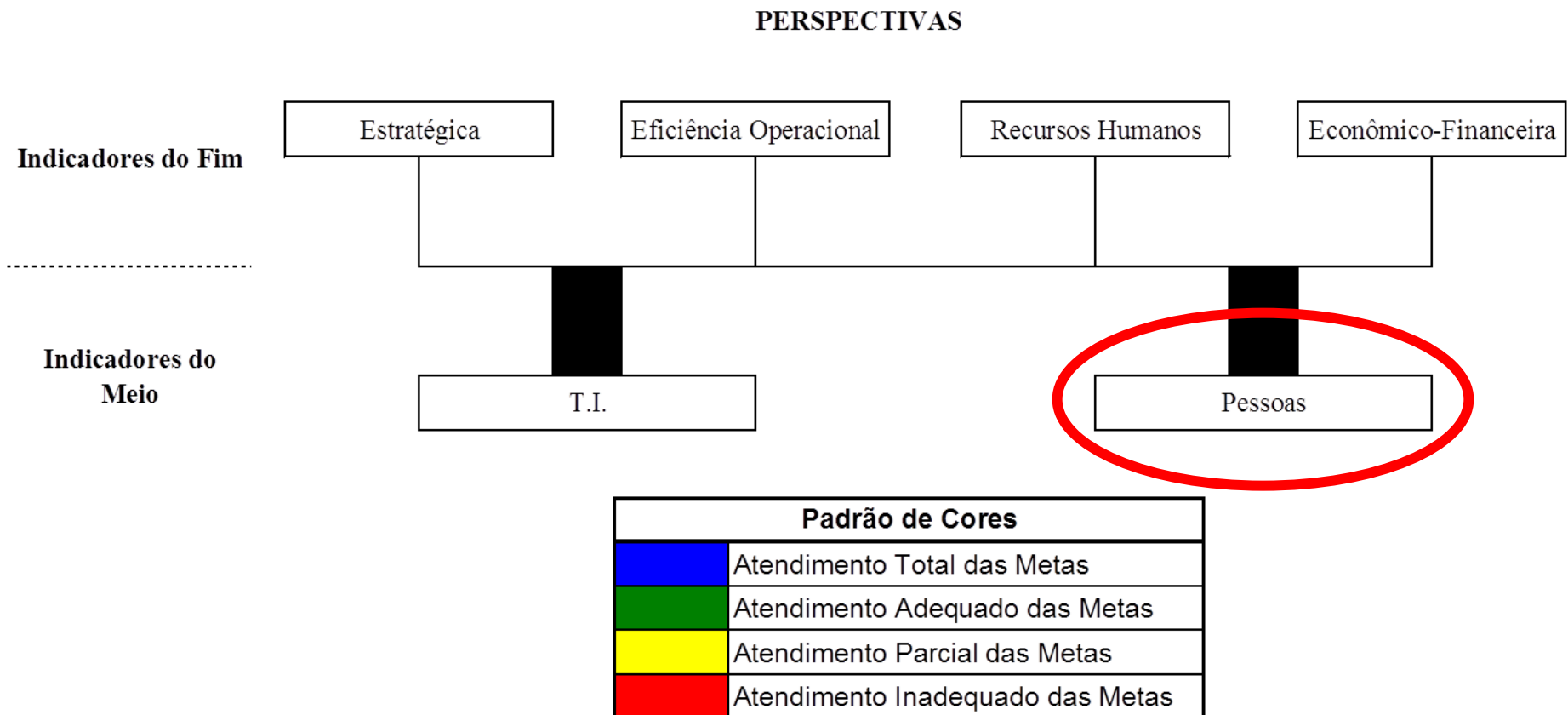
Padrão de Cores	
	Atendimento Total das Metas
	Atendimento Adequado das Metas
	Atendimento Parcial das Metas
	Atendimento Inadequado das Metas

## Representação do Modelo de Mensuração

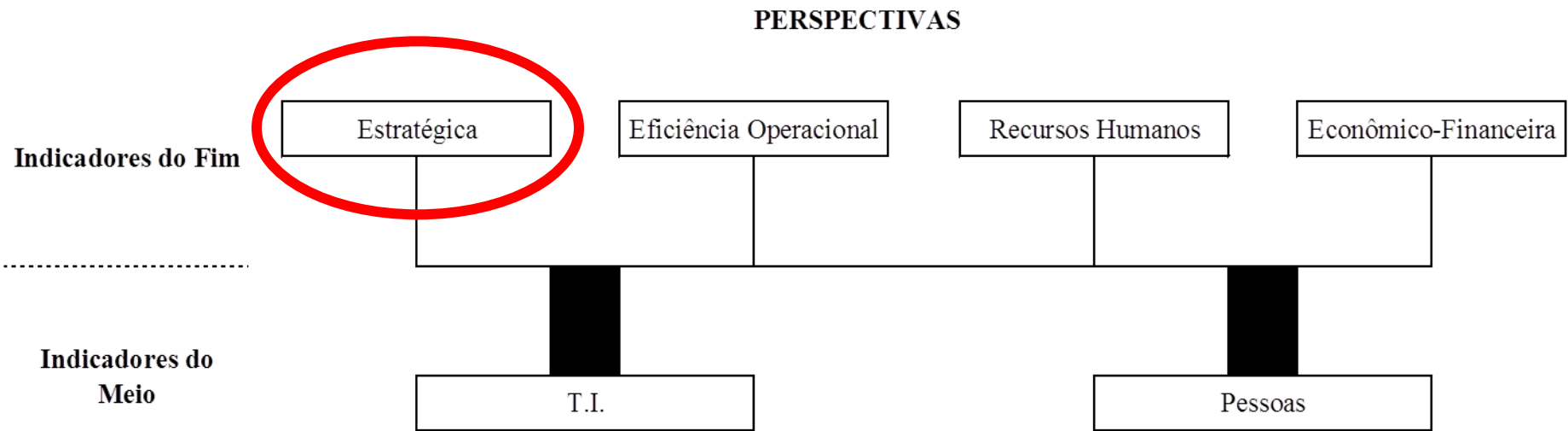


Padrão de Cores	
	Atendimento Total das Metas
	Atendimento Adequado das Metas
	Atendimento Parcial das Metas
	Atendimento Inadequado das Metas

## Representação do Modelo de Mensuração

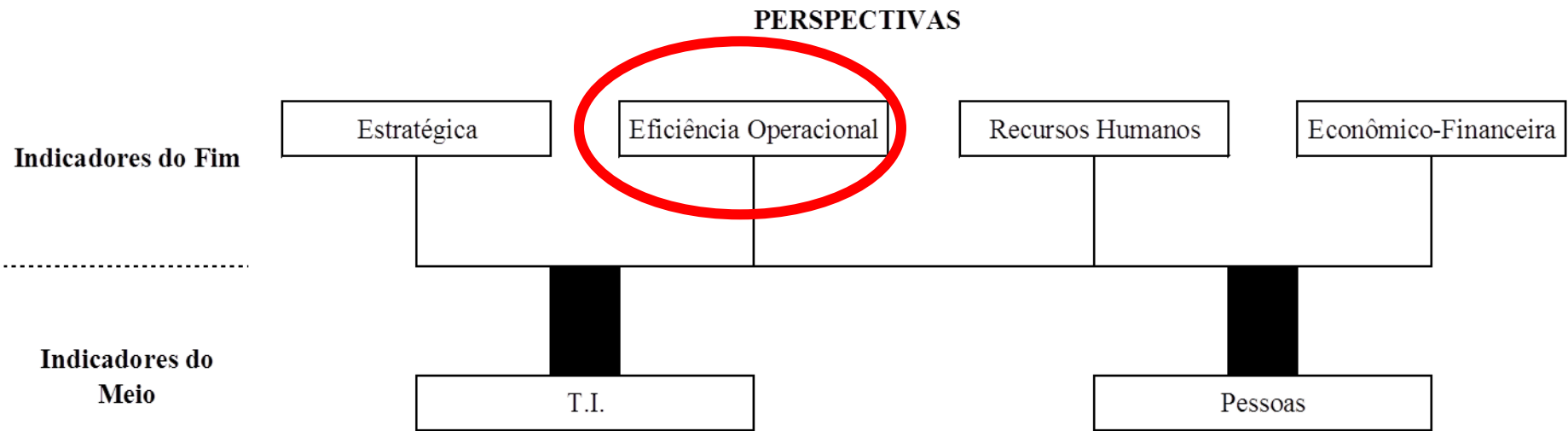


## Representação do Modelo de Mensuração



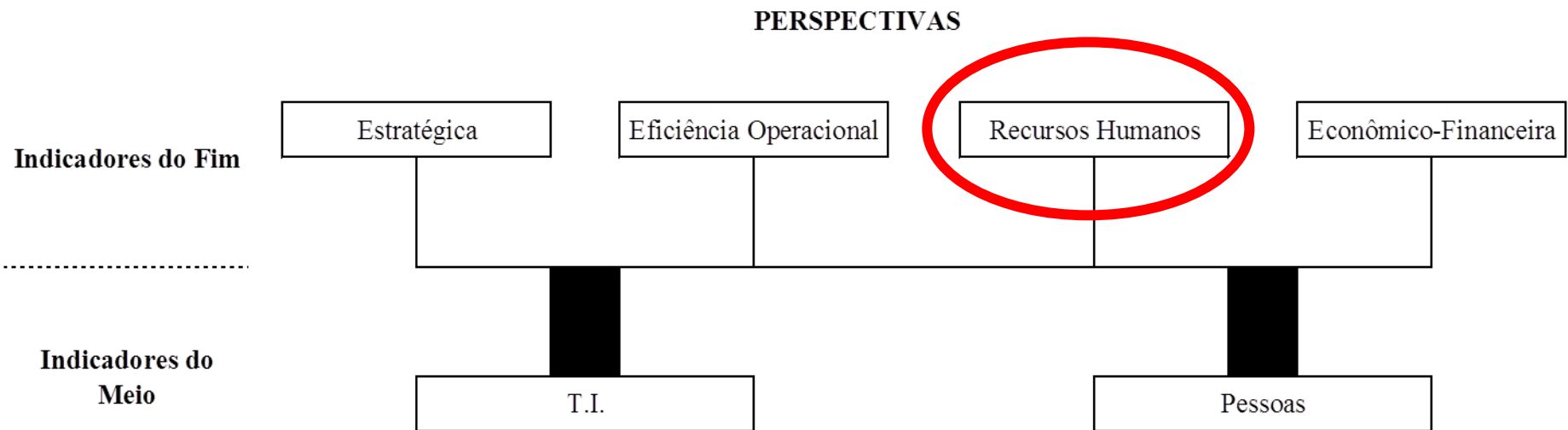
Padrão de Cores	
	Atendimento Total das Metas
	Atendimento Adequado das Metas
	Atendimento Parcial das Metas
	Atendimento Inadequado das Metas

## Representação do Modelo de Mensuração



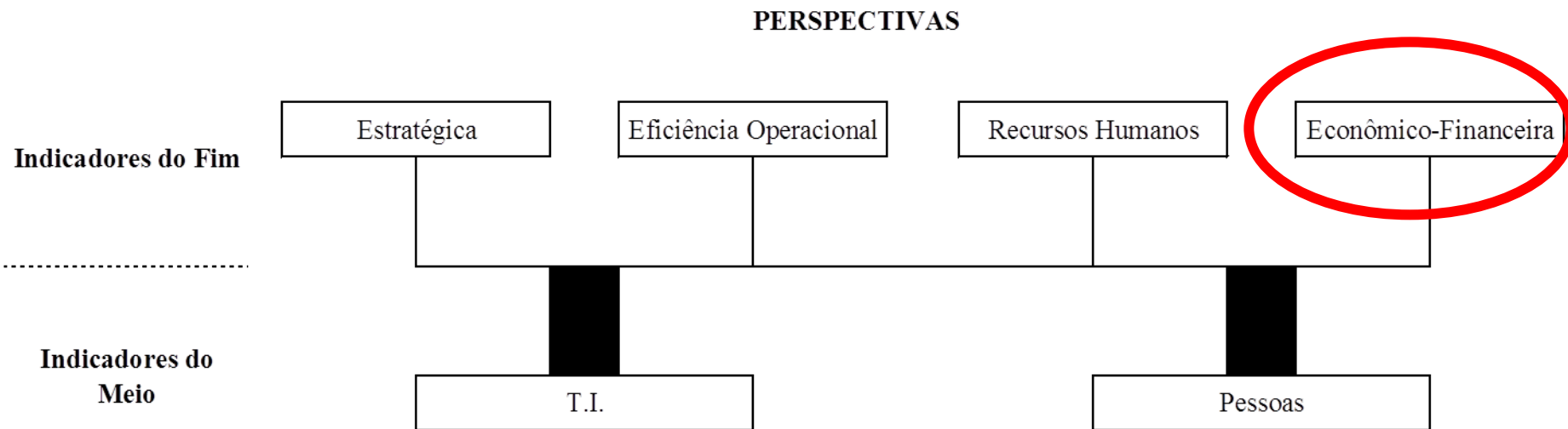
Padrão de Cores	
	Atendimento Total das Metas
	Atendimento Adequado das Metas
	Atendimento Parcial das Metas
	Atendimento Inadequado das Metas

## Representação do Modelo de Mensuração



Padrão de Cores	
	Atendimento Total das Metas
	Atendimento Adequado das Metas
	Atendimento Parcial das Metas
	Atendimento Inadequado das Metas

## Representação do Modelo de Mensuração



Padrão de Cores	
	Atendimento Total das Metas
	Atendimento Adequado das Metas
	Atendimento Parcial das Metas
	Atendimento Inadequado das Metas

## *Iniciativas & Indicadores*

		<b>Indicador</b>	<b>Iniciativa</b>
Indicadores Meio:	TI	_____	_____
	Pessoas	_____	_____
Indicadores Fim:	Estratégico	_____	_____
	Eficiência Operacional	_____	_____
	Recursos Humanos	_____	_____
	Econômico Financeiro	_____	_____



# *Contato*

***José Renato Santiago***

***Celular: 11.996489797***

***SÍTIO: <http://www.jrsantiago.com.br>***

***BLOG: <http://www.jrsantiago.com.br/blog>***

***FACEBOOK: <https://www.facebook.com/jrsantiagoconsultoria>***

***TWITTER: <http://twitter.com/#!/jrsantiagojr>***



Fundação Vanzolini

**Como mensurar resultados da  
Gestão do Conhecimento**

**José Renato Santiago**