

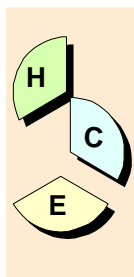
Capital Intelectual

©VSLins

Planejamos...

Desenvolver nossa capacidade de usar o conhecimento como arma competitiva, preparando um esquema de desenvolvimento organizacional visando aumentar a percepção de todos sobre os ativos de conhecimento:

- capital humano,
- capital do cliente e
- capital estrutural



1

Objetivos Iniciais

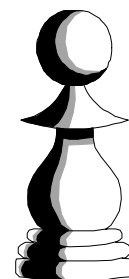
Plano Estratégico

©VSLins

Estamos preparando um plano estratégico e quando estivermos trabalhando em....

Visão, Negócio,
Missão, Princípios
Ambiente, Objetivo, Diretrizes

... pretendemos levar em conta o conhecimento como arma competitiva



2

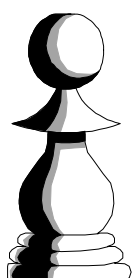
Objetivos Iniciais

Plano Estratégico

©VSLins

Na transformação do conhecimento em arma competitiva já contratamos um especialista para definir um projeto para:

- Procurar o conhecimento não aproveitado e não mapeado e classificá-lo criteriosamente como um tipo de ativo
- Identificar as oportunidades da "economia do conhecimento" e avaliar as estratégias e os portfólios de patentes da organização, dos parceiros e dos concorrentes..



3

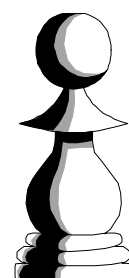
Objetivos Iniciais

Plano Estratégico

©VSLins

Na transformação do conhecimento em arma competitiva já contratamos um especialista para definir um projeto para:

- Adotar novos princípios de gestão de pessoas e promover um intercâmbio de conhecimentos generalizado.
- Especificar o papel do conhecimento em cada negócio ou unidade de negócios e definir formas de gerar riquezas em conjunto com o cliente.



4

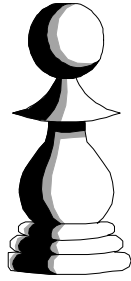
Objetivos Iniciais

Plano Estratégico

©VSLins

Na transformação do conhecimento em arma competitiva já contratamos um especialista para definir um projeto para:

- Aprimorar as formas pelas quais os sistemas organizacionais promovem a interação entre o pessoal interno, pessoal dos clientes e dos fornecedores facilitando o trabalho conjunto.



5

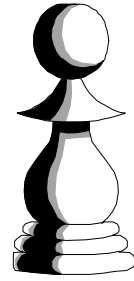
Objetivos Iniciais

Plano Estratégico

©VSLins

Na transformação do conhecimento em arma competitiva consideramos como importantes as seguintes ações:

- Substituir o máximo possível de ativos financeiros e físicos por informação e conhecimento.
- Reconhecer sem sentimentalismos que alguns colaboradores, embora inteligentes ou talentosos, não são ativos intelectuais.



6

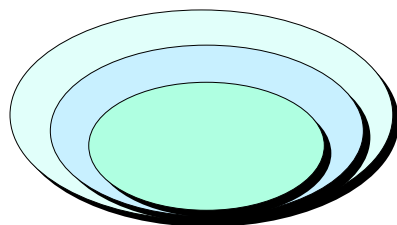
Objetivos Iniciais

Interação humana

©VSLins

No desenvolvimento do CI da nossa organização, estaremos sempre atentos para:

- Comunicação requer coragem temperada pela atenção para primeiro procurar compreender, para depois ser compreendido.
- "A comunicação é equívoca. Somos limitados por uma língua na qual as palavras podem significar uma coisa para uma pessoa e algo bem diferente para outra..."



7

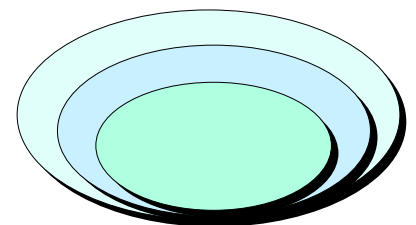
Comunicação Eficaz

Interação humana

©VSLins

No desenvolvimento do CI da nossa organização, consideramos a importância da comunicação e para tanto já estamos desenvolvendo nosso pessoal para:

- Procurar manter uma conversação TSOM com diálogos de estilo híbrido socrático-rogeriano
- Seguir os princípios básicos da comunicação TSOM
 - ★ Ter um objetivo bem definido
 - ★ Conhecer o interlocutor e seus motivos
 - ★ Definir a abordagem correta
 - ★ Criar um gancho
 - ★ Desenvolver o tema
 - ★ Arrematar o que foi dito
 - ★ Pintar um quadro na mente do interlocutor
 - ★ Manter uma imagem pessoal impecável



8

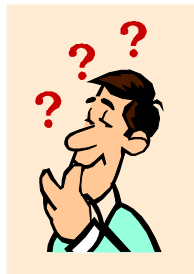
Comunicação Eficaz

Autoconhecimento

©VSLins

Consideramos o autoconhecimento importante para a boa comunicação e conseqüente desenvolvimento do CI e ele começa pelas respostas às perguntas:

- **Diferencial humano**
 - ★ Quais são as minhas virtudes, valores e hábitos?
 - ★ Em que eu demonstro mais habilidades?
- **Diferencial intelectual**
 - ★ Em que área o meu conhecimento é maior?
 - ★ Quais os meus mecanismos de aprendizagem?
 - ★ Quais as minhas melhores habilidades?
- **Diferencial social**
 - ★ O que há de positivo nos meus relacionamentos?
 - ★ Que tipo de diferença eu faço para as pessoas?
 - ★ Como eu costumo ajudar e ser ajudado?



9

Comunicação Eficaz

Autoconhecimento

©VSLins

O autoconhecimento é tão importante para o desenvolvimento do Capital Intelectual da Organização, que já iniciamos um programa de desenvolvimento de pessoal orientado exclusivamente para a sensibilização de cada um com relação ao:

- **Diferencial humano**
 - ★ Quais são as minhas virtudes, valores e hábitos?
 - ★ Em que eu demonstro mais habilidades?
- **Diferencial intelectual**
 - ★ Em que área o meu conhecimento é maior?
 - ★ Quais os meus mecanismos de aprendizagem?
 - ★ Quais as minhas melhores habilidades?
- **Diferencial social**
 - ★ O que há de positivo nos meus relacionamentos?
 - ★ Que tipo de diferença eu faço para as pessoas?
 - ★ Como eu costumo ajudar e ser ajudado?



10

Comunicação Eficaz

Princípios Tecnológicos

©VSLins

Não vejo sentido nas recomendações abaixo e não pretendo segui-las quando estiver selecionando tecnologia para alavancar o Capital Intelectual da Organização.

- Aprenda depressa a fracassar
- Se funciona, está obsoleto
- O Sucesso do Passado é seu pior inimigo
- Pense até daqui a dez anos e planeje voltando para o presente
- Veja o novo quadro geral porque... a tecnologia altera a realidade
- Resolva hoje os problemas previsíveis de amanhã

11

Era da Informação

Princípios Tecnológicos

©VSLins

Na escolha da tecnologia para alavancar o Capital Intelectual da Organização levaremos em conta os seguintes princípios:

- Faça da mudança rápida sua melhor amiga porque... a tecnologia altera a realidade
- O tempo é a nossa moeda mais forte
- Alavanque o tempo com a tecnologia
- Entre na era da comunicação

12

Era da Informação

Princípios Tecnológicos

©VSLins

Na escolha da tecnologia para alavancar o Capital Intelectual da Organização levaremos em conta os seguintes princípios:

- Dê aos seus clientes a capacidade de fazer o que não podem mas teriam desejado fazer se soubessem que poderiam tê-lo feito
- Construa um caminho melhor até o cliente
- Incorpore a mudança ao plano ou ao produto

13

Era da Informação

Princípios Tecnológicos

©VSLins

Na escolha da tecnologia para alavancar o Capital Intelectual da Organização estaremos atentos a:

- As necessidades anteriores dos clientes
- A demonstração do que já foi feito
- Melhore a tecnologia independente do pessoal
- Aplique as formas tradicionais de uso da tecnologia

14

Era da Informação

Princípios Tecnológicos

©VSLins

Na escolha da tecnologia para alavancar o Capital Intelectual da Organização levaremos em conta os seguintes princípios:

- Crie interações colaborativas
- Mude o modo de pensar das pessoas
- Descubra o que o outro sujeito está fazendo e faça outra coisa
- Pegue seu maior problema e pule-o
- Não resolva a culpa, resolva o problema
- Reinvente sucessos do passado com a nova tecnologia

15

Era da Informação

Princípios Tecnológicos

©VSLins

Na escolha da tecnologia para alavancar o Capital Intelectual da Organização levaremos em conta os seguintes princípios:

- Use novas ferramentas para reinventar fracassos do passado
- Contato demorado significa custo elevado
- Torne obsoleta a sua vaca-caixeira, antes que outros o façam por você como sucesso que se pretendia..
- Use a velha tecnologia de novas maneiras

16

Era da Informação

Principais Tecnologias

©VSLins

Não vejo qualquer possibilidade de uso das tecnologias abaixo para alavancar o CI da organização.

- Blocos de notas eletrônico
- Computadores de processamento paralelo
- Computadores de multimídia
- Compact Disks avançados
- Imagem digital
- Simulações avançadas
- Redes neurais
- Lógica nebulosa

17

Era da Informação

Principais Tecnologias

©VSLins

Analisaremos a possibilidade de uso das tecnologias abaixo para alavancar o CI da organização.

- Programação orientada para objetos
- Intercâmbio Eletrônico de Dados
- Manufatura Integrada por computadores
- Robótica móvel multissensorial
- TV interativa digital
- Vídeo-conferência de mesa
- Tele-computador
- Telas planas avançadas
- Redes de Comunicação pessoal
- Telefones celulares digitais

18

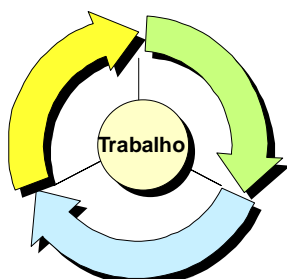
Era da Informação

A Significação do Trabalho

©VSLins

No desenvolvimento do CI da organização estamos tendo dificuldades em justificar, para o nosso pessoal, o trabalho como:

- Atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária a realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento.
- Atividade que produz algo com valor para outras pessoas.



Era da Informação

19

Componentes do trabalho

©VSLins

No desenvolvimento do CI da organização conseguimos, através de programa intensivo, criar uma consciência organizacional com relação as seguintes componentes do trabalho:

- Criatividade - o prazer de pensar
- Atividade física - o prazer do esforço
- Sociabilidade - a satisfação de compartilhar experiências
- Recompensas intangíveis - criar alguma coisa, compartilhar alegrias, realizar-se com o que fez, etc.



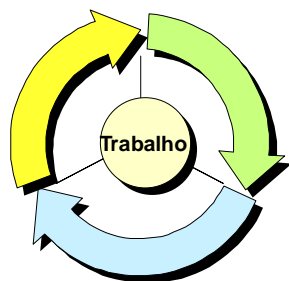
Era da Informação

20

A Significação do Trabalho ©VSLins

O nosso pessoal só consegue ver trabalho como:

- Aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim.
- Atividade humana, realizada ou não com o auxílio de máquinas, e destinada à produção de bens e serviços.



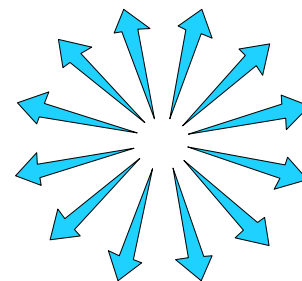
21

Era da Informação

Economia do Conhecimento ©VSLins

Acreditamos que...

"O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos...encontrar e estimular o capital intelectual, ...tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países."



22

Era da Informação

O Valor do Conhecimento ©VSLins

Percebemos que nessa era de informação...

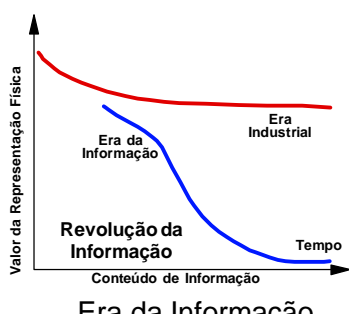
"O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente - mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro.

Considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais importantes que automóveis, carros, aço e qualquer outro produto da Era Industrial."

E...

"...gerenciar o capital intelectual deve ser a prioridade número um das empresas."

23



Era da Informação

Intangibilização ©VSLins

Percebemos que nessa era de informação aumenta a nossa chance de:

- Identificar e mapear os ativos de conhecimento
- Gerenciar esses ativos para melhor desempenho
- Adotar novos princípios de gestão de pessoas
- Gerar riqueza em conjunto com o cliente
- Aproveitar as oportunidades da "economia do conhecimento"
- Promover a informatização, a desintermediação e a intangibilização.
- Aumentar o valor agregado dos produtos e serviços

Valor agregado é um termo estatístico que significa a diferença entre o custo dos materiais e suprimentos e o preço recebido pela mercadoria acabada: a diferença entre tudo comprado de fora e o dinheiro obtido com tudo que as pessoas compram de você.



24

Era da Informação

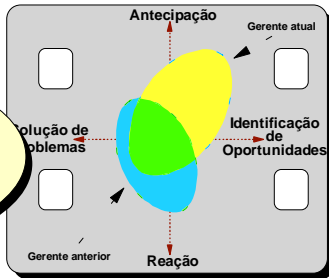
Informação para agregar valor^{©VSLins}

Em nossos cursos, estamos desenvolvendo uma sensibilidade maior a respeito das sutis diferenças entre dado e informação, levando nosso pessoal a considerar as possibilidades da informação ser útil para...

- Agilizar um processo, disparar uma ação
- Identificar desvio com relação a um objetivo
- Visualizar uma tendência, indicar um ponto focal
- Orientar no como fazer, ajudar a esclarecer o porquê
- Responder os principais questionamentos: que, quem, quanto, onde
- Gerar argumentos para atribuir, recomendar, conquistar

Sempre com o propósito de atender os clientes considerando o princípio da prestatividade abaixo:

- ★ Qualquer coisa
- ★ Para qualquer um
- ★ Em qualquer lugar
- ★ A qualquer momento



25

Era da Informação

A Empresa do Conhecimento^{©VSLins}

Reconhecemos que...

"Como areia em casa de praia a informação está em toda parte... A administração desse fluxo de conhecimento... determina, mais do que nunca, o sucesso ou fracasso de uma empresa."

26

Era da Informação

A Empresa do Conhecimento^{©VSLins}

Achamos que os dados abaixo nos ajuda a planejar

- O número de secretárias está caindo lentamente e as pessoas começam a preferir serviços eletrônicos.
- Um número cada vez maior de pessoas passa o dia de trabalho no reino da informação e das idéias.
- Trabalhadores agrícolas, operadores e operários, artesãos, funcionários de hotéis e restaurantes, de distribuição, balconistas, empregados domésticos, barbeiros e esteticistas terá sido reduzida de 83% em 1900 a 41% 1999.
- Cargos de vendas, gerência e administração, profissionais liberais, técnicos e burocráticos 17% em 1900 a 59% 1999.

27

Era da Informação

A Empresa do Conhecimento^{©VSLins}

Acreditamos que a oferta de trabalho aumentará muito para:

- ★ equipes de trabalho em grupo; pilotos informáticos que ajudam a navegar no meio do info-junk e especialistas que personalizam os resultados das buscas;
- hipersecretárias capazes de elaborar registros hiperorganizados de reuniões, para fácil acesso;
- executivos e especialistas que conseguem se reunir rapidamente, mesmo estando em vários pontos do planeta;
- artistas informáticos que saibam usar os novos meios;
- autores e professores para criar novos hiper materiais interessantes;
- agentes de viagens virtuais;
- agentes informáticos;
- teleconsultores;
- marqueteiros para todos os produtos e serviços físicos ou informáticos imagináveis;
- especialistas em mercados virtuais;
- pesquisadores virtuais, para aferir as opiniões de todos sobre qualquer assunto, usando o Mercado de Informação;
- especialistas em avaliações, que conseguem fornecer as chances de sucesso de qualquer provedor de serviços;
- operadores e empregados de lojas de departamentos eletrônicos;
- profissionais de suporte, para dar eficácia a qualquer uso profissional do Mercado de Informação; e assim por diante.

28

Era da Informação

A Empresa do Conhecimento^{©VSLins}

Quando imaginamos a flexibilidade da organização inteligente devemos considerar...

- "O que a fará responsiva não é o brilhantismo dos projetistas organizacionais sentados no topo mas as decisões das pessoas no meio e na base da organização que livremente escolherão as conexões necessárias para coordenar o trabalho de suas áreas..."
- "...o cérebro que temos em mente... é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa ser 'estratégico'."



29

Era da Informação

A Empresa do Conhecimento^{©VSLins}

Na análise do potencial para transformação da nossa organização, percebemos que...

- A gerência sênior tem uma visão mais para Convencional e Reativa do que Distintiva e com os Olhos no Futuro.
- O problema está absorvendo mais a atenção da gerência sênior é Reengenharia dos Processos Centrais e não Regeneração das Estratégias Centrais.
- Dentro do setor, os concorrentes nos vêm como uma empresa Principalmente Segue as Regras quando devia estar redefinindo-as.
- Executamos melhor a melhoria da eficiência operacional do que a criação de negócios fundamentalmente novos.

30

Era da Informação

A Empresa do Conhecimento^{©VSLins}

Na análise do potencial para transformação da nossa organização...

- Concentramos nossos esforços de desenvolvimento mais em criar vantagens novas no setor do que em alcançar nossos concorrentes.
- Nossa agenda de transformação foi definida com base na nossa visão particular do futuro e não nas ações de nossos concorrentes.
- Nossos executivos sentem-se como arquiteto projetando o futuro e não como engenheiros de manutenção trabalhando no presente.
- Nossos funcionários, mantem um equilíbrio pendendo mais para esperança do que para ansiedade.

31

Era da Informação

Contribuição para a sociedade^{©VSLins}

Achamos que...

- Os funcionários deverão fazer um curso de cada vez e serem pagos pelo tempo que passarem em sala de aula.
- Tudo faz parte do nosso ideal de contribuir para a comunidade e o retorno será consequência.



32

Capital Humano

Empregabilidade

©VSLins

Achamos que...

- A empregabilidade é problema de cada funcionário e não devemos nos envolver.
- O funcionário é que deve estar preparado para colocar-se rapidamente quando sair da empresa.



33

Capital Humano

Patrimônio de uma carreira

©VSLins

Achamos que...

- O patrimônio de uma carreira vale mais do que a casa em que se mora.
- Uma equipe de colaboradores tem um valor bem maior do que os equipamentos e espaços que eles utilizam.



34

Capital Humano

Patrimônio de uma carreira

©VSLins

Achamos que...

- Os equipamentos e espaços utilizados pelos colaboradores tem um valor muito grande e todos devem antes de mais nada mantê-los funcionando adequadamente.
- Demissão em massa pode vir a ser uma solução para renovar a inteligência organizacional. Só traz benefícios.



35

Capital Humano

Plano de treinamento

©VSLins

Planejamos...

Cursos relacionados com o trabalho, alguns valendo créditos para faculdades.

- Análise de projetos
- Usinagem
- Auditoria ISO9000
- Controle estatístico dos processos
- Gestão da qualidade total
- Métodos de fabricação
- Serviço ao cliente
- Atendimento ao telefone
- Leis trabalhistas



36

Capital Humano

Plano de treinamento

©VSLins

Planejamos...

Providenciar os meios para que todos os colaboradores possam se aperfeiçoar.

- Montar salas e laboratórios de informática.
- Fazer convênios com universidades.
- Dar cursos rápidos e promover reuniões:
 - ★ Programas de orientação
 - ★ Segurança e proteção contra incêndios
 - ★ Instruções sobre os produtos
 - ★ Vigilantes do peso



37

Capital Humano

Valor intrínseco do CH

©VSLins

Acreditamos que...

Existe um valor intrínseco no capital humano que o torna muito mais significativo que o capital financeiro.



38

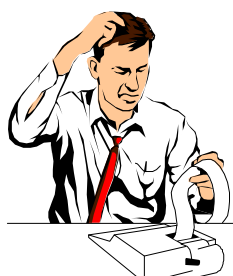
Capital Humano

Proatividade baixa

©VSLins

Achamos que...

Sem dinheiro nada pode ser feito em termos de organização para o conhecimento.



39

Capital Estrutural

Desenvolvimento de talentos

©VSLins

Planejamos...

Encontrar e ampliar os talentos que realmente são ativos, compensando as diferenças de habilidades.



40

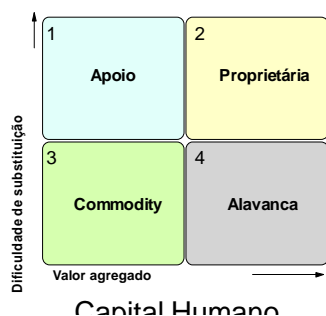
Capital Humano

Habilidades diferenciadas ©VSLins

Acreditamos que...

As habilidades podem ser diferenciadas em três categorias:

- Commodity - não são específicas para o negócio e podem ser prontamente adquiridas.
- Alavanca - embora não específica é mais valiosa para uma empresa que para outra.
- Especialista - não são específicas mas adquiriram um domínio muito grande sobre o que fazem dificultando a substituição.
- Proprietária - talentos específicos que compõem o negócio da empresa.

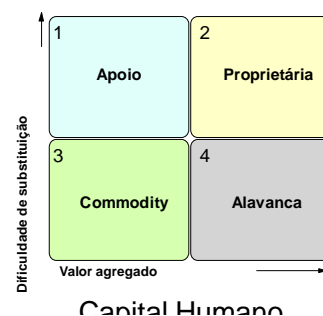


41

Compreendendo o CH ©VSLins

Estamos analisando a nossa força de trabalho em conformidade com o quadro ao lado:

- Q1 - difíceis de substituir mas não influenciam os resultados. Secretárias experientes, técnico especializado, auditores, analistas financeiros, etc.
- Q2 - fazem os negócios acontecerem e não podem ser descartados.
- Q3 - o sucesso da empresa não depende deles e podem ser substituídos facilmente.
- Q4 - os clientes valorizam muito, mas podem ser encontrados no mercado de trabalho.

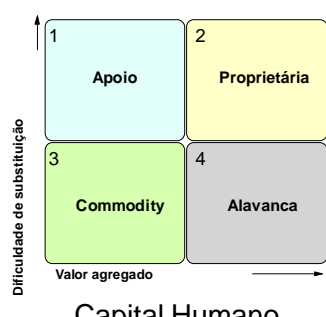


42

Identificando o CH ©VSLins

Achamos que...

- O capital humano localiza-se em todos os quadrantes e não apenas no quadrante 2 do quadro de habilidades.
- O capital humano não está incorporado apenas nas pessoas que criam os produtos e serviços diferenciados.

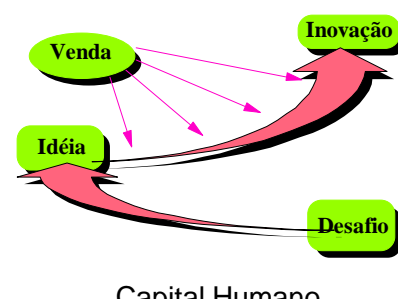


43

Inovação ©VSLins

Acreditamos que...

- O principal objetivo do capital humano é a inovação.
- A inovação pode acontecer sob a forma de novos produtos, novos serviços ou melhoria nos processos.
- O capital humano é formado e empregado quando uma maior parte do tempo e talento das pessoas é dedicado a atividades que resultam em inovação.



44

Desenvolvendo o CH

©VSLins

Acreditamos que...

- O CH cresce quando utilizamos mais o que as pessoas sabem ou quando um número maior de pessoas sabem mais coisas úteis.
- É preciso tornar público o conhecimento privado de cada um.
- É necessário minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático inútil e as competições internas.
- Será muito bom se cada um dedicar um certo número de horas por dia para deixar benefícios de suas mentes para a organização.



45

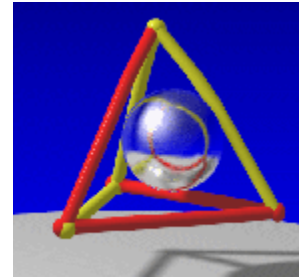
Capital Humano

Sinergia

©VSLins

Planejamos...

- Promover o conceito de sinergia em larga escala.
- Incentivar os foruns informais que já acontecem nos encontros sociais.
- Facilitar a troca de informações e guardá-las usando foruns computacionais.
- Estudar as diversas formas possíveis de uso do CE e CC que levam o CH a fazer diferença.



46

Capital Humano

Inteligência organizacional

©VSLins

Acreditamos que...

- As fronteiras de pequenos grupos dificultam a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos.
- A inovação não surge com mais rapidez porque temos mais grupos trabalhando numa idéia.
- O CH se dissipa com muita facilidade. É preciso concentrá-lo.
- A Inteligência Organizacional assim como qualquer outro ativo deve ser cultivada no contexto da ação.



47

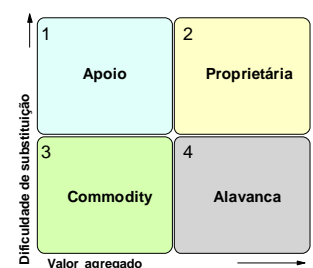
Capital Humano

Treinamento indiscriminado

©VSLins

Nos planos de desenvolvimento do CI da nossa organização, vamos considerar que...

- As pessoas são nosso ativo mais importante independente do quadrante em que ela se encaixa.
- Será bom montar um plano geral de treinamento indiscriminado para todos.



48

Capital Humano

Carreira e vida pessoal

©VSLins

Acreditamos que...

- O treinamento tradicional e generalizado é perda de tempo e dinheiro.
- Devemos desenvolver as pessoas em habilidades que possam ser utilizadas no trabalho ou na vida pessoal, beneficiando suas carreiras e suas vidas.



Capital Humano

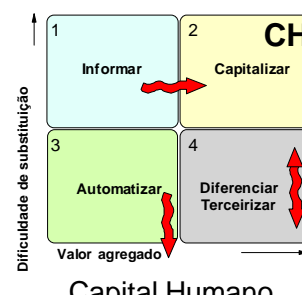
49

Plano de uso intensivo de CH

©VSLins

Nos planos de desenvolvimento do CI da nossa organização, vamos considerar que...

- As pessoas do Q2, que servem aos clientes e proporcionam vantagem competitiva, integram o nosso ativo mais importante, o CH
- Vale a pena planejar o uso intensivo de CH e assim poder cobrar mais pelos serviços com menor vulnerabilidade a preço.



50

Investimento em força de trabalho

©VSLins

Acreditamos que...

- Um aumento do nível de instrução da força de trabalho leva a um ganho de produtividade mais significativo do que um aumento de capital em equipamentos.
- O valor marginal do aumento de CH é três vezes maior do que o valor marginal do aumento de investimento em equipamento.
- Se gerenciamos tão orientados para máquinas e equipamentos de produção é porque não lembramos de diferenciar o custo de remunerar do custo de investir na força de trabalho.



Capital Humano

51

Retorno do investimento em CH

©VSLins

Deveremos ter sempre em mente que...

- Tudo começa com CH, pois é dele que parte a inovação.
- Se o Capital Intelectual é uma árvore o CH, é a seiva que faz crescer a empresa.
- O dinheiro traz o poder e não pensa. As máquinas operam melhor que os humanos mas não inventam.
- Precisamos ser mais inventivos no desenvolvimento de uma forma de avaliar o retorno sobre o investimento em um funcionário, principalmente aquele que se espera que pense.



Capital Humano

52

Contratação de mentes

©VSLins

Acreditamos que...

- O trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega CH para a organização.
- Se o trabalho pode ser automatizado, ele corre o risco de desaparecer.
- Se o trabalho não pode ser automatizado, mas o trabalhador contribui pouco e aprende pouco, ele pode ser substituído por outro.
- Contratar uma pessoa é diferente de contratar uma mente.



Capital Humano

53

Conversão do Conhecimento

©VSLins

Nos planos de desenvolvimento do CI da nossa organização, vamos considerar que...

A interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito pode ser feita de quatro modos diferentes:

- (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização;
- (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização;
- (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e
- (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.



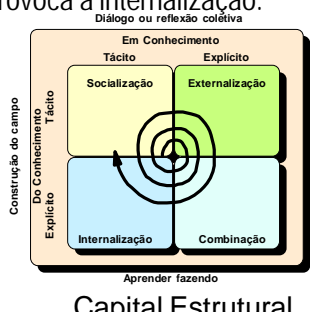
54

Conversão do Conhecimento

©VSLins

Acreditamos o processo se passa assim...

- ★ 1. O modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um "campo" de Interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros.
- ★ 2. O modo de externalização é provocado pelo "diálogo ou pela reflexão coletiva" significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado.
- ★ 3. O modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma "rede", cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial.
- ★ 4. O "aprender fazendo" provoca a Internalização.



55

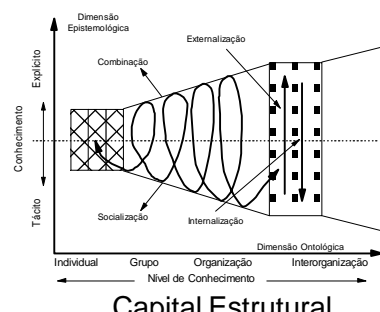
Conversão do Conhecimento

©VSLins

Acreditamos que...

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

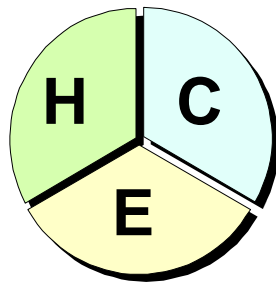
- ★ O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base.
- ★ A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual.
- ★ O conhecimento tácito mobilizado é ampliado através dos quatro modos de conversão do conhecimento



56

Planejamos...

Considerar os componentes organizacionais mais importantes, — o ser humano e a informação —, no estudo do Capital Intelectual.



0