



APLICAÇÃO DO MÉTODO *ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT - OKA* EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA PARAÍBA

MOREIRA, Elaine Cristina de Brito (IESP)
elainemoreir@gmail.com

RESUMO

O presente estudo diagnostica a Gestão do Conhecimento em uma instituição de ensino superior da Paraíba, por meio da aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment - OKA*, considerando a sua importância nas organizações, atribuída em vários estudos em diversas empresas, tanto públicas como privadas, em âmbito nacional e internacionalmente. O objetivo geral da pesquisa foi de verificar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento na instituição estudada, como também identificar a existência de um Programa de GC na organização. A metodologia utilizada a partir do OKA consistiu da aplicação de um questionário aos dirigentes da instituição, contendo 205 questões, das quais pôde-se inferir sobre a Gestão do Conhecimento examinada sob três elementos essenciais da GC, tais como, Pessoas, Processos e Sistemas. Após a análise dos dados coletados, concluiu-se que a instituição estudada adota a Gestão do Conhecimento e se preocupa em manter a sua qualidade e melhoria, levando em consideração as diversas dimensões distribuídas nos três elementos destacados.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. *Organizational Knowledge Assessment - OKA*. Elementos Pessoas, Processos e Sistemas.

ABSTRACT

This study diagnoses Knowledge Management in a top of Paraíba educational institution, through the application of Organizational Knowledge Assessment method - OKA, considering its importance in organizations, awarded in several studies in various companies, both public and private, in national and international level. The overall objective of the research was to ascertain the degree of maturity of knowledge management in the institution studied, as well as identify the existence of a KM program in the organization. The methodology from OKA consisted of applying a questionnaire to the institution's leaders, containing 205 questions, which could be inferred about the Knowledge Management examined under three essential elements of the GC, such as People, Processes and Systems. After analyzing the collected data, it was concluded that the studied institution adopts knowledge management and cares about maintaining its quality and improvement, taking into account the different dimensions distributed in three outstanding elements.

Keywords: Knowledge Management. Organizational Knowledge Assessment - OKA. Elements People, Processes and Systems.

1 Introdução

O presente estudo visa identificar e diagnosticar a Gestão do Conhecimento pelo método *Organizational Knowledge Assessment - OKA* em uma instituição de ensino superior da Paraíba. Neste estudo levantou-se dados que caracterizassem a referida instituição, considerando os três pilares da GC, que são PESSOAS, PROCESSOS e SISTEMAS.

No referencial teórico, discorreu-se sobre a Gestão do Conhecimento em termos conceituais, onde pôde-se perceber a importância das organizações em adotarem a GC para obter o sucesso nas empresas. Nos dias atuais o mercado empresarial vem sendo apresentado na sociedade de forma cada vez mais exigente e competitivo, assim as organizações precisam estar preparadas para acompanhar essa modernização crescente e acelerada. O compartilhamento do conhecimento entre as pessoas envolvidas na organização é o ponto chave para se conquistar inovação, competitividade e sucesso.

Em seguida, foi explicado todo o processo do método OKA e sua aplicação nas empresas, como também seu desenvolvimento. Considerando a aplicabilidade em diversas



organizações, o método OKA é um mecanismo que abrange todo o conhecimento da empresa, de forma que se possa identificar as potencialidades e fragilidades dentro das abordagens do conhecimento empresarial, amplamente estudado nas pessoas, nos processos e nos sistemas, que são mecanismos associados ao seu sucesso. Com este método as empresas podem medir a Gestão do Conhecimento, para quantificar sua capacidade a fim de alcançar os objetivos e gerar valor. A partir deste diagnóstico, as empresas avaliam as dimensões estabelecidas por cada elemento, obtendo um diagnóstico da organização de forma abrangente.

Na metodologia, fez-se a caracterização institucional, traçando-se o perfil da instituição avaliada. Sabemos que o conhecimento da instituição e a forma como ela trabalha, para quem trabalha e com quem trabalha, é de suma importância para diagnosticar a gestão do conhecimento e sua importância na empresa. Por ser uma instituição de ensino superior, sabemos que o conhecimento está intrínseco tanto nos clientes internos como externos, e este tipo de organização deve ter sua GC bem definida, bem avaliada e bem trabalhada para obtenção do sucesso tanto para empresa como para os profissionais, que são formados para atuarem no mercado de trabalho e serem inseridos na sociedade.

Na contextualização da pesquisa foi abordado o seu período de realização, os passos utilizados, como também os instrumentos de coleta de dados, de explanação do método adotado e o universo da pesquisa. A metodologia foi dividida em diversos itens que nos facilitou na análise dos dados, como por exemplo, a seleção dos participantes, formação da equipe, caracterização do ambiente interno para aplicação do método, explanação sobre a classificação da pesquisa, as fontes utilizadas na revisão de literatura, a identificação da população, escolha da amostragem, a pesquisa de campo e os problemas e benefícios identificados.

Na análise dos dados, anteriormente foi necessária uma explanação sobre os elementos e suas dimensões estabelecidas pelo Método OKA. Posteriormente, os resultados foram ilustrados tanto em tabelas como em diagramas gerados pelo próprio sistema, para um melhor entendimento, diagnosticando os resultados estabelecidos na pesquisa através dos percentuais de cada dimensão.

Concluimos o relatório fazendo algumas considerações sobre o Método OKA propondo sugestões para melhoria como também algumas considerações finais do trabalho e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento

Nos dias atuais estamos vivendo na era do conhecimento, onde a tecnologia e a informação são partes desta realidade. Com a globalização, as organizações estão cada vez mais impelidas para competitividade de mercado e buscam, na cultura organizacional, diversas formas de se adaptarem às novas transformações que estão ocorrendo de modo acelerada. Neste cenário, a Gestão do Conhecimento é um fator essencial para o desenvolvimento e inovação das organizações modernas.

De acordo com Gutiérrez (2006, p. 121), é importante primeiramente definir organização para posteriormente entender o significado da Gestão do Conhecimento. Por organização, o autor, compreende ser “em sentido lato toda a comunidade ou conjunto de indivíduos cujos membros se estruturam e se articulam para obter determinados objetivos”. O autor ainda diz que o paradigma da organização é a empresa, mas também pode-se considerar hospitais, ONGs, centros de pesquisas, instituições políticas, familiares etc. Assim, entendemos que,



“a Gestão do Conhecimento é a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma”. (GUTIÉRREZ, 2006, p. 121)

Diante deste conceito, podemos afirmar que a Gestão do Conhecimento está ligada à organização e obtém valor para a mesma.

Assim, a Gestão do Conhecimento nas organizações tem um importante papel para alcançar a competitividade, uma vez que o conhecimento contribui para o crescimento e desenvolvimento nas empresas modernas. A GC possibilita converter o conhecimento tácito, explícito, individual, externo e interno existente nas empresas em conhecimento organizacional ou corporativo. A contribuição que os indivíduos da empresa oferecem à organização através do compartilhamento e acessibilidade da informação permite o aumento do conhecimento individual, enriquecimento intelectual e crescimento da organização, tudo isso dentro de um processo de aprendizagem. Hoje as organizações devem ser vistas como organizações aprendentes, uma vez que cada um aprende com outro e a organização aprende com seus colaboradores, ocasionando um compartilhamento entre as partes. (GUTIÉRREZ, 2006, p. 124)

Quando a organização trabalha com esse compartilhamento de informações transformando-as em conhecimento, é indispensável que seja considerado no âmbito de um programa de GC, por meio do qual todo o conhecimento dos indivíduos da empresa seja convertido em conhecimento explícito, expressos em documentos formais e padronizados. Esse processo irá delinear o fluxo e compartilhamento de informações da organização, partindo assim para a eficiência na qualidade e na inovação. Para isso, torna-se necessário um sistema que inclua e que propicie a disseminação do conhecimento contido em gestão dos documentos, de forma que possa tornar acessível o compartilhamento por todos os membros envolvidos na organização. Para atingir a excelência é preciso que a organização invista também e acima de tudo no fator humano, para o desenvolvimento desse programa de GC e a aprendizagem na sua utilização, de forma prática e objetiva, e posteriormente os recursos tecnológicos, aumentando e melhorando assim o compartilhamento e conhecimento organizacional (GUTIÉRREZ, 2006, p.136-137).

Segundo Na Illustrated Guide of KM (s.d. apud BARRADAS e CAMPOS FILHO, 2010),

“a gestão é um rótulo para o entendimento do conhecimento como fator de produção e gerenciamento do ambiente organizacional, a fim de dar suporte à transferência do conhecimento individual e à consequente criação do conhecimento coletivo”.

Estes são dois fatores essenciais no processo de criação de valor, ou seja, uma GC com gerenciamento da organização tendo como foco o conhecimento. Considerando a gestão do conhecimento uma área complexa que tem relação com diversas áreas do conhecimento, esta tem um processo de mudança acelerado perante a sociedade, o que torna o indivíduo capaz de desenvolver sua criatividade, seu intelecto e sua capacidade de inovar.

2.2 O Método *Organizational Knowledge Assessment* - OKA

O Método *Organizational Knowledge Assessment* - OKA foi desenvolvido por um grupo de especialista que objetivava identificar os modelos organizacionais das empresas, através de um processo de transformação, considerando o conhecimento como um fator crítico nos dias atuais.

Este método foi criado pelo WBI – World Bank Institute, entidade do Banco Mundial que tem como objetivo fomentar as capacidades de desenvolvimento dos indivíduos, das instituições e da sociedade, ajudando os países a compartilhar e aplicar conhecimentos locais e globais, a fim de superar os desafios atuais. A prática do método foi adotada pelos especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo, por meio da Internet, compartilhando conhecimentos e experiências na solução de problemas para ajudarem os países em desenvolvimento a superar as crises muito mais rápido que no passado. Os programas de fomento têm sido planejados não só para treinar grupos e indivíduos que participam de certas tarefas, mas também para fortalecer as organizações onde trabalham (World Bank Institute, 2008 apud PAPA, 2009).

Segundo PAPA (2009),

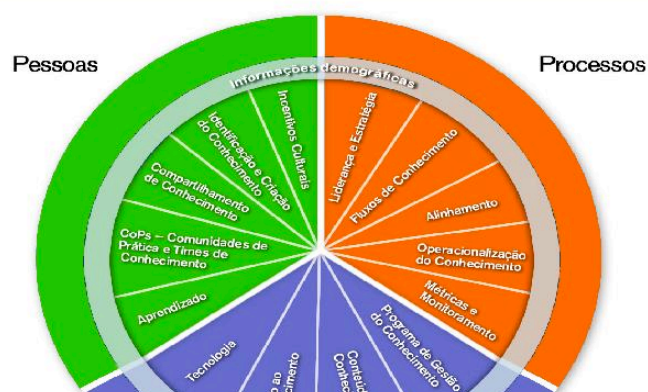
A Gestão do Conhecimento proporciona às organizações uma nova visão e enfoque de uso dos seus recursos intangíveis e alerta para a questão da efetividade empresarial focando na estratégia, na gestão de pessoas por competências, na gestão do capital intelectual, na aprendizagem organizacional, na inteligência empresarial e na educação corporativa. Para Wiig (1999, p.3.9 apud PAPA, 2009), a Gestão do Conhecimento é construção (*criação e obtenção*), renovação (*compilação e transferência*), aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento (*disseminação e aplicação*) para maximizar a eficiência relativa ao conhecimento do empreendimento (*compreensão de valor*) e o retorno de seus ativos de conhecimento. É, portanto um processo que permite à organização saber o que ela sabe e efetivamente utilizá-lo para obter vantagem competitiva.

Para isto, é preciso que a Gestão do Conhecimento nas empresas seja medida, para que seja sustentado o Programa de GC nas organizações, sendo preciso avaliar suas iniciativas através de todos os sentidos na empresa, identificando mudanças e ações requeridas.

O método OKA possibilita a coleta de dados sobre os vários aspectos da Gestão do Conhecimento em uma organização e os apresenta em um diagrama radial de fácil visualização e interpretação, impactando e dependendo dos três elementos fundamentais para a organização, tais como os elementos: Pessoas, Processos e Sistemas. Através deste método, a organização deve esforçar-se para quantificar sua capacidade e identificar informação, conhecimento, experiência e intuição por meio das Pessoas, dos Processos e dos Sistemas a fim de alcançar seus objetivos e gerar valor (Fonseca, 2006, p. 3).

A finalidade destes elementos é o diagnóstico da situação atual da Gestão do Conhecimento nas organizações através das dimensões estabelecidas para tal finalidade. (Fonseca, 2006, p. 4). Abaixo podemos ilustrar a arquitetura do método OKA para as organizações, identificando cada dimensão dividida por cada elemento.

Figura 1: Arquitetura do Método





Fonte: Questionário SysOKA – Avaliação do Conhecimento Organizacional pelo Método OKA

A figura acima é o modelo arquitetônico apresentado no Sistema OKA, que irá identificar as dimensões estudadas em cada elemento abordado.

Podemos perceber assim que este método é bastante eficaz no desenvolvimento e diagnóstico da instituição, que trabalha com Gestão do Conhecimento, onde a mesma através desta análise pode acompanhar a evolução e inovação de seus colaboradores dentro da empresa e conseqüentemente atingirem a vantagem competitiva no mercado corporativo.

3 METODOLOGIA

Inicialmente foi feito um estudo nas literaturas, assim como um conhecimento aprofundado da aplicação do método OKA através dos relatórios feitos nas empresas de grande porte existente no Brasil. A pesquisa foi realizada com os dirigentes da instituição, através da aplicação de um questionário. Após a coleta dos dados o questionário foi alimentado no sistema OKA, ferramenta disponível para o público, e gerado um gráfico e uma tabela dos quais identificamos o percentual da Gestão do Conhecimento na instituição dentro de cada dimensão apontada.

A pesquisa foi desenvolvida, considerando a importância do método para a Gestão do Conhecimento e a sua funcionalidade frente aos dias atuais, em que o meio corporativo encontra-se na busca constante de se obter e alcançar a inovação e excelência. O objeto de estudo foi uma instituição de ensino superior, tendo em vista que a mesma objetiva oferecer uma qualidade na Gestão do Conhecimento para formar cidadãos competentes para o mercado de trabalho.

De acordo com Silva (2004), é preciso que as empresas estejam preparadas para a criação do conhecimento, identificando as atividades organizacionais e relacionando a administração científica e as relações humanas. Spencer (1996 apud Silva, 2004), afirma que podemos identificar as abordagens teóricas, a sociedade do conhecimento, a aprendizagem organizacional e as competências essenciais na gestão estratégica, diagnosticando o modo como as organizações trabalham com o conhecimento, a fim de desenvolver novos produtos, novos processos e novos arranjos organizacionais de forma flexível, proporcionando vantagens competitivas sustentáveis.

Nesta perspectiva, o trabalho foi elaborado a partir dos dados coletados na empresa em estudo, e diagnosticado a real situação da Gestão do Conhecimento na organização e o seu grau de maturidade. Através da revisão de literatura, verificamos que existiu uma grande aceitação no meio corporativo em relação ao método OKA, o que tornou a pesquisa bem aceita pela instituição escolhida, por ser um método confiável.

3.1 Caracterização Institucional

A empresa estudada foi uma instituição de ensino superior privada no Estado da Paraíba. Trata-se de uma empresa de grande porte, que atua no setor educacional. Composta por um número aproximado de 300 empregados, com percentual de 70%, distribuídos entre os níveis de ensino médio, superior e pós-graduado, possui programas e estratégias formais e explícitas de Gestão do Conhecimento. Bastante conceituada no Brasil, esta instituição atua em diversos Estados do Brasil.

A IES mantém os cursos superiores de Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia), de Pós-Graduação e Extensão, com o intuito de formar novos profissionais e



aprimorar conhecimentos daqueles que atuam no mercado competitivo. Seu compromisso é com o saber, com a transformação, a cidadania, o Estado e o destino da comunidade acadêmica. Objetiva, ainda, criar novas solicitações e estímulos na produção do conhecimento, por meio da formação de recursos humanos conscientes e inseridos na realidade socioeconômica da região e do país, considerando a inovação e excelência em seu processo educacional sob a perspectiva de um projeto pedagógico moderno. As atividades permanentes envolvem estudos em bibliotecas, pesquisas na internet, aulas práticas, visitas técnicas, palestras e seminários, sendo prioridade a qualidade dos serviços que visa consequentemente a satisfação dos alunos e de toda a comunidade acadêmica.

Sua missão é a atividade educacional formativa no sentido de preparar e desenvolver profissionais e cidadãos livres e conscientes para a realização de projetos de vida, de maneira responsável, crítica e criativa, além de devolver, construir e aplicar conhecimento para o aprimoramento contínuo da sociedade e das futuras gerações, respaldada pela missão institucional.

Tem como preocupação contínua a melhoria nos programas de qualificação de pessoal docente através de cursos de aperfeiçoamento, de especialização, de mestrado e doutorado, como forma de garantir a qualidade e a renovação do ensino e da pesquisa; a adequação da biblioteca às necessidades de ensino, pesquisa e extensão; o aperfeiçoamento dos programas de prestação de serviços à comunidade e de extensão, através da divulgação de resultados do ensino, do desenvolvimento da pesquisa e da promoção de cursos de reciclagem dos diferentes segmentos profissionais, como, docentes e técnico-administrativos; e o desenvolvimento da instituição no aperfeiçoamento do programa de avaliação institucional.

Tem por princípios a comunicação ampla e irrestrita das informações inerentes aos processos associados à instituição, priorizando a clareza e a transparência das informações; o processo de aquisição de conhecimento com um contínuo processo de aprendizagem; a ética como referência e prática institucional; a qualidade, como objetivo e ação prática associada a todos os processos, organizações e etc. Tem como valores institucionais a qualidade, o compromisso e a responsabilidade social, como também a transparência, a gestão participativa e democrática, o humanismo e o respeito ao próximo.

Quanto à política de gestão, e sendo uma instituição de ensino superior, a instituição trabalha com dois modelos estruturais simultaneamente. Primeiro, existe uma estrutura administrativa com hierarquia paralela à área acadêmica, existindo a formalização do comportamento e dos processos internos (secretaria, tesouraria, finanças, recursos humanos, entre outros); e, segundo, a estrutura acadêmica que interage constantemente com a estrutura administrativa.

Diante do exposto, pretendemos fazer um estudo para diagnosticar os Programas de Gestão do Conhecimento existente nesta instituição e o grau de aperfeiçoamento e maturidade que a mesma adota no ambiente corporativo.

3.2 Contextualização da Pesquisa

Para realização do trabalho foi apresentado o método *Organizational Knowledge Assessment - OKA*, assim como alguns trabalhos já realizados por diversos pesquisadores de diferentes empresas, e aplicado um questionário com os líderes da instituição. Através da revisão de literatura em diversos trabalhos realizados em diferentes empresas, podemos perceber que o método é bastante confiável e bem aceito pelo público em geral, pois através das experiências abordadas percebemos que as empresas conseguem diagnosticar de forma clara e precisa a sua Gestão do Conhecimento. Como a instituição pesquisada já trabalha com GC, podemos perceber a importância de se fazer tal pesquisa para identificar o nível de desenvolvimento e maturidade que ela trabalha na organização. Sendo assim, o método OKA

foi escolhido, através de um estudo aprofundado, o que foi possível favorecer a escolha pela sua aceitação no mercado nacional e internacional.

A equipe de participante/respondentes da pesquisa foi formada pelos líderes de alguns setores e dirigentes. Os participantes responderam individualmente as questões no questionário impresso que foi entregue de acordo com a demanda de sua área. O tempo gasto pelos participantes para a entrega do questionário respondido foi de uma semana.

Como a instituição já trabalha com a Gestão do Conhecimento, não foi preciso introduzir conceitos básicos sobre o assunto, tendo em vista que os respondentes já são especialistas. O método de respostas da pesquisa foi individual entre os líderes, mas dividido entre partes, de acordo com seu setor. Quanto ao comprometimento da alta administração, houve uma grande aceitação e contribuição. A instituição participou de forma aberta e receptiva, contribuindo para o sucesso da pesquisa, o que motivou a dar continuidade na aplicação do método OKA.

A pesquisa foi aplicada com o objetivo de diagnosticar a Gestão do Conhecimento na IES, através de um questionário impresso pelo Sistema OKA, composto de 205 questões, distribuídas em dois tipos:

- **TIPO A** = Questões de respostas únicas onde somente uma opção deve ser assinalada;
- **TIPO B** = Questões de múltipla escolha, onde pode ser assinalada mais de uma resposta.

Através dos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo, documental e estudo de caso, de caráter quantitativo.

Considerando o pensamento de Demo (1996, p.34 apud BRENNAND, 2013), entendemos por pesquisa científica o questionamento sistêmico crítico e criativo, e a intervenção competente da realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático.

Neste contexto, através de um estudo aprofundado nas literaturas, foi preciso entender primeiramente a importância da pesquisa científica e quais aspectos a mesmas pode facilitar o processo de investigação de forma concreta e confiável.

Segundo TOZONI-REIS (2007, p. 7),

A pesquisa científica é uma ação intencional que tem como objetivo ampliar conhecimento sobre a realidade. É um processo de investigação detalhado e organizado para interpretarmos o mundo natural, social, histórico e cultural. Dessa forma, a pesquisa tem sido compreendida por nós como um processo de *produção de conhecimentos* para a interpretação da vida, dos homens e das coisas, isto é, conhecimentos que nos auxiliem a compreender e a dar sentido à realidade vivida.

Sendo assim, com a revisão de literatura, foi possível desenvolver a pesquisa de acordo com o objetivo deste trabalho, que é o de identificar a Gestão do Conhecimento na IES, considerando os elementos Pessoas, Processos e Sistemas, fazendo um estudo aprofundado das dimensões distribuídas em cada elemento, assim como o objetivo do método OKA.

Para que a coleta dos dados fosse realizada, as respostas dos participantes foram muito importantes para facilitar esta coleta, transformando posteriormente em números, e facilitando assim a análise dos dados. Após coletar os dados dos participantes, foi preenchido o questionário respondido pelos mesmos no SysOKA, programa desenvolvido pelos consultores do Banco Mundial, de acesso livre ao público. O questionário foi preenchido de acordo com a empresa estudada, subdividido pelos participantes da pesquisa. Após o preenchimento do



questionário e dos dados da empresa e dos participantes, foi gerado um gráfico e uma tabela, que nos possibilitou identificar o resultado da pesquisa, por empresa e por participante.

Na revisão de literatura, foram utilizadas fontes compostas por diversas publicações disponíveis em Bibliotecas, Base de Dados, Internet, Aulas Expositivas, Plataforma Moodle, e Blog sobre *Gestão do conhecimento e modelagem da informação*, o que propiciou bastante conhecimento que enriqueceu o desenvolvimento da pesquisa.

A IES foi o objeto de estudo, por ser uma instituição que lida com o conhecimento de forma explícita e implícita, contando com um universo amplo de pessoas nas diversas áreas do conhecimento, como também trabalha a informação de diversas formas, como tratamento, disseminação e compartilhamento. Assim, a escolha dos entrevistados teve como base o conhecimento aprofundado e a experiência que os mesmos têm na empresa.

O critério de escolha da organização foi a sua marca no mercado, e seus líderes detinham distinções exclusivas para aplicação do método OKA, como: tempo de trabalho, experiência e domínio de práticas de gestão organizacional alinhadas com o objetivo da pesquisa.

Quanto à pesquisa de campo, a escolha para aplicação do método foi através dos questionários retirado do sistema do método OKA, e entregue aos participantes pelo pesquisador. Uma das dificuldades dos respondentes foi analisar as questões, devido algumas repetições, mas não existiu resistência em relação ao número de questões, o que facilitou bastante a coleta dos dados e a realização da pesquisa.

Os principais benefícios identificados na aplicação do método OKA foram à caracterização da instituição de ensino superior em se preocupar com a Gestão do Conhecimento de forma atual, assim como um conhecimento profundo da empresa neste aspecto.

Quanto aos principais problemas de Gestão do Conhecimento identificados na IES, foi possível destacar a existência na instituição de uma cultura dominante de processos e sistemas através do conhecimento, sendo necessária a intensificação de mecanismos efetivos para o elemento pessoas. As informações sobre o capital intelectual da instituição necessitam de uma maior conscientização e disseminação, uma vez que as mesmas estão organizadas e disponibilizadas para toda a comunidade interna e externa da instituição, o que aponta como fragilidade no compartilhamento entre os colaboradores, de modo que muitos desconhecem os programas de GC e sua importância. Existe uma dificuldade de internalização do conhecimento na cultura e na aprendizagem organizacional, destacados nas Dimensões *Fluxo do Conhecimento*, *Comunidades de Prática* e *Times do Conhecimento*, *Criação e Identificação do Conhecimento* e *Compartilhamento do Conhecimento*, no qual obtiveram menor índice na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando as características do método *Organizational Knowledge Assessment – OKA*, verificou-se que o mesmo contempla a aplicação de um questionário com 203 questões. O questionário é desenvolvido com base em métricas elaboradas para medir cada uma das dimensões estabelecidas. Os resultados das questões são agrupados e apresentados em um diagrama de formato radial. A seguir são descritos os elementos e suas respectivas dimensões que Fonseca (2006, p. 13) estabeleceu, tais como:

Elemento Pessoas, neste elemento encontra-se as seguintes dimensões:



- *Incentivos Culturais*: as atitudes culturais implícitas e explícitas, as crenças e incentivos que existem dentro da organização para formar, criar e apoiar o uso dos ativos intelectuais (incluindo conhecimento) para alcançar as suas metas;
- *Identificação e Criação do Conhecimento*: a capacidade da organização e seus stakeholders para identificar e criar conhecimento (e outros ativos intelectuais), especialmente, aqueles que contribuem para a organização atingir suas metas;
- *Compartilhamento do Conhecimento*: a capacidade da organização e seus stakeholders para compartilhar ativos intelectuais que permitam à organização alcançar suas metas;
- *Comunidades de Prática e Equipes de Conhecimento*: identificar a existência, a natureza e o envolvimento de pessoas na empresa que possam efetivamente influenciar na solução de problemas e permitir que a organização alcance suas metas;
- *Aprendizado*: a existência e capacidade da organização para construir capital humano por meio de treinamento ou outras atividades dirigidas para o aprimoramento do conhecimento.

Elemento Processos, neste elemento encontra-se as seguintes dimensões (FONSECA, 2006, p. 4):

- *Liderança e Estratégia*: a adoção e execução da gestão do conhecimento como um princípio gerencial pelos líderes da organização;
- *Fluxo do Conhecimento*: como o conhecimento e outros ativos intelectuais fluem na organização. Inclui a captura, o armazenamento e a disseminação.
- *Operacionalização do Conhecimento*: a capacidade da organização para integrar e aplicar o conhecimento nos seus negócios e processos operacionais (incluindo o desenvolvimento de novos produtos, marketing, e outros). Esse é, essencialmente, o feedback da aplicação do conhecimento nos negócios, e conseqüentemente, os resultados para a organização;
- *Alinhamento*: o grau em que os objetivos do Programa de Gestão do Conhecimento e seus resultados satisfazem ou realizam objetivos e metas da organização;
- *Métricas e Monitoramento*: a capacidade da organização em medir a si mesma levando em consideração o gerenciamento dos ativos intelectuais, bem como monitorar e identificar melhores práticas, informações externas, e aprendizado que possam melhorar e gerar valor para a organização.

Elemento Sistemas, neste elemento encontra-se as seguintes dimensões (Fonseca, 2006, p. 5):

- *Tecnologia*: a existência e capacidade da infra-estrutura tecnológica que permitam a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas;
- *Infra-estrutura de acesso ao Conhecimento*: a capacidade e infra-estrutura existente que permitam que os stakeholders acessem e compartilhem os ativos intelectuais da organização nos seus sistemas, ou com outras pessoas;
- *Conteúdo do Conhecimento*: quais tipos de ferramentas a organização produz ou executa para gerenciar o conteúdo e a informação;
- *Infra-estrutura ambiental para a Gestão do Conhecimento*: como o Programa de Gestão do conhecimento está construído dentro da empresa: sua natureza, seu desenho e capacidade para envolver pessoas, unidades, grupos, etc.

Quanto à aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment – OKA* na organização estudada foi disponibilizado um questionário submetido a 2 respondentes, encaminhado por e-mail como também todo o material explicativo assim como algumas orientações básicas para preenchimento e o questionário em português revisado



por Fonseca (2006). A aplicação do questionário não foi feita em conjunto com os respondentes devido o tempo disponível dos mesmos.

Os respondentes apontaram a repetição nas demais dimensões tornando as respostas do questionário cansativas, assim como algumas dúvidas quanto à interpretação de algumas dimensões.

Após a recebimento dos questionários respondidos, foi registrado no SysOKA (software de coleta de dados do método *Organizational Knowledge Assessment, OKA.*) as respostas, gerado os gráficos e as tabelas no final, tabulando os dados para análise. O questionário on line que contempla 205 questões, foi preenchido para gerar um gráfico acompanhado de tabelas para caracterização da empresa.

4.1 Os elementos e suas dimensões

Neste item apresentaremos os resultados alcançados, através dos dados demográficos, onde ilustraremos os gráficos e tabelas de cada questão respondida. Posteriormente, fizemos um percentual de cada elemento e dimensões apresentadas no questionário online OKA, favorecendo uma visão das respostas apresentadas e sua importância.

Ilustraremos a seguir em formato tabela os elementos, dimensões, descrição, o que está sendo medido e número de questões apresentados no questionário online, para se obter uma melhor compreensão.

4.1.1 Elemento DEMOGRÁFICO

NÚMERO DE QUESTÕES: 13

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO	O QUE ESTÁ SENDO MEDIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Informações demográficas 	<ul style="list-style-type: none"> • O papel da informação dentro da área de negócio da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • O papel da informação no negócio da empresa; • Dados demográficos da organização que possam impactar a efetividade no tratamento do conhecimento na organização; • A Intensidade da informação na organização.

4.1.2 Elemento PESSOA

NÚMERO DE QUESTÕES: 65

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO	O QUE ESTÁ SENDO MEDIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e Aprendizagem; • Incentivos Culturais; • Criação e Identificação 	<ul style="list-style-type: none"> • A existência e a capacidade da organização construir o capital humano através de treinamento e outras formas estruturadas ou, formalmente direcionadas a atividades de construção 	<ul style="list-style-type: none"> • A atitude e a abordagem da organização na construção do capital humano; • O grau em que as políticas organizacionais recompensam atividades do conhecimento. Isto inclui mecanismos de transferência de conhecimento como: comunidades de prática e equipes; • O grau em que a organização apóia



<p>do Conhecimento;</p> <ul style="list-style-type: none">• Compar tilhamento do Conhecimento;• Comunidades de Prática e Times do Conhecimento.	<p>do conhecimento;</p> <ul style="list-style-type: none">• As atitudes culturais implícitas e explícitas, crenças e incentivos que existem na organização para moldar, criar e apoiar o uso de ativos intelectuais (incluindo conhecimento) para atingir os objetivos da organização;• A capacidade da organização e seus stakeholders em identificar e criar conhecimento (e outro ativo intelectual), especialmente aqueles que contribuem para os objetivos da organização;• A capacidade da organização e seus stakeholders em compartilhar os ativos intelectuais de modo a capacitar a organização a atingir seus objetivos;• A existência, qualidade e uso dos grupos de conhecimento na empresa que possam de forma efetiva, alavancar a solução de problemas e permita a organização atingir seus objetivos.	<p>atividades de aprendizado para os empregados;</p> <ul style="list-style-type: none">• O grau em que a organização é tolerante aos riscos relacionados à inovação e comportamento;• O grau em que a organização investe e otimiza o capital humano através da contratação e retenção de funcionários que tenham um conjunto diversificado de conhecimento;• O grau em que a organização tem uma estrutura organizacional que favoreça o compartilhamento de conhecimento;• A habilidade da organização e seus funcionários para criar conhecimento;• O grau em que a organização compartilha conhecimento tácito;• A receptividade da organização a mudanças conduzidas por funcionários;• O grau de participação dos empregados na melhoria da performance da organização;• A capacidade da organização dinamicamente unir equipes que usam o conhecimento para resolver problemas ou apoiar as metas da organização;• O compromisso da organização em apoiar a criação de diferentes grupos de conhecimento e compartilhamento na organização;• A natureza das comunidades de prática na organização;• A efetividade das comunidades de prática na organização;• O grau de receptividade da organização a idéias externas;• O grau em que as organizações incorporam informações externas em suas atividades de aprendizagem;• O grau em que a organização converte conhecimento tácito em explícito;• O grau e a qualidade com que a organização compartilha conhecimento com seus clientes, parceiros e fornecedores;• O grau em que a organização treina objetivando mudanças comportamentais
--	---	---



		<p>ou aprimoramentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os esforços empreendidos pela organização para encontrar informações importantes ao seu negócio e objetivos; • Os meios para identificação e clarificação das oportunidades da Gestão do Conhecimento. Este ponto se relaciona ao "como" identificar e clarificar a informação; • A receptividade da organização a novas informações como base para a formulação de novos conhecimentos; • O grau em que a organização compartilha conhecimento explícito; • O grau em que a organização usa, re-usa ou transfere conhecimento e know-how.
--	--	--

4.1.3 Elemento PROCESSO**NÚMERO DE QUESTÕES: 71**

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO	O QUE ESTÁ SENDO MEDIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Operacionalização do Conhecimento; • Alinhamento; • Liderança e Estratégia; • Fluxo do Conhecimento; • Métricas e Monitoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade da organização em integrar e aplicar o conhecimento no seu negócio e em seus processos operacionais (incluindo o desenvolvimento de novos produtos, marketing e outros). Isto é essencialmente o ciclo de feedback do conhecimento dentro dos principais processos de negócio e, conseqüentemente saídas, da organização; • O grau em que os objetivos do Programa de Gestão do Conhecimento e os resultados tentam completar ou concretizar os objetivos e metas da organização; • A adoção e 	<ul style="list-style-type: none"> • A soma da disciplina ou estrutura que a organização tem que lhe permite embutir conhecimento em seus processos operacionais e aprimorar processos; • O grau em que o Programa de Gestão do Conhecimento ou iniciativas em Gestão do Conhecimento reflete os objetivos da organização; • O grau em que a alta gerência atua como patrocinador para o Programa de Gestão do Conhecimento; • O grau em que as práticas empregadas pela organização permitam/apóie mudanças contínuas. Quanto mais políticas, procedimentos e práticas culturais que permitam a mudança, maior a possibilidade de o novo conhecimento ser operacionalizado; • O grau em que a alta gerência se mostra como flexível e apta a mudar sua própria dinâmica e estrutura; • A qualidade da relação entre a alta gerência e os funcionários da organização; • O grau em que a liderança é ativa em gerenciar e ou inspecionar a



	<p>execução da Gestão do Conhecimento como um princípio gerencial para a liderança (alta e média gerência) da organização;</p> <ul style="list-style-type: none">• A natureza e a capacidade do conhecimento e outros ativos intelectuais em circular dentro da empresa. Incluindo captura, armazenamento, disseminação e alguns aspectos da entrega;• A capacidade da organização em medir a si mesma, no que diz respeito a gerenciar os ativos intelectuais, monitorar e identificar melhores práticas, informações externas e aprendizado que possa aprimorar as áreas internas da companhia, e gerar valor para a organização.	<p>arquitetura organizacional, os processos, ou as políticas da organização (O fundamento é que uma liderança ativa está mais apta a modificar a estrutura organizacional em favor das necessidades do Programa de Gestão do Conhecimento);</p> <ul style="list-style-type: none">• O grau em que a organização usa o conhecimento suportando sua estratégia em alinhamento com seus objetivos;• O grau em que a Gestão do Conhecimento é um valor corporativo;• O grau em que a gerência média tem incorporado os processos de Gestão do Conhecimento em seu trabalho diário;• O papel da Gestão do Conhecimento na capacitação da organização para atingir seus objetivos;• O grau em que a Gestão do Conhecimento tem atingido o alinhamento com os objetivos organizacionais, através de impactos positivos nos resultados da organização;• A natureza e a efetividade da disseminação do conhecimento;• O grau em que os processos de negócio da organização estão documentados e acessíveis aos empregados da organização;• A efetividade de todo o fluxo do conhecimento;• A natureza e a efetividade da captura do conhecimento;• A natureza e a efetividade do armazenamento do conhecimento;• A natureza e a efetividade da transformação do conhecimento;• O grau em que a organização está organizada de forma a identificar, avaliar e melhorar suas operações internas de forma sustentável (Empresas que continuamente procuram melhorar através de programas de qualidade e melhores práticas);• O grau em que a organização emprega métricas para verificar benefícios do conhecimento relacionado a programas e iniciativas;• O grau em que a organização está
--	--	---



		<p>apta a monitorar e interagir com seus parceiros, fornecedores e competidores (Companhias que usam parceiros, vendedores, terceirização por definição precisam estar aptas a gerenciar informação/conhecimento e, atuar assegurando que os parceiros estão fazendo seu trabalho de forma correta. Empresas que estão aptas a fazer um bom monitoramento têm uma infra-estrutura que pode ser usada para compartilhar conhecimento/Gestão do Conhecimento);</p> <ul style="list-style-type: none"> • O grau em que a organização está apta a identificar e assimilar informações sobre ela mesma, encontradas no ambiente externo; • O grau em que a organização está organizada de forma a medir ou rastrear a performance do seu pessoal; • O grau em que os funcionários lucram com a operacionalização do conhecimento.
--	--	---

4.1.4 Elemento SISTEMA**NÚMERO DE QUESTÕES: 49**

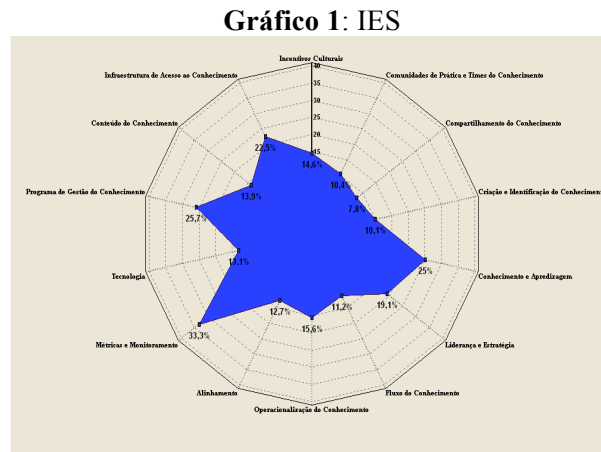
DIMENSÃO	DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO	O QUE ESTÁ SENDO MEDIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Gestão do Conhecimento; • Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento; • Tecnologia; • Conteúdo do Conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • A natureza, o propósito e a capacidade do Programa de Gestão do Conhecimento construído na companhia, envolvendo pessoas, unidades, grupos e etc; • A capacidade e a infra-estrutura existentes que possibilitem o acesso dos stakeholders e a atuação com os ativos intelectuais da organização (seja em seus sistemas ou com outras pessoas); • A existência e a capacidade da infra- 	<ul style="list-style-type: none"> • A infra-estrutura do ambiente de Gestão do Conhecimento; • A natureza dos papéis associados com a infra-estrutura do ambiente de Gestão de Conhecimento; • O equilíbrio entre a formalização e não-formalização da infra-estrutura do ambiente de Gestão do Conhecimento; • A facilidade de acesso ao conhecimento implícito da organização; • Medida dos resultados e uso da infra-estrutura tecnológica; • O grau em que as organizações têm informações que vão de encontro as suas necessidades; • A atualidade dos tipos de conteúdo que a organização possui; • A qualidade do conteúdo que a organização possui; • A natureza e a efetividade dos mecanismos que a organização possui

	<p>estrutura tecnológica em permitir as melhores práticas em Gestão do Conhecimento;</p> <ul style="list-style-type: none"> Os tipos de conteúdo que a organização gerencia versus os considerados necessários para execução da Gestão do Conhecimento. 	<p>para encontrar conhecimento;</p> <ul style="list-style-type: none"> A facilidade com que se pode entender o significado do conteúdo do conhecimento da organização; O software, a aplicação ou o ambiente de comunicação suporta as atividades de Gestão do Conhecimento; A natureza e a capacidade da infraestrutura de tecnologia para o fluxo do conhecimento/processos de conhecimento; A natureza do processo para acessar o conhecimento organizacional; A infraestrutura tecnológica apoiando os processos de negócio beneficiados da Gestão do Conhecimento; Medidas dos resultados e uso do conteúdo.
--	--	---

4.2 Análise dos resultados

Neste item apresentaremos os resultados da pesquisa e faremos uma análise das dimensões abordadas em cada item.

Quando estudado os elementos da IES foram diagnosticados os resultados a partir do que foi apresentado no gráfico abaixo:



Fonte: Questionário SysOKA – Avaliação do Conhecimento Organizacional pelo Método OKA

Tabela 1: Resultados por dimensão - IES

DIMENSÃO	RESULTADOS
Métricas e Monitoramento	33,3
Programa de Gestão do Conhecimento	25,7
Conhecimento e Aprendizagem	25
Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	22,5
Liderança e Estratégia	19,1
Operacionalização do Conhecimento	15,6

Incentivos Culturais	14,6
Conteúdo do Conhecimento	13,9
Tecnologia	13,1
Alinhamento	12,7
Fluxo do Conhecimento	11,2
Comunidades de Prática e Times do Conhecimento	10,4
Criação e Identificação do Conhecimento	10,1
Compartilhamento do Conhecimento	7,8

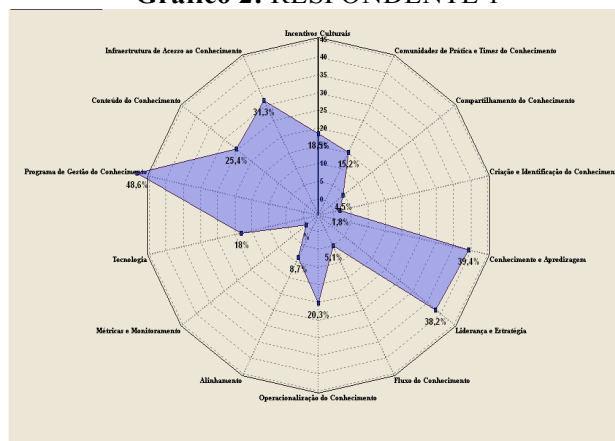
Considerado os resultados acima, quanto às respostas apresentadas, obtivemos um percentual considerável quanto aos itens *Métricas e Monitoramento*, com 33,3%, seguido de *Conhecimento e Aprendizagem* com 25%, do *Programa de Gestão do Conhecimento* com 25,7% e *Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento* com 22,5%.

Quanto aos itens de menor índice, verificamos o *Fluxo do Conhecimento* com 11,2%, as *Comunidades de Prática e Times do Conhecimento* com 10,4%, a *Criação e Identificação do Conhecimento* com 10,1% e o *Compartilhamento do Conhecimento* com 7,8%.

Através dos resultados, verificamos que a organização estudada apresentou uma preocupação nas pessoas, nos processos e nos sistemas, sendo este um ponto positivo que está alinhado entre os três elementos, operacionalizando o conhecimento de forma considerável para atingir a excelência. Em contrapartida, foram identificados alguns pontos frágeis, considerando os itens de menor índice, apontando para um fator crítico no elemento **pessoas**, considerando a necessidade de um maior investimento e acompanhamento.

Quando estudado os elementos por entrevistados, foram diagnosticados os resultados a partir do que foi apresentado no gráfico abaixo:

Gráfico 2: RESPONDENTE 1



Fonte: Questionário SysOKA – Avaliação do Conhecimento Organizacional pelo Método OKA

Tabela 2: Resultados por dimensão – RESPONDENTE 1

DIMENSÃO	RESULTADOS
Programa de Gestão do Conhecimento	48,6
Conhecimento e Aprendizagem	39,4
Liderança e Estratégia	38,2
Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	31,3
Conteúdo do Conhecimento	25,4
Operacionalização do Conhecimento	20,3
Incentivos Culturais	18,5
Tecnologia	18

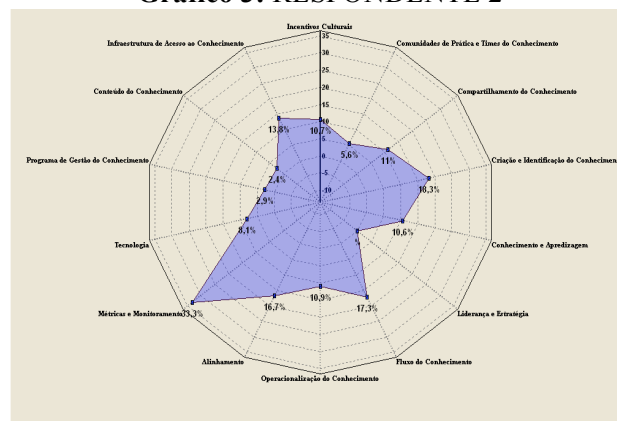
Comunidades de Prática e Times do Conhecimento	15,2
Alinhamento	8,7
Fluxo do Conhecimento	5,1
Compartilhamento do Conhecimento	4,5
Criação e Identificação do Conhecimento	1,8
Métricas e Monitoramento	0

Através dos resultados alcançados, verificamos que, os pontos fortes, na pesquisa nesta dimensão são: o *Programa de Gestão do Conhecimento* com 48,6%, o *Conhecimento e Aprendizagem* com 39,4%, *Liderança e Estratégia* com 38,2% e a *Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento* com 31,3%, alinhado ao resultado geral onde a empresa investe na melhoria e qualidade por meio do interligamento dos três elementos **Pessoas, Processos e Sistemas**.

Neste gráfico, não analisaremos os itens de menor índice, tendo em vista que o questionário foi respondido pelo entrevistado da questão 1 a 139, dificultando a identificação, como pontos fracos, dos itens de menor percentual.

Ainda analisando os elementos por entrevistados, foram diagnosticados os resultados a partir do que foi apresentado no gráfico abaixo, considerando as resposta do Respondente 2:

Gráfico 3: RESPONDENTE 2



Fonte: Questionário SysOKA – Avaliação do Conhecimento Organizacional pelo Método OKA

Tabela 3: Resultados por dimensão – RESPONDENTE 2

DIMENSÃO	RESULTADO
Métricas e Monitoramento	33,3
Criação e Identificação do Conhecimento	18,3
Fluxo do Conhecimento	17,3
Alinhamento	16,7
Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	13,8
Operacionalização do Conhecimento	10,9
Incentivos Culturais	10,7
Conhecimento e Aprendizagem	10,6
Compartilhamento do Conhecimento	11
Tecnologia	8,1
Comunidades de Prática e Times do Conhecimento	5,6
Programa de Gestão do Conhecimento	2,9
Conteúdo do Conhecimento	2,4
Liderança e Estratégia	0



Verificamos neste gráfico e destacamos os itens de maior índice, como *Métricas e Monitoramento* com 33,3%, *Criação e Identificação do Conhecimento* com 18,3%, *Fluxo do Conhecimento* com 17,3 e *Alinhamento* com 16,7%. Foi percebido que as dimensões de maior destaque foram às estabelecidas nos elementos Pessoas e Processos, sendo compreendido pela especificidade da função do entrevistado.

Assim como no gráfico anterior, não analisaremos os itens de menor índice, tendo em vista que o questionário foi respondido pelo entrevistado da questão 140 a 199, dificultando assim a identificação, como pontos fracos, dos itens de menor percentual.

Através da análise dos resultados, percebemos que o percentual obtido pela IES nas dimensões distribuídas nos elementos Pessoas, Processos e Sistemas, demonstrou um alto grau de maturidade da instituição em Gestão do Conhecimento.

Existiram respostas significativas entre os entrevistados, como a dos respondentes consultados. Nesta perspectiva, percebemos que as dimensões que apresentaram percentuais mais baixos demonstraram que a empresa estudada precisa investir um pouco mais no elemento Pessoas.

Quanto ao resultado global, os percentuais das dimensões relacionadas aos itens identificados e citados pelos entrevistados no diagnóstico demonstraram que a organização apresenta boas práticas e iniciativas, citadas no questionário de pesquisa e que estão relacionadas às dimensões da Gestão do Conhecimento.

A organização só precisa rever alguns pontos e melhorar o seu Programa de Gestão do Conhecimento, considerando o elemento Pessoas como um dos pontos primordiais a ser investido. Esta questão precisa ser analisada e avaliada a curto prazo, tendo em vista que a melhoria dos projetos e aumento nos recursos financeiros disponíveis resolveria algumas fragilidades identificadas, de forma imediata e, conseqüentemente, aumentaria ainda mais o grau de maturidade da instituição em Gestão do Conhecimento, alcançando a excelência frente ao mercado competitivo.

Com os resultados da pesquisa pode-se concluir que o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento, da IES, implementada pela Organização por meio do método OKA, apresentou um bom resultado frente às exigências do mercado e da inovação atual.

5 CONCLUSÃO

Quanto ao OKA, verificamos que este método é de fundamental importância para se identificar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento em uma organização. Existe uma completeza nas dimensões compostas no método que torna sua utilidade uma ferramenta muito rica e moderna, de fácil compreensão e aplicação. O método nos proporcionou diagnosticar a real situação da Gestão do Conhecimento na IES, a qual atua no setor educacional de ensino superior. O método foi aplicável à organização estudada, pois forneceu elementos que possibilitaram a realização da pesquisa de forma positiva, diagnosticando a situação da GC.

Quanto ao resultado de aplicação do método OKA, percebemos que o mesmo pode ser utilizado como subsídio para o desenvolvimento de um plano de Gestão do Conhecimento para a organização ou um melhoramento e aperfeiçoamento do mesmo. As dimensões abordam todos os aspectos da GC e identificam as áreas de interesse da organização.

Como sugestões de Dimensões do Conhecimento a serem acrescidas, podemos apontar para a disseminação interna das práticas utilizadas, realizando nas empresas fóruns ou momentos informais para discussão dos resultados. Assim como destacar mais Dimensões no elemento Pessoas em detrimento com os demais elementos, tendo em vista que a Gestão do



Conhecimento tem como elemento principal para sua existência e excelência o fator intelectual da organização.

Com os resultados alcançados conclui-se que o método OKA estabeleceu uma excelente relação com o esperado na empresa estudada. As informações respondidas pelos entrevistados apontaram para uma organização que está acompanhando a evolução dos tempos atuais.

A pesquisa atingiu o objetivo esperado, e foi de grande valia para a empresa e para o estudo. Considerando a boa aceitação por parte da gestão, pode-se perceber que a empresa é aberta para a inovação, para o aperfeiçoamento e aplicação de medidas corretivas a curto, médio e longo prazo.

Quanto ao sistema OKA, o mesmo apresenta uma ferramenta completa que atende as expectativas da pesquisa, no diagnóstico da situação da organização e nos diversos setores de atuação, adequando à instituição analisada aos resultados esperados para identificação da melhoria na Gestão do Conhecimento da organização.

No que se refere aos resultados da empresa, percebemos que existe uma Gestão do Conhecimento baseado nos três elementos ou pilares do método *Organizational Knowledge Assessment* - OKA, fundamentais para se obter uma excelente GC. Sendo importante investir um pouco mais no elemento Pessoas para que esteja melhor alinhado aos elementos Processos e Sistemas, obtendo assim melhores resultados.

Sendo assim, verificamos que a IES oferece um Programa de Gestão do Conhecimento estruturado e moderno, que acompanha a evolução do mercado de acordo com as necessidades que forem surgindo ao longo do tempo, assim como eventuais problemas a serem solucionados, para se atingir a vantagem competitiva organizacional. Possui também programas e estratégias formais e explícitas de Gestão do Conhecimento, que é desenvolvido com sucesso na organização.

Com a análise dos dados coletados, concluiu-se que a empresa estudada adota a Gestão do Conhecimento e se preocupa em manter a sua qualidade e melhoria, tendo como base suas diversas dimensões que são distribuídas nos três pilares da GC, que são as Pessoas, os Processos e os Sistemas. A pesquisa proporcionou subsídios para futuros estudos e ações de melhorias das práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações, como também sugestões de melhorias em alguns pontos no método *Organizational Knowledge Assessment - OKA*.

REFERÊNCIAS

BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.15, n.3, p.131-154, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n3/08.pdf>. Acessado em: 13 de set. 2013.

BRENNAND, Eládio. **Percursos da pesquisa**. João Pessoa, PB: UFPB-MPGOA, 2013. (Slides)

GUTIÉRREZ, Mario Pérez-Montoro. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPONOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 117-138.



FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart; PAPA, Marcos Antônio; FONSECA, Ana Flávia. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas utilizando o Método Organizacional Knowledge Assessment (OKA). In: Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do Conhecimento e Inovação para a melhoria da gestão pública. Disponível em:

http://www.scp.rs.gov.br/uploads/Painel_20_Paulo_Fresneda_formatado.pdf. Acessado em 12 de set. 2013.

PAPA, Marcos Antônio; MIRANDA, Márcia Mazo Santos de; OLIVEIRA, Tito Marcelo de; FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Diagnosticando a gestão do conhecimento em uma organização utilizando o método: Organizational Knowledge Assessment, OKA.

DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, v. 10, n.3, jun. 2009. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun09/Art_05.htm

SILVA, Sergio Luís da. Gestão do conhecimento: uma visão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, Maio/Ago. 2004.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2007.