

DIAGNOSTICO DE GESTÃO DO CONHIMENTO EM C&T,I: metodo OKA

Ricardo DaSILVA
ricardos@ucb.br
UCB

Resumo: O presente artigo busca discutir e avaliar a situação da organização em estudo no que diz respeito à Gestão - GC do conhecimento e sua importância dentro do ambiente funcional, este artigo visa verificar o desempenho da GC em um órgão de execução de Ciência e Tecnologia e Inovação. Cujas ênfases recaem sobre um programa que visa apoiar estudantes de Graduação no Exterior. Para suportar essa demanda de forma eficiente é necessário, portanto, que o órgão responsável pela execução de políticas públicas em ciência tecnologia e inovação esteja preparado para suprir essas demandas. O estudo visa à elaboração de um diagnóstico sobre as iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), usando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA), que foi desenvolvido pelo World Bank Institute – WBI, foi realizada uma oficina com aplicação de um questionário com um universo de 203 questões para geração do Diagrama OKA para verificação do quadro da GC na organização por meio do software SysOka. Da análise infere-se que a organização necessita incrementar o compartilhamento de conhecimentos e capturar e disseminar suas melhores práticas internas.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento - Ciência e Tecnologia - Setor Público - Metodologia OKA

-

1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de se obter uma visão sistêmica do quadro atual da organização nos seus aspectos gerenciais, a gestão do conhecimento ganha uma importância vital para o diagnóstico da utilização mais adequada dos seus ativos intangíveis. Segundo Fresneda e Gonçalves (2007). A Gestão do Conhecimento é uma estratégia de um novo caminho para melhorar o relacionamento interno e externo das organizações.

O Método OKA (Organizational Knowledge Assessment) é uma metodologia que permite, através de uma série de questionamentos, obter um quadro da empresa nos seus aspectos mais relevantes, que são: sistemas, pessoas e processos. Auxiliando na tomada de decisão e implementação de ações mitigantes no que diz respeito aos pontos fracos da organização.

Tal metodologia ainda é pouco utilizada, porém sua abrangência no sentido organizacional é ampla. Podendo mensurar o desempenho individual dos colaboradores, bem como o da organização como todo. Por se tratar de uma metodologia, seu resultado pode ser comparado ao de outras organizações, nesse estudo se dará por meio do OKA Results que será posteriormente abrangido.

Devido às repentinas mudanças no quadro global, às organizações tem tido constante necessidade de se adequar as novas tendências. O mesmo se dá no setor público. A aplicação de Gestão do Conhecimento permite que a organização visualize de maneira sistêmica sua situação atual, e neste sentido permite diagnosticar quais as melhores práticas a serem adotadas com o objetivo de utilizar melhor seus recursos intelectuais.

Este estudo tem por finalidade diagnosticar a situação do órgão público de execução de ciência tecnologia e inovação por meio da Metodologia OKA, para auxiliar no processo de tomada de decisão. Verificando assim a importância do diagnóstico da Gestão do Conhecimento no Setor Público. Assim como:

1. Contextualizar base teórica; sobre Gestão do Conhecimento.
2. Verificar a importância da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.
3. Aplicar e Analisar o uso do Método OKA no setor público.

2. RESUMO, TÍTULO E PALAVRAS-CHAVE

O presente artigo busca discutir e avaliar a situação da organização em estudo no que diz respeito à Gestão - GC do conhecimento e sua importância dentro do ambiente funcional, este artigo visa verificar o desempenho da GC em um órgão de execução de Ciência e Tecnologia e Inovação. Cujas ênfase recai sobre um programa que visa apoiar estudantes de Graduação no Exterior. Para suportar essa demanda de forma eficiente é necessário, portanto, que o órgão responsável pela execução de políticas públicas em ciência tecnologia e inovação esteja preparado para suprir essas demandas. O estudo visa à elaboração um diagnóstico sobre as iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), usando o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), que foi desenvolvido pelo World Bank Institute – WBI, foi realizada uma oficina com aplicação de um questionário com um universo de 203 questões para geração do Diagrama OKA para verificação do quadro da GC na organização por meio do software SysOka. Da análise infere-se que a organização necessita incrementar o compartilhamento de conhecimentos e capturar e disseminar suas melhores pratica interna.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Ciência e Tecnologia, Setor Público, Metodologia OKA.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentro da perspectiva adotada neste estudo, o conhecimento é um fator competitivo de extremo poder, sendo de suma importância não só a sua aquisição, mas também a sua criação e transferência. Podemos dizer que, atualmente, na administração, cada vez mais, os produtos e serviços transformam-se em agregados de idéias e os ativos intangíveis são mais importantes que os ativos financeiros. Vive-se um tempo de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas, e que o aprender assume papel fundamental, cujo suporte básico é a tecnologia da informação, conforme Crawford (1994).

Em função disso a gestão do conhecimento, também chamada por alguns autores de gestão do capital intelectual, está entre os temas mais discutidos atualmente no cenário nacional e internacional. É tanto que para Drucker (1993), na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas sim, o único recurso realmente significativo. E para Crawford (1994), o conhecimento é "a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder". Na visão deste autor, o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento está se acirrando no mundo todo. Crê também que o conhecimento é o substituto definitivo de vários outros recursos naturais e financeiros.

Crawford (1994) aponta quatro peculiaridades do conhecimento que o torna um recurso singular na atualidade da administração:

- I. O conhecimento é difundido e se auto-reproduz: ao contrário das matérias primas da economia industrial, que são recursos finitos. O conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Quanto mais é utilizado para desempenhar uma tarefa, mais é aprimorado e permite entender mais profundamente aquela tarefa. Na economia do conhecimento, a escassez de recursos é substituída pela expansão do conhecimento;
- II. O conhecimento é substituível: ele pode substituir terra, trabalho e capital - por exemplo, novas técnicas de plantio podem produzir mais num mesmo espaço de terra;
- III. O conhecimento é transportável: na sociedade eletrônica atual, o conhecimento pode mover-se praticamente na velocidade da luz, através dos fluxos de informação;
- IV. O conhecimento é compartilhado: a transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Ainda, segundo Crawford (1994), o conhecimento pode se configurar como um dos capitais das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de se produzir mais riqueza. Acrescenta que o desenvolvimento do conhecimento é um pré-requisito para o desenvolvimento de tecnologia. Novos conhecimentos levam às novas tecnologias, que geram mudanças na economia e que, por sua vez, promovem uma mudança social, mudança política e de padrões.

Para Drucker (1993), a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos pela otimização contínua de todas as atividades, pelo desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, e pela manutenção de uma inovação contínua como um processo organizado, visando sempre responder ao desafio de aumentar sempre a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços. Contudo, para que a organização possa criar conhecimento, é necessária a interação dos indivíduos, que ocorre por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação. Só assim o conhecimento pode ser ampliado e cristalizado pelo grupo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 15).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento humano pode ser caracterizado em dois tipos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento tácito é aquele conhecimento pessoal aliado à experiência individual que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais. É bem mais difícil de ser proferido e transmitido em linguagem formal, dificilmente visível ou exprimível, por estar profundamente arraigado em experiências, sentimentos, valores ou ideais.

Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser proferido na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais e assim por diante. Pode ser transmitido de uma forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos de uma organização.

Quanto ao conhecimento tácito, deve ser convertido em explícito, e vice-versa para ser compartilhado. Através dessa conversão o conhecimento organizacional é criado. Essa criação do conhecimento pode ser compreendida como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, difundi-lo na organização e aliá-lo a produtos, serviços e sistemas. Visto que o conhecimento é criado por indivíduos, a criação do conhecimento deve ser apreendida como processo que amplia na organização o conhecimento criado pelos indivíduos, tornando-o parte da rede de conhecimento desta organização. Ainda neste contexto, deve-se esclarecer que "como o conhecimento é perecível, as organizações não podem se tornar complacentes com o conhecimento hoje, já que diferentes tipos de conhecimento serão necessários à medida que ocorrem mudanças no ambiente competitivo". (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 106).

É a partir desta necessidade de atualização e de multiplicidade do conhecimento em função das mudanças no ambiente competitivo, que introduzimos a questão do chamado "capital humano", ou seja, pessoas informadas e especializadas que são atualmente o a chave para transformação global.

Segundo Soares e Soares (2006), O aparecimento do capital humano tem força dominante na economia. Embora na sociedade industrial o capital físico e financeiro fosse um fator crítico para o sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que a tecnologia se torna mais barata e a qualificação, conhecimento e habilidades das pessoas crescem em importância.

Conforme Drucker (1999) é exatamente na área econômica que está a grande diferença entre o trabalhador manual e o trabalhador do conhecimento. Para ele, a teoria econômica e a maior parte das empresas, vêem o trabalhador manual como um custo. Para que sejam produtivos, devem ser considerados ativos, e como qualquer outro ativo, é necessário fazê-los crescer. Quanto aos trabalhadores do conhecimento possuem os meios de produção. O conhecimento que eles detêm é um ativo. Mas assim como o capital físico deprecia o capital humano também. Nisso, o problema maior é a rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoleta. Para CRAWFORD, 1994, *apud* SOARES (2007).

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores. (CRAWFORD, 1994, p. 44, *apud* SOARES, 2007).

Assim, é essencial entender que o verdadeiro desenvolvimento organizacional depende, fundamentalmente, da aprendizagem organizacional, e que um mundo em permanente transformação exige pessoas e organizações com total disponibilidade para aprender a aprender e neste ponto que se entra no mérito das iniciativas ou práticas de Gestão do Conhecimento que para Batista (2004).

Práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior. (BATISTA, 2004, p.06)

Pode-se acrescentar que tais práticas possuem características distintas e desempenham diferentes funções dentro do processo de Gestão do Conhecimento, tais como: identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento; acesso e distribuição; aplicação; e criação do conhecimento. (DAVENPORT; BECKMAN, *apud* PEREIRA, 2003, p.10).

Conforme Alvarenga Neto (2005, p. 18), “a Gestão do Conhecimento é fenômeno complexo e multifacetado, seu conceito polêmico e controverso e acredita-se que a expressão, embora largamente utilizada, apresenta ênfases e interfaces diferenciadas, merecedoras de análises mais meticolosas e articuladas”.

Outra colocação é de Gutiérrez (2006, p. 121), a GC pode ser entendida como “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”.

A Gestão do conhecimento como estratégia inovadora aplicada permite o desenvolvimento de uma cultura de conhecimento compartilhada de forma que os conhecimentos pessoais e profissionais uma vez sistematizados em bancos e inventários de conhecimento dirijam à disseminação das lições aprendidas pela organização.

No estudo da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal, realizado no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2005 mostra níveis bastante distintos de GC. Este estudo compara a situação do governo brasileiro com os governos dos países-membro da organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Mas nos apresenta uma realidade dos órgãos da Administração Direta, isto é, integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, as iniciativas e resultados ainda

apresentaram-se muito incipientes em torno do tema, com resultados modestos, atribuídos às iniciativas isoladas, por vezes dentro de um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações interna e externamente sobre práticas de GC; e também, devido ao desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma forma geral.

Portanto, para se analisar o sucesso na implantação de qualquer projeto de GC, seja em uma organização pública ou privada, existem etapas que devem ser observadas e planejadas cuidadosamente. Uma das etapas primordiais é o diagnóstico das atividades de GC na organização, que permite identificar quais os recursos de conhecimento são utilizados e quais precisam ser desenvolvidos e/ou aprimorados.

Nesse sentido há necessidade de se executar um mapear que inventariar as fontes de conhecimento, implementar, por meio de incentivos, a criação, o compartilhamento e uso do conhecimento individual e organizacional, para que o corpo de colaboradores tenha uma percepção clara da importância da aplicação do conhecimento acumulado nas diversas atividades ou processos organizacionais existentes.

3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para atingir o objetivo deste trabalho, cumpre distinguir e compreender de que se trata a Administração Pública, visto que será alvo de análise neste estudo, sendo representada aqui, especificamente, pelo órgão encarregado de execução de C&T. Explicando a Administração Pública, assim MEIRELLES (1996) elabora o seu conceito:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Do ponto de vista de Moraes (1999), continua em sua argumentação:

A Administração Pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos, e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Em vista dos conceitos explicitados, pode-se entender que a Administração Pública está ligada ao interesse público e às necessidades sociais, valendo-se, para isso, de toda a sua estrutura administrativa, direta ou indireta, como também das ferramentas que a legislação lhe permite utilizar, pois, para cumprir a função administrativa, sempre direcionada ao interesse público, o Estado se vale de certas prerrogativas.

Cabe lembrar que a atividade de administrar é precedida de uma vontade do agente legitimado para tal conduta. No caso da Administração Pública a vontade decorre da lei que fixa finalidade a ser perseguida pelos administradores, neste caso, mantidos com recursos públicos e encarregados da decisão e implementação das normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública.

A denominada função administrativa do Estado submete-se a um especial regime jurídico. Trata-se do denominado regime de direito público ou regime jurídico-administrativo. Sua característica essencial reside, de um lado, na admissibilidade da idéia de que a execução da lei por agentes públicos exige o deferimento de necessárias prerrogativas de autoridade, que façam com que o interesse público juridicamente predomine sobre o interesse privado; e de outro, na formulação de que o interesse público não pode ser livremente disposto por aqueles que, em nome da coletividade, recebem o dever-poder de realizá-los. Consiste, na verdade, no regime jurídico decorrente da conjugação de dois princípios básicos: *o princípio da supremacia dos interesses públicos e o da indisponibilidade dos interesses públicos*.

Em corroborando com essa idéia CARDOZO (1999), argumenta que;

Estes são princípios gerais, necessariamente não positivados de forma expressa pelas normas constitucionais, mas que consistem nos alicerces jurídicos do exercício da função administrativa dos Estados. Todo o exercício da função administrativa, direta ou indiretamente, será sempre por eles influenciado e governado.

Tomando o conceito de Administração Pública em seu sentido orgânico, isto é, no sentido de conjunto de órgãos e pessoas destinados ao exercício da totalidade da ação executiva do Estado, a nossa Constituição Federal positivou os princípios gerais norteadores da totalidade de suas funções, considerando todos os entes que integram a Federação brasileira (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

Deste modo, os princípios inerentes à Administração Pública são aqueles expostos no art. 37 de nossa vigente Constituição (da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência). Alguns, diga-se de pronto, foram positivados de forma expressa. Outros, de forma implícita ou tácita. Cabe acentuar que estes princípios se constituem mutuamente e não se excluem, não são jamais eliminados na gestão pública. Destaca-se ainda que esses princípios forneçam as diretrizes a serem seguidas por todos os administradores públicos.

Contudo, o interesse principal deste trabalho não é ser exaustivo na conceituação da Administração Pública e, portanto, os conceitos apresentados acima serão dados como suficientes para passar à discussão da inserção da gestão do conhecimento, cada vez mais comum, no âmbito desta administração.

A aplicação das metodologias de Gestão do Conhecimento na administração pública vai além dos objetivos de desenvolvimento organizacional e benefício competitivo, particularidade das organizações privadas. Sua finalidade conforme coloca Batista (2004) é:

- a) preparar cidadãos, e organizações para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
 - b) reduzir as desigualdades por meio de construção, manutenção e ampliação do capital intelectual das empresas;
 - e c) criar uma sociedade competitiva por meio da educação dos cidadãos, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.
- (BATISTA, 2004: p.10)

3.1. BENEFÍCIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESFERA PÚBLICA

A atual configuração das Tecnologias de Informação e Comunicação tornou necessários novos modos de criação, coleta, armazenamento, combinação e utilização do conhecimento que constituem o que foi chamado de “Economia do Conhecimento” segundo FRESNEDA e GONÇALVES (2007), e definida como:

Uma Economia que faz uso efetivo de conhecimento para seu desenvolvimento econômico e social. Isto inclui a abertura para o conhecimento estrangeiro bem como a adaptação e criação de conhecimento para suas próprias necessidades. (UNDESA, 2005, *apud* FRESNEDA e GONÇALVES, 2007).

Nessa conjuntura, a capacidade de uma nação e em especial, do setor público, para desenvolver contextos e sistemas que apoiem o compartilhamento e a criação e aplicação de conhecimento na área pública, visando gerar benefícios para a sociedade, aumenta em importância e passa a ser objeto de maior consideração.

As novas tecnologias podem ajudar a administração pública a lidar com variados desafios. Contudo, não estamos falando apenas de investir em Tecnologia de Informação e Comunicação, mas falamos de usá-las em acordo com a mudança organizacional e as novas práticas que visem à melhoria dos serviços públicos, dos processos democráticos e das políticas públicas. Já que o potencial das tecnologias está em como a sociedade decide integrar estas capacidades às suas estratégias econômicas e sociais.

Quando se discute sobre a implantação da gestão do conhecimento, deve-se ter em mente uma gama de processos, que mediados pela tecnologia, intervenham nas interações entre o povo e o poder público e mesmo entre as esferas do governo.

Para Fresneda e Gonçalves (2007), o estabelecimento do governo eletrônico é uma iniciativa que permite manter e fortalecer a governança na sociedade do conhecimento, pois, para ele, isso agrega ao setor público as seguintes características:

Aberto e transparente, ou seja, governo que presta contas aos cidadãos e seja receptivo à participação e ao escrutínio democrático; A serviço de todos, isto é, focado no cidadão e inclusivo; Produtivo, que devolve o máximo em valor pelo dinheiro pago pelos contribuintes, o que implica que menos tempo será desperdiçado em filas, erros serão reduzidos drasticamente, mais tempo será destinado ao atendimento pessoal e o trabalho do servidor público se tornará mais compensador. (EUROPEAN COMMISSION, 2006, *apud* FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

Entretanto, a Gestão do Conhecimento não tem como finalidade apenas o desenvolvimento organizacional. Ela deve ser empregada com outros focos que também foram apresentados por BATISTA (2004), a saber:

- (a) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres;
- (b) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- (c) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas;
- e (d) criar uma sociedade competitiva na economia regional e



global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento. (BATISTA, 2004).

É da administração pública a maior parte da responsabilidade de criação de uma sociedade competitiva e de inserção do país na era do conhecimento. Sua atuação pode influenciar decisivamente essa trajetória, através do desenvolvimento de uma estratégia e um plano de ação global que esteja relacionado com os sistemas de conhecimento, inovação e tecnologia do país. Essa administração pode ainda impulsionar o crescimento desses sistemas formulando conceitos e atuando como líder, articulador e fomentador. Pode desempenhar uma função chave estabelecendo prioridades e objetivos essenciais. Assim, poderá iniciar um processo participativo que reúna as diversas partes interessadas e dê lugar a uma estratégia de conhecimento, inovação e tecnologia, integrada e centrada nas pessoas. (UNPAN, 2002).

Através da Gestão do Conhecimento o governo pode levar a sociedade a um novo consenso sobre metas de desenvolvimento. E, para efetiva mudança da configuração do país, para uma melhor, o governo deverá agir do seguinte modo: legislar, apoiar a nova legislação com as regras da lei, mudar o foco de suas atividades e reestruturar a administração pública para alcançar novas metas. (UNDESA/DPADM, 2005).

4. METODOLOGIA UTILIZADA

Quanto à metodologia, o presente estudo tem por objetivo identificar e discutir os resultados da aplicação do método OKA no órgão citado, visando destacar, através da leitura dos dados apresentados pelo próprio método OKA e através de fundamentação teórica, os benefícios que as iniciativas de Gestão do Conhecimento podem propiciar à Administração Pública na atual conjuntura.

4.1. O MÉTODO OKA

O método OKA é uma metodologia criada pelo Banco Mundial (WBI), para avaliar e mensurar o desempenho de uma Organização. Sua estrutura é baseada em três elementos comuns em todas as organizações: Pessoas, Processos e Sistemas. Esses três elementos estão desdobrados em dimensões do conhecimento, dividindo-se em um total de 14 itens.

O método consiste na aplicação de um questionário, onde perguntas relacionadas às três bases, Pessoas, Sistemas e Processos, são respondidas a fim de se criar um diagrama semelhante a um “radar”. Cada resposta do questionário terá um impacto dentro das 14 dimensões do conhecimento. A partir desse gráfico é possível verificar onde a organização tende a ter pontos fortes, bem como pontos fracos.

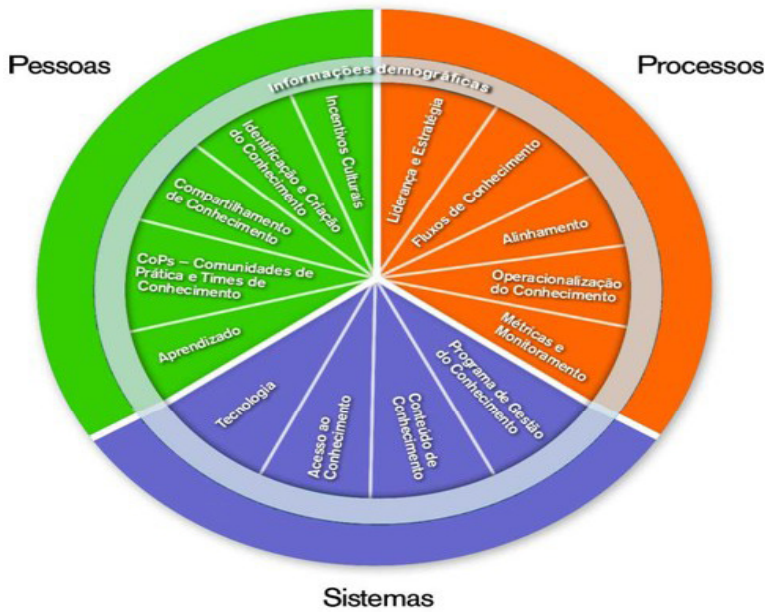


Figura 1: Elementos comuns em todas as organizações

Fonte: Fonseca, (2006, p. 6 apud CAMÕES, 2010, p. 41-42).

O questionário aplicado na metodologia contém um universo de 203 questões que abrangem os três elementos básicos da Gestão do Conhecimento. Com a aplicação do método é possível se obter uma visão do todo da organização auxiliando na tomada de decisão.

O objetivo foi de verificar o nível de preparação da Gestão do conhecimento na instituição, pessoas chaves de setores estratégicos responderam ao questionário para geração do diagrama OKA para verificação da situação da GC no órgão. Os participantes em um total de 42 responderam ao questionário do Método OKA no qual geraram os gráficos em forma de “radar” para análise da situação da Gestão do Conhecimento no órgão.

Nota-se nos diagramas que o órgão possui uma infraestrutura que bem suporta o acesso ao conhecimento, por outro lado nota-se uma defasagem nos programas de Gestão do Conhecimento, o que justifica um estudo mais aprofundado da área.

A pesquisa revelou ainda que 54% da amostra são do sexo masculino e que o grupo apresenta escolaridade elevada, sendo que 29% possui nível superior completo, 15% possuem pós-graduação *lato sensu*, 43% mestrado e 13% tem doutorado ou pós-doutorado.

Os 3 elementos analisados do sistema que formam as dimensões do conhecimento, resultaram nas seguintes percentagens:

Tabela 1: Percentagens dos Elementos do Sistema OKA

PESSOAS	Indicadores de Culturais	26%
	Identificação e Criação de Conhecimento	46%
	Compartilhamento de Conhecimento	31%
	Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	37%
	Aprendizagem	57%

SISTEMAS	Tecnologia para GC	80%
	Acesso ao Conhecimento	26%
	Conteúdo de Conhecimento	35%
	Programa de Gestão do Conhecimento	28%
PROCESSOS	Lideranças e Estratégias	43%
	Fluxo de Conhecimento	61%
	Alinhamento	22%
	Operacionalização do Conhecimento	31%
	Métricas e Monitoração	12%

Fonte: autor, adaptado, Fonseca, (2006, p. 6 *apud* CAMÕES, 2010, p. 41-42).

5. ANALISE DOS RESULTADOS

Para cada elemento analisado foi computados a relação aos eixos Pessoas, Processos e Sistemas da metodologia OKA, encontramos os seguintes resultados:

a) Pessoas

Os resultados relacionados ao incentivo compartilhamento do conhecimento demonstram que apenas 31% afirmam que a organização possui orçamento específico para um Programa de Gestão de Conhecimento. Os demais afirmam que não possui ou não souberam responder.

b) Processos

Na opinião de 61% dos participantes, não existe integração aos fluxos de sistema da organização com vistas a criar novos conhecimentos. Os 39% restantes afirmam que estão parcialmente integradas ou apresentam alguma integração.

c) Sistemas

Em relação à existência de uma tecnologia de GC claramente articulada na organização, 80% responderam que existe. Os demais, 20% ou não sabem ou responderam que não. Em relação à infraestrutura tecnológica que permita o compartilhamento de conhecimento, os itens mais apontados pelos respondentes foram: intranet e internet.

7. CONCLUSÃO

Portanto, a consolidação dos resultados considerando apenas os elementos das dimensões do sistema, que influenciam na estruturação de projetos de GC na organização, infere-se que na cultura da organização é essa uma das maiores dificuldades a serem

enfrentadas, no que diz respeito as diretrizes da Gestão da Mudança que possam ser levadas em consideração.

Ressalta-se que a aplicação do método OKA opera como um instrumento de capacitação em GC daqueles servidores que participaram da experiência da utilização do instrumento. Portanto deve-se levar em consideração que a utilização do mesmo já é um instrumento importante para contribuir com a disseminação do entendimento e da importância da GC na organização, sendo que os resultados da implantação sistemática de Gestão do Conhecimento não são imediatos. No entanto, é possível por meio da própria ferramenta OKA, repetir a aplicação do questionário, e avaliar de forma comparativa qual foi a evolução das percepções dos atores envolvidos.

Da análise infere-se que a organização necessita incrementar o compartilhamento de conhecimentos e capturar e disseminar suas melhores práticas internas, pois a finalidade da aplicação da metodologia OKA é que a organização tenha um senso da realidade e da iniciativa da utilização da Gestão do Conhecimento a fim de incrementar a execução de seus programas de apoio à utilização de recursos de ciência e tecnologia para uma camada maior da população.

Artigo I. 8. REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa D. de. Gestão do Conhecimento: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Juiz de Fora, 2005.

BATISTA, F. F. Governo que aprende Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.

BATISTA, F. F. et al. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.

CAMÕES, Renato José da Silva. Proposta e teste de um método de aplicação do método organizational knowledge assessment-OKA: estudo de caso em organização militar. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://marakatu.ucb.br/pergamum/biblioteca>>. Acesso em: 10 março 2013.

CARDOZO, José Eduardo Martins. Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98). IN MORAES, Alexander. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CRAWFORD, Richard. Na era do capital humano. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

EUROPEAN COMMISSION. Directorate General For Information Society and Media. A reorganização das repartições administrativas de governo para a melhoria dos serviços públicos eletrônicos. Revista do Serviço Público. ENAP, Brasília, DF, v. 57, n. 1, p.87-112, Jan/Mar 2006.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA) In: Anais do II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – PAINEL 20. Brasília. Consad, 2008. 21p. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/uploads/Painel_20_Paulo_Fresneda_formatado.pdf>. Acesso em: 10 março 2013.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. 83 p. – (Série temas de interesse do legislativo; n. 13).

GUTIÉRREZ, Mario Pérez-Montoro. O conhecimento e sua Gestão em Organizações. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência, Informação e Conhecimento. Brasília: IBICT, 2006. parte II, cap. 1, p. 117- 138.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo brasileiro. cit., 21 ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero e José Emmanuel Burle Filho. Malheiros, 1996.

MORAES, Alexandre de: Direito Constitucional Administrativo; 1ª edição; Atlas; São Paulo, 2002.

MORAES, Alexandre de. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. SOARES, P.U.F.;

SOARES, A.C.C. - Gestão do Conhecimento: Análise Teórica e o Exemplo de uma Empresa Pública no Estado do Paraná. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 2, nº1, julho de 2007. ISSN 1980-6116, <http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais e Aplicadas, 2006.

UNDESA/DPADM. Understanding Knowledge Societies In twenty questions and answers with the Index of Knowledge Societies. New York, 2005 UNESCO. Towards Knowledge Societies. UNESCO World Report. Paris: 2005.

UNPAN. United Nations Online Network in Public Administration and Finance. Understanding Knowledge Societies in twenty questions and answers with the Index of Knowledge Societies. New York: 2002.