

# Definição de Referências e Adequação do Uso do Método OKA (Organizational Knowledge Assessment) na Medição dos Elementos Necessários para Gestão do Conhecimento em Organizações de Pequeno e Médio Porte

Ana Flavia da Fonseca

Depto de Computação, Centro Universitário de João Pessoa – UNIPE  
João Pessoa, Paraíba, Brasil

Maria de Fátima Peregrino Torres

Depto de Computação, Centro Universitário de João Pessoa – UNIPE  
João Pessoa, Paraíba, Brasil

Joana Coeli Ribeiro Garcia

Depto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba – UFPB  
João Pessoa, 58.090-190, Paraíba, Brasil

## RESUMO

Pesquisa em desenvolvimento busca adaptar ferramenta desenvolvida pelo Banco Mundial para uso em organizações de pequeno e médio porte, visando testar a adequação da metodologia denominada OKA. De caráter qualitativo, avalia o grau de preparação de uma organização a implantação de programa de GC. Pesquisas e aplicações já realizadas concentram-se em organizações de grande porte e estudos mostram que ajustes são necessários. Neste sentido, busca-se testar e aprofundar observações e resultados já encontrados de modo a propor adequações para novos contextos. Também serão avaliados todos os resultados obtidos nas aplicações até agora realizadas, de forma a identificar pontuações de referência, criando assim metodologia para definição de benchmarks. O OKA atua para identificar problemas e definir caminhos para formação de ambiente favorável a Gestão do Conhecimento, adequá-lo a novos contextos e estabelecer referências trará benefício e agilidade na aplicação e avaliação dos resultados.

**Palavras Chaves:** Gestão do Conhecimento, diagnóstico, referências, Pequenas e Médias Empresas, metodologia, avaliação.

## 1. INTRODUÇÃO

Gestão do Conhecimento (GC) é um princípio gerencial que permite ampliar informação, conhecimento, experiência e intuição nas organizações a fim de gerar valor. Sua importância decorre do fortalecimento do conhecimento como base para vantagem competitiva e sustentável nas organizações. Isto é verdade para as indústrias de serviço, baseadas na gestão eficiente de seus empregados e seus valores intelectuais; para as indústrias tradicionais que continuamente adaptam-se e inovam; e para governos e organizações não lucrativas orientadas para serviços, em que critérios de eficiência, produtividade e inovação devem ser aplicados.

Informação, conhecimento, intuição e experiência compõem os ativos intelectuais que permitem as organizações atingirem uma competitividade contínua. A grande dificuldade enfrentada pela GC é que estes ativos são na maior parte implícitos e alocados na mente dos empregados.

Como princípio organizacional aplicado nas empresas, a GC pode fundamentalmente impactar em três pilares presentes em todas as organizações: Pessoas, Processos e Sistemas essenciais para a perfeita operacionalização das organizações. Contudo, isto constitui uma simplificação da estrutura de uma organização, pois encapsula os altos níveis, onde as práticas gerenciais podem impactar diretamente no sucesso das mesmas.

As dimensões utilizadas para avaliar a GC nas empresas necessitam cobrir todos os aspectos-chaves através dos quais seus executivos podem interferir nas pessoas, processos e sistemas a fim de efetivamente conduzir os ativos intelectuais para a geração de valor real para a organização [1].

Por outro lado, a estrutura organizacional também necessita ser considerada nos estudos envolvendo pessoas, processos e sistemas. De acordo com Fell [2] fatores materiais da estrutura, tais como tamanho da organização e diversificação (produtos e serviços produzidos), têm influência direta nesses fatores. Para o autor, a participação dos membros da organização recebe influência direta de elementos como valores, preferências, crenças, percepções, ideologias, interesses e poder. De igual forma, a estrutura também interfere na concepção e utilização de critérios nas áreas de processos e sistemas. Pouco a pouco pequenos e médios empresários tomam consciência do valor significativo da informação nos seus mercados de informação [2]. O valor significativo dessas organizações na economia dos estados desperta interesse na comunidade política, econômica e acadêmica e aspectos inerentes a grandes organizações são estudados e aplicados nestes contextos organizacionais.

## 2. MEDIÇÃO DE ATIVIDADES DE GC

Existem várias opções para diagnosticar, auditar e avaliar como as organizações atingem os objetivos estabelecidos por seu programa de GC. Normalmente, as medidas e/ou métodos de auditoria se relacionam aos objetivos organizacionais e as suas prioridades. Prioridades diferentes e problemas diferentes pressupõem o uso de

métodos de medida diferentes utilizando conjuntos diferentes de métricas [3].

Muitos autores e organizações tendem a iniciar um programa de GC com um diagnóstico que busque identificar o tipo de conhecimento disponível, quem possui tal conhecimento, onde ele é armazenado, quem o gerencia e como é aplicado (particularmente como entradas e saídas dos processos empresariais). É importante ressaltar que apenas algumas organizações fazem um diagnóstico efetivo de seus ativos de conhecimento, talvez pela inexistência de uma metodologia padrão para fazer isso. Muitas organizações vêem a tarefa como cara e de difícil execução. O comum é analisar o nível geral da organização para implantação de um programa de GC, usando métodos e técnicas similares a ferramenta *Organizational Knowledge Management – OKA*. Os métodos de avaliação analisam aspectos gerais que afetam o conhecimento dentro de uma organização, incluindo pessoas, cultura, liderança, processos empresariais e outros temas sistêmicos que permitem um diagnóstico das áreas problemáticas que a GC enfrentaria para estabelecer ambiente favorável à criação, partilha e aplicação de conhecimento [4].

Informação e conhecimento têm características que diferem de produtos físicos e isto dificulta medir custo real e impacto. Por exemplo, conhecimento e informação tornam-se mais valiosos com o uso intensivo enquanto produtos físicos perdem valor à medida que são usados. Portanto, a depreciação da informação e conhecimento deve ser calculada de forma diversa dos produtos físicos. Informação e conhecimento podem ser usados por muitas pessoas ao mesmo tempo; os produtos físicos, comumente não. Após os custos de criação, o preço para reproduzir informação e conhecimento é quase nulo enquanto que o preço para reproduzir produtos físicos é proporcionalmente maior. Tais características e o crescimento no valor econômico do conhecimento como produtos e serviços obrigam as pessoas e as organizações a pensar em medidas diferentes que considerem as diferenças, e encontrem benefícios no uso.

A auditoria ou diagnóstico do conhecimento é parte do estabelecimento da GC que deve incluir membros da equipe e representantes das áreas ligadas ao “negócio” da empresa. De acordo com Fonseca [5], um ponto importante para observar é o método utilizado para documentar os ativos do conhecimento. Algumas organizações criam descrição dos tipos de conhecimento identificando as fontes de tal tipo de conhecimento (quer seja de pessoas e / ou de sistemas). Tais conteúdos têm características usadas como atributos quando o conhecimento é representado em banco de dados.

Um ponto importante é associar os tipos de conhecimento com processos empresariais que usam ou criam tipos e processos. Isso ajuda na definição de uma arquitetura de informação que dá suporte a GC. A maioria das medidas é qualitativa, e não se pode fugir disso, embora haja a tendência a confiar em números. Porém se os números não medem os benefícios do programa, perguntamos: Por que usá-los? Somente porque temos números? É fácil, por exemplo, medir os acessos em um *site* da *web*, contudo o que importa é o conhecimento obtido com os acessos. Portanto o uso correto de uma medida e suas métricas correspondentes é o que importa [5].

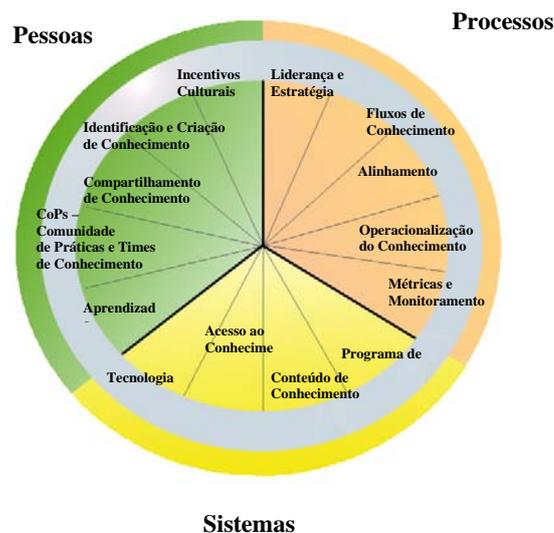


Figura 1: Visão esquemática - elementos do OKA  
Fonte: Torres, Fonseca et al, 2008 [6]

### 3. METODOLOGIA OKA – DIMENSÕES E CRITÉRIOS

Segundo Fonseca & Fonseca [6], a metodologia Organizational Knowledge Assessment - OKA (Figura 1) foi concebida para avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização na utilização adequada de seus ativos intelectuais. Como parte desta metodologia uma ferramenta foi desenvolvida pelo Banco Mundial para computar pontuações associadas às dimensões do conhecimento.

A metodologia OKA apóia-se nos elementos: Pessoas, Processos e Sistemas, incluindo 14 “Dimensões do Conhecimento”, que constituem seu elemento-chave. Cada dimensão incorpora métricas, resultantes de entrevistas, pesquisa na área de GC e da experiência do Banco Mundial. Inicialmente, 70 métricas testaram a ferramenta, posteriormente foram acrescentadas métricas demográficas, decorrentes da aplicação em diversos países, incluindo o Brasil. Ao final, viabilizada e disponibilizada para uso geral, contém questionário com 205 questões associadas a uma pontuação. [1].

Ressalte-se que refinamentos foram aplicados a cada uma das métricas, transformando-as em questões objetivas, para gerar o citado questionário.

A seguir estão relacionadas as dimensões do OKA e o que está sendo medido em cada uma delas [7]

#### Elemento Pessoas:

**A) PCI - Cultura & Incentivos** - Aspectos culturais implícitos e explícitos, crenças e incentivos para criar, formatar, e dar suporte aos ativos intelectuais e atingir as metas.

O que se mede:

1. O grau das políticas em recompensar atividades de conhecimento, mecanismos de cooperação e de

transferência de conhecimento: Comunidades de Prática e Postura de Grupo.

2. Tolerância da organização com comportamentos e riscos inovadores.
3. O grau com que a organização apóia e oferece atividades ligadas ao aprendizado dos colaboradores.
4. Receptividade a mudanças no trajeto profissional dos colaboradores: Plano de Carreira, Ascensão Profissional, Mudança de Área, etc.
5. Participação dos colaboradores na melhoria da organização.
6. Receptividade a idéias externas

**B) PKIC – Criação e Identificação de Conhecimento** - Capacidade da organização e seus interessados em identificar e criar ativos intelectuais, que contribuam para seus objetivos.

O que se mede:

1. Receptividade da organização a novas informações básicas para novo conhecimento.
2. Habilidade da organização e dos colaboradores em criar novo conhecimento.
3. O grau com que a organização investe e aperfeiçoa o capital humano, atraindo e/ou retendo colaboradores detentores de conhecimento atualizado.
4. Esforços e comprometimento da organização em identificar e capturar informações relevantes aos seus objetivos.
5. Meios de identificação e esclarecimento das oportunidades de GC (relacionados com a condução do processo).

**C) PKS - Compartilhamento de Conhecimento** - A capacidade da empresa e seus *stakeholders* em compartilhar ativos intelectuais de maneira a permitir atingir suas metas.

O que está se mede:

1. O grau com que a empresa possui e utiliza estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento (*tipos e estruturas de comunicação entre unidades e que conduzam ao compartilhamento e ao espírito de equipe*)
2. O grau com que o conhecimento é compartilhamento e difundido.
3. O suporte dado pela organização às atividades ligadas ao compartilhamento de conhecimento
4. O grau com que a organização compartilha conhecimento tácito.
5. O grau com que a organização compartilha conhecimento explícito.
6. O grau com que a organização converte conhecimento tácito em explícito.
7. O grau com que a organização converte conhecimento explícito em tácito.
8. O grau e a qualidade com que a organização compartilha conhecimento com clientes, parceiros e fornecedores.

**D) PCPKT - Comunidades de Prática e Times de Conhecimento** - A existência, natureza e uso de grupos de pessoas que possam ser mobilizados para resolver problemas e permitir que a organização atinja suas metas.

O que está se mede:

1. A habilidade da organização em dar suporte à criação de vários nichos de conhecimento e grupos de compartilhamento de conhecimento dentro de sua área de atuação.
2. A natureza das comunidades de prática existentes dentro da organização.
3. A efetividade das comunidades de prática.

4. A capacidade da organização em catalisar a formação de times que utilizem o conhecimento para resolver problemas ou dar suporte aos objetivos da organização.

**E) PKL - Conhecimento & Aprendizado** - A capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano através de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento.

O que se mede:

1. Atitudes e abordagens para construir capital humano.
2. O grau com que a organização capacita ou desenvolve mudanças comportamentais.
3. O grau com que a organização insere processos de conhecimento nos seus processos de trabalho.
4. O grau com que a organização utiliza e reutiliza conhecimento e know-how.
5. O grau com que a organização incorpora informação externa a suas atividades de aprendizado.

**Elementos Processos**

**A) RL - Liderança & Estratégias** - A utilização das técnicas de GC como modelo de gestão dos líderes e gerentes da organização

O que se mede:

1. O grau com que a organização considera a GC como valor corporativo.
2. O grau com que as lideranças atuam na gerencia e supervisão da arquitetura organizacional, dos processos ou das políticas da empresa. (*Está baseado no fato de que a liderança está mais apta a modificar estruturas a fim de adaptá-las e torná-las favoráveis as necessidades do Programa de GC*)
3. O grau com que a alta administração patrocina o programa de GC.
4. O grau com que a alta administração se apresenta flexível e apta a mudanças em dinâmica e estrutura.
5. A qualidade e a natureza do relacionamento entre a alta administração e o corpo gerencial.
6. O grau com que a média gerência incorpora os processos de GC em sua rotina diária.

**B) RKF - Fluxo de Conhecimento** - Natureza e capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais dentro da organização, incluindo captura, armazenamento, disseminação, e outros aspectos de distribuição do conhecimento.

O que está se mede:

1. A natureza e efetividade da captura do conhecimento.
2. A natureza e efetividade do armazenamento do conhecimento.
3. A natureza e efetividade da transformação do conhecimento.
4. A natureza e efetividade da disseminação do conhecimento.
5. A natureza e efetividade do fluxo do conhecimento.

**C) ROK - Operacionalização do Conhecimento** - A capacidade da organização integrar e aplicar conhecimento dentro de seu negócio e processos operacionais (incluindo desenvolvimento de novos produtos, marketing, e outros). Representa o ciclo iterativo de conhecimento dentro dos processos críticos da organização, e conseqüentemente de seus resultados.

O que se mede:

1. A estrutura para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos processos operacionais da organização.
2. O grau com que as práticas da organização permitem e favorecem mudanças contínuas. *Quanto mais existirem política, procedimentos e práticas culturais que permitam mudança, mais facilmente novos conhecimentos serão integrados e aplicados.*
3. O grau com que os processos da organização estão documentados e acessíveis aos empregados.
4. O grau com que os empregados aproveitam a integração e aplicação do conhecimento.

**D) RA – Alinhamento** - O grau no qual o objetivo do Programa de GC e seu resultado tenta satisfazer ou realizar os objetivos e metas da organização.

O que se mede:

1. O grau com que a empresa está apta a articular e concretizar objetivos.
2. O grau com que possui conhecimento suporta estratégias e se alinhado aos objetivos.
3. O grau com que a GC ou iniciativas de GC refletem os objetivos da organização.
4. O papel da GC em favorecer os objetivos da organização.
5. O alinhamento entre o conhecimento existente e as necessidades da organização.
6. O grau de alinhamento da GC com os objetivos organizacionais impactando nos resultados.

**E) RMB – Métricas e Monitoração (Benchmarking)** - A capacidade para medir a si mesma com respeito a gestão dos ativos intelectuais e a monitorar e identificar melhores práticas, informação externa, aprendizado para desenvolver seus segmentos e gerar valor na empresa.

O que está se mede:

1. O grau com que a organização está apta a identificar, avaliar e aperfeiçoar sua operação interna de maneira sustentável.
2. O grau com que a organização emprega medidas para avaliar benefícios relacionados a iniciativas e a programas voltados a GC.
3. A efetividade da TI e outros investimentos de infra-estrutura.
4. O grau com que a organização é capaz de monitorar e interagir com seus parceiros, fornecedores e competidores.
5. O grau com que a organização está apta a identificar e assimilar informação sobre si mesma no ambiente externo.
6. O grau com que a empresa está organizada para medir o desempenho de suas pessoas

#### Elemento Sistemas

**A) SKMTI - Infra-estrutura Tecnológica de GC** - A capacidade e existência de infra-estrutura tecnológica que permita a GC e o compartilhamento de melhores práticas

O que se mede:

1. Softwares, aplicações ou ambientes de comunicação existentes para dar suporte a conhecimento.
2. A natureza e a capacidade da infra-estrutura tecnológica para dar suporte ao fluxo e aos processos de conhecimento.
3. A infra-estrutura tecnológica para dar suporte aos processos da empresa relacionados à GC.
4. Resultados e uso da infra-estrutura tecnológica.

**B) SKAI – Infra-estrutura de acesso** - A capacidade e a infra-estrutura existente permitindo o acesso e interação dos *stakeholders* com os ativos intelectuais (sejam sistemas ou pessoas)

O que está se mede:

1. A natureza do processo para acessar o conhecimento da organização.
2. A facilidade com que se compreende o significado do conhecimento na organização.
3. A facilidade de acesso ao conhecimento implícito.
4. A natureza e efetividade dos mecanismos que a organização possui para encontrar conhecimento.
5. Medição de resultados e uso de conteúdos.

**C) SCM – Gerência de Conteúdo** - Tipo de conteúdo e ferramentas de GI que a organização produz e gerencia.

O que está se mede:

1. O grau com que a organização tem informação sobre suas necessidades
2. A abrangência e tipo de conteúdo que a organização possui.
3. A qualidade do conteúdo que a organização possui.

**D) SKMEL – Suporte e Gerência do Programa de GC** - Natureza, desenho e capacidade do Programa de GC, como construído na organização, em envolver pessoas, unidades, grupos, etc.

O que se mede:

1. A infra-estrutura do ambiente ou do programa de GC.
2. A natureza dos papéis associados a infra-estrutura de GC.
3. O balanceamento entre aspectos formais e não formais da infra-estrutura do ambiente de GC.
4. A existência de laços de realimentação e de mecanismos de monitoração do ambiente de GC.

**Países:** A metodologia será usada como uma forma de padronizar os índices provenientes de organizações de diversos países.

**DI – Indústrias:** Alguns indicadores industriais deverão ser considerados no ajuste dos índices de organizações ligadas a setores específicos, considerando as especificidades do setor.

O que está se mede:

A intensidade da informação na indústria.

**DF – Localização:** Alguns aspectos demográficos sobre a organização serão considerados devido a sua relevância na interpretação de outras questões.

O que está se mede:

1. Aspectos demográficos que impactam na efetividade do trabalho ligado a conhecimento dentro da organização
2. A intensidade da informação na organização.

#### 4. PARÂMETROS DE MEDIÇÃO

Para dar significância aos resultados obtidos da aplicação do OKA, atribui-se valores a cada dimensão de forma a permitir a quantificação gráfica de cada organização. Adota-se o *spider diagram* para representar os resultados,

servir parâmetro de comparação entre organizações por meio de metodologia de cada dimensão. Estas questões foram respondidas inicialmente por 156 profissionais de GC nos Estados Unidos.

A ferramenta OKA foi estruturada a partir de levantamento direto feito através da aplicação de questionário em oficinas com os participantes do World Bank Institute - WBI. Os valores atribuídos em cada dimensão foram tabulados baseados em respostas a um subconjunto de questões de cada dimensão.

Os valores e dimensões foram modificados e relacionados a critérios demográficos, industriais e relativos a países. O último passo foi padronizar os valores para todas as organizações a fim de torná-las comparáveis (FONSECA, 2006).

## 5. ORGANIZAÇÕES AVALIADAS

A Figura 2 representa os índices médios dos resultados obtidos até agora em 288 organizações avaliadas pelo método OKA.

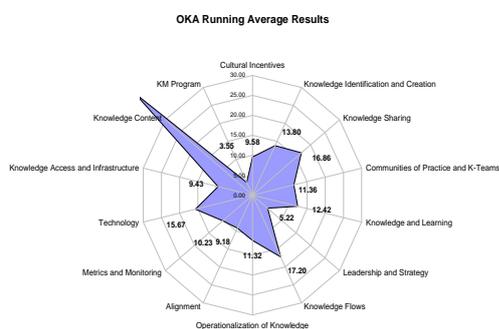


Figura 2: Resultados obtidos da compilação dos dados (2009)  
Fonte: WBI

## 6. DETALHAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa terá duração de dois anos e visa a: (a) verificar a possibilidade de derivar “benchmarks” relacionados com dimensões do conhecimento utilizadas pelo método; e (b) testar a adequação da metodologia OKA em ambientes organizacionais de pequeno porte (micro, pequena e média empresa). Detalhes da pesquisa são descritos abaixo.

**Etapa 1** – A primeira etapa da pesquisa tem como objetivo verificar a flexibilidade de derivar *benchmarks* ou pontuação de referência para as dimensões do conhecimento incluídas no OKA.

A metodologia adotada nesta etapa inclui:

- Trabalho com a coordenação do Grupo de Pesquisa na execução e acompanhamento das etapas do projeto.
- Análise das pontuações obtidas por cada organização, em cada dimensão do conhecimento e por cada aspecto demográfico;
- Detalhe de cada dimensão do conhecimento e dos aspectos que influenciaram na obtenção da pontuação. Esta etapa inclui análise estatística da importância de cada questão na pontuação final daquela dimensão.
- Definição de relatórios decorrente do estudo estatístico.
- Identificação de possíveis grupos de pontuação que representem os níveis baixo, médio e alto para cada dimensão do conhecimento, para cada setor de produção, criando definição defensável de critérios e referências para cada nível.
- Avaliar os comentários registrados feitos pelos respondentes do OKA, até agora e definir retirada, modificação e/ou acréscimos de questões.

- Avaliar as mudanças de maneira a não interferir nas comparações desejáveis com os resultados obtidos.
- Trabalhar em conjunto e simultaneamente com a etapa 2 de modo a aplicar os resultados obtidos para pequenas e médias empresas.

**Etapa 2** – As pesquisas e aplicações realizadas com o OKA concentram-se em organizações de médio e grande porte (mais de 200 funcionários), particularmente nos EUA. Estudos de viabilidade e adequação do método a estas empresas mostram que ajustes necessitam ser feitos no método de forma a adaptá-lo a realidade e as peculiaridades deste ambiente.

Baseado nos resultados alcançados até o momento e no estudo em andamento que mostra ajustes necessários para o uso do OKA nessas organizações, a pesquisa visa a testar e aprofundar as observações e resultados já encontrados, de modo a propor ajustes específicos no método a ser aplicado nestes contextos organizacionais.

Pretende ainda testar a adequação de todas as dimensões do conhecimento, das métricas associadas a cada dimensão e das questões associadas a cada métrica. A pesquisa também inclui uma análise de possíveis distorções no método de pontuação *scoring* tendo em vista as características destas organizações.

Os resultados obtidos até o momento mostram que as três grandes áreas Pessoas, Processos e Sistemas se aplicam às organizações de todos os portes. Contudo, algumas dimensões do conhecimento apresentam problemas no contexto de organizações de pequeno porte. Algumas dimensões devem receber particular atenção nesta pesquisa, quais sejam: Suporte e Gerência do programa de GC; Comunidades de Prática; Incentivos Culturais; Tecnologia; Gerência de Conteúdo; e Dimensões demográficas.

Algumas questões devem ser salientadas na pesquisa provenientes dos resultados de aplicações anteriores:

- Medida em que organizações de pequeno porte necessitam de um programa formal de GC.
- Comunidades de Prática não é um parâmetro a ser considerado organizações de pequeno porte.
- Questões associadas a gerentes intermediários ou hierarquias organizacionais muitas vezes não são adequadas.
- A infra-estrutura tecnológica de uma pequena empresa não inclui um grande número de tecnologias abordadas nas questões.
- O conhecimento tácito deverá ser medido de forma mais profunda uma vez que é o ativo mais trocado nestas organizações.
- Questões associadas com veículos formais de comunicação para GC devem ser ajustadas tendo em vista a interação pessoa-pessoa nestas organizações.
- Medida em que os parceiros e clientes devem participar da resposta do OKA no contexto da empresa de pequeno porte.
- Medida em que a falta de treinamento formal afeta as pequenas organizações.
- Conteúdos informatizados talvez devam ser reduzidos para organizações de pequeno porte.
- Necessidade de verificar se as dimensões demográficas se aplicam a um contexto de organizações de pequeno porte.

A metodologia adotada nesta etapa inclui:

- (a) Trabalho conjunto com a coordenação do Grupo de Pesquisa na formatação e na execução de todas as etapas do projeto.
- (b) Trabalho conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa – SEBRAE para definir as características de organizações de pequeno e médio porte;
- (c) Análise e avaliação de todas as considerações/distorções identificadas na aplicação do método em pequenas e médias empresas;
- (d) Revisão do formulário OKA em Português, bem como implantação da versão em Português do questionário no QuestionPro;
- (e) Aplicação do OKA na atual versão em pelo menos três pequenas organizações, incluindo a obtenção das pontuações e do diagrama de resultados. A escolha destas organizações seguirá aspectos de importância relacionados ao conhecimento sobre o tema, a necessidade de desenvolver um plano de GC, prioridade da Organização no país e nas cadeias produtivas, e infra-estrutura para participar da pesquisa;
- (f) Entrevistas com os respondentes destas organizações para determinar dimensões e questões não aplicáveis;
- (g) Análise das entrevistas e preparação de proposta de modificações no método;
- (h) Criação de grupo focal com respondentes das três organizações para analisar a proposta de modificações do método;
- (i) Criação de uma versão OKA para organizações de pequeno porte incluindo as modificações nas pontuações relativas às questões;
- (j) Aplicação da nova versão em pelo menos uma das organizações estudadas, incluindo a obtenção de novas pontuações e resultados.
- (k) Comparação dos resultados obtidos usando as duas metodologias e validação com a organização anteriormente testada através de entrevistas e “brainstorm”.
- (l) Ajuste da nova versão no questionário eletrônico, usando o QuestionPro;
- (m) Conclusões e revisões finais do método.

## 7. ETAPAS REALIZADAS

A pesquisa conta com o envolvimento de cerca de 10 pessoas, entre doutores, mestres, especialistas e estudantes de informática, estatística e administração. Também faz parte do grupo de estudos pessoas envolvidas com a formatação inicial e desenvolvimento da ferramenta, com conexão direta com o Banco Mundial, que avaliará a nova versão. O grupo possui competência na área de Gestão do Conhecimento e foram realizadas oficinas para nivelamento de conceitos e entendimento da metodologia OKA, detalhando-se todas as etapas necessárias para a aplicação da ferramenta e obtenção do diagnóstico de cada organização. Casos práticos foram demonstrados, garantindo a integração de todos.

A versão em português da ferramenta OKA está definida, condensada e implantada no QuestionPro, com teste efetuado e com aplicação concluída com sucesso em uma organização pública, de grande porte.

A equipe está agora envolvida na análise das observações feitas nas aplicações do OKA em organizações brasileiras e americanas, definindo prioridades e avaliando o impacto na versão atual e nas métricas em uso.

Também foi iniciado estudo sobre o detalhamento de cada dimensão do conhecimento e dos aspectos que influenciaram na obtenção da pontuação. Esta é uma etapa fundamental para a análise estatística versus pontuação final e define parâmetros importantes para a formação de referências.

Contatos foram iniciados para detalhamento das ações junto aos pequenos e médios empresários de organizações da área geográfica do grupo de pesquisa. Também está em fase de conclusão estudo avaliativo das distorções identificadas nas aplicações do método em organizações internacionais de pequeno e médio porte.

O cronograma de trabalho está definido e aprovado e esperam-se resultados a serem testados e divulgados sobre as adequações necessárias à ferramenta atual, de forma a permitir desempenho face as mudanças ambientais e de trabalho das organizações mundiais registradas pelos respondentes até agora envolvidos.

## 8. REFERÊNCIAS

- [1] TORRES, M.F.P., FONSECA, A.F., BOTELHO, C., BRAGA, L., Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional – Aplicação na Câmara Federal. In: KMBrazil2008/Congresso Anual da SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, ago, 2008. *Anais...* São Paulo (SP): SBGC, 2008.
- [2] FELL, A.F.A., *Análise dos fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas na Região Metropolitana do Recife*. Recife: UFPE, 2009. Tese de Doutorado em Administração.
- [3] LIEBOWITZ, Jay, Rubenstein-Montano, Bonnie, McCaw, Doug, Buchwalter, Judah, & Browing, Chuck. *The knowledge audit. Knowledge and Process Management*, January/March: 3, 2000.
- [4] SVEIBY, Karl-Erik. Measuring intangibles and intellectual capital. In Daryl Morey, Mark Maybury, & Bhavani Thuraisingham (Eds.), *Knowledge management: Classic and contemporary works* (pp. 337–353), Boston: MIT Press, 2000.
- [5] FONSECA, A.F., *The Effect of an Integrated Knowledge Management Architecture on Organizational Performance and Impact. The Case of the World Bank*. University of Maryland, College of Information Studies, Maryland, USA, Tese de doutorado em Ciência da Informação. Área: Knowledge Management Strategies, 2002.
- [6] FONSECA, A.F., FONSECA, A., Measuring Knowledge in Organizations: The Organizational Knowledge Assessment Tool. In: ASSIS, (Coord). *Knowledge Management for the Information Professional*. Mar 2008.
- [7] FONSECA, A.F., *Organizational Knowledge Assessment Methodology*, WBI, Washington, 2006.