

**PROPOSTA DE QUESTÕES A SEREM UTILIZADAS NA
MÉTRICA “REALIMENTAÇÃO E MECANISMOS DE
MONITORAÇÃO RELACIONADOS AO AMBIENTE DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO” ASSOCIADA À DIMENSÃO “PROGRAMA
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO” DO MÉTODO OKA**

*LIMA, Álvaro Raineri
STRAUHS, Elizabete Proença
NASCIMENTO, Maria Odete Alves*

RESUMO

A finalidade deste trabalho é apresentar uma proposta de questões a serem utilizadas na métrica “Existência de laços de realimentação(feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de Gestão do Conhecimento” associada à dimensão “Programa de Gestão do Conhecimento” no método Organizational Knowledge Assessment – OKA, que utiliza o questionário eletrônico do sistema SYSOKA, como ferramenta para diagnosticar a maturidade da gestão do conhecimento em organizações.

Utilizando o método taxonomia por correlação semântica, este trabalho resultou na proposta das 4(quatro) questões relacionadas a seguir, para o preenchimento da lacuna existente.

1 - O Programa de GC possui mecanismos para monitorar a conformidade com as políticas de GC?

2 - O Programa de GC da organização identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização?

3 - A organização possui um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de GC da organização?

4 - A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los ?”

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Método OKA .Realimentação (feedback)

SUMÁRIO

1 - Introdução	3
2 - Referencial Teórico	4
3- Método de Pesquisa	5
4 - Resultados	12
5 - Conclusão	13
6 - Referências Bibliográficas	14

1-Introdução

O mundo está passando por constantes transformações advindas das mudanças econômicas, sociais, ambientais. O processo de globalização e o acelerado desenvolvimento de inovações tecnológicas estabelecem um cenário que exige que as organizações procurem soluções que possam mantê-las no mercado. Geus (1998) ressalta que a única vantagem sustentável dos negócios é a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes.

Davenport e Prusak(1998,pág 6) definem conhecimento como uma mistura fluída de experiência, valores e informações. Gonçalves et al (2009, pág 30) acrescenta a esse conceito que essa mistura serve para gerar novas informações, ou seja, novas formas de conhecimento, dando ao conhecimento uma conotação similar a um sistema de feedback com a, conseqüentemente conclusão: conhecimento gera conhecimento.

Assim como a capacidade de aprendizagem, uma boa gestão do conhecimento pode fazer diferença nesse cenário, como recurso estratégico de grande valia para as organizações.Neste sentido torna-se necessário que as organizações utilizem ferramentas que possam ajudar no diagnóstico e avaliação no que se refere a gestão do conhecimento realizada na organização.

O método Organizational Knowledge Assessment (OKA) é uma ferramenta que ajuda a avaliar o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nas organizações, sendo que os seus resultados podem ser utilizados pelas organizações para elaboração do plano de gestão do conhecimento ou avaliação dos já existentes (Fresneda et al , 2009, pág.24).

Na realização da disciplina de Gestão do Conhecimento, no primeiro semestre de 2011, do Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, o método OKA foi objeto de aplicação e análise para seu melhor entendimento e contribuição de melhorias.Durante análise do método OKA, foi identificado a ausência de questões para a métrica “*existência de laços de realimentação(feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de Gestão do Conhecimento*” associada à dimensão “*Programa de Gestão do conhecimento*”.

A finalidade deste trabalho é apresentar uma proposta de questões a serem incluídas no questionário do Método OKA, que corrija a ausência citada.

Para alcance do propósito foi realizado um levantamento de questões no próprio Método OKA (Fonseca, 2006) e em outros métodos de diagnóstico de maturidade de gestão de conhecimento organizacional.

2 – Referencial teórico

O Método *Organizational Knowledge Assessment* – OKA, foi desenvolvido pelo *World Bank Institute* –WBI para avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização na utilização adequada de seus ativos intelectuais (Fonseca, 2006, pág. 4).

O método é composto por três elementos básicos: Pessoas, Processos e Sistemas, sendo que estes elementos são compostos por 14 dimensões do conhecimento, que por sua vez incorporam um conjunto de métricas, associadas a 199 perguntas no questionário do Método OKA (Fonseca, 2009, págs.30-71).

O foco desse trabalho se dará no elemento Sistema, composto por quatro dimensões e a descrição do que é medido conforme Tabela 1.

DIMENSÃO	O QUE É MEDIDO
----------	----------------

Tecnologia	A capacidade e existência de infra-estrutura tecnológica que permita a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas.
Acesso ao Conhecimento	A capacidade e a infra-estrutura existente permitindo o acesso e interação dos “stakeholders” com os “ativos intelectuais” da empresa (sejam eles sistemas ou outras pessoas)
Conteúdo de Conhecimento	O tipo de conteúdo e as ferramentas de gerência da informação que a organização produz e gerencia.
Programa de Gestão do Conhecimento	A natureza, desenho e capacidade do Programa de GC, como construído dentro da organização, em envolver pessoas, unidades, grupos, etc.

Tabela 1 – Descrição das dimensões do elemento Sistema do método OKA – adaptado de Fonseca, 2006. págs. 7 a 14

A dimensão “Programa de Gestão do Conhecimento”, objeto desse trabalho, avalia a natureza, o desenho e a capacidade do programa de Gestão do Conhecimento, de como ele está construído dentro da organização, o envolvimento das pessoas, unidades e grupos. Fazem parte dessa dimensão, para fins de mensuração as seguintes métricas relativas ao Programa de Gestão do Conhecimento (Fonseca, 2009, pág. 14) :

- 1- A infra-estrutura do ambiente/programa de gestão do conhecimento
- 2- A natureza dos papéis associados com a infra-estrutura do ambiente de gestão do conhecimento
- 3- O balanceamento entre aspectos formais e não formais da infra-estrutura do ambiente de gestão do conhecimento
- 4- A existência de laços de realimentação (feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de gestão do conhecimento.

Analisando as quatro métricas acima, verificou-se que existem 14 perguntas que são correlacionadas apenas nas três primeiras, deixando uma lacuna na métrica “existência de laços de realimentação (feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de gestão do conhecimento” conforme o documento *Organizational Knowledge Assessment Methodology* elaborado por Ana Flavia Fonseca (2006, páginas 72 e 73).

Segundo Holanda (1986, pág 1503), retroalimentação ou realimentação ou feedback é o processo pelo qual se produzem modificações em sistema, comportamento ou programa, por efeito de respostas à ação do próprio sistema, comportamento ou programa.

3 – Método de Pesquisa

Neste item descreve-se a delimitação, a classificação e a estratégia de estudo.

Este estudo limita-se a propor questões a serem utilizadas no questionário de diagnóstico do método OKA, na dimensão Programa de Gestão do Conhecimento, com foco na métrica : existência de laços de realimentação(feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC.

Utilizou-se a classificação, segundo Silva e Menezes (2005, páginas 20 a 22), para categorizar a natureza, finalidade e procedimentos do estudo.

Quanto à natureza, classifica-se o estudo como pesquisa aplicada, considerando que tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática ao propor questões a serem utilizadas no questionário de diagnóstico do método OKA.

Quanto à finalidade, classifica-se o estudo como pesquisa descritiva e metodológica, considerando que busca a partir da teoria, descrever e indexar conteúdo textual a ser utilizado no método OKA.

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se o estudo como pesquisa bibliográfica, considerando que utiliza referencial teórico para propor um complemento à bibliografia estudada.

Para o alcance do propósito foi estabelecida uma estratégia de cinco etapas, apresentadas na Figura 1 e descritas a seguir.

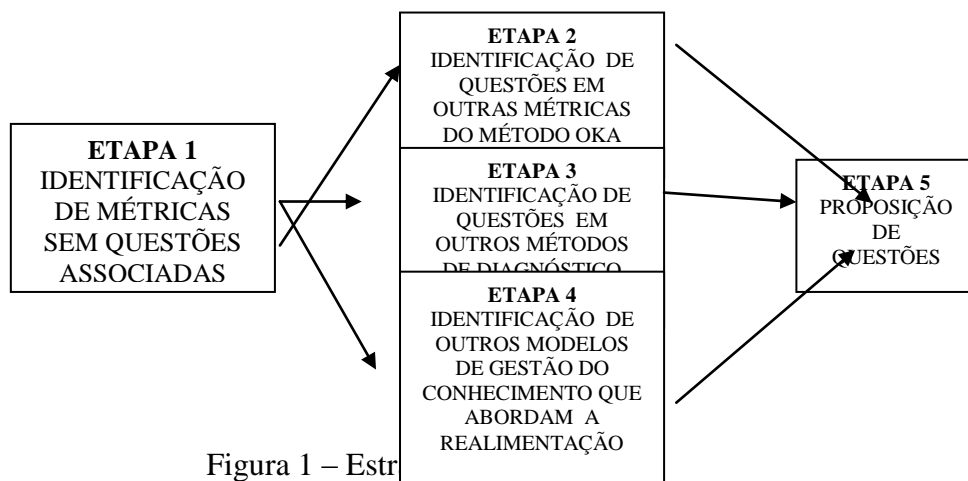


Figura 1 – Estr

3.1- Descrição das cinco etapas da estratégia de estudo

Na etapa 1, intitulada “Identificação de métricas no método OKA sem questões associadas”, a partir do Documento Base do Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional, redigido pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica – CT-GCIE em agosto de 2009 e *Organizational Knowledge Assessment Methodology* redigido pelo *The World Bank Institute*, foi pesquisado a existência de itens a serem medidos em todas as quatorze dimensões, que não possuem questões correlacionadas, identificando-se a métrica “a existência de laços de realimentação(feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC”.

Na etapa 2, intitulada “Identificação de questões em outras métricas do método OKA”, identificou-se em outras métricas do método OKA, questões correlatas com a métrica “a existência de laços de realimentação (feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC”. Adotou-se como método de triagem inicial a seleção de questões cujo enunciado possuíam as seguintes palavras:

- programa de GC;
- mecanismos de avaliação;
- procedimentos de avaliação;
- avaliação.

Do resultado obtido identificou-se aquelas correlatas com a métrica em estudo culminando na seleção de questões de números 14, 15, 16, 25, 26 e 178 no Método OKA, que possuem a redação apresentada na Tabela 2.

Elemento	Dimensão	Métrica	Redação da Questão
Sistemas	Programa de Gestão de	A infra-estrutura do ambiente/programa de	14.O Programa de GC possui mecanismos para a definição

	Conhecimento	GC	das políticas de GC?
Sistemas	Programa de Gestão de Conhecimento	A infra-estrutura do ambiente/programa de GC	15. O Programa de GC possui mecanismos para monitorar a conformidade com as políticas de GC?
Sistemas	Programa de Gestão de Conhecimento	A infra-estrutura do ambiente/programa de GC	16. Em que medida o Programa de GC influencia as políticas organizacionais?
Processos	Alinhamento	O grau com que o Programa de GC ou as iniciativas de GC refletem os objetivos da organização	25. Em que medida as atividades do Programa de GC da organização estão alinhadas aos objetivos organizacionais?
Processos	Alinhamento	O grau com que o Programa de GC ou as iniciativas de GC refletem os objetivos da organização	26. O Programa de GC da organização identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização?
Processos	Métricas e Benchmarking	O grau com que a organização está apta a identificar, avaliar e aperfeiçoar sua operação interna de maneira sustentável	178. A organização possui um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de GC da organização?

Tabela 3- redação das questões selecionadas na etapa 2

Na etapa 3, intitulada “Identificação de questões em outros métodos de diagnóstico” realizou-se o levantamento de outros métodos de diagnóstico, de maturidade de gestão do conhecimento organizacional, para identificação de questões correlatas à métrica em estudo. Batista (2004) e Batista et al(2005) realizou o levantamento bibliográfico, sobre diagnósticos da maturidade da gestão do conhecimento organizacional, apresentando sete métodos a saber : método Terra ; dois métodos utilizados por organizações de consultoria como a *American Productivity and Quality Center* (APQC) e a *KPMG Consulting* (KPMG); dois instrumentos de avaliação da gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF); um instrumento de pesquisa conduzida pela organização internacional – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); um instrumento adaptado do método APQC, utilizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA que realizou em 2004 uma pesquisa de implementação de práticas de gestão do conhecimento em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro.

A partir da descrição dos sete métodos citados, apresentados por Batista, identificou-se aqueles que possuem questões correlatas à métrica em estudo. A Tabela 3 apresenta os métodos que possuem questões correlatas, assim como a qual dimensão, aspecto, estágio ou requisito estão associadas.

MÉTODO	DIMENSÃO- ASPECTO- ESTÁGIO- REQUISITO	EXISTE QUESTÃO OU ASSERTIVA CORRELATA
Terra	Dimensão-Mensuração de resultados	Existe grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras,

		operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).
APQC	Estágio-Institucionalização da Gestão do Conhecimento	A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los.
KPMG	Aspecto-consequências para a organização	Descrição não disponibilizada
PNQ	Requisitos não correlacionados	NÃO
PQGF	Requisitos não correlacionados	NÃO
OCDE	Aspecto-Lições aprendidas com a implementação de práticas de gestão do conhecimento.	Descrição não disponibilizada
IPEA	Monitoração e avaliação de resultados	Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento na sua organização?

Tabela 3 - Métodos que possuem questões correlatas com a métrica em estudo

Na etapa 4, intitulada “ Identificação de outros modelos de gestão do conhecimento que abordam a retroalimentação”, realizou-se o levantamento de outros modelos de gestão do conhecimento organizacional que abordam a retroalimentação como uma de suas características principais, identificando-se dois modelos, denominados Terra (TERRA, 2001) e KLC (McElroy,2003).

O modelo de Terra está fundamentado em sete dimensões, sendo a que aborda a realimentação, denominada de “Mensuração de Resultados”.Na dimensão seis (mensuração de resultados) do modelo de Terra o autor se preocupa em apresentar a importância para as organizações da existência de procedimentos de mensuração de resultados sob variadas perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, etc.) e de divulgação deles para toda a organização como forma de fornecer feedback permanente (TERRA, 2001). O modelo completo com as demais dimensões são apresentadas na Figura 2 (TERRA, 2001).

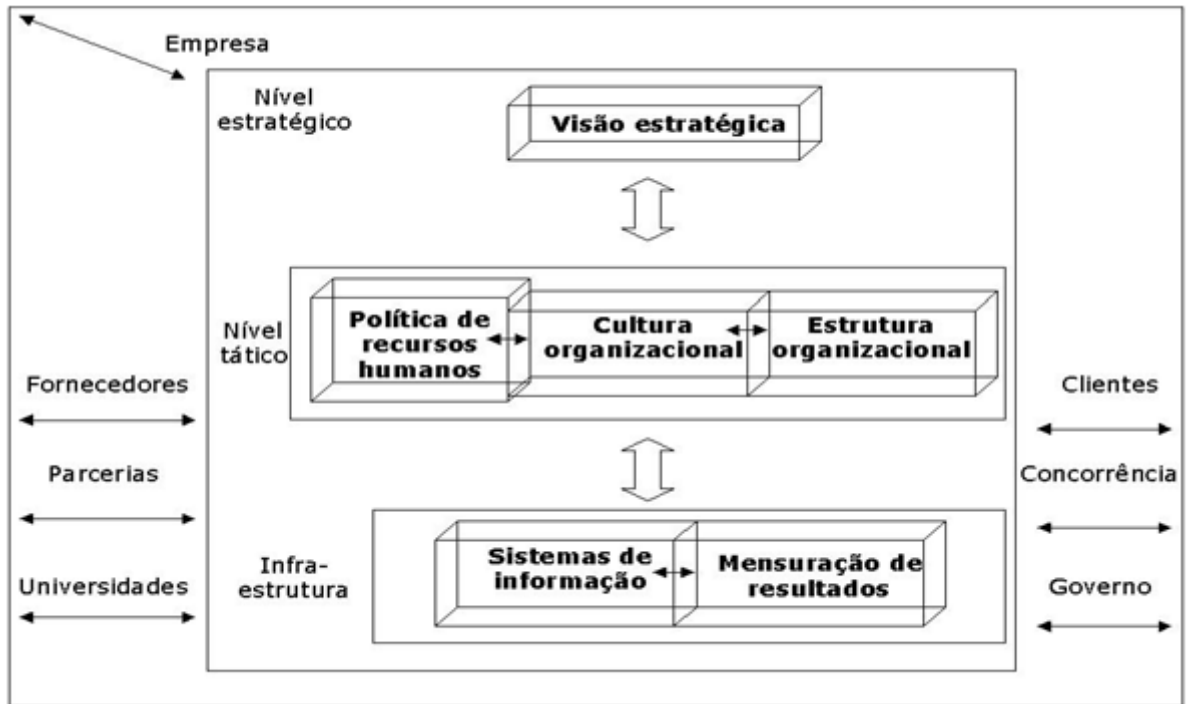


Figura 2 – As sete dimensões da Gestão do Conhecimento do modelo Terra .
Terra, (2001).

O Modelo Ciclo de Vida do Conhecimento -KLC descrito por McElroy(2003 pags 38-40) baseia-se em 3 etapas fundamentais da evolução do conhecimento organizacional: a produção do conhecimento, a integração do conhecimento e a retroalimentação.

No modelo Ciclo de Vida do Conhecimento -KLC o autor descreve semelhanças entre o papel do feedback neste modelo e o modelo de Sistemas complexos Adaptativos- CAS utilizado pela teoria da complexidade (McElroy,2003). O modelo KLC com as dimensões citadas são apresentadas na Figura 3 (McElroy,2003).

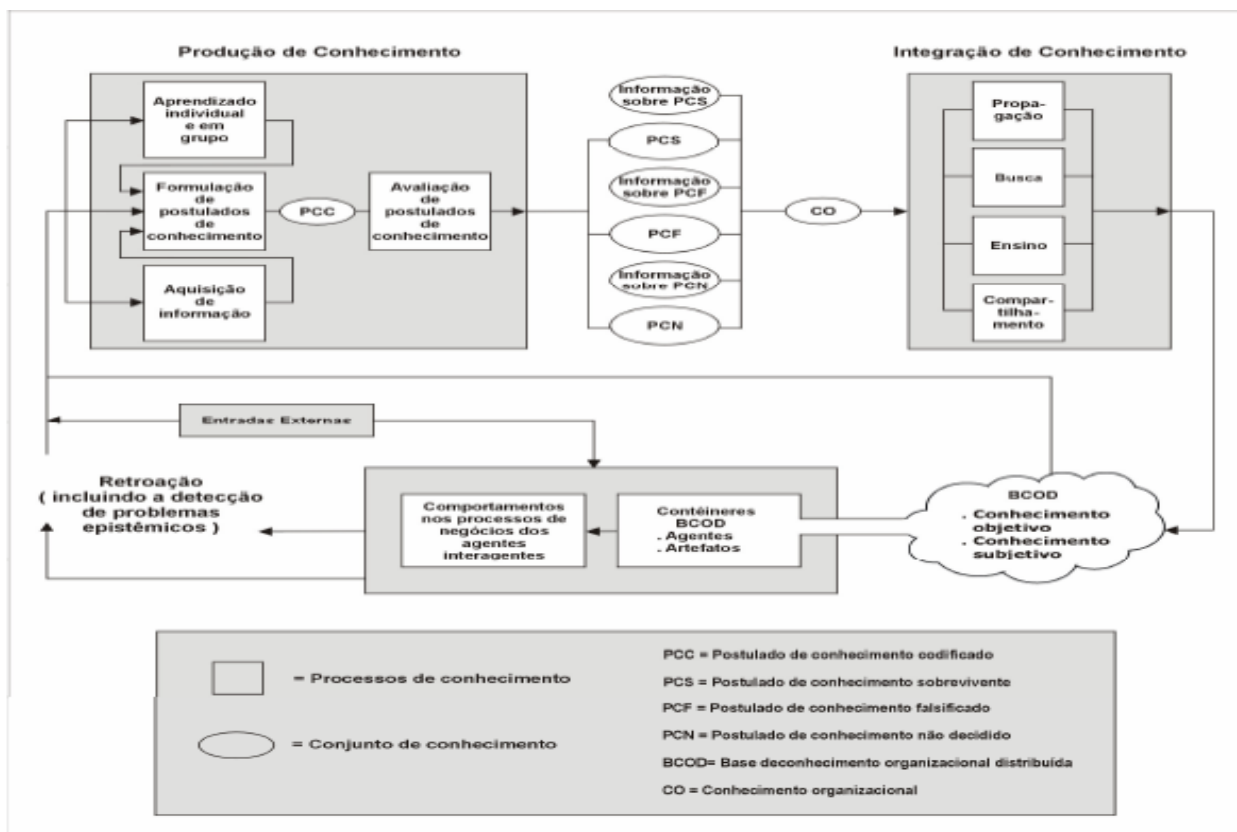


Figura 3 – o modelo KLC de evolução do conhecimento organizacional- McElroy(2003)

Na etapa 5, intitulada “Proposição de questões” aplicou-se o método de taxonomia por correlação semântica, nos resultados obtidos nas etapas 2 e 3 para propor as questões e apresentadas no item 4 que refere-se aos resultados desse estudo . A norma internacional ANSI/NISO Z39. 19 (página 09 , 2005) define taxonomia da seguinte forma:

Um tipo de vocabulário consistido por termos preferenciais, ou ainda uma coleção de termos de vocabulário controlado organizados em uma estrutura hierárquica. Cada termo em uma taxonomia está em uma ou mais relações tipo pai/filho (geral/específico) em relação a outro termo desta mesma taxonomia.

4- Resultados

Estão apresentados na Tabela 6 as nove questões ou assertivas selecionadas, a existência de correlação e quais os termos correlatos com a redação da métrica denominada “A existência de laços de realimentação feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC”

Redação da métrica em estudo:A existência de laços de realimentação feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC	
Redação das questões/assertivas selecionadas	Termo correlato entre a redação da métrica e a questão selecionada
Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento na sua organização?	inexistente

Existe grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).	inexistente
A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los.	avalia de maneira contínua e sistemática
O Programa de GC possui mecanismos para a definição das políticas de GC?	inexistente
O Programa de GC possui mecanismos para monitorar a conformidade com as políticas de GC?	mecanismos para monitorar
Em que medida o Programa de GC influencia as políticas organizacionais?	inexistente
Em que medida as atividades do Programa de GC da organização estão alinhadas aos objetivos organizacionais?	inexistente
O Programa de GC da organização identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização?	mede os benefícios que produz
A organização possui um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de GC da organização?	rastrear medidas ou métricas

Tabela 6- Existência de termos correlatos com a redação da métrica em estudo

5 – Conclusão

Considerando a análise de correlação semântica realizada recomendamos :

- 1- Que as pontuações das três questões, já existentes em outras métricas do método OKA, relacionadas abaixo, sejam consideradas na compilação de pontos da métrica em estudo.

Elemento	Dimensão	Métrica	Redação da Questão
Sistemas	Programa de Gestão de Conhecimento	A infra-estrutura do ambiente/programa de GC	15. O Programa de GC possui mecanismos para monitorar a conformidade com as políticas de GC?
Processos	Alinhamento	O grau com que o Programa de GC ou as iniciativas de GC refletem os objetivos da organização	26. O Programa de GC da organização identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização?
Processos	Métricas e Benchmarking	O grau com que a organização está apta a identificar, avaliar e aperfeiçoar sua operação interna de maneira sustentável	178. A organização possui um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de GC da organização?

Tabela 7 - Questões selecionadas na conclusão

- 2- Que a questão descrita abaixo seja analisada para compor o rol de questões da métrica em estudo.

“A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO, identifica os pontos fracos e define e utiliza métodos para eliminá-los ?”

Com as recomendações apresentadas, entende-se que o propósito desse trabalho de apresentar uma proposta de questões a serem incluídas no questionário eletrônico do sistema SYSOKA, para preencher a lacuna na métrica “existência de laços de realimentação(feedback) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de Gestão do Conhecimento” associada à dimensão “Programa de Gestão do conhecimento” do método OKA, foi alcançado.

6 – Referências Bibliográficas

BATISTA , Fabio Ferreira - Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA , 2004.

BATISTA , Fabio Ferreira e outros– Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA , 2005.

DAVENPORT,T.H.,PRUSAK,L. Conhecimento Empresarial:como s organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro:Campus, 1998.

FONSECA, A. F. Organizational Knowledge Assessment Methodology. Washington, DF: World Bank, 2006.

FONSECA, A. F. , FRESNEDA, P.S.V. Organizational Knowledge Assessment Method – OKA. – Documento Base, Brasília, agosto/2009. disponível em OK_Publicação-Português_12AGO2009.doc

FRESNEDA, Paulo Sérgio e outros – II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – Gestão do Conhecimento e Inovação para a Melhoria da Gestão Pública – Brasília, 07 de maio de 2009 (slide 24). Mandou buscar o artigo ao invés do slide

GEUS, ARIE DE. Empresa viva: Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio Janeiro: Campus, 1998.

GONÇALVES, Cláudio Oliveira e outros. Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional: Estudo da Aplicação de um Modelo de Comunicação Organizacional para a Disseminação do Conhecimento – UFRJ/RJ, 2009 – Disponível no endereço: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B1F01D482-614C-4072-8AA7->

HOLANDA, Aurélio Buarque. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa-2 edição – revista e ampliada. Rio de Janeiro. Editora Nova Fronteira. 1986.

McELROY, Mark W. A framework For Knowledge Management.In _____The New Knowledge Management: Complexity, Learning and Sustainable Innovation, Butterworth & Heinemann, Burlington - USA, 2003 - cap. 2 p. 38-40

NATIONAL INFORMATION STANDARDS ORGANIZATION (2005). **ANSI/NISO Z39.19-2003: guidelines for the construction, format, and management of monolingual**

thesauri. 2005. Disponível em: <

http://www.niso.org/kst/reports/standards?step=2&gid=None&project_key%3Astring%3Aiso-8859-1=7cc9b583cb5a62e8c15d3099e0bb46bbae9cf38a>. Acesso em: julho 2011.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da USP (Poli), Universidade de São Paulo (USP).

TERRA, J.C.C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. 3ª ed. São Paulo. Negócio Editora,2001.