

# **DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS UTILIZANDO O MÉTODO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT (OKA)**

Paulo Sérgio Vilches Fresneda  
Sonia Maria Goulart Gonçalves  
Marcos Papa  
Ana Flávia Fonseca

## **DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS UTILIZANDO O MÉTODO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT (OKA)**

Paulo Sérgio Vilches Fresneda  
Sonia Maria Goulart Gonçalves  
Marcos Papa  
Ana Flávia Fonseca

### **RESUMO**

Um dos fatores que dificultam a implantação efetiva da gestão do conhecimento (GC) nas organizações, e em especial, nas organizações públicas, é o alinhamento das ações de GC com as estratégias e objetivos corporativos dessas organizações. A elaboração de um plano de GC alinhado às estratégias corporativas pode ser muito facilitada se for utilizado um instrumento que efetue um diagnóstico e proveja subsídios para a elaboração desse plano de forma alinhada e harmônica com os objetivos da organização. No caso das organizações da administração pública federal, o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e da Informação Estratégica (CT-GCIE), componente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) vem envidando esforços no sentido de adequar e testar o método Organizational Knowledge Assessment (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial, como instrumento de diagnóstico e de apoio na elaboração do plano de GC para as organizações públicas. O método OKA tem-se demonstrado de grande utilidade para ambas as funções, assim como gera de produto indireto, a educação dos servidores em GC, informando-os sobre o que é GC e de sua importância e benefícios para as organizações públicas.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 COMO DESENVOLVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS.....	7
3 A PROPOSTA DA ARQUITETURA DE GC PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	9
4 DIAGNOSTICANDO A GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS UTILIZANDO-SE O MÉTODO OKA.....	12
5 A CUSTOMIZAÇÃO DO OKA PARA USO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	15
6 UTILIZAÇÃO DO MÉTODO OKA COMO PROVEDOR DE INFORMAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE GC.....	17
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
8 REFERÊNCIAS.....	21

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser entendida como uma sistemática, explícita e deliberada, de construção, renovação e aplicação do conhecimento para maximizar a efetividade da organização e o retorno de seus ativos de conhecimento. Nesse processo, contínuo e sistemático, é realizada a transferência e a criação de conhecimentos entre indivíduos e equipes e desses para a organização.

Assim, a Gestão do Conhecimento não significa, em nosso entendimento, gerir os conhecimentos das pessoas, e sim facilitar os processos pelos quais esse conhecimento é criado, compartilhado e utilizado na organização. Não diz respeito a colocar ou não na organização um novo departamento ou implementar uma nova tecnologia. Relaciona-se a propiciar mudanças na maneira como os indivíduos e a organização funcionam, tendo por base os processos relacionados ao conhecimento.

A orientação para a sociedade, e não para o lucro, como na iniciativa privada, traz para a área pública diferentes motivações e interesses na gestão dos processos de conhecimento. As principais diretrizes do governo são melhor servir e atender aos cidadãos. Pensar a GC na administração pública é pensar prioritariamente nos benefícios que ela pode trazer ao cidadão, pelo aumento de eficiência nos processos internos das organizações públicas, e na geração de resultados de qualidade aos cidadãos.

Um dos benefícios visíveis nas organizações que já implementaram a GC é o aumento na qualidade dos processos, uma vez que apenas a eficiência relacionada à redução de custos não garante a qualidade do processo. Identificar e propagar as melhores práticas referentes à melhoria de qualidade nos processos organizacionais tem se revelado um grande benefício da adoção da Gestão do Conhecimento.

Desta forma, as organizações públicas necessitam principalmente de incrementar o compartilhamento de conhecimentos, capturar e disseminar suas melhores práticas internas. Essa necessidade de colaboração é uma das características mais importantes nas organizações do governo federal, e destas com outras organizações da esfera estadual e municipal. Alguns problemas e

demandas da sociedade são comuns a quase todas as organizações públicas, e certamente àquelas que têm funções similares, ou pertencem ao mesmo setor.

Em pesquisa realizada com servidores públicos federais, Fresneda & Goulart (2006), fizeram uma identificação dos problemas mais relevantes, provocados pela ausência de Gestão do Conhecimento nas organizações públicas.

Os problemas com maiores percentuais de indicações encontram-se descritos na Tabela 1. Ressalte-se que a existência de grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais obteve o mesmo número de indicações (81%) que a existência de competências individuais e coletivas não exploradas no serviço público, aliando a necessidade de informação, que leva ao conhecimento, ao desenvolvimento de competências para lidar com esse volume de informações, de forma estratégica.

Tabela 1 – Problemas identificados pela ausência de GC

PROBLEMAS IDENTIFICADOS PELA AUSÊNCIA DE GC	% IDENTIFICAÇÕES
Existência de grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais	81%
Competências individuais e coletivas não exploradas	81%
Insuficiente colaboração intra-organizacional	50%
Baixa utilização de trabalho em grupo, colaborativo e virtual	50%
Dificuldade de promover o aprendizado coletivo, constituindo-se em uma barreira à capacidade de criação e inovação	43%

Fonte: FRESNEDA & GOULART (2006).

Na pesquisa E-Government Survey, realizada pela ONU, em 2008, ressalta-se que para os cidadãos os benefícios advindos da Gestão do Conhecimento incluem melhores serviços públicos, mais oportunidades de escolhas, maior personalização no serviço prestado e maior controle sobre como seu dinheiro é gasto. (ONU, 2008).

Para a organização, a pesquisa aponta que o maior benefício é o aumento da eficiência e da inovação, mas para que esses benefícios ocorram, é necessário cuidar para que os processos que dão base à GC realmente aconteçam. E, uma vez que os processos se fundamentam na noção de que o

mais valioso recurso da organização é o conhecimento existente nas pessoas, a pesquisa assinala a importância de se olhar o governo sob a perspectiva de como ele faz e de como deveria fazer a gestão dos processos básicos relacionados ao conhecimento.

Uma indicação de que resultados deve a Gestão do Conhecimento trazer para a administração pública foi expressa em pesquisa realizada por Fresneda & Goulart anteriormente citada, onde os principais resultados apontados estão apresentados na Tabela 2.

Dois resultados esperados com a adoção da GC no setor público alinham-se às expectativas da sociedade e dos servidores públicos ao ressaltarem a promoção da transparência na gestão pública e a melhoria da qualidade dos serviços públicos, com redução de custos pela gestão eficaz dos processos.

Nas duas questões as respostas demonstram com clareza o reconhecimento da importância da Gestão do Conhecimento para o setor público, pelos servidores federais pesquisados.

Tabela 2 – Resultados esperados com a adoção da GC

RESULTADOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DA GC	% INDICAÇÕES
Promoção da transparência na gestão pública, pelo fornecimento ao cidadão de acesso às informações governamentais e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito	81%
Melhoria da gestão e qualidade dos serviços públicos, com redução de custos pela gestão eficaz de processos	81%
Desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade	68%
Desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre áreas governamentais	68%
Servidores públicos dotados de competências cognitivas para utilizarem, individual ou coletivamente, redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento	62%

Fonte: FRESNEDA & GOULART (2006)

Tais resultados só serão possíveis se os processos que compõem a Gestão do Conhecimento forem objeto de um diagnóstico organizacional e de um plano de melhorias cujas ações estejam coerentemente alinhadas ao Planejamento Estratégico da organização.

Em função da necessidade de se elaborar um Plano de GC, o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e da Informação Estratégica (CT-GCIE), componente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), procurou instrumentos adequados para o levantamento de dados que possibilitasse a elaboração deste plano em uma organização pública. O instrumento selecionado foi o método Organizational Knowledge Assessment – OKA (Avaliação do Conhecimento Organizacional), elaborado pelo Banco Mundial.

O propósito deste artigo é apresentar uma breve discussão sobre o diagnóstico de CG nas organizações públicas utilizando-se o método OKA, no sentido de informar aos servidores interessados sobre esta iniciativa do CT-GCIE e estimulá-los a aplicar o método OKA em suas organizações e elaborar um plano de GC.

## 2 COMO DESENVOLVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

Leask (2008) identifica duas tendências pelas quais acredita que a GC torna-se importante para as organizações de governo. A primeira diz respeito ao aumento das pesquisas e evidências que dão sustentação às decisões dos profissionais. A sociedade tem uma expectativa de que os profissionais da área pública demonstrem que seu trabalho é realizado com base em pesquisas e evidências e a Gestão do Conhecimento tem muito a oferecer nesse campo atualmente.

A segunda é sobre o trabalho colaborativo virtual como meio de construir e manter o conhecimento da organização – a exemplo das comunidades de prática.

Afirma ainda que cada organização deve desenvolver sua própria estratégia de GC baseada em um diagnóstico e no entendimento de quais conhecimentos são críticos para seu sucesso. Tendo identificado esses conhecimentos e onde eles se encontram, o próximo passo é operacionalizar a estratégia, identificando a mudança de abordagem, ferramentas e técnicas mais apropriadas para a construção do conhecimento organizacional. Dessa maneira uma estratégia de GC deve ser única como as necessidades da organização à qual ela dará suporte. (LEASK, 2008).

Desenvolver a Gestão do Conhecimento requer mudança nos valores e na cultura organizacional, no comportamento das pessoas e nos modelos de trabalho, e fundamentalmente, requer que as pessoas tenham fácil acesso a recursos de informação importantes, para que o conhecimento possa ser gerado e distribuído.

Existem muitas maneiras de desenvolver a GC e as organizações podem adotar diferentes abordagens, de acordo com suas prioridades. Um plano de ação deve incluir as estratégias para identificar, armazenar, criar, compartilhar e usar o conhecimento. Tal plano deve identificar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir, ao gerir seus diversos processos, para o alcance dos resultados da organização.

Wiig (1999) afirma que é necessário criar uma visão, que deve ser amplamente disseminada, sobre o que a Gestão do Conhecimento pode fazer

em cada unidade da administração pública, com foco especial nos benefícios e impactos que podem ser esperados por essas novas práticas. A mudança de cultura e das práticas de trabalho virá pela criação de um ambiente de cooperação sinérgica, dentro de cada unidade do serviço público.

Essa mudança cultural deve ter como foco o entendimento do conhecimento como um ativo da organização, e como tal passível de gerenciamento em sua forma explícita. Um gerenciamento que inclua os processos de criação, armazenamento, disseminação e uso desse ativo.

### 3 A PROPOSTA DA ARQUITETURA DE GC PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Fresneda (2005) apresenta uma proposta de arquitetura da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal, construída a partir da experiência acumulada pelos membros do CT-GCIE, representando de forma razoável a própria história de realizações desse Comitê-Técnico. Esta proposta de arquitetura pode ser visualizada na Figura 1.

As atividades do CT-GCIE foram iniciadas por um grupo de servidores de diversas organizações públicas federais, interessados em discutir e aprender sobre o tema Gestão do Conhecimento. Esses encontros presenciais iniciais produziram a troca de experiências de cada participante e a formação de uma comunidade virtual para a continuidade das interações após as reuniões presenciais.<sup>1</sup> A realidade da época e ainda hoje na maioria das organizações públicas federais é a existência de projetos e práticas de GC dispersos, fragmentados e, em geral, não alinhados à estratégia ou objetivos maiores da organização. Esta realidade é representada pela caixa “Atividades de GC” na Figura 1.

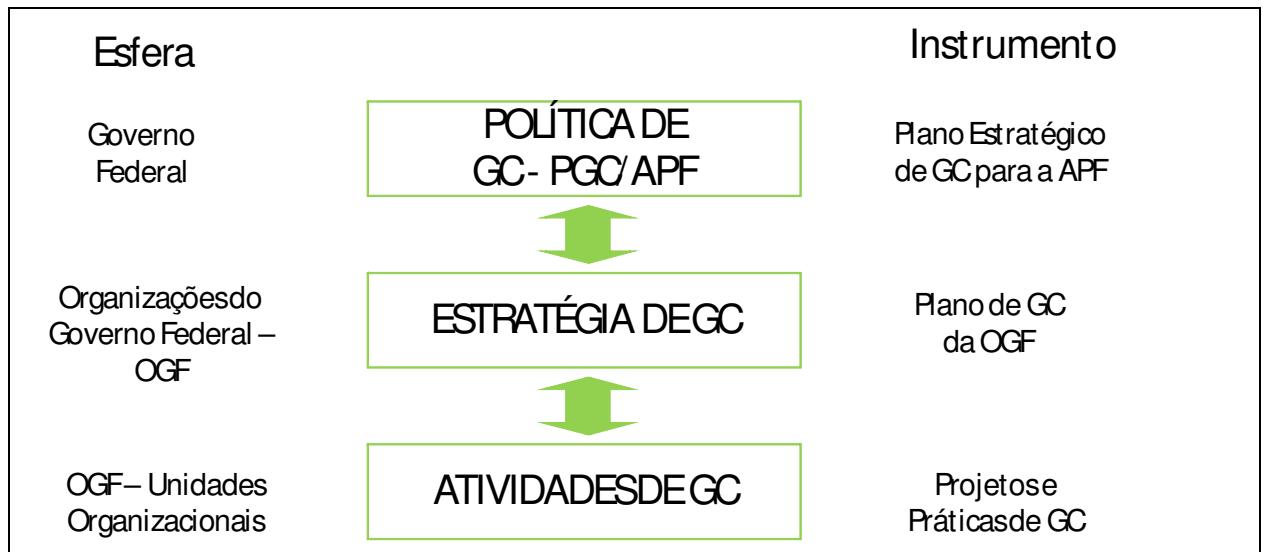


Figura 1 – Proposta de arquitetura de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal  
Fonte: FRESNEDA (2005)

<sup>1</sup> A comunidade pode ser acessada pelo endereço eletrônico: <http://catir.softwarepublico.gov.br>, Comunidade CT-GCIE

Com o aprofundamento das discussões presenciais e virtuais dos membros do CT-GCIE evidenciou-se a necessidade de se ter uma visão holística da GC na organização e o alinhamento estratégico necessário. A elaboração de um Plano de GC foi a forma encontrada para materializar esta visão. Este item é representado pela caixa “Estratégia de GC” na Figura 1.

A elaboração de um Plano de GC revela alguns dificultadores, uma vez que a administração superior precisa ser envolvida e aprovar a sua elaboração e conteúdo. Como em algumas organizações públicas pode ser difícil a adesão e o envolvimento da alta administração com o tema GC, quer por desconhecimento do tema ou devido ao acúmulo de assuntos presentes do dia-a-dia, que não permitem a estes administradores efetuar uma análise mais profunda sobre os benefícios da implantação da GC na sua organização.

Assim, entendeu-se que inserir a Gestão do Conhecimento na agenda de temas prioritários do governo federal contribuirá para tornar clara e objetiva a importância dos benefícios dessa gestão para esses administradores. Nasceu daí a idéia de elaborar uma política de GC para servir de guia geral para todas as organizações públicas federais que operasse como um instrumento legal para induzir as organizações a elaborarem um plano de GC. Este fato está representado pela caixa “Política de GC – PGC/APF” na Figura 1.

Esta proposta de arquitetura de GC irá possibilitar que, com base na política proposta, seja elaborado o Plano Estratégico de GC, alinhado ao Plano Plurianual (PPA) e às prospectivas feitas para o país (Objetivos do Milênio, Brasil 2020 e Brasil 3 Tempos).

A política será também o norteador do plano de GC das organizações do governo federal, que deverá se alinhar com o planejamento estratégico de cada organização, após a realização de um diagnóstico de necessidades relacionadas aos processos de conhecimento.

Os Planos de GC em cada organização pública serão desdobrados em projetos e práticas de GC no âmbito interno e seus resultados serão compartilhados com as demais organizações públicas federais.

A arquitetura proposta tem por objetivo fornecer à Administração Pública Federal (APF) uma orientação para desenvolver a Gestão do

Conhecimento, por meio de instrumentos construídos colaborativamente e acessíveis a todas as organizações públicas.

Para isso é necessário identificar em que dimensões da organização a gestão dos processos de conhecimento está sendo realizada e em que nível. Esse diagnóstico é o primeiro passo e o CT-GCIE tem envidado esforços no sentido de adequar e testar o método Organizational Knowledge Assessment (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial, como instrumento de diagnóstico e de apoio na elaboração do plano de GC para as organizações públicas.

## 4 DIAGNOSTICANDO A GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS UTILIZANDO-SE O MÉTODO OKA

O método Organizational Knowlegde Assessment (OKA) foi desenvolvido pelo Banco Mundial e disponibilizado para o CT-GCIE utilizar-lo na administração pública federal brasileira.

Nesta seção será apresentado um resumo do método OKA baseado no documento intitulado “Organizational Knowledge Assessment Methodology”, elaborado por Ana Flávia Fonseca, em 2006, para o World Bank Institute (WBI).

O diagnóstico da Gestão do Conhecimento utilizando o método OKA está voltado para a avaliação da capacidade das organizações em ampliar seus ativos intelectuais através dos elementos de pessoas, processos e sistemas, uma vez que a GC depende fundamentalmente desses componentes para gerar diferencial competitivo e atingir os objetivos organizacionais.

O método OKA tem sua estrutura apoiada nas pessoas, processos e sistemas que são considerados os seus elementos básicos. Cada um desses elementos é caracterizado por uma série de dimensões do conhecimento, que constituem o elemento-chave do método. Os três elementos são formados por dimensões do conhecimento, que por sua vez são caracterizados por métricas bem definidas, que foram escolhidas como resultados de pesquisas e estudos na área de GC. Estas métricas são traduzidas em 200 questões que formam o instrumento de levantamento de dados.

A Figura 2 demonstra a estrutura do método.

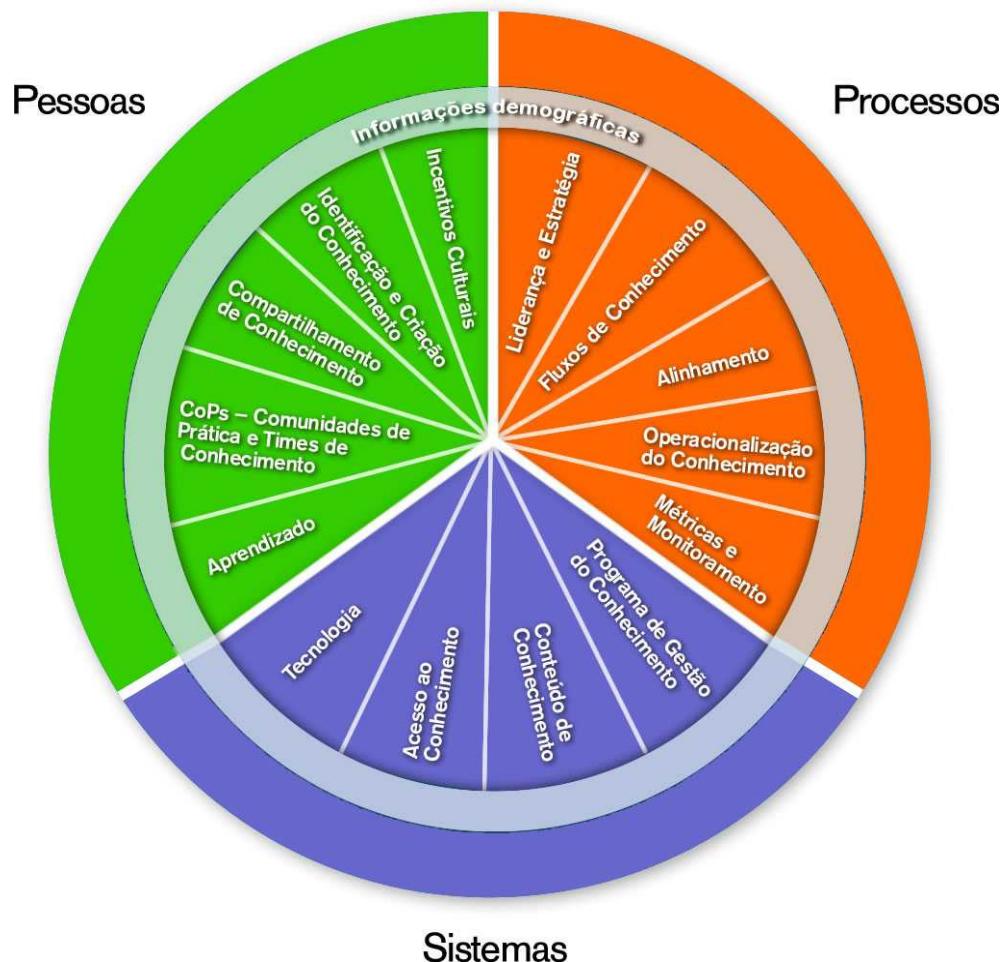


Figura 2 – Arquitetura do método do OKA

Fonte: Traduzido de Fonseca, 2006

As respostas de cada uma das questões do questionário de levantamento de dados são submetidas a um método de apuração que gera um valor para cada uma das 14 (quatorze) dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um gráfico tipo “Radar”. (Figura 3). Essas pontuações demonstram o nível de preparação do conhecimento da organização por dimensão do conhecimento.

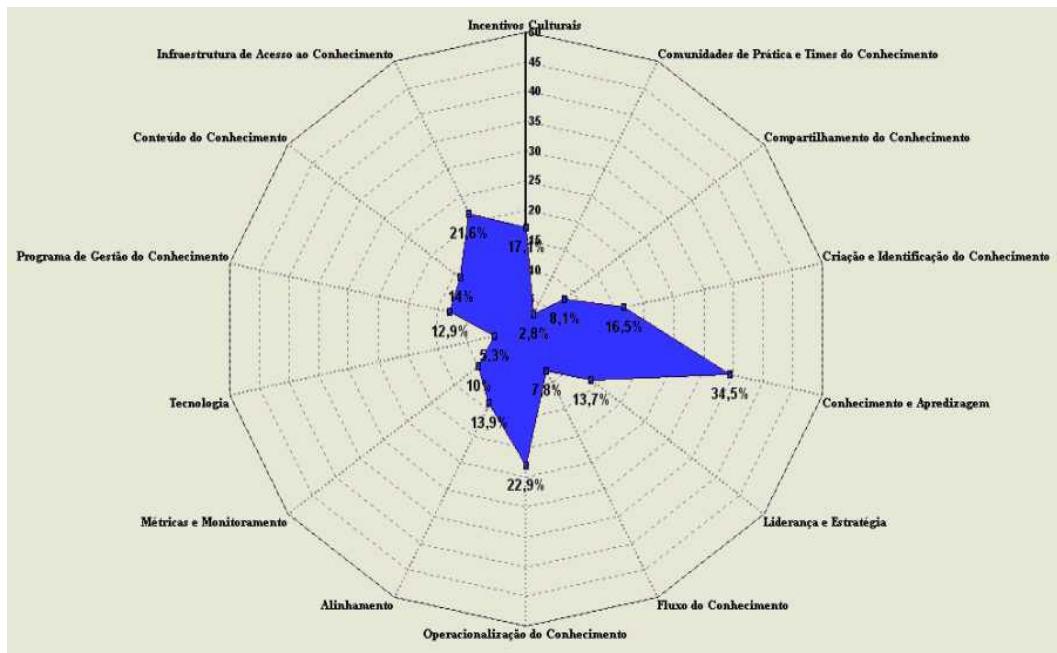


Figura 3 – Diagrama com as pontuações por dimensão do conhecimento  
Fonte: Fonseca, 2006 e Sistema SysOKA

O resultado é fornecido por avaliador que participou da pesquisa e também por uma visão geral da organização, que é obtida pela média dos resultados de cada um dos participantes.

A análise da situação diagnosticada permite à organização tomar ciência das virtudes e fraquezas de seus recursos de conhecimento, e essa informação pode ser utilizada como base para a geração ou atualização do seu planejamento de ações no ambiente de Gestão de Conhecimento.

Atualmente totalizam 207 o número de organizações que utilizaram o método OKA. Destas organizações, 68% são da área governamental. Os resultados indicam que apesar de apresentarem um padrão semelhante às organizações privadas no que se referem a algumas dimensões, tais como "Liderança", há comportamentos bastante distintos com relação a dimensões relacionadas à disseminação e compartilhamento de informações. Organizações governamentais possuem menos incentivos claros para o compartilhamento do conhecimento e dão menos importância à geração de inovações em decorrência do seu uso. A percepção de que não ha um "cliente" definido e a ausência de necessidade de lucro, contribuem para uma ausência de sistematização nos processos internos dos órgãos, e de um adequado contato com o usuário final, no caso, o cidadão.

## 5 A CUSTOMIZAÇÃO DO OKA PARA USO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Um dos desafios enfrentado pelos participantes do CT-GCIE, uma vez que o método OKA demonstrou-se como uma alternativa para o diagnóstico da situação da GC nas organizações da APF, foi identificar quais seriam as principais adequações a ser realizadas para que ele pudesse ser utilizado pelas organizações públicas interessadas.

Por meio de mecanismo de cooperação informal entre o CT-GCIE e o Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (MGCTI), da Universidade Católica de Brasília (UCB), o método OKA foi objeto de estudos e propostas de melhorias visando adequar-se não só à realidade brasileira, mas especificamente às necessidades da APF brasileira.

Cabe ressaltar que nos EUA, estudantes da University of Maryland, University College, participaram de sucessivos testes do método OKA nos anos 2006-2008. Tais testes subsidiaram alterações já efetuadas e sugestões para modificações e criação de novas versões da ferramenta associada ao método. Um dos resultados substantivos destes testes foi a detecção da necessidade de uma versão para empresas de pequeno porte.

Com o envolvimento de docentes e alunos do MCGTI/UCB por meio de atividades executadas em disciplinas (projetos finais e monografias) e da elaboração de dissertações de mestrado, foram obtidos os seguintes resultados e melhorias do método OKA:

- a) Tradução do questionário do método OKA para o idioma português, com as devidas adaptações na terminologia utilizada, uma vez que este instrumento foi desenvolvido nos EEUU, considerando as particularidades deste país;
- b) Adaptação dos conceitos e terminologia utilizada no questionário que se mostravam inadequadas, impróprias ao entendimento e uso corrente no Brasil. Este trabalho contou com a participação ativa da consultora do Banco Mundial, Ana Flávia Fonseca, que em reuniões presenciais e por meios virtuais colaborou intensamente na elaboração desta versão do questionário em sua versão para o idioma português;

- c) Elaboração de software de apoio para automação do método OKA, denominado SysOKA, por aluno de mestrado do MCGTI/UCB, o qual trata de forma integrada e em um único ambiente de software, todas as funcionalidades atuais do método, desde a aplicação do questionário até a geração do diagrama final (*spider diagram*);
- d) Tradução de informação básica sobre o método OKA para o idioma português, com base nos documentos disponibilizados pelo Banco Mundial. Esta informação forma um documento básico sobre o que é o método OKA, sua estrutura e a descrição dos principais componentes: dimensões, métricas, etc.

Vários testes pilotos e aplicações do método OKA foram efetuados pelos alunos do MGCTI/UCB em organizações públicas e privadas e também por algumas organizações públicas, entre as quais podem ser citadas: a Câmara dos Deputados, a CEF e a Eletronorte. Estes testes forneceram muitas informações úteis sobre o questionário e seu conteúdo, sobre o software SysOKA, mas principalmente sobre a utilidade do método OKA no diagnóstico da GC e no fornecimento de informações para a elaboração de um Plano de GC para a organização.

Em suma, pode-se dizer que hoje o CT-GCIE conta com uma infra-estrutura básica que permite a aplicação do método OKA nas organizações da APF, com o conteúdo todo em idioma português e customizado, levando-se em conta as particularidades do setor público federal brasileiro.

## 6 UTILIZAÇÃO DO MÉTODO OKA COMO PROVEDOR DE INFORMAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE GC

A experiência acumulada com os vários testes e aplicações do método OKA levaram as equipes do CT-GCIE e do MGCTI/UCB, que têm trabalhado no tema, a identificarem três possíveis estratégias de formulação de um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) à partir das informações coletadas, e mais especificamente da análise inicial do diagrama final, que são:

- a) Analisar os pontos fracos da organização que são representados pelas dimensões do método OKA onde foram obtidas as menores pontuações e representados no diagrama com o(s) “dente(s)” para dentro na figura e, a partir desta análise, gerar um plano de ação;
- b) Analisar os pontos fortes da organização que são representados pelas dimensões do método OKA onde foram obtidas as maiores pontuações e representados no diagrama com os “dentes pontiagudos” para fora na figura e, a partir desta análise, gerar um plano de ação;
- c) Analisar os pontos fracos e fortes da organização conforme itens (a) e (b) acima e, a partir desta análise, gerar um plano de ação que é composto de um *mix* das duas estratégias anteriores.

Em qualquer uma das estratégias escolhidas pela organização deve-se levar em conta sempre a análise do alinhamento entre os objetivos da organização e as dimensões do conhecimento necessárias para a implantação de um plano de GC.

É importante frisar que o fator mais importante na elaboração do Plano de GC é a análise dos dados gerados pelo método OKA tendo sempre como referencial mais importante as estratégias ou objetivos da organização pública em questão, uma vez que não se pode esquecer que o conhecimento deve estar à disposição da geração dos resultados e da busca da efetividade da organização, sendo portanto um recurso, importante com certeza, mas não um fim em si próprio.

Na análise dos pontos fortes e fracos, partindo-se imagem do diagrama final, pode-se iniciar um detalhamento das informações geradas pelo método OKA, começando-se pelas métricas que estão relacionadas à estas

dimensões indicadas no diagrama, e, avançando no detalhamento, analisar as respostas das questões componentes destas métricas. Assim, tem-se um conjunto amplo de informações que possibilitam a elaboração de um Plano de GC alinhado à estratégia e aos objetivos da organização pública em questão.

É importante mencionar que no processo de resposta do questionário do método OKA, principalmente se foi utilizado um método de resposta coletivo (com a participação de vários servidores da organização pública de diferentes unidades funcionais), o(s) facilitador(es) do processo devem ter anotado várias informações qualitativas oriundas das discussões provocadas pelo entendimento e resposta destas questões. Estas informações de natureza qualitativa são úteis na elaboração do Plano de GC e podem ser essenciais na definição de prioridades da execução das atividades elencadas no plano.

Portanto, sugere-se fortemente que na elaboração do Plano de GC sejam utilizados os seguintes elementos, entre outros: (a) estratégias e objetivos da organização; (b) informações qualitativas obtidas nas discussões realizadas durante o preenchimento do questionário; e, (c) informações quantitativas e qualitativas obtidas na análise dos dados gerados pelo método OKA.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de GC é um importante instrumento para a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas e peça fundamental na arquitetura que dará base a esta implantação na Administração Pública Federal.

A instrumentalização do processo de elaboração desse plano é de suma importância, pois facilitará às organizações públicas a sua elaboração. Pela realização de um diagnóstico da situação dos ativos de conhecimento, que contribuirá para explicitar a situação da GC na organização, serão levantados os subsídios necessários para a elaboração do plano.

O CT-GCIE pesquisou e analisou ferramentas que pudessem agilizar este processo de elaboração de um Plano de GC para as organizações públicas. Dentro os métodos encontrados que atendiam os requisitos estabelecidos, o método OKA demonstrou responder as essas necessidades, e com as vantagens de ser um método grátis e desenvolvido por uma organização multilateral, como o Banco Mundial, com os mesmos propósitos buscados pelo CT-GCIE/CEGE. A escolha do método OKA foi reforçada pelo fato que ambas as entidades, Banco Mundial e CT-GCIE/CEGE, têm interesse na sua ampla utilização por quaisquer organizações, bem como no seu desenvolvimento e melhoria.

É importante ressaltar que o uso do método OKA pelas organizações públicas federais do Brasil irá, adicionalmente ao apoio na elaboração de Planos de GC, formar um banco de dados que servirá, no futuro, para estudos e usos de benchmarking entre organizações públicas brasileiras similares e entre organizações públicas brasileiras e de outros países na mesma área de atuação. Estas ações de benchmarking possibilitarão a comparação, com base de dados comum, entre organizações similares, dos seus estágios de desenvolvimento em GC. Dessas comparações entre os dados gerados pelo método OKA poderão surgir cooperação entre as organizações, objetivando a troca de boas práticas e processos de GC implantados e que são pontos fortes indicados pelo diagrama e pelos dados aferidos.

Esta possibilidade gerada pelo uso de um método comum foi um dos principais motivos do CT-GCIE para buscar e adotar o método OKA, uma vez que ele é de livre acesso e sem custo nenhum para seus usuários.

Por fim ressalta-se que o processo de aplicação do método OKA por si só opera como um instrumento de capacitação em GC daqueles servidores que participaram da experiência de sua utilização. Este fato contribui para a disseminação do entendimento e da importância da GC, formando-se assim, uma cultura em relação ao tema nas organizações públicas e por conseguinte, na Administração Pública Federal.

## 8 REFERÊNCIAS

FONSECA, A. F. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. World Bank Institute. Washington, D.C. 2006

FRESNEDA, P. S. V. **Palestra institucional do CT-GCIE/CEGE**. Brasília, DF. 2005

FRESNEDA, P. S. V.; GOULART, S. M. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Câmara dos Deputados, Brasília, 2007.

\_\_\_\_\_. **Levantamento da interação da GC nas organizações públicas**. CT-GCIE, Relatório Interno. Brasília, 2006.

LEASK, M. **Why did public sector needs KM**. Knowledge Management Review. July, 2008.

ONU. **Un e-government survey: from e-government to connected governance**. 2008. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN028607.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2009.

WIIG, K. **Application of knowledge management in Public Administration**. USA, 1999.

---

## AUTORIA

**Paulo Sérgio Vilches Fresneda** – Ph.D., The George Washington University, Washington-DC, USA; Pós-Doc em Gestão do Conhecimento na Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Barcelona, Espanha. Pesquisador da Embrapa e Coordenador do CT-GCIE. Coordenador do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), Comitê Executivo do Governo Eletrônico; Pesquisador da EMBRAPA e Professor do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília.

Endereço eletrônico: paulo.fresneda@agricultura.gov.br

**Sonia Maria Goulart Gonçalves** – Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília. Membro do CT-GCIE, Professora da Escola Nacional de Administração Pública, da Fundação Universidade Católica de Brasília e da Associação Internacional de Educação Continuada.

Endereço eletrônico: sonia.goulart@uol.com.br

**Marcos Papa** – Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília. Analista de Sistemas das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – Eletronorte.

Endereço eletrônico: papa@eln.gov.br

**Ana Flávia Fonseca** – Ph.D, Maryland University, Ex-Chief Information Architect e Chefe do Departamento de Gestão de Informação do Banco Mundial. Consultora em Gerência da Informação e do Conhecimento, CENTENNIAL Group, USA e professora de Gestão do Conhecimento da Universidade de Maryland, University College, USA. Assessora para Assuntos Internacionais do Centro Universitário de João Pessoa, UNIPE.

Endereço eletrônico: flavia@dafonseca.com