

Método Organizational Knowledge Assessment (OKA) para verificação da maturidade da Gestão do Conhecimento – uma revisão narrativa da literatura

Gabriel Garcia Ferreira Coelho

Discente de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia – PPGE/UFRRJ

Dr. André Yves Cribb

Pesquisador da Embrapa Agroindústria de Alimentos

Resumo: O conhecimento configura-se como um ativo estratégico essencial para as organizações contemporâneas, especialmente para aquelas que buscam sistematizar sua criação, retenção e disseminação. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) consolida-se não apenas como um fator estratégico, mas também como um mecanismo fundamental para a obtenção de vantagem competitiva em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Dentre as ferramentas desenvolvidas para diagnosticar o estágio de maturidade em GC, destaca-se o método Organizational Knowledge Assessment (OKA), elaborado pelo World Bank Institute (WBI) em 2006. Este artigo realizou uma revisão narrativa da literatura com o objetivo de analisar a produção científica relacionada à aplicação do método OKA entre 2006 e 2025, abrangendo quatro bases de dados científicas: SPELL, Google Scholar, Web of Science e SciELO. Os resultados identificaram doze artigos publicados em periódicos nacionais, os quais descrevem aplicações do método em contextos organizacionais variados, com predominância no setor público. Os estudos revisados reafirmam a flexibilidade e a validade do OKA como instrumento de diagnóstico da maturidade em GC, validando sua aplicação tanto em organizações públicas quanto privadas. Constatou-se, contudo, que a extensão do questionário original – composto por 205 perguntas – representa o principal entrave operacional à sua aplicação, fato que tem incentivado a proposição de versões adaptadas e compactas do instrumento em pesquisas recentes.

Palavras-Chave: Organizational Knowledge Assessment; OKA; Gestão do Conhecimento; Maturidade

1. Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) configura-se como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de vantagens competitivas e o aumento da eficiência organizacional. Nesse contexto, a avaliação do estágio de maturidade em GC por meio de modelos de diagnóstico especializados tornou-se prática essencial, com frameworks ganhando notoriedade a partir dos anos 2000 (ESCRIVÃO e SILVA, 2019). A seleção do modelo adequado representa um desafio estratégico significativo, exigindo a consideração não apenas de lacunas operacionais, mas também de fatores contextuais e culturais específicos de cada organização (OLIVEIRA et al., 2011).

No cenário brasileiro, onde Corrêa et al. (2022) identificaram pelos sessenta modelos distintos na literatura, destacam-se duas iniciativas principais: o modelo MGCAPB, desenvolvido por Batista (2012) com foco na administração pública brasileira, e o método Organizational Knowledge Assessment (OKA), elaborado pelo World Bank Institute em 2006 com aplicabilidade em diversos setores. Esta pesquisa concentra-se especificamente no método OKA, investigando a produção científica sobre sua aplicação em organizações e buscando compreender como esse mapeamento pode contribuir para o avanço teórico-metodológico do campo.

O estudo tem como objetivo geral mapear e analisar a produção científica relativa a aplicação do método OKA em organizações públicas e privadas por meio de uma revisão narrativa da literatura. Para atingir esse propósito, estabeleceram-se como objetivos específicos: identificar os principais estudos, autores e periódicos que utilizam o OKA; classificar e analisar as organizações onde o método foi aplicado; sintetizar os principais resultados, limitações e contribuições apontados pela literatura; e propor direcionamentos para pesquisas futuras.

A investigação delimita-se temporalmente ao período entre 2006, ano de criação do método, e julho de 2025, abrangendo exclusivamente trabalhos indexados nas bases SPELL, Google Scholar, Web of Science e SciELO que utilizem o OKA como instrumento principal de diagnóstico. A relevância do estudo fundamenta-se na necessidade de preencher uma lacuna acadêmica específica, uma vez que, apesar de ser um modelo reconhecido - fundamentado nos pilares Pessoas, Processos e Sistemas e dotado de um instrumento robusto de 205 questões -, carece de um levantamento sistemático que consolide e analise criticamente sua aplicação na literatura científica.

Esta pesquisa justifica-se pela oportunidade de oferecer uma visão consolidada do conhecimento produzido sobre o OKA, servindo como guia para pesquisadores e praticantes; pela possibilidade de avaliar sua efetividade e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais; e pelo potencial de fomentar novas investigações ao destacar tendências, lacunas de conhecimento e potencialidades ainda não exploradas do método, contribuindo significativamente para o avanço teórico e prático da Gestão do Conhecimento.

2. Fundamentação teórica

2.1 Conhecimento

O conhecimento é um conceito multifacetado, cuja compreensão varia conforme o contexto. No âmbito organizacional, uma tipologia consolidada categoriza-o em duas dimensões primordiais: tácito e explícito. Ribeiro e Santos (2020), em revisão sistemática,

destacam as contribuições de diversos autores sendo o trabalho de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi especialmente central para este estudo.

A base filosófica dessa distinção remonta ao filósofo Michael Polanyi e sua obra “The Tacit Dimension” (1966), na qual ele argumenta que os indivíduos podem saber mais do que são capazes de expressar. Polanyi ilustra essa ideia com o exemplo de reconhecer um rosto entre milhões sem conseguir explicar como o faz, demonstrando que a maior parte desse conhecimento não pode ser colocada em palavras (Polanyi, 1966, p. 4).

Nonaka e Takeuchi (2008) elaboram essa premissa, definindo o conhecimento explícito como aquele que pode ser facilmente externalizado e transmitido por meio de linguagem oral, escrita ou outras formas de registro. Em contrapartida, o conhecimento tácito é de difícil articulação formal, por estar enraizado na experiência individual e envolver elementos intangíveis como crenças, valores, intuições e habilidades.

Os autores ainda subdividem o conhecimento tácito em duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica (know-how) manifesta-se em insights e palpites aplicados à realização de tarefas, enquanto a cognitiva refere-se aos modelos mentais, crenças e percepções que moldam a visão de mundo do indivíduo (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 19).

Para explicar a interação dinâmica entre essas formas de conhecimento, Nonaka e Takeuchi propuseram o modelo SECI, que descreve quatro modos de conversão. A socialização (de tácito para tácito) ocorre pelo compartilhamento de experiências e observação. A externalização (de tácito para explícito) é o processo de articular conceitos por meio de diálogo, metáforas ou analogias.

A combinação (de explícito para explícito) consiste na síntese e reorganização de conhecimentos explícitos existentes, frequentemente por meio de treinamento formal ou documentação (Alvarenga Neto, 2008). Por fim, a internalização (de explícito para tácito) é a conversão do conhecimento explícito em know-how pessoal através da prática e da experiência repetida, efetivamente “aprender fazendo”.

Desse modo, o modelo SECI oferece uma estrutura robusta para compreender como o conhecimento é criado, compartilhado e transformado dentro das organizações, destacando a contínua e essencial interação entre suas formas tácita e explícita.

2.2. Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998, p. 10) apresentam duas principais razões para o crescente interesse das organizações em estruturar estratégias de gestão do conhecimento: 1) a percepção de um mundo globalizado e extremamente competitivo e; 2) as mudanças cada vez mais rápidas e o aumento da sofisticação dos consumidores.

Neste mundo competitivo, desenvolver estratégias para lidar com o conhecimento é uma das principais formas de uma empresa obter vantagem comercial (Drucker, 1993, p. 15; Nonaka e Takeuchi, 2008, p.91). Por isso, tão importante quanto conhecer o processo de sua criação e transmissão é saber como geri-lo.

Muito além de gerar somente vantagem, o conhecimento para Davenport e Prusak (1998, p. 20) gera vantagem *sustentável*. Os autores sustentam que, por esta razão, por mais que um produto ou serviço líder de mercado seja alcançado pela concorrência, uma empresa gestora e rica em conhecimento sempre estará em um nível superior de qualidade, criatividade ou eficiência.

A contribuição da GC para a estratégia organizacional, conforme apontado por Davenport e Prusak (1998), está alinhada com as observações de Oktari et al. (2020), que também ressaltam o papel fundamental do uso eficaz da Gestão do Conhecimento para o alcance de objetivos estratégicos e operacionais pelas organizações.

Não há, contudo, uma definição formal para a Gestão do Conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p.91) a descrevem como ferramenta que transforma o conhecimento (individual) em ativo, noção que é partilhada por Drucker (1993). Para Cribb (2010) trata-se de conjunto sistemático, articulado e intencional de práticas e processos embutidos em indivíduos assim como em grupos e estruturas físicas.

Diversos autores sustentam que a Gestão do Conhecimento nas empresas está alicerçada em três pilares: pessoas, processos e sistemas (também são frequentes as terminologias ferramentas e/ou tecnologias). Batista (2012) reforça a importância maior da dimensão “Pessoas” para o sucesso da GC no contexto organizacional.

2.3. Práticas de gestão do conhecimento

Embora seja possível dizer que a maior parte das organizações não possuem planos estruturados de Gestão do Conhecimento, parte considerável delas executam processos e adotam, ainda que de forma não planejada, práticas de compartilhamento e de transferência de conhecimento (Batista, 2004, p.7). Estudos como o realizado por Davila, Varvakis e North (2019) reforçam a influência dessas práticas no desempenho e na capacidade de inovação das empresas brasileiras.

Batista (2004, p.7-8) divide a definição dessas práticas em dois conceitos complementares: Práticas de GC são ações organizacionais focadas na produção, retenção, disseminação e aplicação do conhecimento interno e externo, enquanto os Sistemas de GC podem ser configurados como um conjunto de práticas interligadas com o objetivo claro de melhorar o desempenho organizacional por meio desses processos. A diferença entre ambos está no papel estratégico dos sistemas de GC. Sobre a tipologia das práticas de Gestão do Conhecimento, destacam-se diversas contribuições importantes para a pesquisa, dentre elas podem ser citadas as contribuições de Davenport e Prusak (1998), Batista (2004), Batista e Quandt, Pacheco e Terra (2005).

Dentre as práticas de Gestão do Conhecimento encontradas na literatura podemos citar: “Ba” e Foruns (presenciais e virtuais), comunidades de Prática, Brainstorming Benchmarking, Job Rotation, Banco de Talentos, Documentação, Universidade Corporativa, *Mentoring* e *Coaching*, Rede Social Corporativa, Portais corporativos e Intranet, Gamificação, Oficinas, Treinamento e outros.

2.4. Diagnóstico de gestão do conhecimento

A realização do diagnóstico é etapa fundamental para que uma organização conheça o seu nível atual da GC, tenha condições de promover melhorias, estruturar um Plano de Gestão do Conhecimento (Batista, 2012, p. 87-89) ou uma estratégia de GC, que objetiva viabilizar processos e práticas de criação, apropriação, conservação, transferência e aplicação do conhecimento (Cribb, 2010). A literatura especializada apresenta quase uma centena de

modelos desenvolvidos para diagnóstico da Gestão do Conhecimento nos mais diversos tipos de organizações.

Corrêa et al (2022) em estudo de revisão sobre o tema, listam um total de sessenta modelos citados em artigos científicos produzidos entre 2000 e 2017. Batista (2012), por sua vez, analisou cinco modelos mais apropriados para a administração pública brasileira, terminando por utilizar o desenvolvido pela *Asian Productivity Organizational* – APO, como principal referência no desenvolvimento de seu modelo para a administração pública brasileira. Para a escolha do modelo mais apropriado para a verificação da maturidade da Gestão do Conhecimento em uma organização devem ser analisadas as deficiências que impedem a sua utilização (Oliveira et al, 2011). Além das questões metodológicas, é importante a análise dos tipos de organização que utilizam cada modelo e o impacto das questões locais e culturais.

2.5. Método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA)

Desenvolvido em 2006 pela pesquisadora Ana Flavia Fonseca com apoio do World Bank Institute (WBI), o método OKA surgiu para preencher uma lacuna nos mecanismos de avaliação da Gestão do Conhecimento, complementando iniciativas já existentes, como a Knowledge Assessment Methodology (KAM) do Banco Mundial. Sua construção envolveu revisão literária, consultas a especialistas, testes-piloto em empresas brasileiras — como Chesf e Serpro — e contou com a colaboração de discentes do MBA da Universidade de Maryland, onde Fonseca atuava como docente.

O método consiste na aplicação de questionário com 205 perguntas e estrutura-se em três elementos críticos — Pessoas, Processos e Sistemas —, que se desdobram em 14 dimensões. Embora essa tríade seja amplamente adotada na área, com pequenas variações terminológicas (como o uso de “Tecnologias” no lugar de “Sistemas”), autores como Neves, Varvakis e Fialho (2018) ressaltam que algumas abordagens incorporam dimensões adicionais, como Liderança e Cultura.

3. Método de pesquisa

Esta pesquisa de natureza pura consiste em uma revisão narrativa da literatura científica sobre o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo World Bank Institute em 2006. Para Ogassawara et al (2025) a revisão narrativa é um delineamento descritivo e transversal que sintetiza o conhecimento obtido em fontes bibliográficas e/ou eletrônicas. Este tipo de pesquisa se caracteriza pela seleção subjetiva de materiais e por uma estrutura flexível, priorizando a relevância teórica e a articulação reflexiva de ideias em vez de uma reprodutibilidade rígida. O Framework da pesquisa é detalhado na Tabela 1.

Tabela 1: Framework da pesquisa

Etapa	Procedimentos	Descrição
1	Definição dos Parâmetros de Busca e Palavras-Chave	1.1 – Escolha das Bases Científicas
		1.2 - Delimitação dos termos buscados;
2	Procedimento de Busca	2.1 – Utilização de expressão exata “Organizational Knowledge Assessment”; “OKA” + “Knowledge Management”;
		2.2 – Delimitação: artigos completos;
		2.3 – Filtros: Artigos a partir de 2006;
		2.4 – Filtros: Todas as áreas;
		2.5 – Filtros: Todos os países;
3	Seleção e Organização de dados	3.1 – Organização de referências em planilha eletrônica;
		3.2 – Eliminação de Artigos Duplicados;
		3.3 – Eliminação de Artigos que não tratavam do tema;
		3.4 – Separação dos artigos trabalhados em pasta específica;
4	Análise da Produção	4.1 – Sintetizar as contribuições dos autores
		4.2 – Análise da dinâmica da publicação de artigos;
		4.3 – Analisar os periódicos das produções;
5	Contribuições da Pesquisa	5.1 – Apresentação das contribuições e discussões para estudos futuros.

Fonte: Elaboração a partir da pesquisa realizada

Para o levantamento foram consultados, entre os meses de maio e início de junho de 2025, as ocorrências dos termos “*Organizational Knowledge Assessment*”, “*OKA*” e “*Knowledge Management*”, com restrição de exatidão, em palavras-chave, resumos e títulos de trabalhos acadêmicos publicados em revistas científicas no formato de artigo completo e desenvolvidos a partir de 2006 nas seguintes bases: *Spell*, *Google Scholar*, *Web of Science* e *Scielo*. A escolha desses repositórios visa atender a critérios como relevância (*Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*, Plataforma *Spell*) e abrangência (*Google Scholar*). A quantidade de arquivos localizados pode ser visualizada na Tabela 2.

Tabela 2: Artigos localizados nas bases de dados pesquisadas

Base de Dados	Termos de Busca	Quantidade de Artigos Encontrados
SciELO (Scientific Electronic Library Online)	"Organizational Knowledge Assessment"	1
	"OKA" AND "Knowledge Management"	1
Spell (Scientific Periodicals Electronic Library)	"Organizational Knowledge Assessment"	39
	"OKA" AND "Knowledge Management"	3
Scopus	"Organizational Knowledge Assessment"	22
	"OKA" AND "Knowledge Management"	2
Web of Science	"Organizational Knowledge Assessment"	1
	"OKA" AND "Knowledge Management"	1
Google Scholar	"Organizational Knowledge Assessment"	346
Total de Artigos Localizados		416

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa realizada.

Após essa primeira seleção, realizamos a análise dos títulos, resumos e palavras-chave dos 416 documentos localizados. Nesta análise, restringimos mais uma vez o tipo de publicação e o escopo das publicações. Foram considerados somente artigos publicados em revistas indexadas a partir de 2006 e que utilizem o método OKA para a verificação do grau de maturidade de organizações. Ao fim deste processo, restaram 12 (doze) artigos científicos.

4. Análise dos Resultados

A síntese das contribuições dos artigos localizados pode ser visualizada na Tabela 3.

Tabela 3: Síntese dos artigos localizados nas bases de dados pesquisadas

Autores	Periódico	Contribuições
Papa, M. A. et al (2009)	<i>DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação</i> (ISSN: 1517-3801 – Descontinuada)	No artigo, os autores sugerem 10 iniciativas para elevar o grau de maturidade da organização e concluem afirmando a validade da aplicação do método em organizações do mesmo setor – mesmo quando não possuem um sistema estruturado de Gestão do Conhecimento.
Ansuattigui et al (2013)	<i>Informacion Tecnologica</i> ” (ISSN 0718-0764)	Os autores concluíram que havia na instituição uma estrutura de práticas de GC consolidadas que eram favorecidas pelo modelo de gestão da organização militar.
Angelis (2014)	<i>Revista do Serviço Público</i> (ISSN 0034-9240)	Autores sugerem o desenvolvimento de glossário, o compartilhamento de experiências desenvolvidas em outros órgãos públicos e a divulgação de resultados concretos gerados a partir do uso da ferramenta.
Braun e Mueller (2014)	<i>RAP – Revista de Administração Pública</i> (ISSN: 1982-3134)	Os autores elogiam o método e atestam a sua funcionalidade e atestam que o tipo de administração empregada no município não é o recomendável para a administração pública. O artigo se destaca por ter sido o maior aplicado no país com o método.

Moreira (2016)	<i>Casa do Saber</i> (ISSN: 2447-5017)	Autor relata o uso do método para diagnóstico da GC em instituição de ensino pública do nordeste brasileiro. O questionário foi aplicado a líderes e gestores da instituição. Conclui que a instituição oferece um sistema de GC estruturado e que desenvolve ações formais e explícitas neste campo, sendo diagnosticada a necessidade de investimento na dimensão “pessoas”
Souza e Kurtz (2016)	<i>NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia</i> (ISSN: 2237-4558)	Observou-se lacuna na estruturação de ações de GC na instituição que, inclusive, foram reconhecidas pela sua diretoria. Os autores sugerem novos métodos de coleta e análise de dados em futuras pesquisas.
Neves e Marinho (2018)	<i>Revista de Administração da UFSM</i> (ISSN: 1983-4659)	Autores destacam a importância de uma maior atenção à dimensão “pessoas”, além do papel da cultura organização e da falta de conhecimento como fatores que impactam na estruturação deste tipo de iniciativa.
Menezes e Santana (2019)	<i>Revista Economia & Gestão</i> (ISSN: 1984-6606)	Os autores relatam a aplicação do método na Sigfap (Sistema de Informação e Gestão de Projetos da Fundação de Amparo a Pesquisa), rede colaborativa composta por instituições de amparo a pesquisa de 13 estados brasileiros. O trabalho mostrou-se importante para realizar o levantamento das práticas de GC no grupo estudado, permitindo, assim, a estruturação de um sistema formal de Gestão do Conhecimento para a rede.
Izumita e Kamimura (2019)	<i>Revista Brasileira de Gestão e</i>	Pesquisa realizada em unidades judiciárias do Estado de Goiás. Resultados indicaram

	<i>Desenvolvimento Regional</i> (ISSN: Revista Brasileira de Gestão)	baixa/média maturidade da GC no poder judiciário estadual. Os pesquisadores ressaltam a importância da alteração da cultura organizacional deste tipo de ambiente.
Silva et al (2020)	<i>International Journal of Environmental Resilience Research and Science</i> (ISSN: 2675-3456)	Trabalho objetivou verificar a situação da GC em uma Coordenadoria Regional de Defesa Civil de um município no norte do estado de Santa Catarina. Os autores destacam a necessidade de mudança da cultura do órgão, bem como a necessidade de apoio institucional do governo do estado para a implementação do programa.
De Melo et al (2021)	<i>Latin American Journal of Development</i> (ISSN: 2674-9297)	Autores adaptaram o método OKA para a realidade de pequenas e médias empresas de Sergipe, considerando somente 12 das 14 dimensões propostas originalmente e reduzindo o questionário para 87 perguntas. Para os autores, o método sugerido mostrou-se viável e potencialmente adequado para avaliar o grau de maturidade em outras organizações similares.
Faria et al (2022)	<i>Avanços em Representação do Conhecimento</i> (ISSN: 2764-3743)	O método foi utilizado para coletar documentos doutrinários e avaliar a maturidade da Gestão do Conhecimento da Polícia Militar de Minas Gerais. Os autores sugerem a reordenação das doutrinas da Corporação em uma nova taxonomia, mais adequada à realidade da instituição.

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa realizada.

Outros três artigos tratam do método desenvolvido por Ana Flávia Fonseca sem, no entanto, utilizá-lo para verificar a maturidade da GC em instituições. Barreto (2015) publicou trabalho no periódico *Negócios em Projeção* (ISSN: 2178-6259) em que realiza um estudo comparativo entre o método OKA e o Knowledge Management Maturity Model (KMMM), outro método bastante popular para aferir a maturidade da GC.

Moura Jr. (2017), por sua vez, publicou nos *Cadernos EBAPE* (ISSN: 1679-3951) artigo em que desenvolve um modelo conceitual de pesquisa a partir da literatura sobre GC e terceirização (*outsourcing*). No artigo, alguns dos conceitos presentes no trabalho de Ana Flávia Fonseca são utilizados no desenvolvimento do modelo desenvolvido pelo pesquisador.

Por fim, Freitas e Telles (2024) analisaram na *Revista da UNIFA* (ISSN: 2175-2567) a abordagem da GC nos documentos da Força Aérea Brasileira. No artigo, os autores utilizam de forma teórica os conceitos presentes no método desenvolvido por Fonseca e nos modelos desenvolvidos por Batista (MGCAPB) e Takeuchi e Nonaka (SECI) para analisar a abordagem da GC em documentos internos das FAB.

revisão dos estudos apresentados demonstra a aplicação do método OKA (*Organizational Knowledge Assessment*) como ferramenta relevante para avaliar a maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em diferentes contextos organizacionais, tanto no setor público quanto no privado, ainda que toda produção encontrada seja nacional. Considerando este contexto, os artigos apresentados demonstram a versatilidade do método e sua capacidade de adaptação.

Ainda quanto ao conteúdo, a aplicação do método em órgãos públicos revelou-se particularmente útil para diagnosticar a maturidade da GC e propor melhorias. Em um dos estudos (Angelis, 2014) foram sugeridas medidas como a criação de glossários e o compartilhamento de experiências entre instituições, enquanto outro trabalho (Braun e Mueller, 2014) criticou o modelo de gestão adotado em uma prefeitura, apontando a necessidade de reformas estruturais. Essas pesquisas destacam o potencial do método não apenas como ferramenta de diagnóstico, mas também como instrumento para fomentar reflexões críticas sobre práticas de gestão e promover mudanças organizacionais.

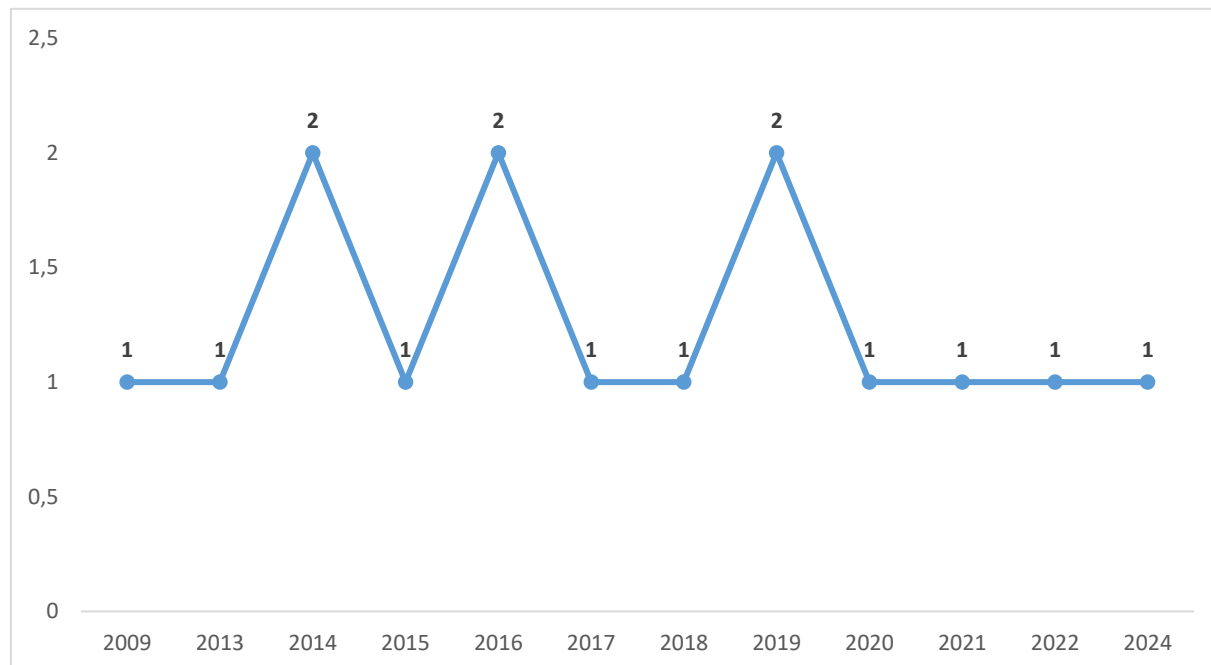
Outro aspecto relevante observado nos trabalhos é a identificação recorrente de lacunas, especialmente na dimensão relacionada às pessoas e à cultura organizacional, conforme apontado por Batista (2005). Em instituições de ensino e órgãos públicos, por exemplo, foram apontadas a necessidade de investimentos em capacitação e mudanças culturais para fortalecer a GC. Além disso, alguns pesquisadores sugeriram a adoção de métodos complementares de coleta e análise de dados, indicando que o método OKA, embora eficaz, pode apresentar limitações em determinados contextos.

Adicionalmente, estudos realizados em redes colaborativas e órgãos públicos destacaram a influência de fatores como cultura organizacional e apoio institucional no sucesso das iniciativas de GC. Em alguns casos, a falta de engajamento e de suporte institucional foi identificada como uma barreira significativa para a implementação do método e da GC. Esses trabalhos evidenciam que, além da verificação/mensuração da situação, é crucial considerar aspectos contextuais e organizacionais para garantir o sucesso das práticas de GC. A cultura organizacional, em particular, emerge como um fator crítico que pode facilitar ou dificultar a adoção de sistemas de gestão do conhecimento.

Pela dinâmica de publicação, observa-se, ao menos inicialmente, uma atenção maior nos primeiros anos para a avaliação da GC instituições privadas ou em empresas públicas. Com o tempo, entretanto, este foco se desloca para os diferentes níveis e poderes da administração pública. Mesmo com o surgimento de modelos desenvolvidos para as particularidades da

administração pública no Brasil, como o de Batista (2012), o interesse no uso do método OKA manteve-se constante ao longo dos anos como se observa na Figura 1.

Figura 1: Dinâmica da Publicação de Artigos (2006-2025)



Fonte: Elaboração Própria.

Em resumo, os estudos revisados confirmam a relevância do método OKA como ferramenta para avaliar e promover a maturidade da GC em diversos tipos de organizações e para contribuir para o avanço na pesquisa na área. Os resultados encontrados, entretanto, variam conforme o contexto, destacando a importância de adaptações metodológicas e a consideração de fatores como cultura organizacional, apoio institucional e engajamento da alta liderança e colaboradores.

5. Conclusões

Este estudo apresentou como objetivo, a partir de uma revisão narrativa da literatura, o mapeamento e análise das contribuições da produção científica – concentrada majoritariamente em autores e periódicos nacionais - concernente à aplicação do método Organizational Knowledge Assessment (OKA). A investigação consolidou um corpus de doze artigos, os quais fornecem um panorama abrangente sobre a utilização desta ferramenta em diversos contextos organizacionais.

Os resultados obtidos reafirmam a relevância e a versatilidade do método OKA, consolidando-o como um instrumento válido e eficaz para diagnosticar o estágio de maturidade em Gestão do Conhecimento. Sua aplicação predominante no setor público demonstra sua utilidade para fomentar reflexões críticas sobre práticas gerenciais e subsidiar a proposição de melhorias.

A concentração das publicações em periódicos de estratos superiores do Qualis Capes, incluindo veículos de prestígio nacional, atesta a solidez da produção analisada e a consistência

metodológica o método desenvolvido pelo WBI. Essa aceitação pela comunidade acadêmica corrobora o rigor das pesquisas que utilizaram o OKA como principal referencial.

Não obstante os méritos identificados, a análise permitiu constatar limitações recorrentes, destacando-se a extensão do questionário original, composto por 205 perguntas – o que é frequentemente apontado como um entrave operacional. Essa constatação evidencia a necessidade de adaptações metodológicas contextualizadas, como as realizadas por estudos que propuseram versões compactas do instrumento.

Para investigações futuras, torna-se pertinente aprofundar estudos que explorem correlações entre os escores dos pilares Pessoas, Processos e Tecnologias e indicadores tangíveis de desempenho organizacional, a fim de validar empiricamente o impacto da maturidade em Gestão do Conhecimento nos resultados institucionais. Adicionalmente, sugere-se o desenvolvimento e a validação de versões compactas do instrumento que preservem sua robustez analítica original, potencialmente ampliando sua aplicabilidade em contextos com restrições operacionais.

Conclui-se que o método OKA é uma ferramenta robusta e adaptável, cuja aplicação tem contribuído significativamente para o avanço teórico-prático da Gestão do Conhecimento. A continuidade de pesquisas, principalmente em outros países e realidades, é imperativa para refinar sua aplicabilidade, superar limitações e explorar seu potencial na transformação das organizações.

Referências

- Alvarenga Neto, R. C. D. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo*. Saraiva.
- Angelis, C. T. de. (2014). Gestão do conhecimento no setor público: Um estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público*, 62(2), 137–166. <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i2.66>
- Ansuattigui, R. V., Caulliraux-Pithon, A. J., & Fernandes, J. L. (2013). Knowledge management practices in a public research institute: The case of Technological Center of the Army in Brazil (CTEx). *Información Tecnológica*, 24(3), 51–60. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642013000300007>
- Barreto, A. M. (2015). Maturidade de gestão do conhecimento: Um estudo comparativo entre o Organizational Knowledge Assessment (OKA) e o Knowledge Management Maturity Model (KMMM). *Negócios em Projeção*, 6(2), 13–23.
- Batista, F. F. (2004). *Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal* (Texto para Discussão No. 1022). Ipea. https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Ipea.
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F., & Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento na administração pública* (Texto para Discussão No. 1095). Ipea.
- Braun, C. C., & Mueller, R. R. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 983–1006. <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>

- Correa, F., Paula, C. P. A., Ziviani, F., & Faria, V. F. (2022). Maturidade em gestão do conhecimento: Aplicação prática de um método. *Transinformação*, 34, Artigo e220001. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202234e220001>
- Cribb, A. Y. (2010). Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de gestão do conhecimento em organizações. *Revista Ibero-americana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 7(1), 75–80. [https://www.google.com/search?q=http://www.iisci.org/Journal/CV\\$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf](https://www.google.com/search?q=http://www.iisci.org/Journal/CV$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Campus.
- Drucker, P. F. (1993). *A sociedade pós-capitalista*. Pioneira.
- Escrivão, G., & Silva, S. L. da. (2019). Knowledge management maturity models: Identification of gaps and improvement proposal. *Gestão & Produção*, 26(3), Artigo e2808. <https://doi.org/10.1590/0104-530x-2808-19>
- Freitas, G. C., & Telles, M. M. (2024). Gestão do conhecimento na Força Aérea Brasileira: Análise de documentos e registros institucionais. *Revista da UNIFA*, 37, 1–21. <https://doi.org/10.22480/revunifa.2024.37.552>
- Izumita, P. M., Kamimura, Q. P., & Oliveira, E. A. A. Q. O. (2019). Gestão do conhecimento no Poder Judiciário: Uma análise de unidades judiciárias da comarca de Goiânia a partir do diagnóstico pelo método OKA. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 15(6), 104–120.
- Melo, J. D. de, Uribe, A. L. H. A., Jimenez, G. I. D., Jesus, V. de, & Melo, V. de J. (2021). Método para evaluar la alineación de organizaciones públicas de pequeño y mediano porte a la gestión del conocimiento. *Latin American Journal of Development*, 3(3), 1353–1364. <https://doi.org/10.46814/lajdv3n3-033>
- Menezes, C. R. C., & Santana, J. R. (2019). Gestão de conhecimento em comunidades virtuais de softwares livres: A experiência da rede Sigfap. *Revista Economia & Gestão*, 19(54), 40–57. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2019v19n54p40-57>
- Moreira, E. C. B. (2016). Aplicação do método Organizational Knowledge Assessment – OKA em uma instituição de ensino superior da Paraíba. *Revista Campo do Saber*, 2, 159–178.
- Moura Jr., P. J. (2017). Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(2), 229–255. <https://doi.org/10.1590/1679395157288>
- Neves Júnior, O. P., & Marinho, S. V. (2018). O uso do “Organizational Knowledge Assessment (OKA)” para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, 11(2), 290–307. <https://doi.org/10.5902/1983465912745>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). Teoria da criação do conhecimento organizacional. Em H. Takeuchi & I. Nonaka (Orgs.), *Gestão do conhecimento* (pp. 54–90). Bookman.
- Ogassavara, D., Ferreira, T. S., Tertuliano, I. W., Bartholomeu, D., Costa, J. F., & Montiel, J. M. (2025). Trilhas metodológicas para a revisão narrativa: Orientações pragmáticas para sua elaboração. *Ensino & Pesquisa*, 23(3), 308–318. <https://doi.org/10.33871/23594381.2025.23.3.10317>
- Oktari, R. S., Munadi, K., Idroes, R., & Hizir. (2020). Knowledge management practices in disaster management: Systematic review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, Artigo 101881. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101881>



- Oliveira, M., Pedron, C. D., Romão, M. J. B., & Becker, G. V. (2011). Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM³. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(4), 11–25. <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/78747>
- Papa, M. A., Miranda, M. M. S., Oliveira, T. M., & Fresneda, P. S. V. (2009). Diagnosticando a gestão do conhecimento em uma organização utilizando o método: Organizational Knowledge Assessment, OKA. *Revista de Ciência da Informação*, 10(3).
- Ribeiro, A. C. M. L., & Santos, C. D. (2020). Isso não é uma pirâmide: Revisando o modelo clássico de dado, informação, conhecimento e sabedoria. *Ciência da Informação*, 49(2), 67–87. <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v49i2.5675>
- Silva, H. L., Antocheski, E., & Manfrini, G. C. (2020). Gestão do conhecimento e resiliência institucional no ciclo de proteção e defesa civil. *International Journal of Environmental Resilience Research and Science*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.48075/ijerrs.v2i2.26268>
- Souza, A. M., & Kurtz, D. J. (2016). A abordagem socioconstrutivista na gestão escolar: Uma parceria para a construção do conhecimento – Estudo de caso em uma instituição escolar em Recife/PE. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 48–59. <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n1.p47-59.339>