

# Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil

Edição 2020



**SBGC**

Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

## MENSAGENS DOS DIRETORES



*"O trabalho para a conclusão da pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento (GC) no Brasil exigiu persistência, comprometimento e muito talento. O excepcional trabalho da Equipe do Panorama superou minhas expectativas, traduzindo os resultados da pesquisa de forma a apresentar a característica da multidisciplinaridade da gestão do conhecimento com consistência e embasamento.*

*Estou segura de que este valioso trabalho é uma excelente contribuição da SBGC para mapear a atuação dos profissionais de GC, indicar onde estão as oportunidades e desafios, além de medir a evolução da GC em nosso país."*

**Renata Dalmaso**

Diretora Presidente – Gestão 2019-2020



*"Excelente trabalho realizado pela área técnica da SBGC. É possível aprender e se inspirar simplesmente lendo as perguntas e ao pensar nas respostas, além disso, gerar insights e capturar boas práticas de gestão do conhecimento"*

**Fernando Fukunaga**

Diretor Vice-Presidente – Gestão 2019-2020



*"É uma grande satisfação ver esta nova versão do Panorama da GC no Brasil. Este valioso conteúdo pode nos ajudar a entender como as pessoas e organizações estão praticando a GC e possibilitar melhorar as estratégias da SBGC, das organizações e da sociedade brasileira. Parabéns a toda a equipe que planejou e executou este projeto."*

**Fábio Câmara Araújo de Carvalho**

Diretor convidado – Gestão 2019-2020

# INTRODUÇÃO

A pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento (GC) no Brasil é uma iniciativa da SBGC para analisar como os profissionais de GC e as diversas organizações brasileiras cuidam de seu conhecimento.

A gestão do conhecimento enquanto um novo método, técnica de gestão de organizações intensivas em conhecimento, oferece desafios de implementação e sustentação. Como quaisquer novidades as organizações oferecem barreiras para gestão do conhecimento eficaz. Entender e compreender como diversas organizações e profissionais tem lidado com esse desafio favorece a disseminação não apenas de boas práticas, mas também sua adoção consciente pelos níveis estratégico, tático e operacional com a certeza da geração de valor para o negócio, mas também para o indivíduo enquanto gestor e participante na construção da GC na organização, que aprende e se emancipa por meio do gerenciamento eficaz do conhecimento. Assim, a pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento (GC) no Brasil é uma iniciativa da SBGC para analisar como os profissionais de GC e as diversas organizações brasileiras cuidam, gerenciam e valorizam seu conhecimento.

Apresentamos, aqui, os resultados oficiais, que traçam um panorama da GC no país e nas organizações, segundo as percepções dos próprios profissionais do ramo. Essas percepções estão pautadas pela diversidade de perfis, atuações, culturas, setores, porte das organizações e foram analisadas em profundidade por um Comitê de Especialistas em GC, que compartilharam seus principais insights neste Relatório.

## COMO FOI FEITO O ESTUDO

A pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento (GC) no Brasil teve os seguintes objetivos:

- Identificar os diferentes perfis dos profissionais de GC;
- Caracterizar as organizações brasileiras que estão priorizando a GC;
- Identificar as iniciativas, abordagens, principais práticas e ferramentas de GC;
- Representar o cenário atual sobre a disciplina de GC no país.

Dessa forma, a pesquisa foi estruturada da seguinte maneira:

1. O primeiro bloco tem como objetivo compor o perfil do profissional de GC com suas percepções sobre as organizações que representam e trabalham. Dessa forma pudemos explorar por meio das respostas nesta pesquisa, esse levantamento de dados estratégicos sobre a GC no Brasil, pelo ângulo dos profissionais dedicados.

2. O segundo bloco foi composto por perguntas que buscaram caracterizar as organizações brasileiras que priorizam GC. Para tanto, levantamos em consideração informações referentes ao tempo de existência das organizações respondentes, regiões que se localizam, setor de atuação, atividade econômica, porte, número de colaboradores, a existência de áreas específicas de GC, orçamento alocado para as iniciativas de GC no ano de 2020 e o orçamento previsto para o ano de 2021, por exemplo.

3. O terceiro bloco, que foi composto por perguntas que buscaram caracterizar a situação atual da GC nas organizações. Este bloco explora questões como desafios e problemas de conhecimento, estratégia, maturidade, práticas e ferramentas de GC.

Nesta perspectiva, alcançamos a participação de 207 respondentes e de 63 organizações que contribuíram para os apontamentos deste relatório:

- Os participantes contribuíram para reconhecermos os diversos perfis de Profissional de GC;
- Ao analisarmos as percepções sobre GC nas organizações em que os participantes da pesquisa atuam, pudemos classificar e apresentar diversas abordagens de GC nas empresas avaliadas;

Como entidade esperamos contribuir propondo este estudo de forma longitudinal (anual) para analisar o mercado, as abordagens em GC e descrever a realidade dessa área no Brasil.

# ÍNDICE

## Perfil do Profissional de Gestão do Conhecimento

P1 Dados Demográficos .....	9
P1.1 Dados Complementares .....	10
P2 Gênero .....	11
P3 Faixa Etária.....	11
P4 Você Representa (Formas de atuação com GC) .....	13
P4.1 Cargo atual.....	14
P4.2 Cargos dos respondentes que representam as organizações .....	15
P4.3 Atribuições dos cargos .....	16
P5 Formato em que se dedica à GC.....	17
P6 Principal contribuição em GC .....	18
P7.1 Atuação internacional .....	19
P7.2 Status de ocupação atual .....	20
P8 Carreira .....	21
P8.1 Tempo de Carreira.....	21
P8.2 Tempo de atuação com GC.....	21
P8.3 Faixa salarial .....	22
P8.4 Experiência predominante da Carreira .....	24
Profissionais e a rede da SBGC .....	26
P9 Participação em ações voltadas à GC nos últimos 12 meses .....	27
P9.1 Eventos Citados.....	27

## Classificação das Organizações

P10 Tempo de existência da organização.....	29
P11 Representatividade por Estado .....	30
P11.1 Porte das organizações.....	31

P12 Organizações Multinacionais.....	32
P13 Setores .....	33
P14 Setor público.....	34
P14.1 Esferas (Setor público) .....	34
P14.2 Categorias (Setor público) .....	34
P15 Setor de atuação .....	35
P16 Segmento específico .....	36
P17 Descrição da GC na Organização ou Área Específica .....	37
P18 Equipe dedicada à GC .....	38
P18.1 Cargo, Equipe ou Área dedicada à GC.....	38
P18.2 Tempo de existência com este formato .....	39
P18.3 Pessoas alocadas com dedicação em GC .....	39
P19 Intenção de investimento em GC.....	40

## **Aprofundamento da Gestão do Conhecimento**

P20 Nível de maturidade em GC.....	42
P20.1 Política ou estratégia escrita sobre GC.....	43
P20.2 Programa de GC centralizado ou descentralizado .....	43
P20.3 Campanha que dissemina valores e a cultura da GC .....	44
P20.4 Envolvimento de tomadores de decisão.....	45
P20.5 Envolvimento de Stakeholders-chave .....	46
P21 Problemas relacionados ao conhecimento identificados .....	47
P22 Desafios do negócio relacionados ao conhecimento identificados .....	48
P23 Resultados efetivos da implementação da GC.....	49
P23.1 Resultados esperados (GC em fase de implementação).....	49
P24 Processos de GC priorizados em 2020 .....	50
P25 Conhecimentos mapeados e classificados em críticos/relevantes.....	51
P25.1 Métodos ou ferramentas para mapeamento dos conhecimentos críticos .....	52
P26 Existência de práticas de GC.....	53
P27 Colaboradores conhecem os mecanismos e processos de GC .....	55

P28 Processos de conhecimentos e mecanismos (Criação, Transferência, Retenção e Aplicação) .....	56
P29 Características dominantes do conhecimento.....	61
Avaliando os Elementos de Gestão da Organização .....	63
P30 Avaliando as Características e Formas de Gestão .....	64
P31 Tipo de reconhecimento por contribuição à GC .....	65
P31.1 Descrição dos tipos de reconhecimento .....	66
P32 Tipos de infraestrutura e tecnologias de apoio à gestão .....	67

## **IMPACTOS DA PANDEMIA**

Impactos para os Profissionais de GC.....	70
Impactos para as Organizações .....	71

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerações finais .....	73
Agradecimentos e Créditos .....	75

# Perfil do Profissional de Gestão do Conhecimento



**SBGC**  
Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

# Dados Demográficos

## P1: Localização

Total de respostas válidas: 207 respondentes, sendo que 17 Estados + DF estão representados.



REPRESENTATIVIDADE	
Por região	% (aprox.)
SUDESTE	65%
SUL	15%
CENTRO-OESTE	11%
NORDESTE	8%
NORTE	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Total de respostas válidas: 207 respondentes

Sendo destes, 206 respondentes no Brasil  
e 1 respondente no Exterior\*

Gráfico: Representatividade

\* Localização no exterior: COREIA DO SUL, em Songdo/Incheon.

De acordo com os dados coletados, 80% dos respondentes estão na região Sul-Sudeste. Podemos, também, identificar concentração nas capitais de cada estado. Existem duas análises possíveis para a concentração: (i) uma proposta é a de comparar a concentração populacional Sudeste\*(42%) e Sul\*(14%), mas isso indicaria uma relevante ausência da região Nordeste\*(27%) e Norte\* (9%), sendo que o Centro-Oeste\* (8%) ficou acima desta referência; (ii) a segunda avaliação se refere à presença da SBGC, considerando que em 2020 tínhamos 96 empresas e membros associados, o que pode ter representado um incentivo aos Profissionais de GC em se conectarem e indicarem a pesquisa. O que fortalece, assim, a regionalização dos respondentes, reconhecendo também que houve o trabalho iniciado nesta edição pela equipe de Multiplicadores do Panorama, com os quais se espera construir um resultado de crescente representatividade Brasil afora e a cada edição.

\*Dados Cidades e Estados (IBGE, 2020, em <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ap.html>)

## P1.1 Dados Complementares:

NORTE	Respondentes	% (Capital)
RO	2	0%

NORDESTE	Respondentes	% (Capital)
BA	4	75%
CE	4	100%
MA	2	100%
PB	2	50%
PE	2	50%
AL	1	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>80%</b>

CENTRO-OESTE	Respondentes	% (Capital)
DF	15	100%
GO	4	100%
MT	1	100%
MS	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

SUDESTE	Respondentes	% (Capital)
SP	79	65%
RJ	39	85%
MG	14	43%
ES	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>67%</b>

SUL	Respondentes	% (Capital)
SC	19	37%
PR	7	57%
RS	5	20
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>39%</b>

**Tabela:** Representatividade por Região

**Total de respostas válidas:** 207 respondentes

## P2: Gênero

Balanço em equidade de gênero, onde:



Gráfico: Gênero

Pode-se apontar que houve equilíbrio de gênero entre os profissionais respondentes. Inclusive, este balanço se mantém na estratificação por faixa etária. Os dados da P3 apontam a participação predominante de respondentes que representam um grupo de profissionais de 31 a 59 anos (80%).

## P3: Faixa Etária

Representação dos respondentes por **faixa etária**:



Gráfico: Faixa Etária

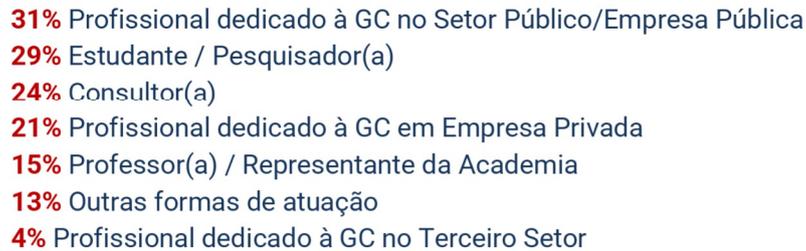
Faixa Etária	Respondentes	Homens	Mulheres
acima de 60 anos	28	8%	5%
De 41 à 59 anos*	97	24%	22%
De 31 à 40 anos	69	14%	20%
De 25 à 30 anos	10	2%	3%
De 18 à 24 anos	3	0,5%	1%

**Tabela:** Faixa Etária

Em conclusão sobre as análises combinadas entre Gênero e Faixa Etária, outro dado em destaque, segundo a análise do Comitê de Especialistas, foi a pouca representatividade das faixas etárias de 18 a 30 anos (6%). Assim, é necessário direcionar o esforço para disseminar o tema entre estudantes e jovens profissionais, e para a renovação da base de profissionais preparados para atuar com GC. Faz-se necessário investigar em profundidade a existência de um movimento de possível baixa valorização, desestímulo da carreira ou foco em GC. Os dados que seguem nas próximas perguntas, também sugerem que o perfil do profissional de GC respondente tende a ser mais maduro, assim pode-se combinar os 13% de respondentes acima dos 60 anos, pautado também pelos dados do “tempo de carreira” e “tempo de atuação em GC”. Assim, a carreira de GC não se caracteriza como uma área de entrada dos profissionais ou também não como uma área básica de estudos. A GC parece estar localizada como uma especialização, pós-graduação, ou atuação de profissionais mais experientes.

## P4: Você Representa?

(Indique as opções que se aplicam e representam as formas como você atua com GC)



**Figura:** Formas de Atuação do Profissional de Gestão do Conhecimento

Essas respostas indicam as diferentes formas como um profissional atua com GC, reforçando que o respondente poderia selecionar mais de uma opção, o que foi também destacado nas análises do Comitê - uma marcante referência ao Profissional que acumula papéis, atuando em paralelo ou de forma complementar com múltiplas formas de atuação. Isso valida também que dentre os respondentes deste estudo estão profissionais habilitados, seja no meio acadêmico, em empresas privadas ou gestão pública. O gargalo ficou com os profissionais que atuam no Terceiro Setor, com menor representatividade – dado já apontado nas edições anteriores (Respondentes do Terceiro setor foram 4% em 2012 e 5% em 2018).

Além disso, a pesquisa aponta um recorte sobre os **13% que se declaram em “Outras Formas de Atuação”**, o que indica que profissionais autônomos, empresários (as), empreendedores e sócios-diretores(as), entre outros, não se sentiram representados pelas categorias apresentadas.

Ao combinar a leitura anterior do Gráfico das Formas de Atuação com a Tabela do Cargo atual dos profissionais de GC pode-se apontar, novamente, as múltiplas funções do profissional, destacando que esse dado, sim, consegue acomodar os Diretores(as) e CEOs, além de estratificar a atuação por Cargos de Analistas, Coordenadores, Especialistas, Técnicos, Gerentes e Assessores, o que complementa as opções já apontadas de Professor(a), Consultor(a), Pesquisador(a). Essa estratificação apontou, novamente, que não encontramos Estagiários em GC nesta coleta, mas entre os **“20 respondentes da categoria Outro Cargo”**, que também mencionaram estar entre: assistentes, instrutores (as), engenheiros (as), gestores públicos e bibliotecários (as) e autônomos.



## P4.1: Qual o seu Cargo atual?

(selecione mais de um, caso se aplique em igual nível de dedicação):

Respondentes	Opções Selecionadas
50	Analista
34	Professor (a)
32	Consultor (a)
29	Pesquisador (a)
25	Coordenador (a)
21	Diretor (a) ou CEO
20	Especialista
15	Técnico (a)
13	Gerente
12	Assessor (a)
0	Estagiário (a)
20	Outro (Qual?)

**Tabela:** Cargo atual

**Total de respostas válidas:** 207 respondentes

## P4.2 Cargos dos respondentes que representam as organizações

Considerando, neste item, os respondentes do Bloco 1 e do Bloco 2, as nomenclaturas dos cargos descritas foram:

### Cargos Destacados

- Presidente, Vice-Presidente, CEO, Diretor, Gerente, Coordenador, Supervisor, Administrador de Empresa, Analistas (Executivo em Metrologia e Qualidade; de Compliance; de GC; de Sistemas; de Recursos Humanos; de Finanças e Controle; em Ciência e Tecnologia; de Tecnologia da Informação e de Service Desk I); Assessor Técnico; Bibliotecária; Capitão Bombeiro Militar; Chefe de Gabinete; Coordenador de M&A e GC, de Pós-Graduação, de Projetos, de Recursos Humanos e de Serviços), Designer de Fluxos de Conversação, Engenheiro de Desenvolvimento do Produto, Especialista de Tecnologia de Informação e Especialista Gestão do Conhecimento, Jornalista, Microempreendedor Individual, Pedagogo, Professor Universitário e Psicólogo Organizacional.

Sendo assim, é possível observar que alguns cargos possuem relação direta com a GC, como exemplo Analista de Gestão do Conhecimento, Coordenador de M&A e GC e Especialista Gestão do Conhecimento; e outros cargos, relação indireta. Há, ainda, outros que não apresentaram algum tipo de relação clara.

**Total de respostas válidas: 81 respondentes**

## P4.3 Atribuições dos cargos

Neste contexto, foi possível identificar que as atribuições dos cargos estão relacionadas não apenas a atividades voltadas à Gestão do Conhecimento, bem como à Gestão Organizacional, Educação, Gestão de Projetos, Tecnologia da Informação, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Clientes.

Atribuições	Porcentagens	Exemplos das atribuições dos respondentes
Gestão do Conhecimento	30,6%	“Desenvolvimento de ações educativas, estruturação de repositório de conhecimento; facilitação da disseminação do conhecimento; realização de parcerias com universidades para a busca de novos conhecimentos e inovação”.
Gestão Organizacional	24,4%	“Atuo na Direção Executiva da empresa sendo responsável pelo Planejamento e Gestão Estratégica.; Planejamento, direção e controle”.
Educação	15,4%	“Atuo em projetos de pesquisa, atividades de ensino e em projetos de extensão”.
Gestão de Projetos	10,3%	“Coordenação de Equipe de Desenvolvimento de Projetos”.
Tecnologia da Informação	9,0%	“Suporte ao ERP utilizado e aos sistemas especialistas. Gestor do Conhecimento do departamento de TI Participo ativamente do processo de gestão de mudanças e problemas”.
Gestão de Recursos Humanos	5,1%	“Gerenciar Carreira, Remuneração, Avaliação de Desempenho, Concurso Público, Recrutamento e Seleção Interno, Programa de Estágio, Educação Corporativa”.
Gestão de Clientes	2,6%	“Analista de TI em uma gerência de suporte técnico”.
Gestão da Informação	2,6%	“Organização e tratamento das informações inseridas em suportes físicos e digitais; Pesquisa jurídica; Digitalização documental; Controle de biossegurança do acervo bibliográfico”.

**Tabela:** Atribuições dos Cargos

**Total de respostas válidas:** 81 respondentes

## P5: Você se dedica à GC?

(Indique em que formato você se dedica à GC)

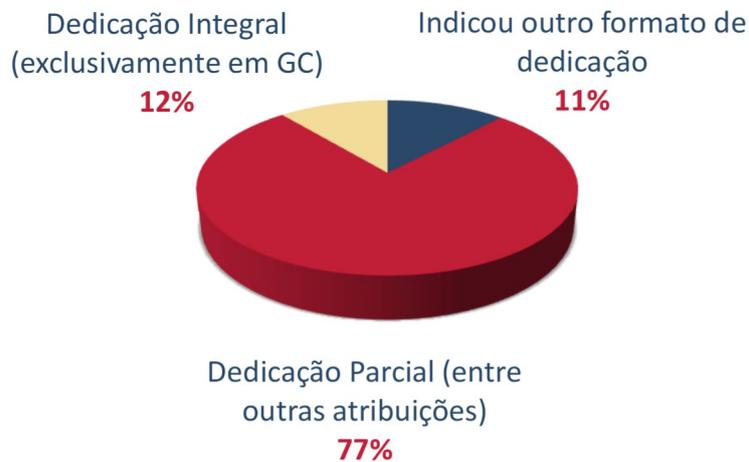


Gráfico: Dedicção à Gestão do Conhecimento

Total de respostas válidas: 207 respondentes

Na pergunta, 4, 55% dos respondentes indicaram que são profissionais dedicados à GC: apenas 12% apontam que têm dedicação integral, exclusivamente em GC, o que reforça o padrão identificado de que o Profissional de GC é híbrido e com dedicação parcial, também à Gestão do Conhecimento (77%). Esse fator, será aprofundado nas questões que seguem sobre a “Carreira” deste profissional.

Um alerta é a comparação com os cargos e funções oficiais nas organizações, ao observarmos que não é um padrão existir cargos e áreas dedicadas à GC, e assim os profissionais exercem outras funções em paralelo. Mais um apontamento do Comitê de Especialistas indica que para que o conhecimento seja bem gerido, talvez seja preciso criar cargos oficiais e pessoas realmente dedicadas ou focadas na GC em suas organizações.

Um apontamento positivo é o de que a pesquisa coletou como os profissionais contribuem com a GC em sua atuação, e pode-se observar que 63% indicam que estão diretamente envolvidos com a GC nas organizações. Esse percentual reforça que existe uma presença e pode chegar a ser valorizada com Lideranças atuantes em algumas organizações.

## P6: Qual a principal contribuição em GC?

Coletamos a visão de Lideranças e Gestores em GC (30%), Equipes & Usuários da GC (33%), Consultores & Pesquisadores (externos - 25%) e algumas contribuições relevantes (12%):

Respondentes	Porcentagem	Atuação do profissional de GC
40	30%	Lidero iniciativas em GC dentro de uma Organização
23		Gestor do Conhecimento em uma área específica da Organização
32	33%	Integro uma equipe dedicada à GC
36		Contribuo participando das Práticas de GC na Organização (como usuário do Programa de GC)
51	25%	Atuo como Consultor externo ou pesquisador para Organizações /Projetos
25	12%	Outras contribuições

**Tabela:** Contribuição em GC

**Total de respostas válidas:** 207 respondentes

Coletamos dentre “**outras contribuições relevantes**” (12%): Conselheiros, Pesquisadores – Grupos de Pesquisa, Terceirizados, Desenho de Estratégias e Adesão à Programas de GC, P&D e Universidades Corporativas. O aprofundamento de outras áreas específicas, que foram mencionadas será detalhado no Gráfico de Áreas de Atuação da pergunta P8.4.

## P7.1 Sua atuação é internacional?

Atuação	Respondentes	%
Não	173	84%
Sim	34*	16%

Tabela: Atuação Internacional

**Total de respostas válidas:** 207 respondentes

\* Destes, 10 respondentes também indicaram que trabalham em Multinacionais

### Lista dos diversos países e regiões de atuação citados:

Alemanha; América do Norte; América do Sul; América Latina;  
Argentina; Canadá; Chile; Colômbia; Coreia do Sul;  
Estados Unidos; EUA; Europa; França; Indonésia;  
Inglaterra /Reino Unido; Itália; Leste Europeu; Liechtenstein;  
Malásia; México; Moçambique; Omã;  
Países da África e das Américas;  
Paraguai; Peru; Portugal; Suíça e Tanzânia.

**Total de respostas válidas:** 207 respondentes

Buscou-se compreender os dados atuais do Panorama para os profissionais de GC no Brasil, com isso ao combinar a pergunta 7.1 com os profissionais que atuam em multinacionais, pode-se indicar que: a atuação dos profissionais ainda é focada no mercado interno. Apesar de 34 respondentes declararem atuação internacional, somente 4 estão alocados em multinacionais, isso indica que os profissionais e as organizações brasileiras estão tendo protagonismo de atuação também internacional.

## P7.2 Qual o seu status de ocupação atual?



<b>34% (70 respondentes)</b>	Atuo como Funcionário no Setor Público ou Empresas Estatais
<b>31% (64 resp.)</b>	Atuo como CLT no Setor privado
<b>13% (27 resp.)</b>	Atuo como PJ, prestando serviços a uma ou mais Organizações
<b>6% (12 resp.)</b>	Estou atualmente em processo de recolocação profissional
<b>2% (5 resp.)</b>	Estou atualmente, por escolha, afastado de atividades profissionais
<b>1,5% (3 resp.)</b>	Atuo como CLT no 3º Setor
<b>1,5% (3 resp.)</b>	Atuo como PJ em uma Consultoria em GC
<b>11% (23 resp.)</b>	Outra Opção.

**Total de respostas válidas: 207 respondentes**

**Figura:** Status de Ocupação Atual

Para complementar a leitura deste cenário, buscou-se identificar com os profissionais o seu “status oficial” em 2020. Aqui, se manteve o balanço entre profissionais do setor público e privado, sendo que 8% dos respondentes indicaram não estar trabalhando (ocupado). Tivemos, ainda, outros status indicados em **“Outra Opção”**: novamente os Empresários(as) e Empreendedores (as), e outras formas de atuação como CLT em Empresas Públicas/Mistas, também aposentados e bolsistas foram mencionadas no campo aberto como complemento.

Nas próximas perguntas será estratificada a carreira do Profissional de CG, mas pode-se em combinação com a P 7.2 apontar que a forma de atuação que contrata “PJ” em funções/cargos de CLT não se observa em grande escala nas carreiras dos respondentes.

## P8: Carreira

(segundo os níveis de tempo de dedicação em GC e as faixas salariais):

### P8.1 Quanto tempo tem de Carreira?

(Indicar tempo de experiência em anos)

Tempo Total de Carreira	Respondentes	(%)
acima de 40 anos	7	3%
de 31-40 anos	43	21%
de 21-30 anos	39	19%
de 16-20 anos	36	17%
de 11-15 anos	36	17%
de 6-10 anos	26	12%
de 1-5 anos	20	10%

**Tabelas:** Estratificação da Carreira do Profissional de Gestão do Conhecimento

**Total de respostas válidas:** 207 respondentes

### P8.2 Há quanto tempo atua com GC?

(Indicar tempo de experiência em anos)

Tempo de dedicação em GC	Respondentes	(%)
acima de 30 anos	1	1%
de 21-30 anos	4	2%
de 11-20 anos	34	16%
de 6-10 anos	38	18%
de 2-5 anos	87	42%
até 1 ano	43	21%

**Tabelas:** Estratificação da Carreira em Gestão do Conhecimento

**Total de respostas válidas:** 207 respondentes

### P8.3 (Opcional): Indique sua faixa salarial (atual ou a média mensal em 2020)?

Faixa salarial	Respondentes	(%)
acima de R\$30mil	4	2%
de R\$20 mil a 30mil	14	8%
de R\$15 mil a 20mil	16	9%
de R\$10 mil a 15mil	35	20%
de R\$5 mil a 10mil	60	33%
de R\$2 mil a 5mil	43	24%
até R\$2mil	7	4%

Tabelas: Estratificação da Carreira em Gestão do Conhecimento

**Total de respostas válidas: 207 respondentes**

Com a combinação dos dados dos respondentes, segundo o tempo de carreira, pode-se observar que os profissionais têm uma maturidade de atuação em áreas específicas, e passam a atuar também em GC (apontamento reforçado pelo Gráfico P8.4). Essa leitura indica que 130 dos 207 respondentes (ou seja, 62%) atuam há menos de 5 anos com GC, mas dentre os profissionais com até 20 anos de carreira a soma é de 118 profissionais (57%). Esse percentual sugere que a GC representaria até  $\frac{1}{4}$  de seu tempo de carreira, seguido da interpretação de que 18% dos profissionais se dedicam há mais de 11 anos em GC e outros 18% entre 6-10 anos.

Outro apontamento, referente à maturidade do profissional de GC, sugere que temos alguns poucos profissionais referência por tempo de atuação. É importante ressaltar que esse tempo não sugere cargos ou posições de destaque, somente que 5 profissionais se dedicam há mais de 21 anos em GC. Dessa forma, construindo uma linha temporal, conclui-se que quase 98% dos profissionais passaram a atuar com GC a partir do ano 2000.

O fator remuneração também pode ser considerado para avaliar a carreira do profissional de GC, dos quais 25% têm acima de 31 anos de carreira. Porém, 10% declararam receber acima de R\$20 mil (sendo que, 179 respondentes declararam sua remuneração ao estudo). A maioria, 61% dos respondentes, declararam receber até 10mil reais de remuneração atualmente.



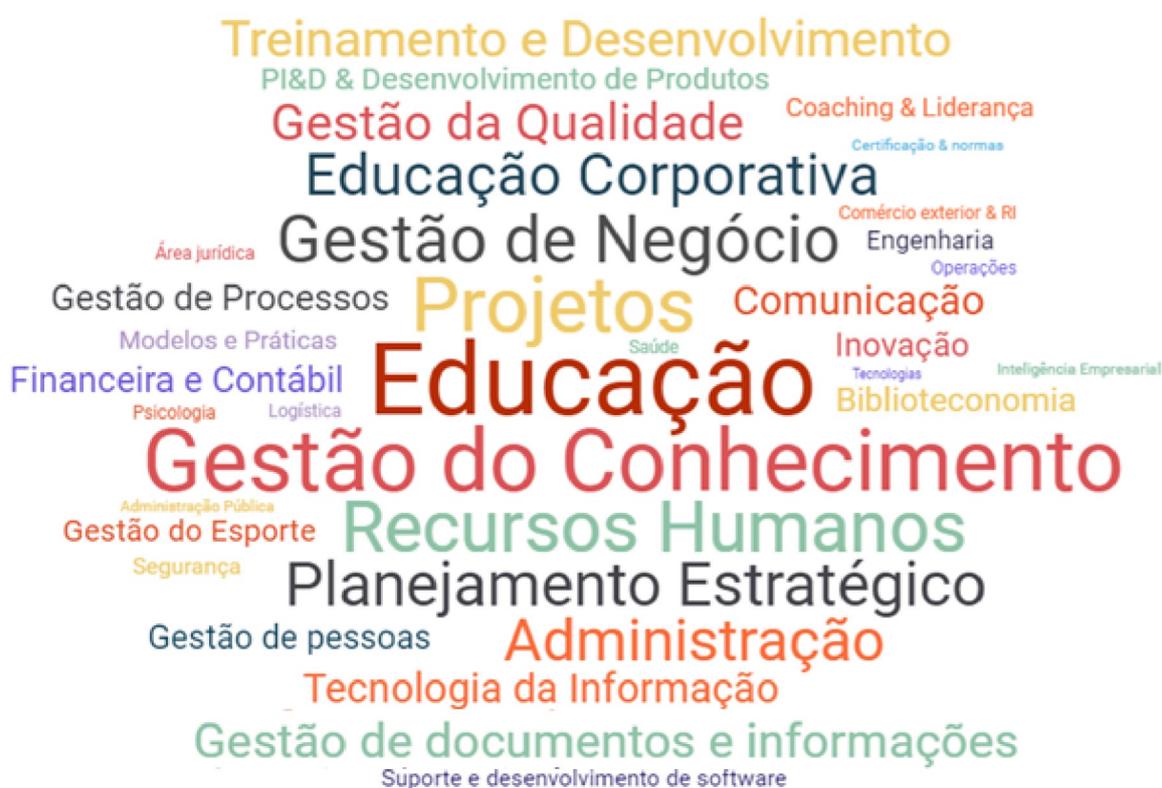
Outra combinação possível de dados é avaliar a carreira dos 25 profissionais que hoje se dedicam em tempo integral à GC (dado indicado na P5): 15 deles se dedicam de 2 a 5 anos em GC (56%). Destes 25 profissionais, 20 declararam que possuem mais de 11 anos de carreira (80%). Assim, somente 5 deles possuem de 1 a 10 anos de carreira (20%). Já entre os profissionais com mais de 40 anos de carreira e mais de 21 anos em CG, nenhum declara exclusividade à GC.

## P8.4 Qual a área de experiência predominante em sua Carreira?

(indicar as principais, caso acumule experiência em diferentes áreas de atuação)

**85% das áreas citadas** estão representadas no Gráfico, agrupadas  
por quantidade de vezes mencionadas

Figura: Áreas de Experiência



Total de respostas válidas: 207 respondentes

(27) Educação; (23) Gestão do Conhecimento; (20) Projetos; (19) Recursos Humanos; (17) Gestão de Negócio; (16) Planejamento Estratégico; (15) Administração; (15) Educação Corporativa; (13) Gestão da Qualidade; (13) Treinamento e Desenvolvimento; (12) Gestão de documentos e informações; (10) Tecnologia da Informação; (10) Comunicação; (9) Gestão de Processos; (9) Financeira e Contábil; (8) Biblioteconomia; (8) Gestão de pessoas; (8) Inovação; (7) PI&D & Desenvolvimento de Produtos; (7) Gestão do Esporte; (6) Coaching & Liderança; (6) Engenharia; (6) Modelos e Práticas (design thinking; lean; metodologias ágeis; Facilitação de Grupos; Condução de oficinas); (5) Suporte e desenvolvimento de software; (5) Segurança; (4) Área jurídica; (4) Saúde; (4) Psicologia; (4) Comércio exterior & RI; (4) Operações; (4) Logística; (3) Certificação & normas (3) Inteligência Empresarial e (3) Administração Pública.

Esta análise busca contextualizar como o Profissional de GC tem atuação realmente híbrida, uma vez que somente 23 respondentes apontam ter experiência predominante em GC. Em geral, os profissionais apontam outras áreas. Assim, buscou-se organizar essas diferentes áreas complementares à atuação do Profissional de GC. Foi destacado pelo Comitê de Especialistas que os apontamentos desses setores indicam que a GC está se aproximando dos segmentos de “Gestão Estratégica de Negócios”, quando no passado já foi mais correlacionada às áreas de Gestão da Documentação, ainda presente.

Outras áreas em destaque são Educação, Desenvolvimento, P&D, como disciplinas que também acompanham a carreira do Profissional de GC, pois há uma linha tênue que separa as atuações do profissional em muitas organizações, cujo objetivo central acaba sendo o desenvolvimento do “saber fazer”. Aponta-se também uma abertura à combinação da GC com áreas mais específicas, o que reforça que por vezes a GC não é o “fim”, e sim o “meio” para gerar resultados positivos para essa determinada área. Caracteriza-se também que os profissionais possuem multidisciplinariedade em sua atuação, reforçando que 77% dos respondentes declaram que se dedicam parcialmente em GC, entre outras atribuições.

**Outras Áreas de Experiência foram citadas** somente 1 ou 2 vezes:

**(2):** Tecnologias; Industrial; Consultoria; Marketing; Setor Comercial; Supply Chain; Atendimento; Perfil Comportamental; Sustentabilidade e RSC; Hospitalidade e turismo; **(1):** Gestão de Contratos; Compras; Bancária; Vendas; Arquitetura; Empreendedor; Controle Interno ONG; Química/Nuclear; Design; Grau de maturidade Fiscal; Executiva; Auditoria; Historiador Inspeção; Assessoria de Diretor; Cultura; Governança Construção; Ouvidoria; Plataforma de exploração de petróleo; Desenvolvimento organizacional; Compliance; Aprendizagem organizacional; Música; gestão por competências; gestão de mudança; Serviços; área de Suporte; Ambiental; Transparência; Controle Social PLM; Análise Preditiva; plataformas digitais públicas Curadoria Digital; previdência; orçamento.

**Total de respostas válidas: 207 respondentes**

## Como os Profissionais se conectam com a nossa rede?

O ano de 2020 nos trouxe a oportunidade de focarmos em nossa formação profissional, porém, pouco mais da metade dos profissionais realizaram capacitações voltadas à temática da GC.



**Figura:** Membros SBGC e Capacitações em Gestão do Conhecimento

Também, podemos apontar o KM Brasil e outras capacitações da SBGC como uma oportunidade de conexão, inclusive entre membros e não associados. Apontamos que conseguimos atingir um público respondente também externo à SBGC. Além do fato de que a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento tem oportunidade de aumentar a base de associados, incentivando esse network.

Por outro lado, 2020 foi um ano de muitas oportunidades de capacitação, e ainda assim 45% dos respondentes não focaram em GC. Foi destacado também que muitos profissionais mencionaram que participaram de Treinamentos, Workshops, Cursos e Eventos de outras áreas, como especialização em GC, o que abre uma janela de oportunidade para oferecer conteúdo alinhado a outros temas.

Em combinação com outras respostas, tivemos respondentes interessados em GC, mas que ainda não são “praticantes” (em inglês o “*practitioners*”, também mencionados em pesquisas globais de GC, como a conduzida por Knoco, 2017). Com isso, podemos oferecer práticas e capacitações voltadas aos atuais e futuros profissionais de GC, em diferentes níveis.

## P9: Participou de Treinamentos, Workshops, Cursos, Eventos ou Benchmarking direcionados à GC nos últimos 12 meses?

Capacitação	Respondentes	%
Não	94	45%
Sim	133	55%



**52 respondentes**

Mencionaram quem participaram do KM  
Brasil 2020

Total de respostas válidas: **207 respondentes**

**Tabela:** Capacitação direcionada à Gestão do Conhecimento

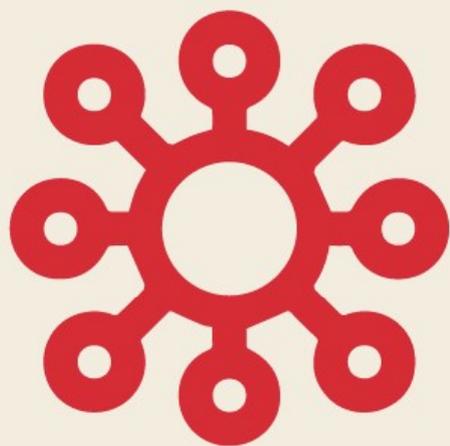
### P9.1 Eventos Citados

**Eventos da SBGC:** Webinars da SBGC; Programa Essencial de GC; Membership ON; Formação de Avaliadores em GC e Formação de Consultores em GC.

**Outros Eventos:** X CONGEP 2019; KM Institute; Seminário Nacional de Gestão da Informação e do Conhecimento; Seminários FGV; ICKM; CIKI; ENAP; Rede Índigo; Network Systems (CRIE); Intelligence Fellows Summit; Congresso TOI 2020; Congresso BibliOnline; APQC KM Conference; Fringe Legal Summit; ILTA>ON; Iltavation Brasil; Webinar pela Enterprise Knowledge; Café com saberes; CBTD; Avaliação Perfil comportamental (CIS assessment); DATAELEGE; Essentjus; Eventos do CREA.

# Classificação das Organizações

©/TA/BLOC02



**SBGC**

Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

Neste bloco, buscamos caracterizar as organizações brasileiras que estão priorizando a Gestão do Conhecimento (GC). Neste bloco, obtivemos 81 respostas de 63 diferentes organizações, quantidade essa considerada nas análises. Para tanto, iniciamos com o levantamento de informações referente ao tempo de existência das organizações respondentes.

## P10: Tempo de existência da organização desde sua fundação:

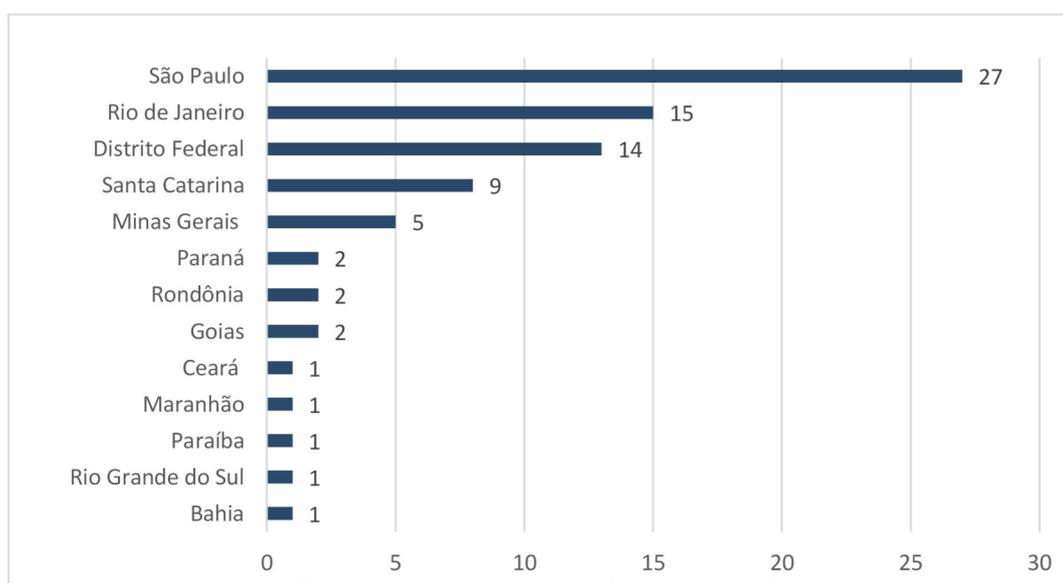
Quanto ao tempo de existência das organizações, das 63 empresas respondentes, grande parte possui até 20 anos de atividades (sendo 50,8% dos respondentes), conforme quadro abaixo.

Faixa de Tempo - Anos	Número de Organização
1-20	32
21-40	14
41-60	14
61-80	9
80-120	3
191-200	1
341-350	1
<b>Total Geral</b>	<b>63</b>

**Tabela:** Tempo de existência das organizações

## P11: Quais estados tiveram maior representatividade na pesquisa?

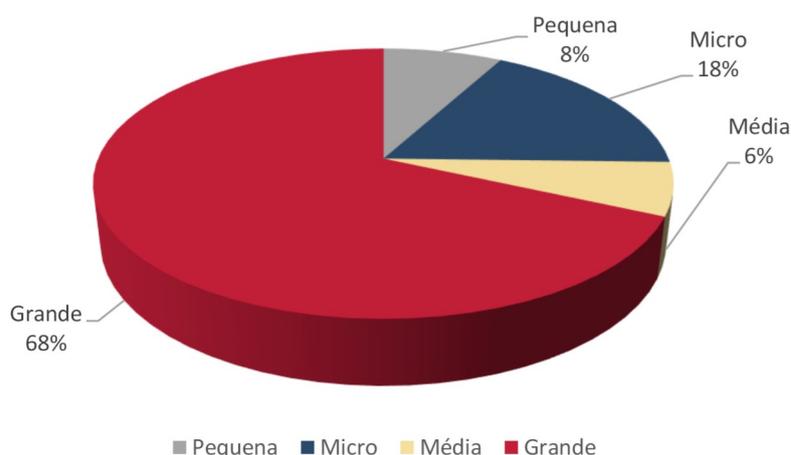
Quanto aos estados que tiveram maior representatividade na pesquisa, é possível destacar que 75% dos estados que participaram pesquisa pertencem a região Sudeste, sendo eles: São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, totalizando 47 organizações pertencentes a esta região, conforme gráfico abaixo.



**Gráfico:** Representatividade dos Estados

## P11.1 Qual é o porte das organizações que participaram da pesquisa?

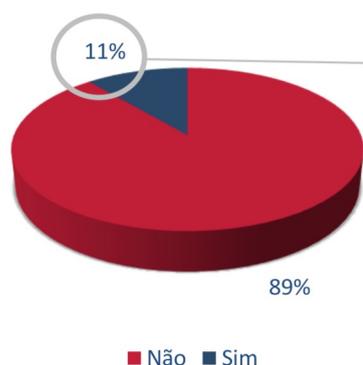
Adiante, conforme apresentado no próximo gráfico, o porte da maioria das organizações que participaram da pesquisa é grande (68%), seguido de organizações de porte médio (%). Especificamente, obtivemos a resposta de 11 microempresas (com até 9 colaboradores), 5 empresas de pequeno porte (com 10 a 49 colaboradores), 4 empresas de médio porte (com 59 a 249 colaboradores) e 43 empresas de grande porte (com mais de 250). Cabe destacar que obtivemos 5 empresas com mais de 40.000, sendo, respectivamente: (i) uma com 44.000 colaboradores; (ii) 60.000 colaboradores; (iii) 70.000 colaboradores; (iv) 100.000 colaboradores e (v) 120.000 colaboradores.



**Gráfico:** Porte das organizações

## P12: Sua organização é uma multinacional?

Quanto às organizações multinacionais, apenas 11% (que corresponde as 07 organizações) responderam que são multinacionais.



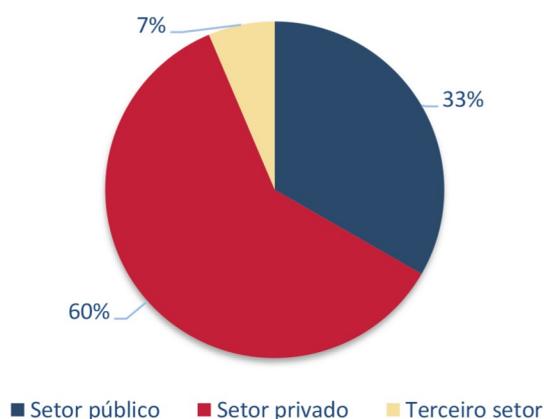
Dessas, cinco responderam, quanto ao tempo de existência:

Tempo de existência (anos)	Quantidade de respondentes
12	1
20	1
36	1
64	1
78	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

**Gráfico:** Organizações Multinacionais

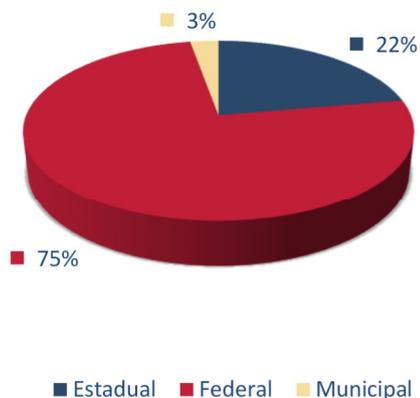
## P13: Quais setores das organizações participaram da pesquisa?

Quanto aos setores, é possível constatar que o privado teve maior representatividade, conforme gráfico abaixo, sendo: 21 organizações do setor público, 38 organizações do setor privado e 4 organizações do terceiro setor.



**Gráfico:** Setores das organizações

## P14: Para setor público, qual esfera?



Por sua vez, dos 33% das organizações públicas, a maioria pertence à esfera federal (sendo 75% destas).

Gráfico: Esferas das organizações públicas

### P14.1 Qual categoria?

E, ainda, quanto ao setor público, as categorias nas quais as organizações pertencem são:



Gráfico: Categorias das organizações públicas

## P15: Qual o setor de atuação?

Quanto à classificação do setor de atuação, Educação foi o que teve maior representatividade, sendo 12 das 63 organizações respondentes.

Setor de Atuação	Quantidade de organizações
EDUCAÇÃO	12
OUTROS	9
ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS	5
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL	3
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES	3
OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS	3
SOFTWARE E SERVIÇOS DE TI	3
TELECOMUNICAÇÕES	3
TRANSPORTE, ARMAZENAGEM, LOGÍSTICA E CORREIO	3
CONSTRUÇÃO	2
INDÚSTRIAS EXTRATIVAS	2
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	2
PETROLEO E GÁS	2
TURISMO E LAZER	2
AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA	1
ÁGUA, ESGOTO, ATIVIDADES DE GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO	1
ARTES, CULTURA, ESPORTE E RECREAÇÃO	1
ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS	1
BANCOS	1
ENERGIA, ELETRICIDADE E GÁS	1
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO	1
MINERAÇÃO, SIDERURGIA E METALURGIA	1
PAPEL E CELULOSE	1

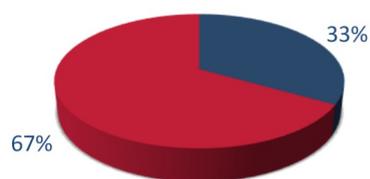
**Tabela:** Setor de atuação das organizações

## P16: Qual o segmento específico a que se dedica?

Contudo, os segmentos específicos a que a organização se dedica apresentou resultados muito diversificado: o segmento Educação apresentou maior representatividade, com 10 organizações; em seguida, aparece o Saneamento Básico, com três organizações; os setores de Construção civil, Setor hoteleiro, Consultoria jurídica em empresas privadas, Máquinas, equipamentos e eletroeletrônicos, Serviços e Infraestrutura apresentaram duas respostas em cada um; os demais setores, tiveram apenas uma empresa em cada, como por exemplo: Inovação em serviços, Inteligência e Comunicação, Mineração de ferrosos e metais básicos, Logística, dentre outros.

## P17: Irá descrever a organização (em geral) ou uma área específica onde é aplicada a GC?

Considerando que os participantes tiveram opção de responder pela organização (em geral) ou uma área específica onde é aplicada a GC, 67% das respostas foram da organização de forma geral e 33% de alguma equipe, departamento ou área específica.



Das que responderam área específica, os departamentos são:

Gráfico: Abrangência de descrição da GC

- Biblioteca
- Ciência e Tecnologia
- Compliance
- Consultoria e ensino
- Desenvolvimento de Produtos
- Diretoria
- Diretoria Metropolitana
- Engenharia e Tecnologia
- Gerência de Infraestrutura
- Gerência de Sistemas de Operações
- Gestão de arquivos
- Gestão de Projetos
- Gestão de serviços de TI
- Instituto de Inovação
- Jornalismo
- Laboratório
- Pesquisa
- Pós-Graduação
- Recursos Humanos
- Tecnologia da Informação
- Unidade de Justiça - Times de Serviços e Desenvolvimento
- Unidade de Negócio
- Universidade Corporativa

## P18: Organização possui uma equipe dedicada à GC?

74% das organizações possuem equipe ou pelo menos um profissional dedicado à GC.

Uma contribuição relevante pode ser traçada com o Panorama de 2012: “37% dos respondentes afirmaram possuir um departamento com colaboradores responsáveis pela GC, enquanto 63% declararam não possuir a função de GC explícita na organização, mas que o compartilhamento era uma tarefa importante para cultura”

### P18.1 Poderia indicar qual o nome oficial deste cargo e/ou equipe/área?

Especificamente, o nome oficial dos cargos e/ou equipe/área citados foram:

- Agentes do conhecimento
- Analista de Recursos Humanos
- Centro de Competências
- Comitê de Gestão do Conhecimento
- Consultor em Gestão do Conhecimento
- Coordenador de controladoria e inovação
- Coordenadora de Gestão do Conhecimento
- Diretoria de Gestão do Conhecimento
- Disseminação da Cultura de Integridade
- Equipe multifuncional
- Facilitadores de Gestão do Conhecimento
- Gerência de Conhecimento e Competitividade - Núcleo de Gestão do Conhecimento
- Professor de Magistério Superior
- Seção de Retenção do Conhecimento
- Supervisor da Seção de Retenção do Conhecimento

## P18.2 Há quantos anos existe com este formato?

Como podemos observar, das 49 organizações que responderam esta pergunta, 73% possuem entre 1 a 10 anos de existência de cargos, equipes ou áreas específicas de GC.

Tempo (anos)	Quantidade de Respondentes
<1	6
1-10	36
10-20	6
21-30	0
31-40	1

**Tabela:** Tempo de existência do formato de GC nas organizações

## P18.3: Quantas pessoas estão alocadas com dedicação em GC na organização?

Número de colaboradores	%
0 - 9	68,6
10 - 19	14,8
20 - 39	12,9
60 - 100	3,7

**Tabela:** Número colaboradores dedicados à GC do nas organizações

Grande parte das organizações respondentes destacaram ter até 10 pessoas alocadas com dedicação em GC na organização. Sendo que, dessas, 17 organizações possuem apenas 01 colaborador alocado com dedicação em GC.

## P19: Intenção de investimento em GC?

Quanto à intenção de investimento em GC, apenas **33% dos respondentes** indicaram que a intenção de investimento é imediata (em curso). Todavia, apenas **22 empresas informaram**, de fato, o orçamento alocado para essa área/programa de GC. Os valores variaram entre investimentos menores que 1.000 reais a 50 milhões de reais conforme tabela abaixo:

Valores (em reais)	Quantidade de Respondentes
até 1.000,00	4
De 1.001,00 a 5.000,00	1
De 5.001,00 a 10.000,00	2
De 10.001,00 a 35.000,00	1
De 35.001,00 a 50.000,00	2
De 50.001,00 a 100.000,00	5
De 100.001,00 a 400.000,00	3
De 400.001,00 a 750.000,00	1
De 750.001,00 a 4.000.000,00	2
R\$ 50.000.000,00	1

**Tabela:** Intenção de investimento (valores) em GC nas organizações

E, por fim, das **16\* organizações respondentes**, informaram que o orçamento previsto para esta área/programa para 2021 foram:

Valores (em reais)	Quantidade de Respondentes
Até R\$ 1.000	4
De 1.001,00 a 10.000,00	3
de 10.001,00 a 50.000,00	1
De 50.001,00 a 100.000,00	2
De 100.000,000 a 500.000,00	3
De 500.000,00 a 2.000.000,00	2
Acima de R\$ 2.000.000,00	1

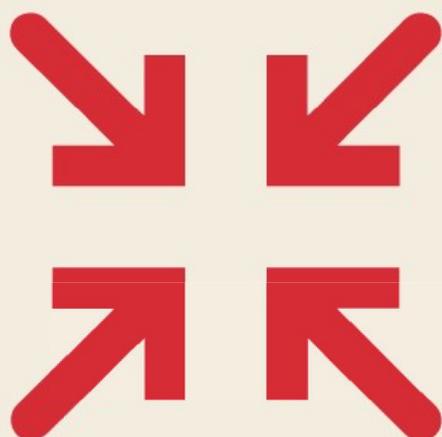
**Tabela:** Orçamento previsto (valores) em GC nas organizações

*\*as demais marcaram “em branco” ou responderam “não se aplica” / “não sabem”*

CAPA

BLOCO3

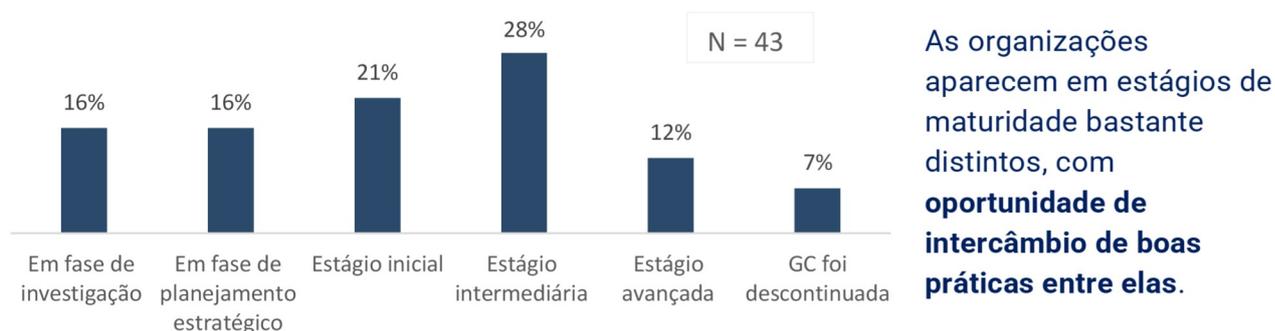
# Aprofundamento da Gestão do Conhecimento



**SBGSC**  
Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

## P20. Qual o nível de maturidade em GC na sua organização?

Quando perguntado em relação ao nível de Maturidade de GC nas organizações, **53% dos respondentes afirmam que estão em estágio inicial** (investigação, planejamento e estágio inicial) e apenas **12% dos respondentes afirmam que estão em estágio avançado**.



**Gráfico:** Nível de maturidade em GC nas organizações

Detalhamento de cada fase/estágio:

- **Em fase de investigação** - possui interesse em GC.
- **Em fase de planejamento estratégico** - está sendo estruturada a GC na organização.
- **Estágio inicial** - possui ao menos 1 prática de GC iniciada recentemente - últimos 12 meses.
- **Estágio intermediária** - possui mais práticas de GC e resultados atingidos- com mais de 12 meses de sua implementação.
- **Estágio avançada** - possui um programa de GC implementado, resultados efetivos e que segue ativo.

## P20.1 Existe uma política ou estratégia escrita sobre GC na organização? e

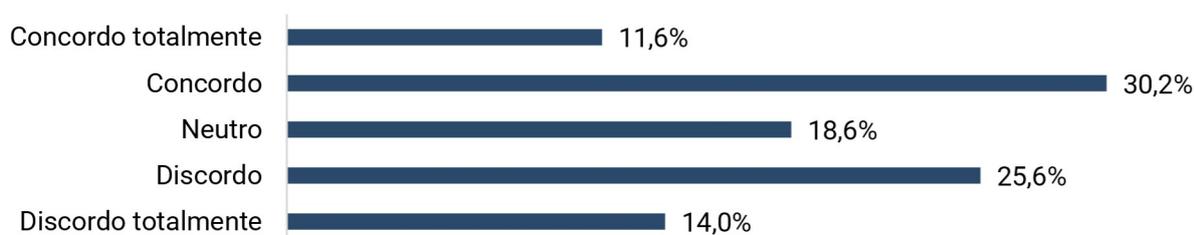
## P20.2 O programa de Gestão do Conhecimento é centralizado ou descentralizado na organização?

Aproximadamente **42%** das organizações concordam ou concordam totalmente que **exista uma política ou estratégia escrita de GC**, enquanto 40% discordam ou discordam totalmente e **54%** afirmam que o **programa de GC está descentralizado**.

Centralizado na área e GC	19%
Descentralizado, possuímos uma área de GC e existem iniciativas descentralizadas	28%
Descentralizado na cultura da empresa	26%
Nenhuma acima, não possuímos uma área de GC e estamos incentivando em fase inicial a cultura do compartilhamento	28%

**Tabela:** Programa de GC centralizado ou descentralizado

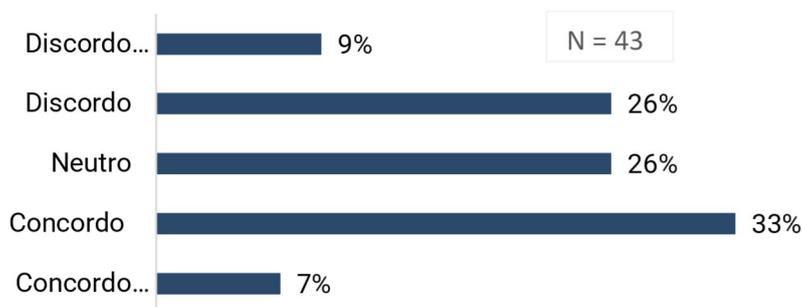
### Existe uma política ou estratégia escrita sobre Gestão do Conhecimento na organização?



**Gráfico:** Políticas e estratégias de GC

N = 43

## P20.3 Existe uma campanha que dissemina valores e a cultura da GC?



**40% das organizações afirmam que existem campanhas que disseminam os valores e a cultura de GC.**

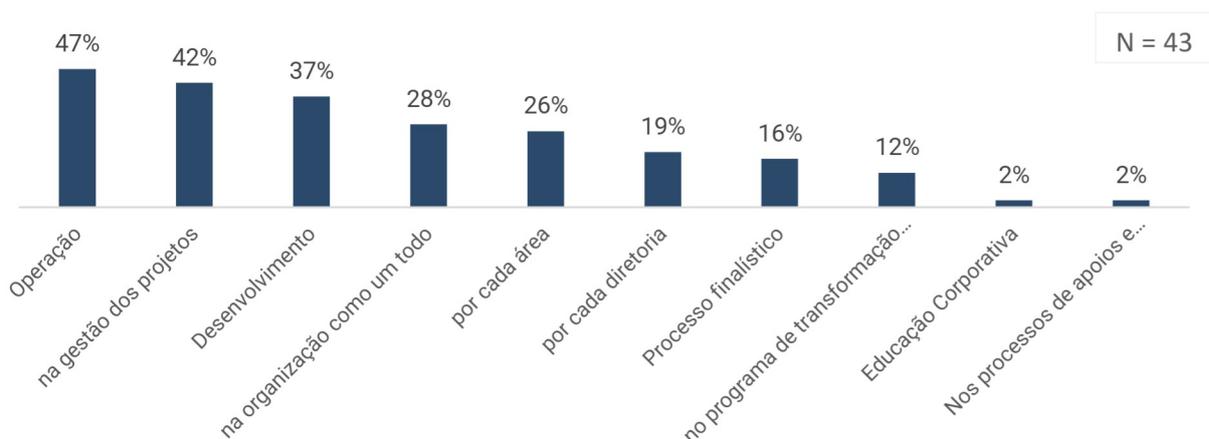
**Gráfico:** Campanhas de disseminação de valores e culturas de GC

### Uma contribuição relevante pode ser traçada com o Panorama de 2012:

“Os resultados apontaram que 66% dos participantes não possuíam uma política ou estratégia escrita sobre gestão do conhecimento, entretanto 62% afirmaram possuir em suas organizações um sistema de valor ou cultura para promover o compartilhamento de conhecimento”

## P20.4 Caso a organização envolva os tomadores de decisão e o desenvolvimento de estratégias para empregar os esforços e iniciativas de GC, indique as principais áreas envolvidas: (múltiplas opções)

Quando a GC é descentralizada na organização, foi perguntado se estas envolvem tomadores de decisão e o desenvolvimento de estratégias para empregar os esforços e iniciativas de GC, **as áreas que mais foram citadas são: operação (47%) e gestão de projetos (42%)**, os respondentes poderiam escolher mais de uma opção.



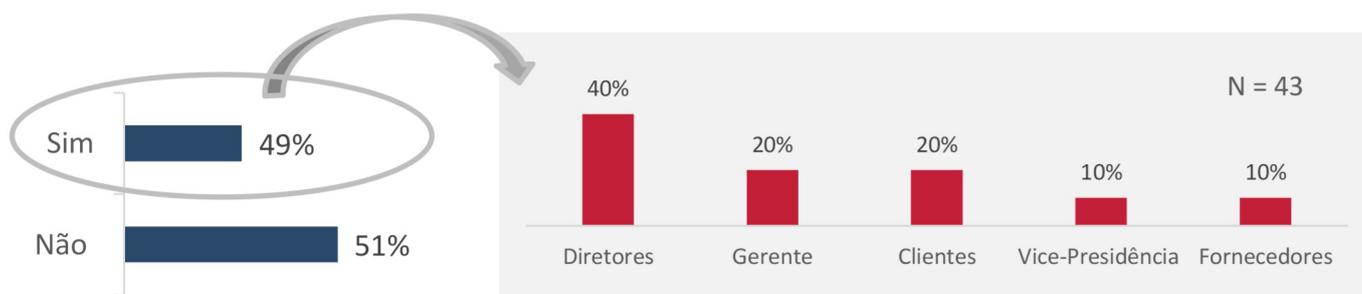
**Gráfico:** Áreas envolvidas em iniciativas de GC

**Responsabilidades compartilhadas em GC** podem representar **uma boa prática**, desde que haja uma **estratégia e uma coordenação/articulação para aproveitar as sinergias e otimizar esforços e recursos**. Descentralização sem direcionamento pode significar dispersão de esforços e recursos.

## P20.5 A GC envolve stakeholders-chave da organização?

(Caso sim, descreva quais os principais stakeholders da organização envolvidos pela GC?)

Quando perguntado se a GC envolve Stakeholders-chave da organização, **51% das organizações respondentes afirmam que não envolvem**. E caso sim, **60%** afirmam que são envolvidos **diretores ou gerentes** e **10%, vice-presidência**. O envolvimento da alta e média liderança da organização na GC pode ser considerado positivo, bem como a conexão com atores externos.



**Gráfico:** Número colaboradores dedicados à GC nas organizações

## P21. Quais os tipos de problemas relacionados ao conhecimento foram identificados na organização?

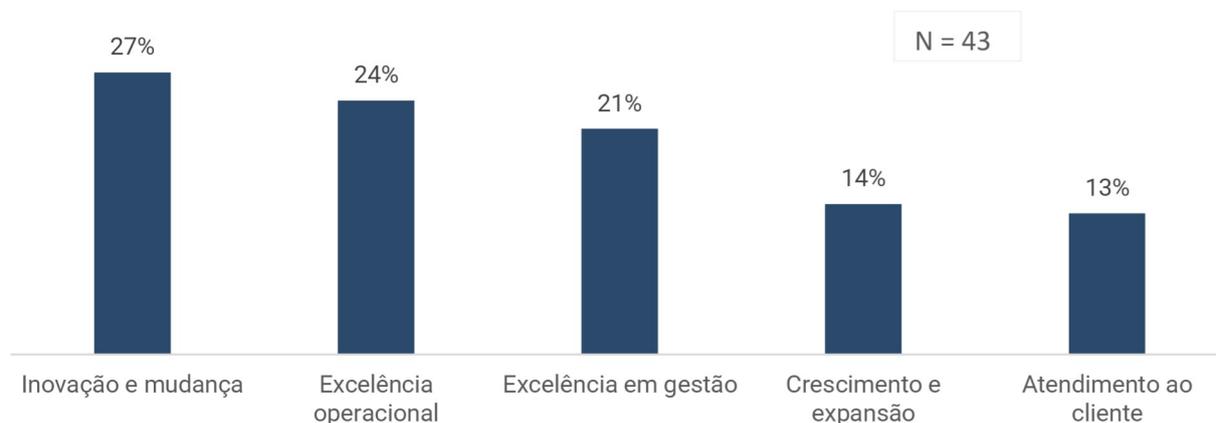
A partir do gráfico é possível afirmar que as organizações têm problemas relacionados a: **difficuldade de acesso a conhecimento disponível (58%), produtividade do conhecimento (25%) e falta de conhecimentos (21%).**



**Gráfico:** Problemas relacionados ao conhecimento

## P22. Quais os desafios do negócio relacionados ao conhecimento foram identificados na organização?

Quando perguntando os **desafios de negócio** relacionado ao conhecimento, pode-se observar no gráfico a seguir, que os maiores desafios são: **inovação e mudança (27%)** e **excelência operacional (24%)**.



**Gráfico:** Desafios do negócio relacionados ao conhecimento

## P23: Quais os resultados efetivos da implementação da GC?

E quando perguntado em relação aos resultados efetivos da implantação da GC. As organizações afirmam que obtiveram **melhora na operação (24%)** e **para replicar conhecimento (18%)**.

### P23.1 Para as iniciativas de GC em fase de implementação, descreva quais os resultados esperados?

Melhorar a operação (mais rápida, mais barata...)	24%
Replicar conhecimento para novos segmentos	18%
Manter um alto nível de serviço e satisfação do cliente	16%
Ainda não possuímos resultados mensuráveis*	14%
Garantir efetividade e consistência	13%
Criar produtos e serviços	12%
Conhecimentos críticos retidos	1%
Integração e colaboração entre pessoas, áreas e tecnologias, aplicação sistêmica de aprendizados.	1%

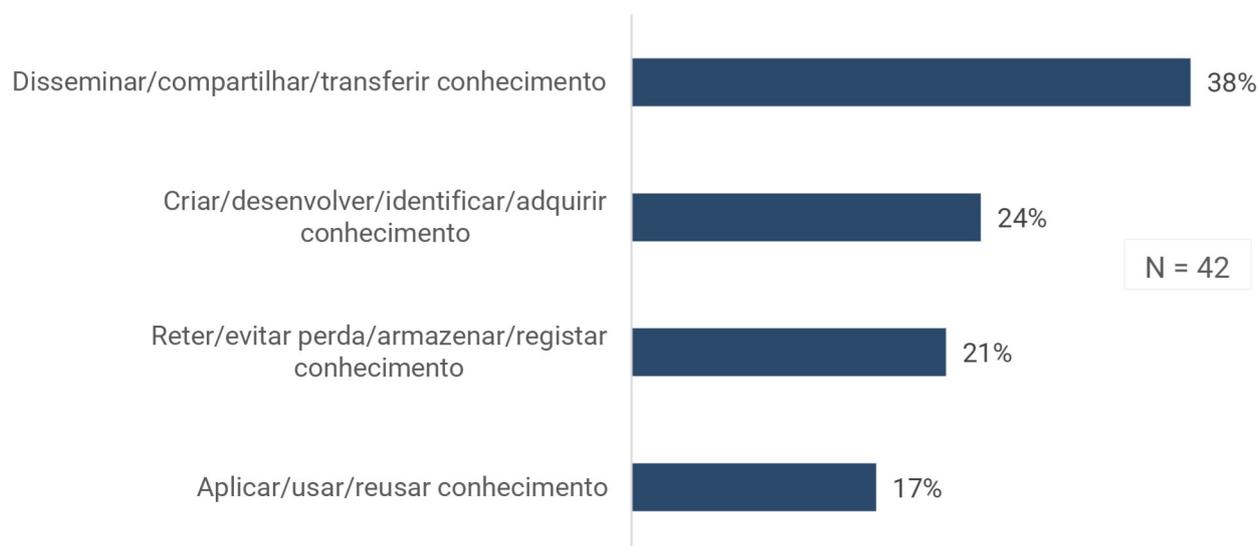
N = 24

**Tabela:** Resultados da implantação de GC

\*Quando, ainda, não existem resultados mensuráveis, os respondentes afirmam que a GC pode contribuir para uma maior constância, consistência, satisfação dos clientes, redução de erros, criação da cultura de compartilhamento de conhecimentos, retenção de conhecimentos, melhora operacional, inovações e criação de novos produtos e serviços.

## P24: Quais processos de GC foram priorizados no ano de 2020?

Em 2020, os **processos de GC** mais priorizado foram os de **disseminação, compartilhamento, transferência de conhecimento (38%)**. Quando relacionado com o **gráfico de problemas relacionados ao conhecimento**, os mais priorizado foram **risco de perda de conhecimentos (16%) e pouca interação e troca de conhecimento (13%)**, fazendo sentido a preocupação dessas organizações em querer disseminar, compartilhar e transferir os conhecimentos. Porém quando se fala de perda de conhecimento, o mais importante seria reter, armazenar e registrar esses conhecimentos.



**Gráfico:** Processo de GC priorizados em 2020

## P25: Sua organização possui conhecimentos mapeados e classificados em críticos/relevantes?

Quando perguntado se as organizações **possuem conhecimentos mapeados e classificados em críticos/relevantes** 61% dos respondentes afirmam que não, isso não é alarmante tendo como base, que **53% das organizações** respondentes estão em fase inicial em relação ao nível de maturidade de GC, mas ainda assim, podemos considerar que as organizações não estão considerando como prioridade o mapeamento de conhecimento.



N = 41

**Gráfico:** Proporção de empresas que fazem ou não o mapeamento dos conhecimentos críticos/relevantes nas organizações

## P25.1 Quais métodos ou ferramentas foram utilizados para mapeamento dos conhecimentos críticos?

Para as organizações que responderam “sim” na pergunta anterior, foi perguntado quais métodos ou ferramentas foram utilizados para o mapeamento dos conhecimentos críticos/relevantes. Foram citados diferentes métodos e ferramentas, como pode ser visto na tabela a seguir:

Referências	Métodos / Ferramentas
Metodologia APQC	Questionário on-line
Modelo SBGC	Entrevista
	Workshop
	Grupo de trabalho
	Roadmap de produto
	Análise dos Mapas de processos
	Análise de documentações da área/organização

**Tabela:** Relação de métodos e/ou ferramentas citados pelos respondentes

## P26: Quanto à existência de práticas de GC, indique:

Na pesquisa foi relacionada uma série de práticas de GC, em que pedimos aos respondentes para selecionar **as práticas existentes em sua organização**. E as práticas de GC mais citadas como existentes e em funcionamento nas organizações são: **Educação Corporativa, Treinamentos, Mapeamento de Processos e Universidade Corporativa**. Foram um total de 43 respondentes e poderiam escolher mais de uma opção. A seguir a tabela na íntegra:

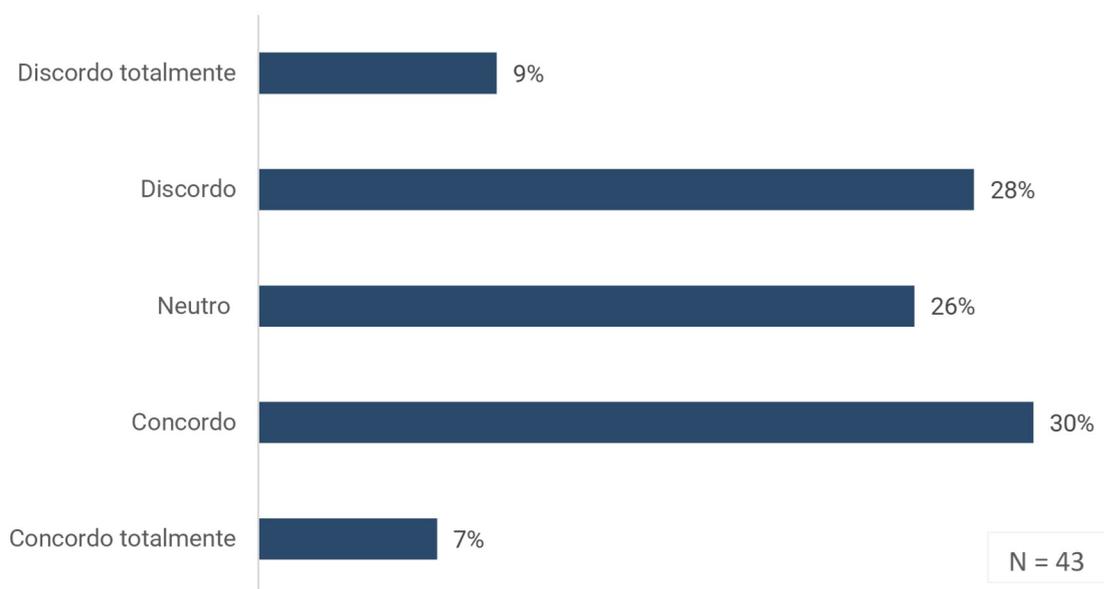
	Descontinuado	Não	Não, mas planejado para os próximos 12 meses	Sim, raramente	Sim, sistematicamente
<b>Educação Corporativa</b>	4%	18%	4%	16%	<b>57%</b>
<b>Treinamentos</b>	4%	10%	0%	31%	<b>54%</b>
<b>Mapeamento de Processos</b>	2%	24%	4%	24%	<b>45%</b>
<b>Universidade Corporativa</b>	8%	42%	0%	8%	<b>42%</b>
Brainstorming	2%	21%	0%	35%	42%
Webinar	4%	21%	4%	29%	42%
Book de Projeto	10%	18%	8%	24%	39%
Benchmarking	8%	20%	4%	32%	36%
Gestão de Competências	8%	28%	8%	24%	32%
Comunidade de Prática	14%	36%	4%	16%	30%
Lições Aprendidas	6%	20%	12%	32%	30%
Guia passo a passo (How-To Guide)	8%	35%	4%	23%	29%
Gerenciamento de Conteúdo	4%	37%	4%	29%	27%
Balanced Scorecard (BSC)	13%	33%	2%	27%	25%
Boas Práticas / Melhores Práticas	8%	46%	4%	19%	23%
Fórum Discussão (Presencial/virtual)	8%	35%	2%	33%	22%
Programa de Ideias	4%	53%	9%	15%	19%
Workshop de Lições Aprendidas	6%	46%	6%	23%	19%
Mapeamento de CCs	6%	37%	12%	29%	16%

Mentoring	4%	45%	8%	27%	16%
After Action Review	2%	57%	6%	19%	15%
Briefing e Debriefing	6%	43%	0%	36%	15%
Pesquisa Aplicada	4%	54%	2%	25%	15%
Páginas Amarelas	4%	68%	4%	10%	14%
Action learning	2%	72%	2%	11%	13%
Mapa de Conhecimento	9%	49%	11%	19%	13%
Mapa mental	6%	63%	2%	17%	13%
Coaching	6%	54%	6%	23%	10%
Exit interview	6%	75%	4%	4%	10%
Storytelling	8%	59%	0%	22%	10%
Taxonomia	2%	67%	7%	16%	9%
Peer assist	2%	78%	2%	11%	7%
Shadowing	2%	87%	0%	4%	7%
Café do Conhecimento	14%	63%	2%	14%	6%
Q&A (perguntas e respostas)	7%	59%	7%	24%	4%
Feira do conhecimento	6%	79%	6%	4%	4%
Aquário	5%	91%	0%	2%	2%
Dragon Dreaming	4%	93%	0%	0%	2%
Screencasting	2%	89%	0%	6%	2%
Chat show	4%	86%	0%	10%	0%

**Tabela:** Práticas de GC

## P27: Os colaboradores conhecem os mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) e processos de GC?

Quando perguntado se os colaboradores dessas organizações respondentes **conheciam os mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) e processos de GC**, 37% discordam ou discordam totalmente, **37% concordam ou concordam totalmente**, enquanto 26% não sabia ou preferiu não opinar.



**Gráfico:** Mecanismos e Processos de GC

## **P28: Quanto aos processos de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:**

As tabelas a seguir estão divididas nos processos organizacionais de conhecimento que são: criação, retenção, transferência e aplicação. Para uma Gestão do Conhecimento efetiva, é necessário fazer a retenção dos conhecimentos relevantes, a sua transferência, de forma com que não fique concentrado em poucos profissionais, e a aplicação no dia a dia das organizações. A criação é um processo fundamental, que garante a sobrevivência das organizações, quanto maior for a capacidade dessas organizações de criarem novos conhecimentos, maior será a capacidade delas de inovar.

Os dados estão sendo apresentados em sua totalidade para um maior entendimento do leitor em relação a cada resultado. E foram destacados em vermelho os resultados mais relevantes para a análise (total de respondentes em cada processo = 43).

### **PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Conforme dito anteriormente, é fundamental que as organizações tenham a capacidade de criar novos conhecimentos. Como pode ser visto nos resultados, **35%** das organizações já estão em processo de implantação em relação a **criação de conhecimentos a partir do conhecimento existente**, mas quando perguntado em adquirir **conhecimentos externos**, **33% afirmam não terem plano de implantação**.

Quanto ao processo de <b>criação de conhecimentos</b> , a organização tem <b>mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:</b>	Não existem planos de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Estão em processo de implantação	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes
Criar novos conhecimentos a partir do conhecimento existente para melhorar futuros projetos?	<b>24%</b>	<b>14%</b>	<b>35%</b>	<b>15%</b>	<b>12%</b>
Adquirir conhecimentos do ambiente externo, tais como: de clientes, concorrentes, fornecedores e nos fatores tecnológicos, sociais, políticos e econômicos?	<b>33%</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>
Incentivar a troca de ideias e conhecimentos entre membros e equipes?	<b>22%</b>	<b>16%</b>	<b>27%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>
Motivar os colaboradores a proporem novas maneiras de fazer as coisas sugestões para melhorias dos processos e produtos/serviços?	<b>27%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>

**Tabela:** Criação de conhecimentos

## PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Em relação a transferência, **54%** dos respondentes afirmam que estão em processo de implantação ou já estão implantadas o **processo de transferência por meio do compartilhamento de conhecimento para solucionar problemas**. E **50%** dos respondentes afirmam que as organizações incentivam os colaboradores a compartilharem conhecimentos.

Quanto ao processo de <b>transferência de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:</b>	Não existem planos de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Estão em processo de implantação	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes
Disseminar boas práticas, acelerar o aprendizado de novos membros da organização e gerar melhorias, evitando retrabalhos?	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>
Compartilhar conhecimentos que podem ser úteis para solucionar problemas no grupo de trabalho?	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>
Incentivarem os colaboradores a compartilharem suas experiências e a fazerem sugestões relevantes que beneficiam o grupo de trabalho?	<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>

**Tabela:** Transferência de conhecimentos

## PROCESSO DE RETENÇÃO DO CONHECIMENTO

Quanto ao processo de retenção, **50%** dos respondentes afirmam que estão em processo de implantação ou já implantaram o **processo**.

Quanto ao processo de <b>retenção de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:</b>	Não existem planos de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Estão em processo de implantação	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes
Registrar experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas?	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>
Armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias?	<b>19%</b>	<b>17%</b>	<b>31%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>
Retter o conhecimento que captura de funcionários ou do ambiente externo, seja por meio físico ou digital, facilitando o acesso de todos os colaboradores?	<b>33%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>

**Tabela:** Retenção de conhecimentos

## PROCESSO DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Em relação à aplicação, **56%** dos respondentes afirmam estarem em processo de implantação ou já terem implantado o **processo**, de forma com que os colaboradores tenham **acesso rápido aos conhecimentos demandados** e **54%** possam **aplicar o conhecimento na resolução de problemas ou necessidades específicas**.

Quanto ao processo de aplicação de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:	Não existem planos de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Estão em processo de implantação	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes
Acessar de maneira rápida os conhecimentos demandados para aplicação, uso e reuso de conhecimentos pelos especialistas?	<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>12%</b>
Aplicar o conhecimento direcionado à resolução de problemas ou necessidades específicas?	<b>27%</b>	<b>19%</b>	<b>38%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>
Utilizar os conhecimentos existentes para analisar situações excepcionais e para tomar decisões?	<b>25%</b>	<b>16%</b>	<b>33%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>

**Tabela:** Aplicação de conhecimentos

## P29: Características dominantes do Conhecimento na organização

As tabelas a seguir têm como objetivo entender as características dominantes das organizações e dos conhecimentos. A partir dessas respostas, podemos concluir que as organizações respondentes, predominantemente, são: **estruturadas, formais e orientadas para resultado** (total de respondentes = 43).

Características dominantes das organizações	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
A organização está <b>orientada para os resultados</b> . As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.	8%	31%	10%	35%	16%
A organização muito <b>estruturada e formal</b> . As pessoas seguem procedimentos claramente estabelecidos.	6%	6%	21%	50%	17%
A organização tem características muito próprias, as <b>decisões são tomadas em conjunto</b> .	13%	25%	25%	31%	6%
A organização <b>dinâmica e empreendedora</b> . As pessoas têm liberdade para tomar iniciativa e correr riscos pela organização.	15%	38%	25%	17%	5%

**Tabela:** Características dominantes das organizações

Quanto às **características dominantes dos conhecimentos**, pode-se afirmar que as organizações respondentes, são heterogêneas, com uma maior predominância aos **formais em documentações e regras (67%)**, seguido do coletivo (46%) e individual (45%) (total de respondentes = 43).

<b>Características dominantes do Conhecimento nas organizações</b>	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O conhecimento e informação são <b>formais</b> (documentação e regras), buscando estabilidade e continuidade organizacional.	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>21%</b>	<b>54%</b>	<b>13%</b>
O conhecimento e informação são <b>individuais</b> (julgamento lógico e senso de direção), com o objetivo de alcançar os melhores resultados.	<b>4%</b>	<b>28%</b>	<b>23%</b>	<b>43%</b>	<b>2%</b>
O conhecimento e informação são <b>coletivos</b> (participação e consenso), obtendo-se, por meio deles, o envolvimento das pessoas na organização.	<b>2%</b>	<b>27%</b>	<b>25%</b>	<b>44%</b>	<b>2%</b>
O conhecimento e informação são <b>intuitivos</b> (inspiração, novas ideias e criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional.	<b>13%</b>	<b>31%</b>	<b>27%</b>	<b>29%</b>	<b>0%</b>

**Tabela:** Características dominantes do Conhecimento nas organizações

## **Avaliando os Elementos de Gestão da Organização:**

Para uma melhor compreensão do ambiente facilitador das organizações respondentes, foram explorados os elementos de gestão de forma a entender como elas fazem escolhas sobre as atividades de coordenação, tomada de decisão, definição de objetivos e motivação de pessoas. Seguem as definições apresentadas aos participantes para pautar a sua resposta da P30.

Os **objetivos** podem ser estabelecidos por meio do alinhamento, garantindo que todos os colaboradores estejam trabalhando em direção a um objetivo explícito ou pela obliquidade, onde os objetivos são melhor alcançados indiretamente.

A forma de **coordenação** pode ser alcançada por meio da burocracia, onde se aplicam regras e procedimentos formais ou por modelos emergentes, onde a coordenação é espontânea com a manifestação de comportamentos de interesse próprio e de partes independentes.

As pessoas são **motivadas** usando-se estímulos extrínsecos, aqueles que vêm de fora, baseados em direcionadores materiais ou intrínsecos, que vêm de dentro, baseados em direcionadores pessoais.

A **tomada de Decisão** é feita por uma estrutura baseada em hierarquia exercendo a autoridade legítima que uma pessoa tem sobre outra em um contexto organizacional ou pela sabedoria coletiva, que consiste na agregação de insumos de um grande número de indivíduos.

## P30: Avaliando as Características e Formas de Gestão

Quando perguntado às organizações sobre suas características e formas de gestão, nos seguintes aspectos: objetivos são estabelecidos, coordenação é alcançada, pessoas são motivadas e tomada de decisão (total de respondentes = 43), obteve-se os resultados abaixo:

	0	1	2	3	4	5
Defina na escala o posicionamento, "os objetivos são estabelecidos por..."	Alinhamento		Neutro		Obliquidade	
	16%	19%	23%	24%	9%	9%
Defina na escala o posicionamento, "a coordenação é alcançada por..."	Burocracia		Neutro		Modelos emergentes	
	12%	21%	21%	29%	10%	7%
Defina na escala o posicionamento, "as pessoas são motivadas por..."	Extrínseco		Neutro		Intrínseco	
	2%	17%	22%	26%	17%	17%
Defina na escala o posicionamento, "a tomada de decisão é feita por..."	Hierarquia		Neutro		Coletivo	
	21%	28%	18%	21%	5%	7%

**Tabela:** Características e formas de gestão

Contudo, podemos concluir que as organizações tendem a serem mais neutras quanto à forma como os objetivos são estabelecidos, assim como a coordenação e como os colaboradores são motivados. Diferentemente da tomada de decisão, que é realizada de maneira mais top-down (de cima para baixo).

## P31: Existe algum tipo de reconhecimento por contribuição à GC?

Quando perguntado se existe algum tipo de reconhecimento por contribuição à GC, **57%** afirmam que **não têm** e **33%**, **que têm** ou **estão em fase de implantação**.



**Gráfico:** Reconhecimento por contribuição à GC

## P31.1 Se sim ou está em fase de implementação, qual(is) seria(m) o(s) tipo(s) de reconhecimento?

Em relação aos tipos de reconhecimento, segue respostas abertas dos respondentes:

Gamificação com <b>reconhecimento público e financeiro</b>
<b>Pagamento por horas-aulas ministra em cursos; reconhecimento</b> por trabalhos técnicos científicos <b>para fins de promoção</b> ; indicação para <b>cursos, eventos</b> aos participantes voluntários das comunidades de prática.
Adotamos uma apresentação de resultados anuais, na qual há um momento para <b>agradecimento aos colaboradores envolvidos nas ações de GC</b> . Solicitamos às lideranças locais que reforcem esse agradecimento, dando credibilidade.
A <b>atribuição de posições na estrutura de gestão</b> dos Centros de Competência. Mais recentemente, uma funcionalidade de manifestação de <b>reconhecimento peer-to-peer</b> na ferramenta de gestão de talentos do RH.
A <b>Diretoria premia os melhores projetos anualmente</b> , reconhecendo o valor das equipes envolvidas, por meio de uma banca avaliadora.
O <b>Reconhecimento por compartilhamento</b> , por ter a cultura, por ser uma referência no assunto, apenas com citação e reconhecimento público perante os demais profissionais.
<b>Comissão e benefícios.</b>
No passado tínhamos um prêmio trimestral para as pessoas que mais criavam páginas na nossa wiki corporativa ou que contribuía para as comunidades de prática. No entanto, com a fusão, esse programa foi descontinuado. Atualmente, o único prêmio que estamos planejando são para as pessoas que mais participam dos Webinars corporativos nós estamos planejando um <b>prêmio/e-mail de agradecimento da Diretora da área de GC</b> .

**Tabela:** Exemplos de reconhecimentos citados pelos respondentes

## P32: Quais os tipos de infraestrutura (tecnologias de apoio à gestão) disponíveis na sua organização?

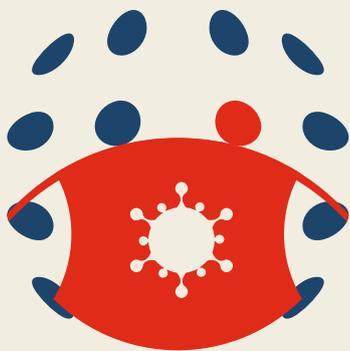
Quando perguntado em relação quais são os tipos de infraestrutura (tecnologias de apoio à gestão) disponível, os mais citados em “Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes” foram: **Audioconferência/videoconferência (44%)**, **Sistema de armazenamento em nuvem (38%)**, **Portais corporativos (35%)**, **Sistema de gestão de documentos (33%)** e **Pastas compartilhadas (33%)**. Foram um total de 43 respondentes e poderiam escolher mais de uma opção.

	Não existem planos de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Estão em processo de implantação	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes
Audioconferência / videoconferência	0%	4%	4%	48%	<b>44%</b>
Sistema de armazenamento em nuvem	13%	4%	6%	40%	<b>38%</b>
Portais corporativos	13%	6%	10%	25%	<b>35%</b>
Sistema de gestão de documentos	15%	10%	13%	33%	<b>33%</b>
Pastas compartilhadas	8%	0%	6%	56%	<b>33%</b>
Sistema de gestão de Projetos	25%	10%	8%	35%	25%
Sistema de gestão de dados	29%	15%	10%	27%	23%
Sites internos	21%	4%	4%	52%	23%
Sistema para repositório de conteúdos	29%	8%	13%	29%	21%
Sistema de gestão de processos	25%	8%	13%	38%	21%

Rede social corporativa	31%	4%	15%	35%	19%
Podcasting/videocasting	46%	8%	13%	19%	17%
Fóruns de discussão	42%	6%	6%	33%	17%
Plataformas colaborativas	42%	6%	6%	27%	17%
Sistema de gestão de aprendizado	46%	13%	10%	19%	15%
Sistema de gestão de relacionamento	46%	10%	13%	17%	15%
Tecnologias de conversação	44%	2%	8%	33%	15%
Sistema de gestão de conteúdo	42%	8%	17%	21%	15%
Blogs	46%	6%	8%	25%	13%
Sistema de gestão de ideias	63%	8%	13%	8%	10%
Wiki	71%	4%	2%	21%	6%
Sistema de crowdsourcing	75%	6%	0%	15%	4%

**Tabela:** Infraestruturas disponíveis nas organizações

# Impactos da pandemia de Covid-19 em 2020



# IMPACTOS DA PANDEMIA de COVID-19 EM 2020

Considerando o contexto de 2020, uma vez que o cenário vivido esse, foi no mínimo atípico, perguntamos sobre os **Impactos da Pandemia de COVID-19** em 2020. Em ambos os Blocos 1 e 2 contavam as questões referentes aos os impactos para os Profissionais e também para as Organizações. Assim, pode-se identificar com as respostas relatadas:

## Impactos para os profissionais de GC

**55%** relataram que **sentiram os impactos**, sendo destes:

27% em sua atuação profissional

23% em sua atuação e remuneração

5 % em sua remuneração

**45%** não sentiram impactos além das medidas sanitárias impostas.

### Impactos mais mencionados, para os profissionais:

- redução de salários e aumento do número de profissionais demitidos;
- aumento de horas trabalhadas;
- mudança de cultura para adaptar-se ao trabalho remoto e home office, além do impacto na rotina e processos de trabalho;
- distanciamento dos acervos bibliográficos e dos laboratórios de pesquisa;
- maior valorização do trabalho do profissional de GC;

### Outros impactos:

- adaptação dos serviços oferecidos e adequar-se aos programas para ambiente virtual, com novos processos, organização de conhecimento compartilhado;
- aprimoramento pessoal;
- ampliação do potencial de alcance sem a limitação geográfica;
- restrição aos novos relacionamentos profissionais e pessoais;
- dificuldade de entrar no mercado de trabalho;
- redução dos recursos para o desenvolvimento de pesquisas;
- impactos positivos na atuação profissional com ganho de produtividade.

# IMPACTOS DA PANDEMIA de COVID-19 EM 2020

## Impactos para as organizações

55% relataram que a pandemia Covid-19 trouxe inúmeros impactos, dentre eles:

### Impactos mais mencionados, para as organizações:

- suspensão de projetos;
- mudança na estrutura organizacional como um todo, incluindo a gestão do conhecimento;
- interrupção ou paralisação de alguns projetos específicos da área de GC;
- cortes na área de treinamentos e desenvolvimento;
- mais investimentos em cursos e treinamentos virtuais;
- restrição aos eventos presenciais;
- aumento de pressão por produção.

### Outros impactos:

- processos mais dinâmicos, necessidade de práticas de GC mais ágeis e flexíveis;
- identificaram a urgência de iniciar a GC na organização;
- implementação de estratégias de uso de ferramentas digitais (inclusão e ampliação);
- o mercado está mais pragmático, exigindo retorno a curto prazo, com impacto positivo nos lucros;
- redução das oportunidades de negócio;
- renegociação e redução do preço dos serviços prestados;
- alguns setores mencionaram significativo impacto de crescimento na pandemia.

# Considerações finais



## Considerações Finais

O Panorama foi desenvolvido com o objetivo de obter uma leitura da GC no Brasil e ser uma referência para indicar evolução e tendências de práticas de GC, um papel que acreditamos ser o “core” da SBGC: liderar as mudanças no mercado de GC e apoiar o desenvolvimento dos profissionais de GC no nosso país. Para isso, convidamos um Comitê de Especialistas, que nos apoiou no desenvolvimento das análises qualitativas dos dados coletados, propondo uma leitura estratégica de especialistas para o Panorama da GC no Brasil, nesta Edição 2020. Com isso, contamos com a expertise desses profissionais para uma leitura horizontal, com suas percepções da evolução da GC no país.

Nesse sentido, buscamos construir, pela primeira vez em nossos estudos, o Perfil do Profissional de GC para compor sua atuação nas organizações, segundo a coletânea de percepções também de cada profissional respondente. Assim, começamos a nos aprofundar no fato de que o Profissional do GC trabalha de forma híbrida com outras áreas e alguns poucos têm dedicação exclusiva em GC. Isso se traduz também nas diferentes áreas de especialização relatadas, que são complementares à GC em sua atuação. Esse ponto foi abordado desde o desenvolvimento do nosso instrumento de coleta – quando o Comitê de especialistas já apontava que profissionais que trabalham em GC acumulam conhecimento de sua atuação por anos em outras áreas como seu “background”.

Outro ponto em destaque é que precisamos envolver as novas gerações, buscar engajar diferentes regiões do nosso país e multiplicar o alcance da GC Brasil afora, com estratégia e, principalmente, com exemplos dos profissionais capacitados que já temos como referência, com mais de 20 anos de atuação em GC. A SBGC vem sendo referência em termos de capacitação dos profissionais, mas com a pesquisa identificamos que o KM Brasil também é um espaço importante de Networking entre membros associados e outros profissionais, e que o evento contribuiu também para engajar os respondentes deste levantamento. Por último, esperamos seguir construindo o Perfil do Profissional de GC, ao longo do tempo, para buscar rastrear as mudanças de maturidade desses profissionais com o passar do tempo.

Buscamos identificar, também, o perfil das organizações que possuem interesse e têm buscado gerenciar seus conhecimentos. Com isso, foi possível constatar, por meio das organizações participantes da pesquisa, que tivemos maior representatividade de organizações de grande porte, mais novas (com menos de 20 anos de existência),



pertencentes da região Sudeste e pertencentes do setor privado. Destas, cabe destacar que, apesar de recentes (menos de 10 anos de existência) e com menos de 10 colaboradores alocados, grande parte das organizações possuem uma área específica, equipe ou pelo menos um profissional dedicado à GC e que as nomenclaturas destes são, por exemplo, Agentes do Conhecimento, Facilitadores de Gestão do Conhecimento, Analista de Recursos Humanos, Comitê/Diretoria/Coordenação de Gestão do Conhecimento e Gerência de Conhecimento e Competitividade. Ainda, nesta Edição, identificamos que quanto ao orçamento previsto para 2021, a maioria das organizações respondentes à questão, pretendem investir até dez mil reais para a área/programas de GC.

A Gestão do Conhecimento vem se tornando cada vez mais relevante e assumindo posições estratégicas nas organizações com a participação direta das altas gerências. Em relação à maturidade de GC nas organizações, percebe-se uma diversidade nos níveis, mas muito concentrado nos estágios iniciais.

Os problemas que mais se destacaram entre as empresas, em relação ao conhecimento, foram: dificuldade de acesso a conhecimento disponível, produtividade do conhecimento e falta de conhecimentos. Em relação às práticas de GC, as mais utilizadas entre as organizações são: Educação Corporativa, Treinamentos, Mapeamento de Processos e Universidade Corporativa. E as infraestruturas: Audioconferência /videoconferência, Sistema de armazenamento em nuvem e Portais corporativos.

As práticas e infraestrutura de GC têm como intuito suportar os processos de GC e estes, muitas vezes, estão atrelados aos problemas e dificuldades que as organizações encontram em relação aos conhecimentos organizacionais. Quando comparado os problemas com as práticas e infraestruturas, existe uma coerência nesses destaques apresentados acima. Como por exemplo, os portais corporativos e sistemas em nuvem, que podem auxiliar no acesso aos conhecimentos, assim como educação corporativa, treinamentos e a universidade corporativa podem ser práticas importantes para evitar a falta de conhecimento e até mesmo aumentar a produtividade.

# AGRADECIMENTOS E CRÉDITOS

## CONHEÇA OS ESPECIALISTAS CONVIDADOS PARA CONTRIBUIR COM O DESENVOLVIMENTO E AS ANÁLISES:

Agradecimentos Especiais ao **Comitê de Desenvolvimento e Análises do**

### **Panorama da GC no BR – Edição 2020:**

André Noronha

Antônio Carlos Zambon

Beto do Valle

Fábio Câmara Araújo de Carvalho

Fernando Fukunaga

Juliana Lima

Tânia Moreira Pinto

### **EXECUÇÃO | Coordenação do Projeto**

Alana Deusilan Sester Pereira

Jaqueline Matos

Mariana Lima

Thaís Colicchio

Nós idealizamos e realizamos o PANORAMA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL, nesta Edição 2020, que foi incentivado pelo **GABINETE DA VICE-PRESIDÊNCIA da SBGC**, coordenado pelo atual VP:

Fernando Fukunaga

Também em nome da **DIRETORIA 2019-20**

Renata Dalmaso - Diretora Presidente.

Fernando Fukunaga - Diretor Vice-Presidente

Adaberio Diniz - Diretor Administrativo Financeiro

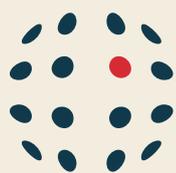
Elissandra Hurtado - Diretora Secretária

Mariana Lima – Assessora da Diretoria Executiva

Agradecimentos especiais também à **Equipe de Multiplicadores** desta Edição 2020 do Panorama: Adaberio Correia Diniz; Adriana Neves dos Reis; Antônio Carlos Mendes; Cristiele Petri; Elaine Lucia; Lucinéia Maia; Luiz Carlos Pessoa Nery; Maria Beatriz Barbosa; Mariana Eugenio German; Tayane Mattera; Vania Gonçalves; e Victor Couto.

Edição: Mariana Lima e Gian Zelada. Design: Avelar Fortunato e Gian Zelada. Revisão: Renata Monteiro

**Site Oficial:** <http://www.sbgc.org.br/panorama-gc.html> - **Contato:** [panoramagcbr@sbgc.org.br](mailto:panoramagcbr@sbgc.org.br)



# SBGC

Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

