

PANORAMA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

edição 2021 - 2022



SBGCG

Sociedade Brasileira de
Gestão do Conhecimento



► Apresentamos o resultado compilado do

PANORAMA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

edição 2021/2022

Essa é a coleta oficial realizada pela **SBGC** bi-anualmente e que visa apresentar a realidade da **Gestão do Conhecimento nas Organizações**, segundo as perspectivas dos próprios **Profissionais de GC**;

As perspectivas são pautadas pela diversidade de perfis, atuações, culturas, setores e porte das organizações, etc.;

Buscamos apresentar os dados na íntegra, combinado com análises em profundidade nos artigos com a colaboração dos **Especialistas em GC Convidados** e do **Grupo de Estudos** formado para a **Edição 2021-2022**.



► **FALAS INSTITUCIONAIS**

O *Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil* foi um sonho dos jovens associados da **SBGC**, que hoje é uma realidade realizada pelas novas jovens associadas da Entidade. Parabenizo a equipe pelo ardo e excelente trabalho desenvolvido. O *Panorama da GC Brasil* permite que a **SBGC** identifique novas demandas que o tema necessita para continuar evoluindo no Brasil e, principalmente, fornece dados e informações para que os gestores de conhecimento dos diversos setores possam evoluir suas áreas, programas organizacionais de gestão do conhecimento e ecossistemas, assim como o desenvolvimento de suas carreiras e profissão no campo. Esperamos assim, continuar contribuindo cada vez mais com o avanço e evolução do campo da gestão do conhecimento e inserir o país em sua totalidade na *Economia do Conhecimento*. A **SBGC** é um coletivo e apenas juntos vamos deixar uma marca no Universo.

Dr. Fernando Fukunaga
Presidente

A diversidade de perfis profissionais e de organizações está sendo conhecida a cada edição deste *Panorama*, contribuindo para entendermos cada vez melhor como a *Gestão do Conhecimento* evolui em nosso Brasil e nas *Organizações*.

Fábio Câmara Araújo de Carvalho
Vice Presidente

Neste mundo em plena ebulição, com mudanças nas formas de trabalho e desenvolvimento de habilidades para esse novo contexto, o importante papel da *Gestão do Conhecimento* é representado no *Panorama da GC*, indicando os pontos de atenção para contribuirmos na evolução da *GC no Brasil*.

Parabéns à equipe de profissionais dedicadas, e que se superam a cada ano, na produção e aprofundamento das análises que compõem esse valioso material!

Renata Dalmaso
Sponsor do Projeto do Panorama da GC 2021/22 e Conselheira da SBGC



► *Introdução ao Relatório pelo Time de Coordenação*

Fazer parte do grupo que coordena a pesquisa do *Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil* tem sido um desafio. Entender um cenário ainda nebuloso para muitos profissionais atuantes e que não se veem como um profissional de GC, pra mim, é o maior deles. Começar a desmistificar a *Gestão do Conhecimento* é um objetivo pessoal que encontrou alinhamento com os objetivos deste *Relatório*, que ainda está em fase de implantação já que esta é a segunda edição publicada, e espero ganharmos tração nas próximas edições para chegarmos em um cenário que realmente reflita o cuidado com o *Conhecimento Organizacional e a Valorização do Profissional de GC*. Aproveito para agradecer a confiança e parceria da equipe de coordenação e de todos os envolvidos no Projeto e desejo poder contar com você, que nos lê, nas próximas pesquisas e que este relatório lhe seja útil.

Mariana Lima

Com atuação há mais de 12 anos na área, acredito que finalizar mais uma edição do projeto que visa apresentar o *Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil* é um avanço, extremamente, relevante para nossa área e motivo de muito orgulho. A cada edição, estamos caminhando para apresentar a realidade da GC no país. Ainda, finalizar a Edição 2021-2022 significa que, mais uma vez, possibilitamos que profissionais e organizações participantes suscitem reflexões sobre melhorias no que tange à GC; permite ao nosso grupo discutir e aprofundar, ainda mais, aprendizados no tema; e aos leitores que possam adquirir, cada vez mais, novos conhecimentos.

Alana Sester

Nosso propósito, ao coordenar a *Pesquisa do Panorama*, é o de conectar a rede da *SBGC* à de profissionais e organizações que são nossas referências em GC no Brasil. Acredito que é importante reconhecermos a pesquisa como um esforço ao longo do tempo para mapear a realidade, num cenário do Panorama da GC no BR, mas reconhecemos estarmos em estágio inicial, sensibilizando, conscientizando nossa base e construindo pouco a pouco essa posição. Nossos agradecimentos ao time da *SBGC*, às colegas coordenadoras, aos que contribuíram com o grupo de estudo, aos respondentes, aos especialistas - por contribuírem com sua expertise e seus insights na análise deste relatório. Vamos juntos construir o futuro da *GC no Brasil*, com a certeza de que esse caminho está sendo trilhado por entusiastas, profissionais e organizações pioneiras!"

Thais Colicchio

Esses dois anos na coordenação do *Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil* têm sido de muitos aprendizados e desafios, quando fomos convidadas pelo Fernando, não tínhamos dimensão da complexidade e do trabalho, mas uma coisa tinha certeza, que iríamos contribuir para a GC no Brasil, e isso me motivou a aceitar o desafio. Do primeiro ano para o segundo de Panorama tivemos muitas lições aprendidas e melhorias, e nosso objetivo para as próximas edições é continuar aprimorando, pois sabemos da importância desses dados para a comunidade, e o quanto ele pode representar no futuro para a *SBGC*, grupos de pesquisa em GC e na tomada de decisão das organizações.

Jaqueline Matos

COORDENADORAS:
EXECUÇÃO | Coordenação do Projeto
Alana Deusilan Sester Pereira
Jaqueline Matos
Mariana Lima
Thais Colicchio

PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

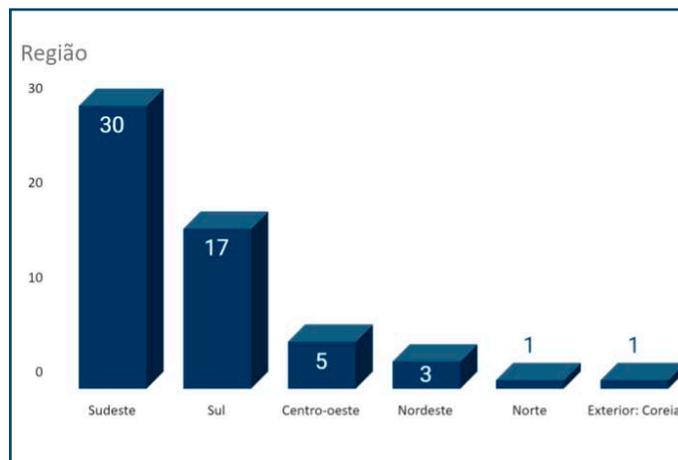
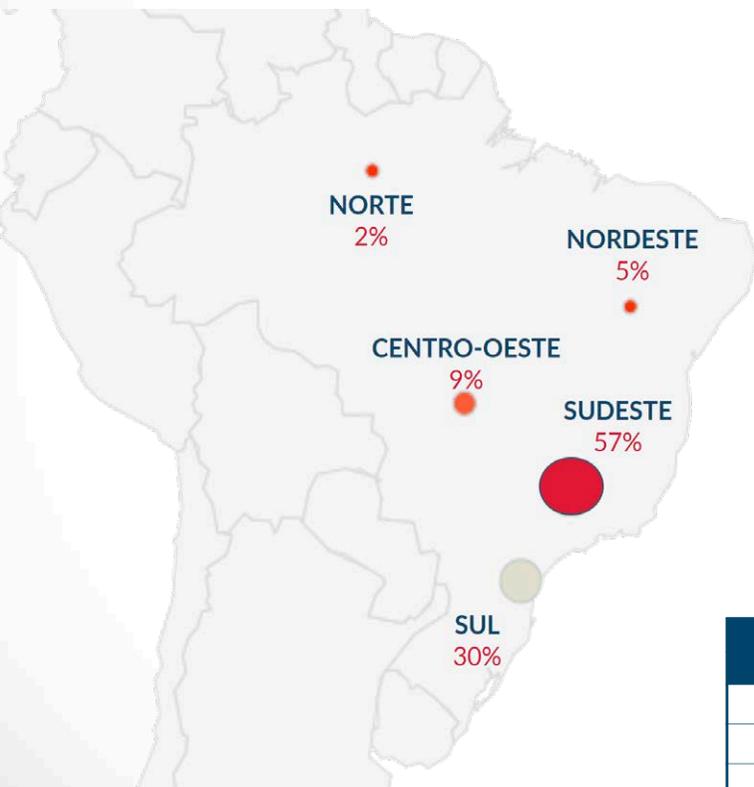


Relatório Final

Perfil do Profissional de **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

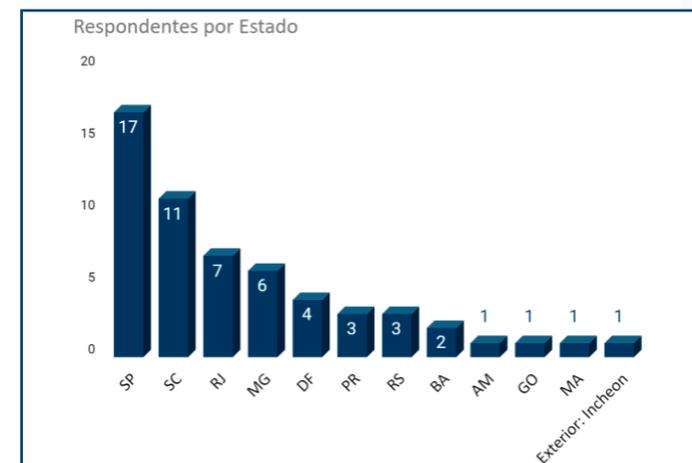
PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

► Dados demográficos P1: Localização – 2021/2022



Contagem de região foi maior para o sudeste em 30, seguido por sul e centro-oeste. Sudeste contabilizou 52% e a variação de quantidade de respondentes por região foi de 1-30.

REPRESENTATIVIDADE POR REGIÃO	
POR REGIÃO	% (aprox.)
SUDESTE	54%
SUL	30%
CENTRO-OESTE	9%
NORDESTE	5%
NORTE	2%
TOTAL	56 respondentes



*Localização no Exterior: CORÉIA DO SUL, em Songdo/Incheon.

Total de Respostas Válidas: 57 Respondentes
56 Respondentes no Brasil
1 Brasileiro no Exterior*

*Localização no Exterior: CORÉIA DO SUL, em Songdo/Incheon.

Total de Respostas Válidas: 57 Respondentes
56 Respondentes no Brasil
1 Brasileiro no Exterior*

► P1: Localização

Nesta Edição do **Panorama da GC no BR - 2021 e 2022** ressaltamos que houve uma menor participação e adesão à pesquisa do que nas edições anteriores.

O Total de Respondentes do **Perfil do Profissional de GC** foram de 57 respondentes, destes 1 alocado no exterior. Também se intensificou a concentração de respondentes observada nas edições anteriores, sendo que de acordo com os dados coletados, 84% dos respondentes estão na região Sul-Sudeste (n 47).

Uma análise possível para a concentração 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%).

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

Nosso time de coordenadores do Panorama se compromete novamente no compartilhamento de 100% dos dados coletados, assim todas as perguntas & respostas estão publicadas neste relatório e ressaltamos aos leitores que observem o N=número de respondentes reportado em cada pergunta e resposta com transparência.

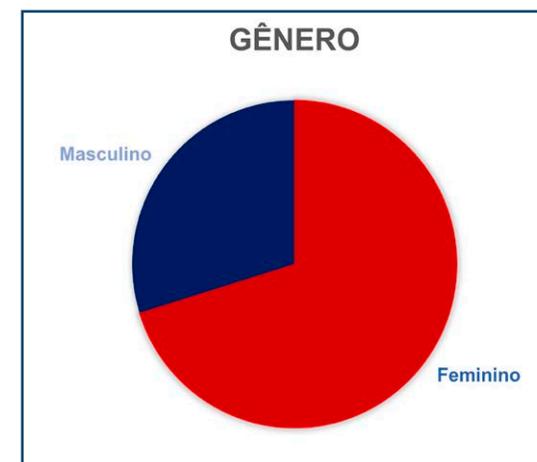
► P2: Faixa etária



Os dados da P2 apontam a participação predominante de respondentes que representam um grupo de profissionais de 31 a 50 anos (39 respondentes)

Total de Respostas Válidas: **57 Respondentes**

► P3: Gênero



Os dados da P3 apontam a participação predominante de respondentes do gênero feminino, 40 Respondentes são Mulheres (70,18%).

Total de Respostas Válidas: **57 Respondentes**

► P4: Você representa?

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

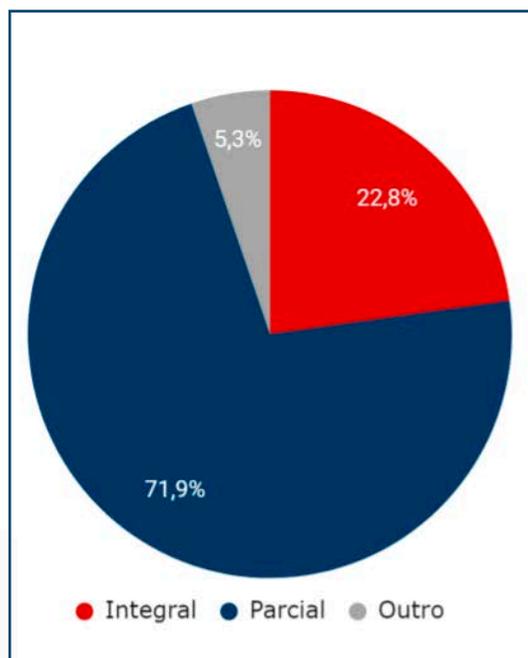
Forma de atuação	Respondentes
3º Setor	3
Academia/ Universidades	11
Consultoria	11
Empresa Privada	16
Setor Público/Empresa Pública	24

Essas respostas indicam as diferentes formas como um profissional atua com GC, reforçando que o respondente poderia selecionar mais de uma opção.

Total de Respostas Válidas: **57 Respondentes**

► P5: Você se dedica à GC?

(Indique em que formato você se dedica à GC)



Parcial = 41 respondentes
Integral = 13 Respondentes
Outra Forma de Atuação = 3 respondentes

Respostas abertas, em complemento à opção "Outras Formas de Atuação"

- Carreira em construção
- Por projeto
- Outra forma

► P6: Qual é a sua principal função atual?

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

Principal Função	Respondentes
Analista	16
Especialista	12
Pesquisador(a)	9
Assessor(a)	8
Professor(a)	6
Consultor(s)	6
Empresário/Empreendedor/ Sócio Proprietário	5
Gerente	5
Coordenador(a)	5
Técnico(a)	5
Diretor(a) ou CEO(s)	2
Estagiário (a)	1

Essas respostas indicam a principal função do profissional de GC, reforçando que o respondente poderia selecionar mais de uma opção caso se aplique em igual nível de dedicação.

Respostas abertas, em complemento à opção "Outro"

- Planejamento Institucional
- Membro do Conselho Deliberativo da SBGC
- Instrutora na Educação Corporativa

► P7: Indique a Função Oficial que exerce?

(Respostas abertas)

Funções que incluem GC

- Analista de GC
- Analista Sênior de GC
- Assessor de Gestão do Conhecimento
- Coordenador do Grupo de Trabalho em GC
- Diretora de Gestão do Conhecimento
- Gerente de Gestão do Conhecimento
- Gestor de Conhecimento
- Analista de Desempenho e Estratégia da GC
- Assessora de Comunicação e Gestão do Conhecimento
- Consultor de GC e Gestão da Inovação
- Coordenador de Gestão do Conhecimento e Inovação
- Knowledge Management Specialist

Outras funções

- Analista
- Analista de Organização e Métodos
- Analista de Planejamento e gestão empresarial
- Analista de Informação
- Analista de informações gerenciais
- Analista Técnico Superior
- Analista de Contratos
- Analista de TI
- Analista Senior
- Administrador
- Assessora da diretora Executiva
- Assessora Técnica
- Assessor de Capital Humano
- Assistente Administrativo na Universidade Corporativa, atuando com EAD
- Coordenador de pauta
- Consultor de Recursos Humanos
- Consultor
- Comunicação
- Consultora, pesquisadora e professora em gestão e aprendizagem organizacional
- Coordenadora de Governança de TI
- Consultor de Gestão de Polos

Outras funções (continuação)

- Diretora do Departamento de Gestão Estratégica
- Estagiário de engenharia
- Enfermeiro Sênior
- Especialista de RH
- Especialista em gestão de projetos
- Fundador, Consultor
- Gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios de Infraestrutura
- Gerente de Atividades
- Gestor
- Gestora de Finanças e Controle
- Instrutor
- MEI
- Ouvidoria/ Ouvidora
- Prefeito de Campus Universitário
- Professor
- Professora Universitária
- Professor Universitário e Diretor de entidade esportiva.
- Pesquisador CNPQ-IEL
- Tecnologista

► P8: Qual a sua principal contribuição em GC?

Contribuição em GC	Respondentes	%
Atuo como pesquisador ou consultor externo para Organizações/Projetos	7	12% Externo
Atuo exclusivamente como pesquisador	5	9% Pesquisador(a)
Gestor do Conhecimento em uma área específica de uma Organização	2	25% Líderes & Gestores de GC
Lidero iniciativas de GC dentro de uma Organização	12	
Integro uma Equipe de GC	11	42% Participantes ou Integrantes de Times de GC
Participantes em iniciativas de GC na Organização	13	
Outra	7	12%

- Coordeno um Grupo de Trabalho em GC
- Estudante
- Leciono uma disciplina de GC e procuro implantar a GC na organização que atuo como diretor administrativo.
- Mestrando em GC
- No momento estudo uma forma de implementar GC na organização que trabalho.
- Atualmente estou tentando incluir a GC dentro da organização que faço parte.
- Serviços postais e logística
- Sou facilitador ensinando como gerir o conhecimento pessoal

(Respostas abertas, em complemento à opção "Outro")



► P9: Carreira

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

P9.1 Quanto tempo tem de **Carreira**?
(Indicar tempo de experiência em anos)

Tempo Total de Carreira	Respondentes
acima de 40 anos	2
de 31-40 anos	6
de 21-30 anos	13
de 16-20 anos	13
de 11-15 anos	8
de 6-10 anos	9
de 1-5 anos	6

Respondentes: **57**

P9.2 Há quanto tempo atua com **GC**?
(Indicar tempo de experiência em anos)

Tempo de dedicação em GC	Respondentes
acima de 30 anos	0
de 21-30 anos	1
de 11-20 anos	12
de 6-10 anos	11
de 2-5 anos	21
até 1 ano	12

Respondentes: **57**

P9.3 (Opcional): Indique sua **faixa salarial**
(atual ou a média mensal em 2021)

Faixa salarial	Respondentes
acima de R\$30mil	0
de R\$20mil à 30mil	2
de R\$15mil à 20mil	3
de R\$10mil à 15mil	15
de R\$5mil à 10mil	18
de R\$2mil à 5mil	8
até R\$2mil	1

Respondentes: **47** (10 preferiram não responder)



► P10: Qual(is) a(s) sua(s) área(s) de Formação?

(Graduação, Pós Graduação, Especialização...)

Formações que incluem GC:

- Administração de Empresas; Mestre em Ciências com ênfase em GC no esporte.
- Bacharel em administração de empresas, mestrado em administração universitária Mestre em Engenharia de Transportes, economista, jornalista, pós em Projetos Logística e GC
- Engenharia Elétrica-Telecomunicações, Mestrado em Disp. Microondas, Especial. em Gestão de Projetos, em Gestão do Conhecimento
- Engenheiro Industrial Mecânico com Aperfeiçoamento em Qualidade Industrial, Mestrado em Gestão do Conhecimento e Mestrado em Aeronavegabilidade
- Graduação em Administração, Especialização em Desenvolvimento gerencial, mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento
- Graduada em Biblioteconomia, Especialização em Gestão do Conhecimento e Psicodrama Organizacional
- Mestre em administração, especialista em GC
- Psicologia , com especialização em RH, e consultor de GC

Outras formações (continuação):

- Administração
- Administração e TI
- Administração; Marketing; Gestão de pessoas e liderança
- Administrador, Especialista em Gestão de Pessoas
- Agrônoma
- Artes, Coaching, Comex
- Bacharel em Administração, especialização em Comunicação Empresarial e Marketing Digital.
- Biologia, especialista gestão ambiental e mestranda de desenvolvimento em tecnologia
- Ciências sociais; Espe Ética e Política
- Comunicação
- Comunicação, gestão de negócios e inovação
- Docência em Saúde Ensino Superior e Pós-Graduado em Saúde Mental
- Doutorado
- Economia
- Educação, Gestão de Projetos, Sustentabilidade, Estudos Culturais, Terceiro Setor
- Empresas (PUC-MG)
- Engenheiro Químico, MBA Gerenciamento de Projetos, MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios,
- Mestre em Ciência e Tecnologia de Materiais



► P10: Qual(is) a(s) sua(s) área(s) de Formação?

(Graduação, Pós Graduação, Especialização...)

Outras formações (continuação):

- Especialização
- Fisioterapeuta
- Graduação e Mestrado em Administração e Doutorado em Ciência da Informação
- Graduação em Administração com ênfase em Análise de Sistemas, Pós Graduação em Ciências da Computação com ênfase em Comércio Eletrônico e Pós
- Graduação em Sistemas da Informação e Gestão Empresarial
- Graduação em Administração, pós em direito tributário, pós em gestão atuarial, mestranda em administração
- Graduação em Biblioteconomia, Especialização em Gestão de Bibliotecas, Capacitação em Gestão por Processos, MBA incompleto em Gestão Empresarial. Atualmente cursando disciplinas no Mestrado em Ciência, até o ingresso de forma regular da Informação
- Graduação em Direito e Administração Pública; Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica
- Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Doutorado em Política Científica e Tecnológica
- Graduação em Gestão de TI e Pós Graduação em Gerência de Projetos (em fase de conclusão)
- Graduação em Química, Mestrado em Biotecnologia, Doutorado em Engenharia Química
- Graduação em TI, Pós em Educação e Gestão, Mestrado em GC e Doutorado em Ciência da Informação
- Graduação: Ciência da Computação; Mestrado: Engenharia Elétrica; Doutorado: Engenharia Elétrica
- Graduação: Sistemas de Informação; Mestrado e Doutorado: Administração de Empresas
- Graduada em Administração de empresas, MBA em Gestão de Pessoas e Educação Corporativa, Pós-graduação em Gestão Pública e Psicopedagogia e neurociência, Coach Profissional e Pessoal
- Graduada em Gestão de Recursos Humanos - Pós graduada em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes

Outras formações (continuação):

- Graduado em Administração de Empresas (UFMG), Mestre em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida (UNIFAE) e fazendo disciplina isolada do Doutorado em Administração de História e Economia
- Letras e Administração
- Licenciatura em História, Especialização em Gestão Documental e Empreendedorismo. Cursando Bacharelado em História, Técnico em ADM e Especializações em História
- MBA em gerenciamento de projetos
- Mestrado
- Mestrado / Pós Doutorando
- Mestre em Ciências e Tecnologia de Polímeros
- Mestre em Semiótica, Tecnologia da Informação e Educação. Comunicóloga Social com ênfase em Jornalismo - especializada em Comunicação Estratégica e Contingenciamento de Crise.
- Pós Graduação
- Processos Gerenciais (Graduação) | Gestão de Pessoas (MBA)
- Secretariado Executivo e Comércio Exterior.
- Sou formada em psicologia, possuo pós graduação em gestão estratégica do conhecimento e da inovação e MBA em recursos Humanos
- TI e Engenharia de Produção

► P11: Carreira

(Áreas de Experiências e Atuação)

P11 Qual a área de experiência predominante em sua **Carreira**?

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

Áreas que incluem GC

- Docência, pesquisa, gestão de projetos, consultorias relacionadas à gestão, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional
- Educação e História, com ênfase em Gestão Documental e da Informação, Intraempreendedorismo e Gestão do Conhecimento. Atuo principalmente na estruturação e acesso à informação de Arquivos Corporativos.
- Fazer parte grupo de GC na empresa
- Gestão de Conhecimento.
- Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Marketing.
- Gestão do Conhecimento em empresas e nos últimos 5 anos bastante intensamente na Gestão do Conhecimento Pessoal
- Gestão do Conhecimento Supply Chain Programação
- Jornalista/conteudista especializada em Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento; Docente em programas de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Pública, ministrante da Disciplina de Gestão da Informação e do Conhecimento; Arquiteta de Informação, Consultora e Acessibilizadora Cultural (capacito pessoas físicas e jurídicas para dar acesso ao conteúdo visual às pessoas não visuais).
- Modelagem de Processos Práticas de Gestão Gestão do Conhecimento Inovação Facilitação de abordagens de design, Lean e Métodos Ágeis
- Pesquisadora do campo de conhecimento "Inovação".
- Qualidade de Produto, Sistemas de Gestão da Qualidade, Consultoria em SGQ, Certificação de Produto Aeronáutico e Gestão do Conhecimento.
- RH com maior foco em desenvolvimento profissional e 12 anos de experiência em GC

Outras áreas

- Administração
- Administração, gestão de projetos
- Administrativo e planejamento
- Agronomia
- Auditoria e Controle, Transparência, Compliance
- Capacitação
- Comercial e Marketing de Ferrovias, Repórter/Editor
- Comercial e Treinamento
- Comunicação
- Coordenação de pauta; Atuação em previdência complementar Análise de matérias financeiras
- Docência em Sociologia; Relações Comerciais
- Educação
- Educação - Treinamento e Desenvolvimento
- Educação Corporativa
- Engenharia de Segurança do trabalho

► P11: Carreira

(Áreas de Experiências e Atuação)

P11 Qual a área de experiência predominante em sua **Carreira**?

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

Outras áreas (continuação)

- Engenharia Organizacional
- Engenharia, Negociação, Análise de Riscos, Desenvolvimento de Negócios, Liderança de Equipes. Estratégia, Inteligência de Mercado
- Fisioterapia
- Gerenciamento de Processos e Projetos
- Gestão ambiental e gestão de negócios (análises e gerenciamento de informações)
- Gestão da Informação Empresarial e Gestão por Processos (ênfase em normatização e melhoria de processos/Lean).
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Pessoas, Planejamento e Promoção de vendas, Liderança de equipes, Treinamento e Desenvolvimento (técnico e comportamental) para lideranças.
- Gestão de Programas e Projetos Sociais
- Gestão de Projetos
- Gestão do esporte.
- Gestão, além de atuar como docente.
- Implantação de sistemas de telecomunicações, pré-venda, treinamento e suporte ao cliente, Operações, Governança Corporativa, Inovação, Processos,
- Inovação. Projetos.

Outras áreas (continuação)

- Instrutoria Interna - Universidade Corporativa Gestão de Programa
- Pré-vestibular Gestão de Programas de Formação de Professores Pesquisador e Extensionista Docente de pós-graduação - MBA
- Tutoria presencial de curso de graduação EaD
- Jornalismo
- Pesquisas acadêmicas
- Planejamento Estratégico e Gestão de Riscos
- Planejamento, processos, capacitação
- Português e redação para negócios.
- Processos de TI e gestão de pessoas.
- Processos relativos a Recursos Humanos.
- Programador. Suporte técnico e apoio ao usuário. Analista de suporte Analista de TIC
- Suprimentos/Logística
- Tecnologia da informação: governança de TI e entrega de serviços, bem como relacionamento com clientes
- TI
- Treinamento e Desenvolvimento
- Vendas de cursos na área da educação.

► P12: Carreira

(Atuação Internacional)



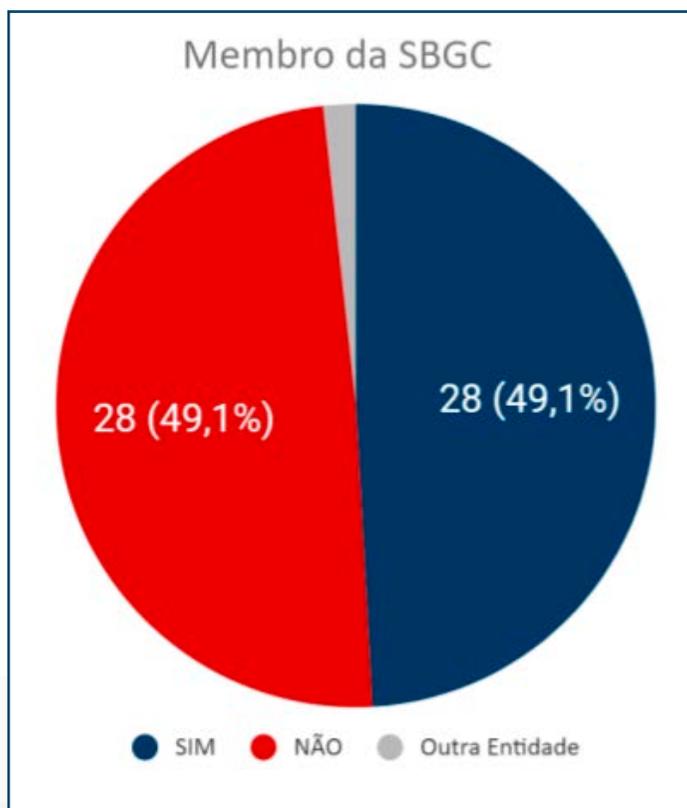
Respostas abertas, em complemento à opção
"Se sim. Quais países?"

- Moçambique
- Brasil, Canadá e Indonésia
- Canadá, Austrália, África e Bélgica
- Japão
- Brasil, Colômbia e China
- Coreia do Sul
- América Latina. Portugal; Espanha; Tailândia, Catar
- Portugal, Alemanha, Chile e Argentina
- Américas, Europa, África, Ásia
- França
- Canadá, Israel, França, Suécia e EUA

P12. Sua atuação é Internacional	Respondentes
NÃO	45
SIM	12

► P13: Como estamos conectados com a nossa rede?

É atualmente um Membro da SBGC?



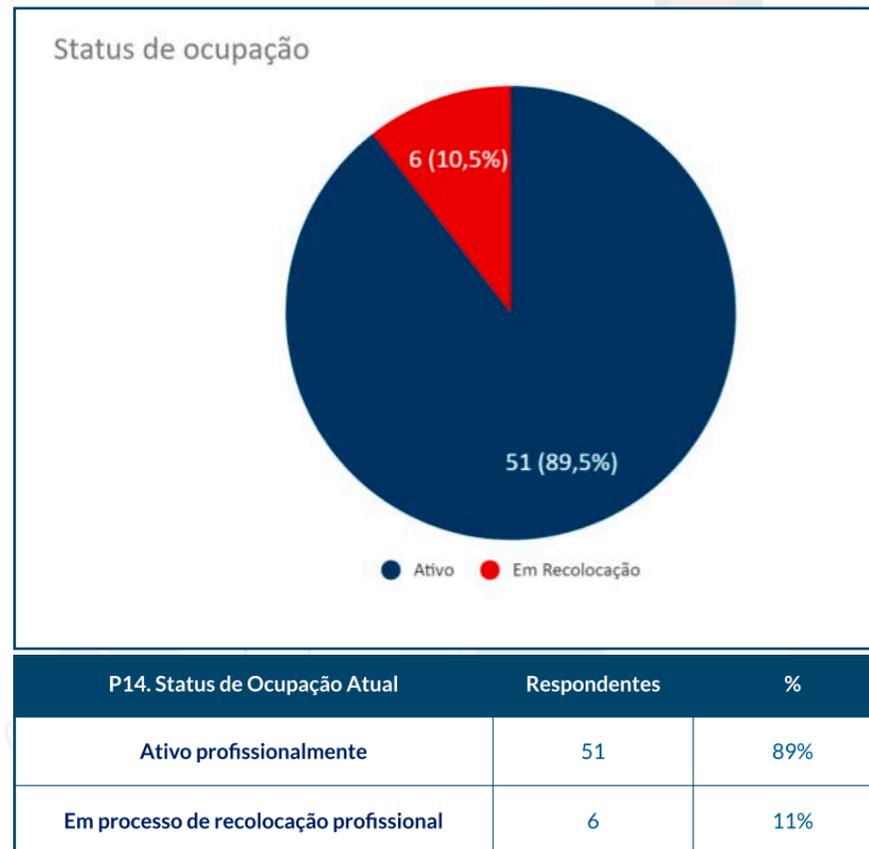
Outra Entidade: Programa de GC da Unicesumar

Descreva o seu relacionamento com a SBGC

Relacionamento com a SBGC- Sócios	28 Respondentes
Associado recente e já participava de ações	5
Associou-se recentemente	5
Representante PJ	4
Participou de iniciativas da SBGC	4
Exerceu posição de diretoria ou em projetos	3
Associado à SBGC há anos	3
(não responderam)	3
Renovou associação à SBGC recentemente	1

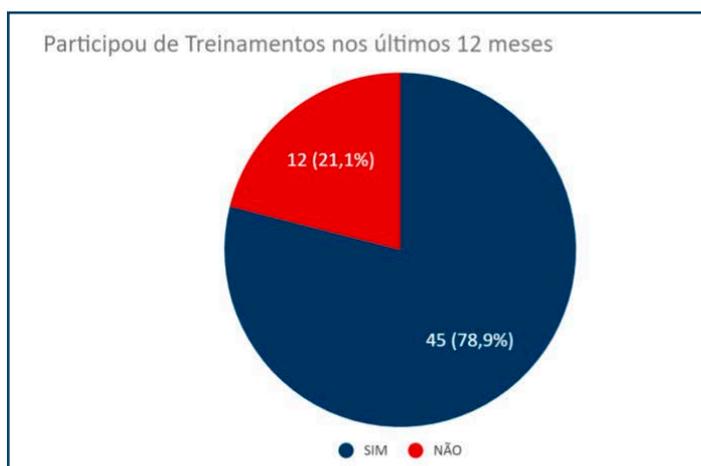
Relacionamento com a NÃO- Sócios	29 Respondentes
(não responderam)	11
Participo de outras iniciativas da SBGC	9
Apenas conheço a SBGC	5
Teve contato com a SBGC há pouco tempo	4

► P14: Qual o seu status de ocupação atual?

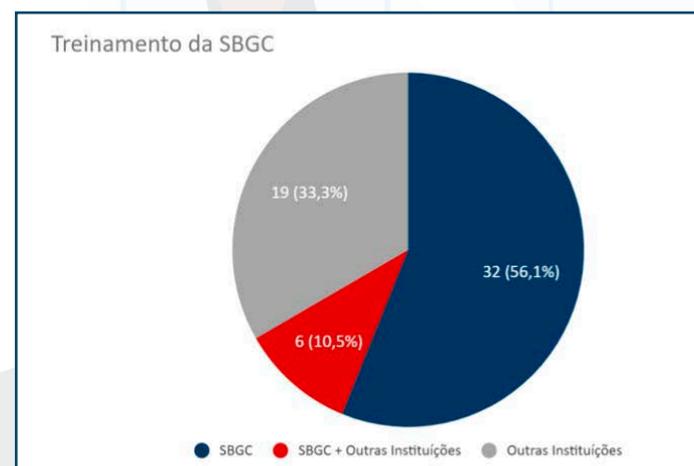


Respondentes: 57

► P14.3: Como estamos conectados com a nossa rede? Participou de Treinamentos? Quais?



P14.3 Treinamentos nos últimos 12 meses	Respondentes	%
Ativo profissionalmente	45	79%
Em processo de recolocação profissional	12	21%



P14.3 Se sim, quais treinamentos?	Respondentes	%
SBGC	32	56%
SBGC + Outras Instituições	6	11%
Outras Instituições	19	33%

45 respondentes responderam sim.

Eventos da SBGC citados: KM Brasil, KMBrasil 2020 & 2021; Certificação Gestor do Conhecimento; Curso de formação de consultores de Gestão do Conhecimento; Comunidades de Prática da SBGC; Oficina de Implementação de Práticas de GC; Oficina de Lições Aprendidas

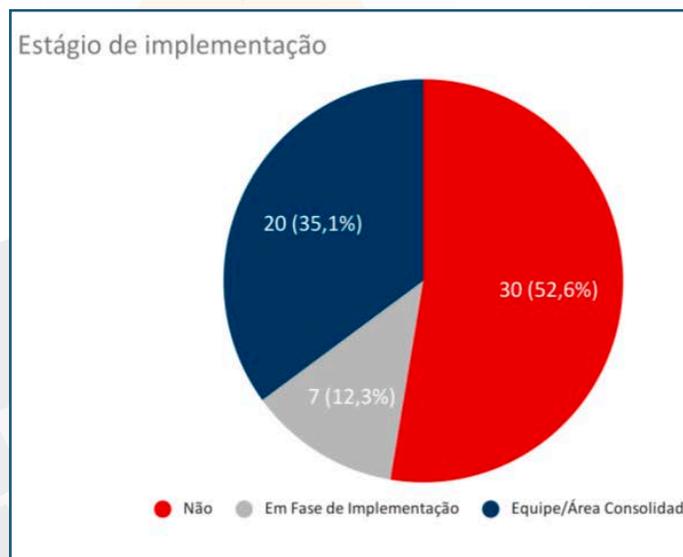
► **P14:** Participou de Treinamentos, Workshops, Cursos, Eventos ou Benchmarking direcionados à GC nos últimos 12 meses?

Outros Eventos:

Simpósio internacional de filosofia e história da Ciência da Informação.
Tive a oportunidade de participar de alguns webinars e eventos virtuais
Facilitação de grupos
Alura/Udemy
Gestão do conhecimento pela UNIVESP
EIGEDIN (2020) - Congresso de GC Unicesumar 2020 - SIMSAD 2021
Gestão do Conhecimento em organizações públicas
Cursos disponibilizados pela Enap principalmente.
Visita Assistida de Gestão do Conhecimento da Agência Internacional de Energia Atômica; Webinar em Gestão do Conhecimento da Agência Internacional de Energia Atômica;
Curso de Gestão do Conhecimento da ENAP, online.
Especialização
Gestão do conhecimento EAD CORREIOS Rede Indigo
Faço doutorado em GC
Benchmarkings
Conquer
COP, lives
Promoção de eventos internos ao Comando da Aeronáutica. MBA
Aula de mestrado

► P15: A organização em que trabalha possui uma Equipe ou Área de GC?

(Está alocada sob alguma macro área específica?)



► P15.1: Poderia indicar qual o nome oficial deste cargo e/ou equipe/área?

(Poderia indicar qual o nome oficial desta equipe/área de GC?)

19 respondentes

Gerência de Gestão do Conhecimento (4)
Comitê de Gestão do Conhecimento (3)
Diretoria de Gestão do Conhecimento (2)
Gestão do Conhecimento (2)
Central de Inovação e Conhecimento (1)
Coordenadoria de Gestão do Conhecimento (1)
Gerência de Gestão do Conhecimento e Processos da
Diretoria de Projetos (1)
Gestão do Conhecimento e Inovação (1)
Grupo de Trabalho em Gestão do Conhecimento (1)
Knowledge and Change Management (1)
Núcleo de Gestão do Conhecimento (1)
Projeto para implantação de um modelo de GC (1)

6 respondentes

Outros cargos/equipe/área que apareceram:
Agência UNEB de Inovação (1)
Divisão de Gestão da Inovação (1)
Equipe alocada na Educação Corporativa (1)
Gente & Gestão (1)
Gestão de Pessoas (1)
Grupo Fisioergo (1)
(32 respondentes não declararam)

► Apresentamos o resultado compilado do

PERFIL DO PROFISSIONAL Dedicado em Tempo Integral à GC

Por recomendação da nossa comissão de especialistas, buscamos nesta Edição traçar o Perfil do Profissional que declara que trabalha dedicado integralmente à Gestão do Conhecimento. Assim, alguns cruzamentos de dados permitiram construir o perfil do profissional, da área e cargo aos quais se dedica. Sendo que nesta edição foram mapeados:

13 Respondentes, sendo 12 alocados no Brasil e 1 internacional com um balanço de representatividade entre o **Perfil Feminino 7 x 6 Masculino** e também entre os **Cargos de Liderança, Consultores e Pesquisadores** que somam (somam 6 respondentes) e **Integrantes de Time de GC e Participantes de Iniciativas de GC** (7 respondentes)

Análise de 13 Perfis que representam 23% do total de respondentes

Sendo que GC é uma atividade declarada como parte da Experiência Profissional desses representantes, e não necessariamente em sua(s) área(s) de Formação.

► Perfil do Profissional dedicado em tempo integral à GC

Análise de 13 Perfis
que representam 23%
do total de respondentes

12 estão ativos profissionalmente
X
1 em processo de realocação

7 Femininos
X
6 Masculino

10 são membros da SBGC

6 Integram uma Equipe de GC
1 participante de iniciativa de GC

X

2 Lideram Iniciativas de GC na Organização
2 Consultores ou Pesquisadores Externos
2 Exclusivamente Pesquisadores

Total de Respostas Válidas: 13 respondentes

7 possuem atuação internacional



Faixa Etária	Respondentes
acima de 60 anos	1
De 51 à 60 anos	4
De 41 à 50 anos	6
De 31 à 40 anos	2
De 18 à 30 anos	0

Tempo de Carreira X Tempo em GC	
43 anos	16 anos
38 anos	2 anos
34 anos	5 anos
30 anos	14 anos
29 anos	6 anos
21 anos	12 anos
20 anos	1 ano
20 anos	5 anos
19 anos	8 anos
17 anos	3 anos
15 anos	12 anos
10 anos	10 anos

Faixa salarial	Respondentes
acima de R\$30mil	0
de R\$20mil à 30mil	0
de R\$15mil à 20mil	1
de R\$10mil à 15mil	5
de R\$5mil à 10mil	4
de R\$2mil à 5mil	1
preferiu não indicar	2

Construímos uma correlação entre o tempo de Carreira x Tempo de Dedicção em GC. Os profissionais analisados possuem acima de 31 anos, mais de 10 anos de carreira e de dedicação em GC tem alta variação. O teto de remuneração declarado foi na faixa entre R\$15 à 20mil reais.

Total de respostas válidas: 13

► Perfil do Profissional dedicado em tempo integral à GC

Área(s) de Formação

(sendo que 8 mencionaram pós graduação)

Psicologia, gestão estratégica do conhecimento e da inovação e Recursos Humanos

Educação, Gestão de Projetos, Sustentabilidade, Estudos Culturais, Terceiro Setor

História e Economia

Artes, Coaching, Comex

Engenharia Elétrica-Telecomunicações, Disp. Microondas,

Gestão de Projetos & Gestão do Conhecimento

Comunicação, gestão de negócios e inovação

Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes

Engenheiro Industrial Mecânico com Aperfeiçoamento em

Qualidade Industrial & Gestão do Conhecimento e Aeronavegabilidade

Processos Gerências e Gestão de Pessoas

Engenharia de Transportes, economista, jornalista, Projetos Logística e GC

Ciência da Computação; Engenharia Eletrica; Engenharia Eletrica

Área(s) de Experiência (prática e de atuação) predominante em sua carreira?

Rh, desenvolvimento profissional e GC

Gestão de Programas e Projetos Sociais

Suprimentos/Logística

Comercial e Treinamento

Pesquisas acadêmicas

Implantação de sistemas de telecomunicações, pré-venda, treinamento e suporte ao cliente, Operações, Governança Corporativa, Inovação, Processos, Gestão de Conhecimento

Comunicação

Processos relativos a Recursos Humanos.

Qualidade de Produto, Sistemas de Gestão da Qualidade, Consultoria em SGQ,

Certificação de Produto Aeronáutico e Gestão do Conhecimento

Administrativo e planejamento

Comercial e Marketing de Ferrovias, Repórter/Editor

Gestão do conhecimento Supply Chain Programação

Total de Respostas Válidas:
13 respondentes

PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

► Perfil do Profissional dedicado em tempo integral à GC

9 Trabalham em uma Organização que possui uma Equipe ou Área de GC
(8 em áreas consolidadas e 1 em fase de implantação)
x
4 não possuem

Nome Oficial da Equipe ou Área de GC

Função Oficial que exerce atualmente

Gestão do Conhecimento Empresário(a)	Gerente de Gestão do Conhecimento Fundador(a), Consultor(a)
Gerência de Gestão do Conhecimento Gestão do Conhecimento N/A	Analista Analista Sênior de GC Professor
Gerência de Gestão do Conhecimento Gerência de Gestão do Conhecimento N/A	Assessor de Gestão do Conhecimento Assessor de Gestão do Conhecimento Consultor de Recursos Humanos
Coordenadoria de Gestão do Conhecimento Gestão do Conhecimento	Tecnologista Analista de Desempenho e Estratégia da Gestão do Conhecimento
Gerência de Gestão do Conhecimento e Processos da Diretoria de Projetos Knowledge and Change Management	Analista de GC Knowledge Management Specialist

Total de Respostas Válidas:
13 respondentes

► *Relatório prévio*

IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19

edição 2021/2022

Seguimos coletando na Edição 2021-2022 os Impactos da Pandemia Covid-19 na atuação dos Profissionais de GC. Nesta Edição metade dos respondentes seguiram declarando impactos em sua atuação profissional ou carreiras.

29 declararam algum tipo de impacto

X

28 declararam não terem nenhum impacto
(neste período avaliado - ano de 2021)

Dentre os impactos mencionados estão destacados o modelo híbrido/online de trabalho e a necessária adaptação a esse formato de atuação.

Também foram mencionados os impactos da pandemia nas organizações - destaque para o modo sobrevivência durante a Pandemia - que testou a resiliência de empresas e projetos, são exemplos impactos financeiros e adiamento de projetos (associados a fatores negativos), mas também aumento da demanda de apoio (como possíveis impulsionadores de demanda, ex.: necessidade de suporte e apoio técnico).

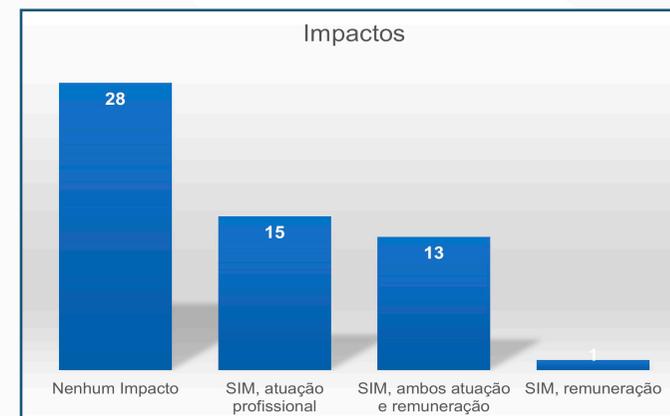
Também foi mencionado que o isolamento impactou a condução das atividades de GC. Neste fator os relatos se dividem entre impactos negativos de diminuição ou congelamento de projetos ou positivos de intensificação com a digitalização/flexibilidade e novas oportunidades de projetos e atividades, com usuários que demandaram mais apoio/estruturação de uma infra-estrutura de suporte durante a transição para o trabalho no modelo home-office.

Total de Respostas Válidas:
57 respondentes

► Perguntas sobre o Impacto da Pandemia (COVID19)

Caso sim, descreva quais foram os principais impactos

- Afastamento por COVID e impacto financeiro.
- Apenas no que tange às dificuldades econômicas pela qual a empresa passou em função da pandemia, bem como, a maior dificuldade de atuação em algumas frentes por conta do distanciamento social e o adiamento de projetos.
- As aulas passaram a ser virtuais, demandando capacitação e construção de materiais.
- Aumentou a minha atuação de suporte técnico.
- Concentração em trabalho remoto e redução da exposição devido ao isolamento social e as medidas restritivas, limitando a atuação profissional substancialmente.
- De trabalho híbrido para remoto.
- Deixei de receber um adicional por um tempo. A atuação mudou em vários aspectos, sobretudo humanos.
- Desemprego.
- Dificuldades financeiras dos clientes.
- Em março de 2020 fui demitido devido a pandemia e estive afastado da área até outubro de 2021.
- Estou em home-office desde o início da pandemia e todas as atividades de treinamento são realizadas remotamente por telepresença.
- Eu fiquei em casa com as meninas e assumi papel de mãe e professora por mais tempo, nos primeiros 8 meses não fiz prospecção de clientes e muitos pararam os projetos por conta da pandemia.
- Foi necessário pensar e criar projetos em inovação, Gestão do Conhecimento, cultura organizacional e aprendizagem. Tendo em vista o teletrabalho e as mudanças impostas pela pandemia. Gestão do conhecimento essencial num momento em que todos os servidores foram para as suas casas e cada um ficou com seu conhecimento e seus projetos individuais e guardados em seu computadores pessoais, sem compartilhamento.
- Impacto relacionado à forma de atuação que passou a ser completamente remota. Impacto que considero positivo pois foi possível implantar mudanças necessárias para garantir a "sobrevivência no mercado" (tanto na SBGC quanto na empresa em que trabalho).
- Liderar workshops, que antes eram presenciais, no ambiente virtual.
- Maior dedicação e necessidade de flexibilidade e agilidade nas entregas e menor disponibilidade de recursos para projetos e diminuição no valor de Bolsas.



- Me adaptei fortemente ao home-office.
- Mudança de empresa.
- No meu caso, por incrível que pareça foi positivamente. No formato presencial estava com grandes dificuldades de fechar contratos. Após o reposicionamento da minha presença no mundo digital, e também da minha empresa, muitas oportunidades começaram a aparecer.
- Perda da gratificação de função; afastamento da Gestão.
- Perdi emprego CLT.
- Redução das oportunidades profissionais.
- Redução em quase 1/3 do salário e aumento significativo do serviço.
- Reestruturação na forma de realizar o trabalho. Trabalho remoto.
- Transferência da execução do trabalho para o home-office
- Trabalhava na área de GC como analista e fui demitido. Hoje estou trabalhando fora da área e busco recolocação.



Relatório Final

GESTÃO DO CONHECIMENTO nas **Organizações**

► P11: Tempo de existência da Organização desde sua fundação?

► P12: Quais os estados que tiveram maior representatividade na pesquisa?

Faixa de Tempo - Anos	Número de Organização
1-5	2
6-10	5
11-20	4
21-30	1
31-40	3
41-50	6
51-60	5
61-70	3
71-80	1
91-100	0
Acima de 101	2
Total Geral	33

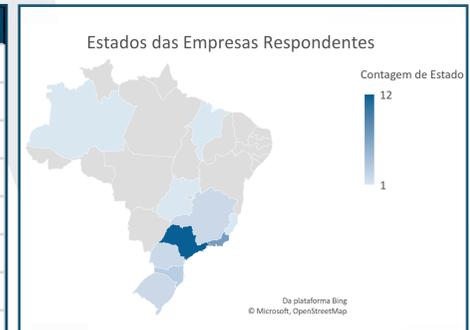


Representantes de:
33 Organizações diferentes
 *1 Respondente da Coreia do Sul - Incheon

Organizações Respondentes: 33
 Total de Respondentes: 33

Quanto ao tempo de existência das organizações, das 33 empresas respondentes, destaca-se que, grande parte, possui até 20 anos de atividades (sendo **36%** dos respondentes) e de 40 a 60 anos (**33%**).

Estado	Cidade	Quantidade
São Paulo	Jacareí	1
	São Paulo	7
	São José dos Campos	3
	Sorocaba	1
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	6
	Itaguaí	1
Santa Catarina	Florianópolis	3
Rio Grande do Sul	Porto Alegre	2
Paraná	Curitiba	1
	Maringá	1
Minas Gerais	Ouro Preto	1
	Santos Dumont	1
Maranhão	São Luís	1
Goiás	Goiânia	1
Espírito Santo	Vitória	1
Amazonas	Manaus	1
N/A	N/A	1
Total		33



67% dos estados que participaram pesquisa pertencem a região Sudeste, sendo eles: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, totalizando **22 organizações** pertencentes a esta região. Na edição 2020, tivemos, também, a região Sudeste sendo a mais representativa. (75% dos estados que participaram pertenciam à esta região)

► P13: Cargo e atribuições do respondentes



Cargos	Resp.
Administrador(a)	2
CEO	2
Consultor	2
Coordenador(a) GC	2
Especialista de GC	2
Especialista de RH	2
Professor(a) e Pesquisador(a)	2
Adjunto da Seção de GC	1
Ajudante da Divisão de Sistemas Eletrônicos e Computacionais	1
Analista de informações	1
Analista de Planejamento e Gestão	1
Analista em Ciência e Tecnologia	1
Analista Técnico Superior	1
Assessor de GC	1
Assistente Administrativo	1
Chefe da Seção de Planejamento da GC	1
Consultor de Gestão	1
Coordenadora de Governança de TI	1
Diretora do Departamento de Gestão Estratégica	1
Engenheiro de Planejamento Jr	1
Gestor de Finanças e Controle	1
Gestor técnico	1
Instrutor	1
Ouvidora	1
Sócia Gestora	1
Supervisor de Vendas	1
Total	33

76% dos respondentes afirmam que são responsáveis por atividades de **Gestão do Conhecimento**.

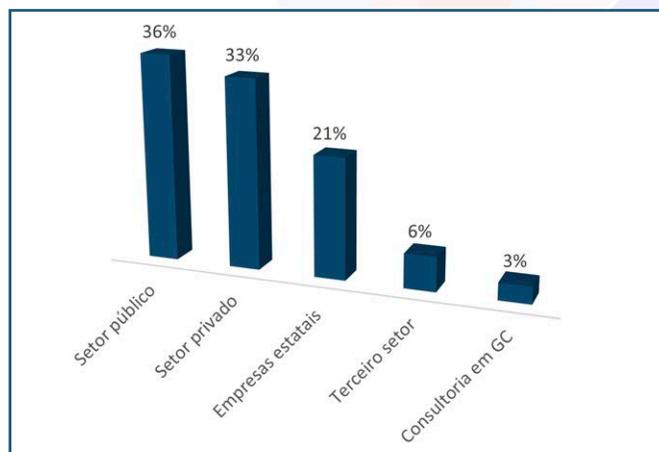
Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 33

Área de Atuação	%
Gestão do Conhecimento	48,6%
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	22,9%
Gestão de Processos	14,3%
Gestão de TI (Inclusive Ferramentas GC)	11,4%
Educação (Inclusive Educação Corporativa)	17,1%
Outras áreas de Gestão	40,4%

Quase metade dos respondentes atua na área de GC propriamente dita, mas atua também em outras áreas indiretamente relacionadas com GC, tais como PDI, Gestão de Processos, Gestão de TI e Educação.

As descrições de atribuições dos respondentes que atuam em GC, sintetizadas em palavras-chave controladas, indicam maior concentração em gestão, projetos e disseminação.

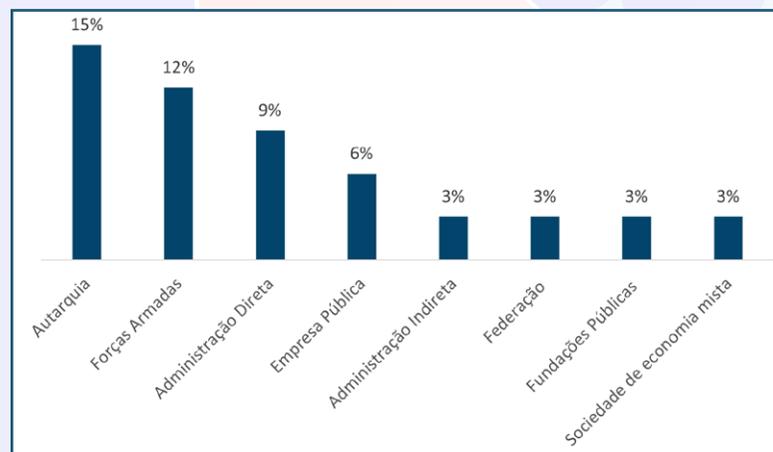
► P14: Quais os setores das organizações que participaram da pesquisa?



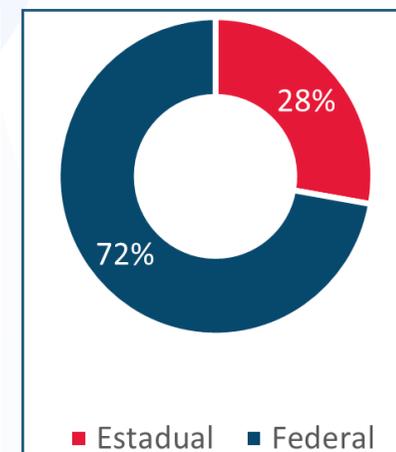
É possível constatar que o setor teve maior representatividade é o **setor público**, conforme mostra o gráfico, correspondendo a **36%**.

Organizações Respondentes
33 Organizações

► P14.1: Para setor público, qual categoria?



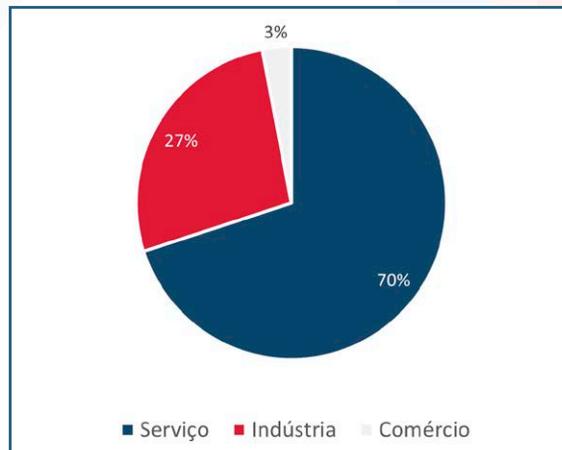
A Esfera Federal foi a mais representativa, uma vez que **72%** das organizações respondentes pertencem a este setor. Cabe destacar, ainda, que a esfera municipal não houve representatividade.



Por sua vez, quanto às categorias, o número de Autarquias, Forças Armadas, Administração Direta e Empresa Pública foram mais significativos.

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 18

► P15.1: Segmento da Organização



70% das organizações respondentes pertencem ao setor de **Serviços**. Com **27%**, vem a **Indústria** e apenas **3%** das organizações respondentes pertencem ao comércio.

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 33

► P15.2: Qual o segmento específico a que se dedica?

Segmento	Porcentagem
Indústria de Defesa	9%
Energética	3%
Gestão e Planejamento	3%
Indústria Aeronáutica	3%
Indústria Alimentícia	3%
Indústria da Beleza	3%
Indústria de Defesa e Desenvolvimento	3%
Tecnológico	3%
Indústria Militar	3%
Indústria Naval de Defesa	3%
Saneamento	3%
Saúde	3%
Tecnologia da Informação e Comunicação	3%

*58% dos respondentes deixaram essas perguntas em branco.

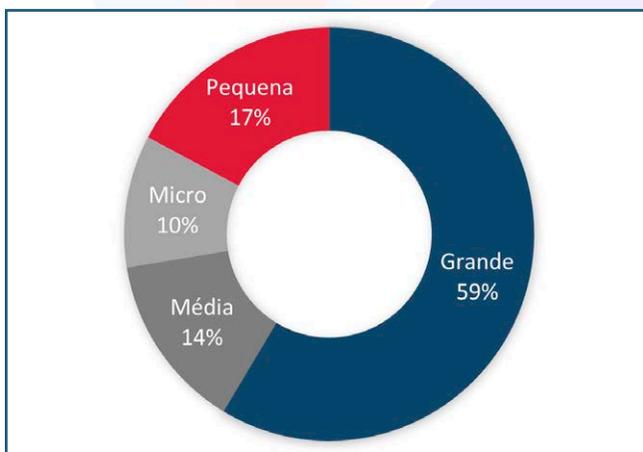
Comércio	Porcentagem
Administração pública estadual	1
Aeronáutica	1
Educação	1
Gestão e Planejamento	1
Governos e entidades nacionais	1
Hospital	1
Revendedora de produtos para barbearias	1
Supermercados e comércio exterior	1

*79% dos respondentes deixaram essas perguntas em branco.

Serviço	Porcentagem
Educação	6
Gestão	2
Saneamento Básico	2
Áreas de governo (educação, saúde, trânsito, segurança, agricultura, entre outras)	1
Atividades educativas	1
Barbearias	1
Consultoria	1
Consultoria em GC	1
Controle interno	1
Esportivo	1
Gestão da documentação e informação	1
Manutenção de linha transmissão e telecomunicação	1
Militar	1
P&D&I e Serviços tecnológicos	1
Serviços especializados (pesquisa, fiscalização) na área nuclear.	1
Tecnologia da Aeronáutica	1
Tecnologia da Informação	1
Tecnologia Industrial de Base	1
Transporte	1
Tecnologia da Aeronáutica	1

*18% dos respondentes deixaram essas perguntas em branco.

► P16: Qual o porte das organizações que participaram da pesquisa?



O porte da maioria das organizações que participaram da pesquisa é **grande**. Na edição 2021-2022, **59%** das organizações respondentes são de grande porte, seguidas de organizações de porte médio (14%).

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 29

► P17: Número de colaboradores da organização?

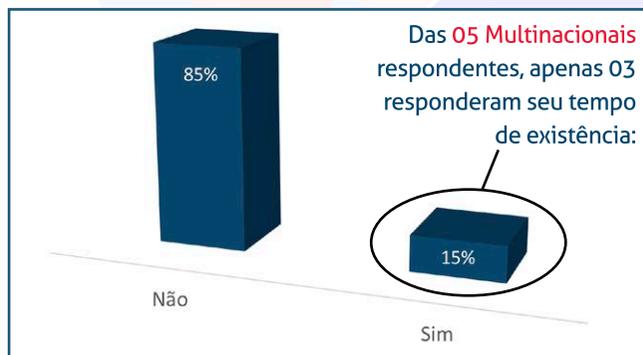
Número de Funcionários	Quantidade de Respondentes
1-1000	18
1001-2000	6
2001-6000	4
6001-10000	1
10001-15000	3
90000	1

- 33 das 63 organizações possuíam até 1000 colaboradores, na Edição 2021-2022, foram 18 das 33 organizações, o que corresponde à **55%** das organizações respondentes.

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 33

► P18: Sua organização é uma multinacional?

P18.1 Quantos anos possui de atuação no Brasil?
P18.2 Qual o número de colaboradores no Brasil?



R 33 Respondentes

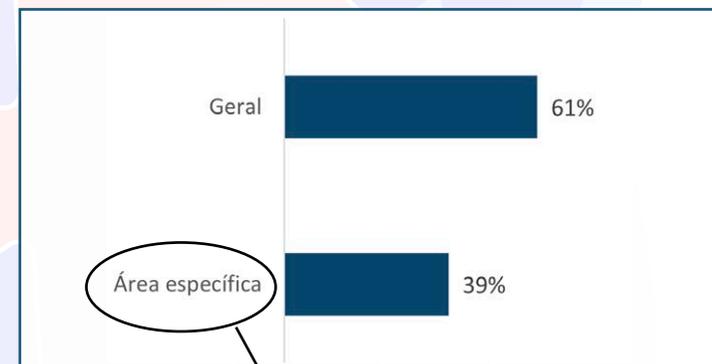
Tempo de existência	Número de funcionários
21	6000
40	Não respondeu
52	12000

2021/2022

Quanto às organizações multinacionais, apenas **15%** (que corresponde a **05 organizações**) responderam que são multinacionais.

Considerando que os participantes tiveram opção de responder pela organização (em geral) ou uma área específica onde é aplicada a GC, grande parte optou por responder pela organização de forma geral, totalizando **61%** das respostas e **39%** de alguma equipe, departamento ou área específica.

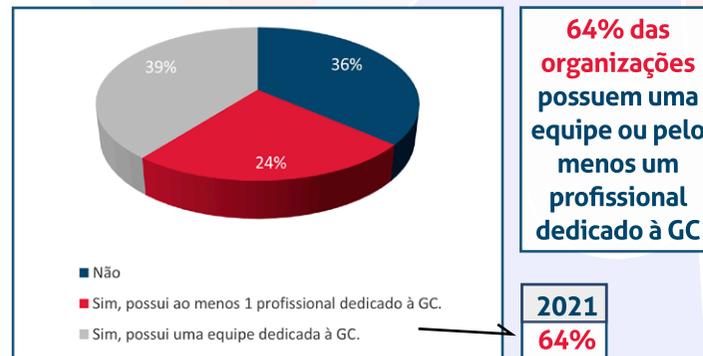
► P19: Irá descrever a organização (em geral) ou uma área específica onde é aplicada a GC?



Área Específica
Coordenação Técnica
Departamento de Engenharia de Produção
Departamento de Gestão de Pessoas
Diretoria
Diretoria de Engenharia
Diretoria de Operações
Engenharia
Laboratório de Poços de Caldas
Seção de Gestão do Conhecimento Científico-Tecnológico
Tecnologia da Informação
Universidade Corporativa

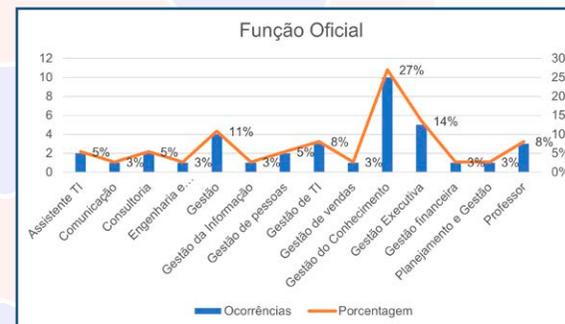
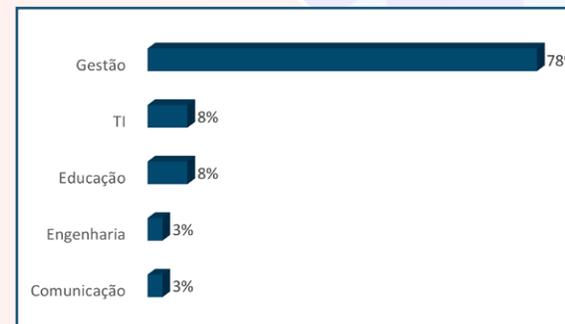
Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 33

► P20.1: Organização possui uma equipe? (Está alocada sob alguma macro área específica?)



- Área de DH - Desenvolvimento Humano
- Assessoria de Planejamento e Comunicação
- Departamento de gestão de pessoas
- Diretoria Administrativa
- Diretoria Central
- Diretoria de Gestão do Conhecimento e Pessoas (x2)
- Diretoria Estratégica
- Estratégia de Engenharia
- Gerência da Prática Assistencial Especializada
- Gestão de Pessoas
- Diretoria de Operações
- Projetos
- Seção Administrativa
- Seção de Gestão do Conhecimento Científico-Tecnológico
- Tecnologia da Informação
- Vice Direção

► P20.2: Poderia indicar qual o nome oficial deste cargo e/ou equipe/área?



Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 33

▶ **P20.2:** Poderia indicar qual o nome oficial deste cargo e/ou equipe/área?

- Grande parte dos respondentes são da grande área de GESTÃO, representando 78% dos respondentes. Seguidos de Educação e TI com 8% e Comunicação e Engenharia com 1% cada.
- Dentro da área de gestão as porcentagens das áreas específicas que responderam são 27% na área de Gestão do Conhecimento, 14% na área de Gestão executiva, 11% na área de Gestão geral, 8% atuam como professores, 8% também como gestores de TI, 5% para as áreas de Consultoria, Gestão de Pessoas e Assistentes de TI e 3% para cada uma das áreas restantes, sendo: engenharia, comunicação, gestão da informação, gestão de vendas e gestão financeira.

▶ **P20.3:** Há quantos anos existe com este formato?

Quantidade Respondentes	
Tempo em anos	Qtd.
<1	6
1-6	7
6-11	4
11-16	3
16-21	-
31-36	-

R – 20 Respondentes

39% das organizações respondentes tem menos de 6 anos.

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 19

▶ **P20.4:** Quantas pessoas estão alocadas com dedicação em GC na organização?

Quantidade Respondentes	
Número de Pessoas	qtd.
0-9*	16
10-19	2
20-29	-
30-39	1
60-69	-
90-100	-

*Até 3 pessoas: 12 respondentes (63%)

48% das organizações respondentes tem até 9 pessoas dedicadas a GC. Sendo que a maioria tem até 3 pessoas.

► P21: Intenção de investimento em GC?

30% dos respondentes indicaram que a intenção de investimento é imediata (em curso) e **37% em curto-prazo***.

**6 dos 33 dos respondentes deixaram essas perguntas em branco.

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 10

► P21.1: Qual o budget alocado para a área/programa de GC? (Indicar valor em Reais - R\$)

Valores	Qtd**
até R\$ 1.000,00	1
R\$ 5.000,00	1
R\$ 10.000,00	-
R\$ 20.000,00	3
R\$ 35.000,00	-
R\$ 50.000,00	-
R\$ 60.000,00	-
R\$ 65.000,00	-
R\$ 100.000,00	2
R\$ 200.000,00	1
R\$ 300.000,00	1
R\$ 400.000,00	-
R\$ 703.500,00	-
R\$ 2.000.000,00	-
R\$ 3.600.000,00	-
R\$ 50.000.000,00	1***

***Possuí uma equipe dedicada à GC, Macro-área: Diretoria Administrativa, Nome oficial da equipe: Gestão do Conhecimento e Inovação. Área existe há 6 anos e têm 7 pessoas alocadas, investimento em curso.

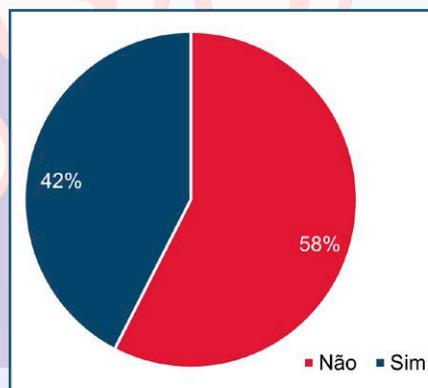
► P21.2: Qual o budget previsto para esta área/programa para 2021? (Indicar valor em Reais - R\$)

Valores	Qtd.
Até R\$ 1.000	1
R\$ 6.000,00	1
R\$ 10.000,00	1
R\$ 20.000,00	1
R\$ 40.000,00	-
R\$ 70.000,00	-
R\$ 80.000,00	1
R\$ 150.000,00	2
R\$ 300.000,00	-
R\$ 378.000,00	-
R\$ 500.000,00	-
R\$ 1.000.000,00	-
R\$ 3.000.000,00	1
R\$ 7.250.000,00	-

Quanto à intenção de investimento em GC, apenas 8 respondentes informaram, de fato, o orçamento alocado para essa área/programa de GC. Os valores variaram entre investimentos de 1.000 reais a **7.250.000,00** milhões de reais conforme a mostra a tabela.

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 08

- ▶ Em 2021, seguimos com o cenário de Covid-19, indique se houve impactos na área e/ou nas iniciativas de GC previstas?



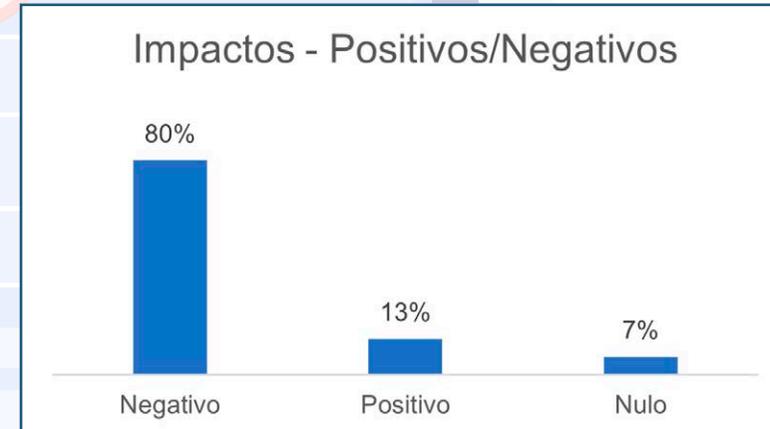
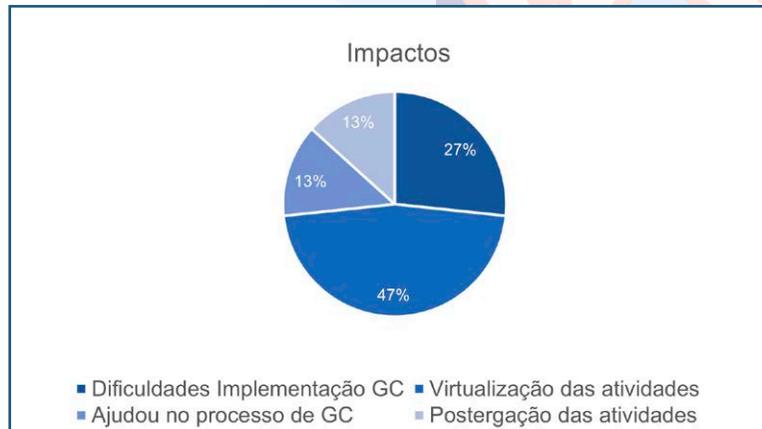
Nesta edição, ainda, **41%** das organizações indicaram que sofreram impactos nas iniciativas de GC com o cenário de Covid-19.

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 33

► **Em 2021, seguimos com o cenário de Covid-19, indique se houve impactos na área e/ou nas iniciativas de GC previstas?**

Principais Impactos	+ ou -	Referência
Dificuldade para início de iniciativas de GC.	-	Dificuldades Implementação GC
transformar atividades em equipe, que eram presenciais, para o ambiente virtual	-	Virtualização das atividades
As práticas presenciais foram significativamente impactadas, como as comunidades de prática, estamos rodando o modelo virtual, contudo essa prática é muito mais efetiva quando a o contato "olho no olho" entre os membros	-	Virtualização das atividades
não demos continuidade aos planos de ação identificados na pesquisa de GC	-	Dificuldades Implementação GC
Algumas ações que demandavam presença in loco tiveram que ser postergadas, como filmagens técnicas e outras.	-	Postergação de atividades
Foi necessário parar o projeto de GC que estava em andamento para se atender outras demandas urgentes impostas pela pandemia.	-	Dificuldades Implementação GC
Perda de profissionais sem compartilhamento de conhecimento.	-	Dificuldades Implementação GC
Sobrecarga de atividades; Redução das entregas; Dificuldade de e na realização de cursos; Aumento do distanciamento pessoal.	-	Virtualização das atividades
Reuniões online.	-	Virtualização das atividades
Isolamento Social, Necessidade de uso de sistemas que acelerassem a Digitalização das informações e a Transformação Digital.	-	Virtualização das atividades
Ações de capacitação que estavam no planejamento de 2021 e não puderem ser realizadas devido a pandemia.	-	Postergação de atividades
Percebi que a empresa reagiu bem ao fato de estar home office e houve um incremento de ações a de trocas de conhecimentos , mesmo que remotamente	+	Ajudou no processo de GC
Adequação no formato de alguns programas.	-	Virtualização das atividades
acelerou a implementação de iniciativas.	+	Ajudou no processo de GC
Aulas remotas e trabalho home-office.	Neutro	Virtualização das atividades

- Em 2021, seguimos com o cenário de Covid-19, indique se houve impactos na área e/ou nas iniciativas de GC previstas?



Os impactos são mais negativos do que positivos devido ao cenário da Covid (80%) e desse público, 47% aponta que a transformação das atividades para modelos virtuais/home office trouxeram impactos negativos para as diversas situações organizacionais, além de 27% que já tinham ações de GC programadas que ficaram prejudicadas. 13% tiveram as iniciativas de GC postergadas. Por outro lado, o cenário da COVID ajudou no processo de implementação de também 13% dos respondentes.

Organizações Respondentes: 33
Total de Respondentes: 32



Relatório Final

APROFUNDAMENTO DA GC NAS ORGANIZAÇÕES

► P22: Existe uma política ou estratégia escrita sobre GC na organização?



Número de respondentes: 23
30% (10) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

23 organizações respondentes, sendo que **30%** concordam que existe uma política ou estratégia escrita para GC. Ao relacionar com o nível de maturidade, todas as empresas que se declararam no **nível de maturidade avançada (~15%)** tem uma política escrita de GC.

► P23: O programa de Gestão do Conhecimento é centralizado ou descentralizado na organização??

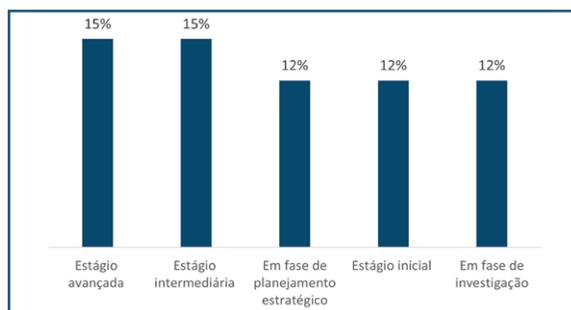
Centralizado na área de GC	15%
Centralizado em outra área que não exclusivamente GC	6%
Descentralizado, possuímos uma área de GC e também existem iniciativas descentralizadas	15%
Descentralizado na cultura da empresa	3%
Não possuímos uma área de GC e estamos incentivando em fase inicial a cultura do compartilhamento	30%

Número de respondentes: 23
30% (10) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

Todas as empresas que responderam estar em estágio avançado de maturidade em GC (~15%), tem uma área de GC (centralizado na área de GC; Descentralizado, possuímos uma área de GC e também existem iniciativas descentralizadas).

30% das organizações afirmam que não possuem uma área de GC, sendo que ~20% são empresas que estão em fase de investigação ou planejamento estratégico no nível de maturidade.

► P24: Qual o nível de maturidade em GC na sua organização?



Número de respondentes: 22
33% (11) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

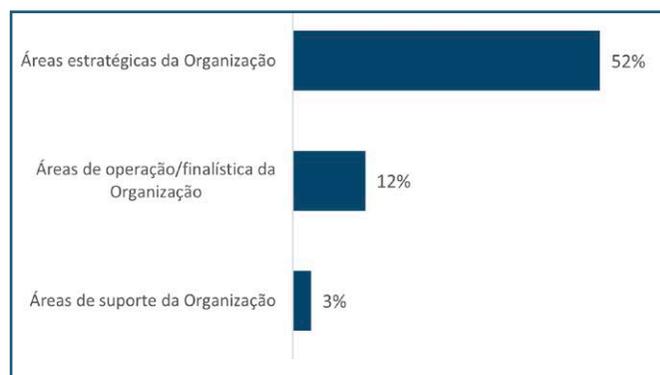
30% das organizações afirmam que estão em nível avançado ou intermediário. Todas as empresas que se declararam no nível avançado têm pelo menos uma pessoa dedicada à GC



Duas organizações teve a GC descontinuada, uma por falta de patrocínio da alta gerência e a outra devido a mudança estratégica.

Número de respondentes: 18
45% (15) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário

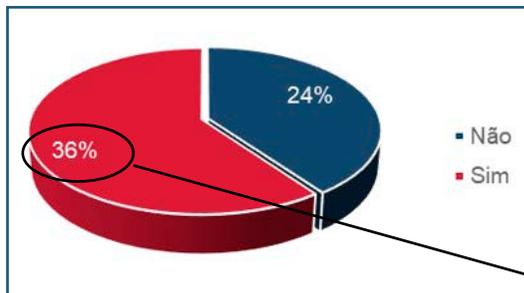
► P26: Caso a organização envolva os tomadores de decisão e o desenvolvimento de estratégias para empregar os esforços e iniciativas de GC, indique as principais áreas envolvidas: (múltiplas opções) para empregar os esforços e iniciativas de GC, indique as principais áreas envolvidas: (múltiplas opções)



Número de respondentes: 22
33% (11) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

52% (17) das Organizações respondentes, afirmam envolverem as áreas estratégicas nos esforços e iniciativas de GC.

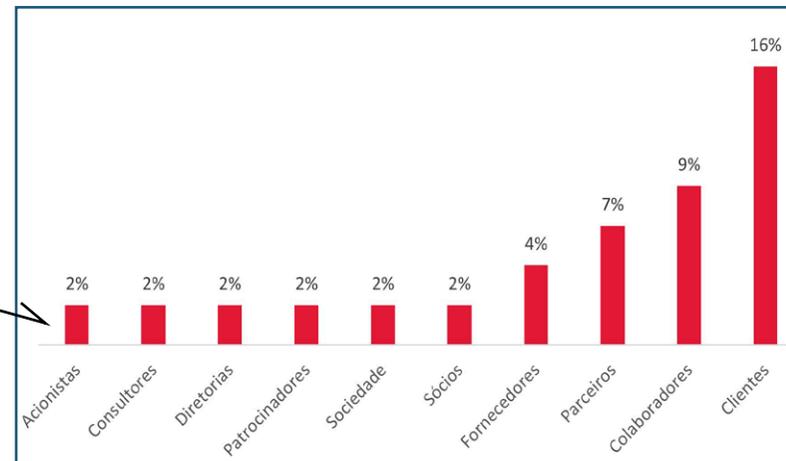
► P27: A GC envolve stakeholders-chave da organização?



Número de respondentes: 20
39% (13) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

36% das organizações envolvem seus stakeholders-chave. Todas as empresas que responderam, que não envolvem (24%) estão em fase de investigação, planejamentos estratégico ou estágio inicial.

► P28: Caso sim, descreva quais os principais stakeholders da organização envolvidos pela GC?

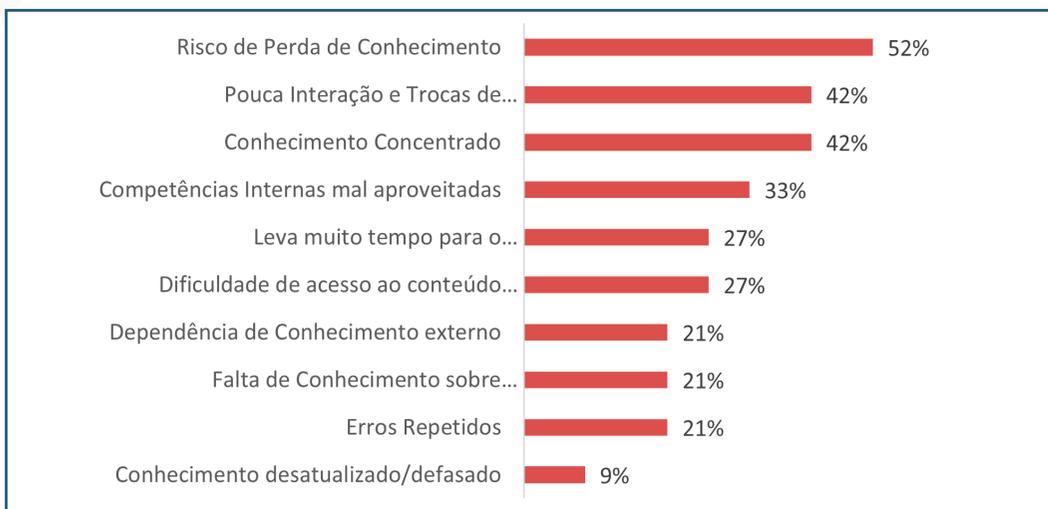


Os stakeholders mais envolvidos em 2021 são os clientes com 16%.

51% das empresas não responderam quem seriam os stakeholders-chave.



► P29: Quais os tipos de problemas relacionados ao conhecimento foram identificados na organização?

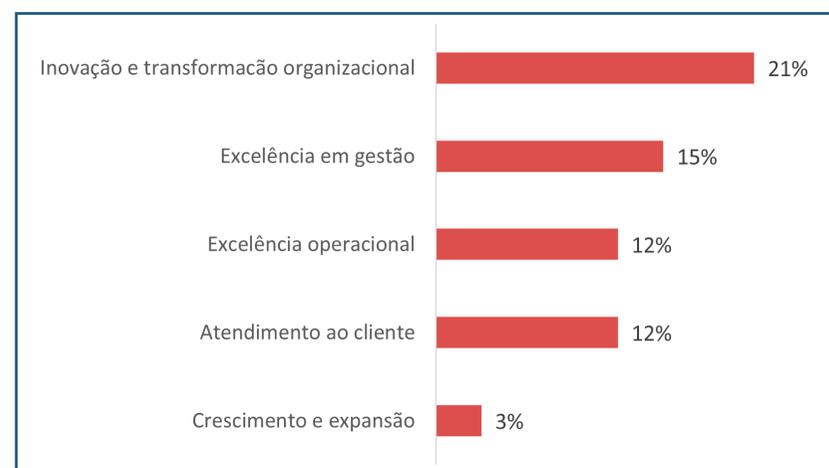


*O único respondente que escolheu a opção "Outros", respondeu que "A empresa está em fase de transformação digital e a aquisição de novas competências é essencial para o negócio".

52% das organizações respondentes afirmam que o principal problema relacionado ao conhecimento identificados na organização foi o Risco de Perda de Conhecimento; seguido de pouca interação e troca de conhecimento. São dois desafios que se mantêm de um ano para o outro.

Número de respondentes: 23

► P30: Quais os desafios do negócio relacionados ao conhecimento foram identificados na organização?

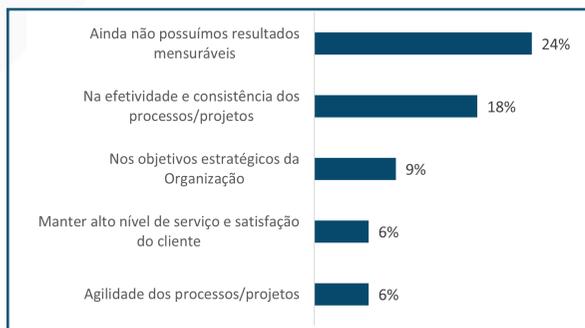


36% (12) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

Independente do nível de maturidade das organizações, todos responderam que o desafio do negócio relacionado ao conhecimento é a inovação (criação de conhecimento).

Número de respondentes: 21

► P31: Quais os resultados efetivos da implementação da GC?

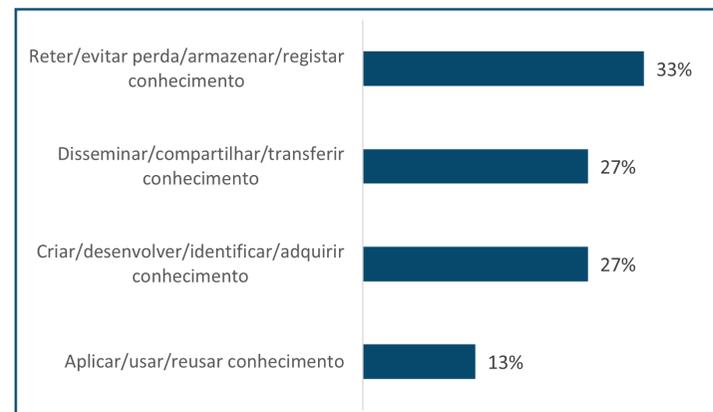


36% (12) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

24% das organizações afirmam, que ainda não possuem resultados mensuráveis. As organizações com nível de maturidade avançado, por outro lado, afirmam que obtiveram resultados principalmente na efetividade e consciência dos processos/projetos.

Número de respondentes: 21

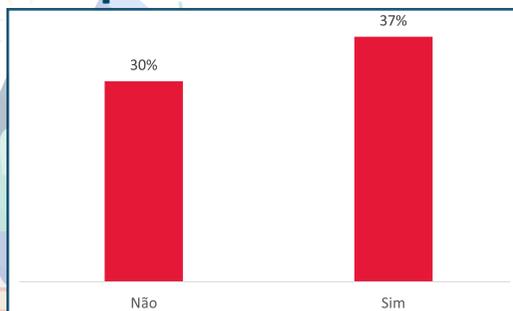
► P34: Quais etapas/processos de GC foram priorizados no ano de 2021?



Os objetivos priorizados em 2021 foram reter, evitar perda, armazenar e registrar conhecimento com 33%.

Número de respondentes: 21

► P35: Sua organização possui conhecimentos mapeados e classificados em críticos/relevantes?



Existe um equilíbrio nas respostas entre sim e não, referente aos conhecimentos mapeados. E quanto ao nível de maturidade, não existe nenhum comportamento a ser considerado. Já quando comparada à pergunta "existe alguma política ou estratégia escrita de GC", existe um comportamento similar. Nessa pesquisa de 2021 podemos afirmar que as organizações que têm política ou estratégia escrita de GC tem uma maior tendência a ter os conhecimentos mapeados.

Número de respondentes: 22

Ferramentas utilizados para o mapeamento e classificação: Ferramenta BI, Ferramenta para questionário; Ferramentas de videoconferência; Excel.

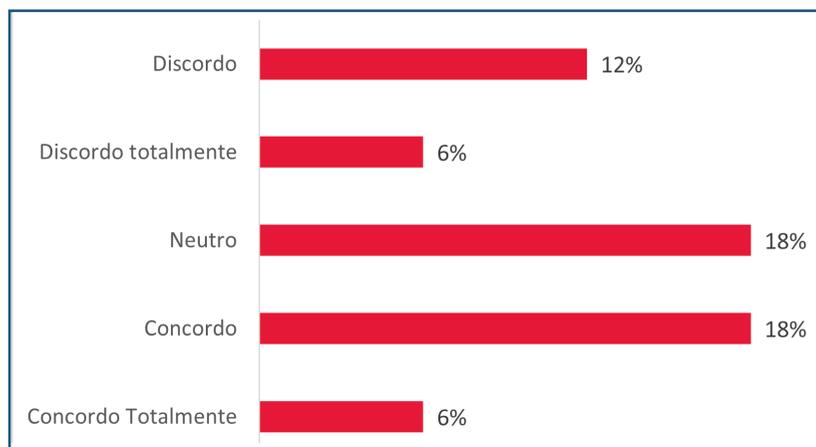
Métodos utilizados para o mapeamento e classificação: Mapeamento de processos críticos; Entrevistas; Mapeamento de Conhecimentos Críticos; Método SBGC; KMAP Canvas; MTP Workshop Questionário; Matriz SWOT; VRIO.

34% (11) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

► P37: Quanto à existência de práticas de GC, indique:

Práticas de GC	Descontinuada	Não	Não, mas planejamos para os próximos 12 meses	Sim, raramente	Sim, sistematicamente	Em branco
Treinamentos	3%	0%	0%	12%	42%	42%
Educação Corporativa	3%	9%	6%	9%	33%	39%
Boas Práticas/Melhores Práticas	3%	3%	3%	27%	24%	39%
Benchmarking	0%	3%	0%	33%	21%	42%
Mapeamento de Processos	3%	12%	0%	21%	21%	42%
Mentoring	3%	18%	6%	9%	21%	42%
Rede Social Corporativa	3%	12%	6%	9%	21%	48%
Universidade	3%	45%	24%	3%	21%	3%
Webinar	0%	27%	6%	0%	21%	45%
Brainstorming	3%	0%	0%	36%	18%	42%
Gestão de Competências	12%	18%	0%	6%	18%	45%
Lições Aprendidas	3%	15%	0%	21%	18%	42%
Mapeamento de Conhecimentos Críticos	6%	21%	3%	9%	18%	42%
Programa de Ideias	6%	24%	6%	3%	18%	42%
After Action Review	3%	24%	3%	9%	15%	45%
Briefing e Debriefing	3%	21%	3%	15%	15%	42%
Comunidade de Prática	3%	21%	12%	6%	15%	42%
Fórum de Discussão Presencial ou virtual	6%	12%	3%	21%	15%	42%
Gestão de Conteúdo	6%	13%	3%	19%	13%	47%
Guia passo a passo (How-To Guide)	0%	24%	6%	15%	12%	42%
Mapa de Conhecimento	3%	27%	3%	9%	12%	45%
Podcasting	0%	30%	6%	6%	12%	45%
Feira do conhecimento ou knowledge fair	3%	34%	6%	6%	9%	41%
Pesquisa Aplicada	0%	18%	3%	18%	9%	52%
Action learning	3%	27%	3%	12%	6%	48%
Café do Conhecimento	6%	33%	9%	3%	6%	42%
Coaching	3%	21%	6%	18%	6%	45%
Q&A (perguntas e	3%	27%	6%	9%	6%	48%
Taxonomia	3%	27%	6%	9%	6%	48%
Wiki	3%	39%	6%	0%	6%	45%
Aquário	3%	36%	3%	3%	3%	52%
Infográfico	0%	33%	6%	12%	3%	45%
Mapa mental	3%	24%	0%	24%	3%	45%
Páginas Amarelas	3%	36%	6%	3%	3%	48%
Shadowing	0%	39%	0%	12%	3%	45%
Peer assist	0%	36%	6%	6%	0%	52%

► P38: Os colaboradores conhecem os mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) e processos de GC?



39% (13) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

Mantém-se em **30%** de um ano para o outro, que as empresas concordam sobre os colaboradores conhecerem os mecanismos e processos de GC.

Número de respondentes: 20



► P39: Quanto ao processo de criação de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:

	Estão em processo de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes	Não existem planos de implantação
Criar novos conhecimentos a partir do conhecimento existente para melhorar futuros projetos?	21,21%	6,06%	3,03%	9,09%	21,21%
Adquirir conhecimentos do ambiente externo, tais como: de clientes, concorrentes, fornecedores e nos fatores tecnológicos, sociais, políticos e econômicos?	9,09%	12,12%	12,12%	6,06%	21,21%
Incentivar a troca de ideias e conhecimentos entre membros e equipes?	24,24%	9,09%	12,12%	6,06%	9,09%
Motivar os colaboradores a proporem novas maneiras de fazer as coisas sugestões para melhorias dos processos e produtos/serviços?	9,09%	12,12%	21,21%	6,06%	12,12%

39,39% (13) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionário (33 respondentes)

Encontro, oficina, laboratório, seminário e semelhantes	33%
Webinar, Videoconferência e semelhantes	25%
Treinamento, curso e semelhantes	17%
Benchmarking	17%
Comunidade de prática	17%
Classroom ou semelhantes	17%
Pesquisa	17%
Debriefing e semelhantes	17%
Rede social	8%
Aprovação de Planos	8%
Ecosystema de Inovação	8%
Auditoria	8%

Número de respondentes: 20

Exemplos:(Cite as principais práticas de GC que utilizam para criação de conhecimentos)

A distribuição de frequência sugere uma concentração significativa em práticas de GC para criar conhecimento que envolvam o compartilhamento e discussão de ideias/experiências ou participação em atividade colaborativa, sejam estas presenciais ou online, dentre os respondentes.

► **P40:** Quanto ao processo de retenção de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:

	Estão em processo de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes	Não existem planos de implantação
Registrar experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas?	12,12%	9,09%	12,12%	9,09%	18,18%
Armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias?	15,15%	12,12%	3,03%	12,12%	18,18%
Reter o conhecimento que captura de funcionários ou do ambiente externo, seja por meio físico ou digital, facilitando o acesso de todos os colaboradores?	12,50%	9,38%	9,38%	6,25%	21,88%

~40% (13) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionários (33 respondentes)

Número de respondentes: 20

A distribuição de frequência da utilização pelos respondentes sugere uma concentração significativa em práticas para reter conhecimento crítico, conhecimento de processo e conhecimento adquirido em treinamento/capacitação, por meio de mapeamento, produção/publicação ou documentação, disponibilizando o conteúdo em portal ou banco/repositório, na forma de vídeo ou documento, ou realização de uma oficina para compartilhamento.

O que reter

Conhecimento Crítico	27,5%
Processo	27,5%
Conhecimento por capacitação	18%
Lições aprendidas	9%
Atividade Profissional	9%
Em qual formato disponibilizar	
Vídeo	28,5%
Oficina	14,3%
Procedimento	14,3%
Regulamento	14,3%
Registro	14,3%
Relatório	14,3%

Métodos/Ferramentas

Mapeamento	15,8%
Produção/Publicação	15,8%
Portal	15,8%
Banco/Repositório	10,5%
Documentação	10,5%
Blog	5,3%
Editora	5,3%
Youtube	5,3%
Entrevista	5,3%
Acompanhamento	5,3%
Comunidade de Prática	5,3%

► P41: Quanto ao processo de transferência dos conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:

Exemplos: (Cite as principais práticas de GC que utilizam para transferência de conhecimentos).

	Estão em processo de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes	Não existem planos de implantação
Disseminar boas práticas, acelerar o aprendizado de novos membros da organização e gerar melhorias, evitando retrabalhos?	15,15%	12,12%	12,12%	6,06%	15,15%
Compartilhar conhecimentos que podem ser úteis para solucionar problemas no grupo de trabalho?	15,15%	12,12%	15,15%	6,06%	12,12%
Incentivarem os colaboradores a compartilharem suas experiências e a fazerem sugestões relevantes que beneficiam o grupo de trabalho?	9,09%	15,15%	18,18%	6,06%	12,12%

Prática	
Encontro	9,4%
Mentoria	6,3%
Reunião	6,3%
Webinar	6,3%
Jornada/Sessão	6,3%
Curso/Treinamento	6,3%
Pitch	3,1%
Campeonato	3,1%
Videoconferência	3,1%
Miro	3,1%
Grupo Whatsapp	3,1%
Youtube	3,1%
Portal	3,1%
Blog corporativo	3,1%
Repositório	3,1%
Convívio profissional	3,1%

39,39% (13) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionários (33 respondentes)

Número de respondentes: 20

A distribuição de frequência da utilização pelos respondentes sugere uma concentração significativa em práticas dos respondentes visando transferir conhecimento por meio de eventos, presenciais ou virtuais, sendo mais citados os eventos dos tipos: Encontro, Mentoria, Reunião, Webinar, Jornada e Curso. Infere-se uma busca por tecnologias e estruturas variadas, mas que potencializem o compartilhamento de conhecimento.

Prática	
Café do conhecimento	3,1%
Grupo de usuários	3,1%
Storytelling	3,1%
Debriefing	3,1%
Comunidade de Prática	3,1%
Pesquisa de clima	3,1%
Plano de treinamento	3,1%
Universidade corporativa	3,1%
Prêmio	3,1%

► **P42:** Quanto ao processo de aplicação de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas ou ferramentas) para:

	Estão em processo de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes	Não existem planos de implantação
Acessar de maneira rápida os conhecimentos demandados para aplicação, uso e reuso de conhecimentos pelos especialistas?	12,12%	12,12%	12,12%	9,09%	15,15%
Aplicar o conhecimento direcionado à resolução de problemas ou necessidades específicas?	15,15%	12,12%	6,06%	9,09%	18,18%
Utilizar os conhecimentos existentes para analisar situações excepcionais e para tomar decisões?	12,12%	9,09%	12,12%	6,06%	21,21%
Reusar os conhecimentos para desenvolvimento de produto/serviços ou para o benefício da organização?	12,12%	9,09%	15,15%	3,03%	21,21%

39,39% (13) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionários (33 respondentes)

Número de respondentes: 20

Foram citadas poucas práticas utilizadas sistematicamente pelos respondentes em tempo de aplicação de conhecimento, tais como: On-the-job training, Oficina (de qualidade, de cocriação), Análise Crítica e Reuso de Conhecimento. Mas considerando a citação de diversas fontes de conhecimento (ex: lições, aprendidas, rede corporativa, mapeamento de conhecimentos críticos, portal de GC), infere-se um entendimento de que a aplicação do conhecimento não se restringe ao uso de conhecimento previamente internalizado e que conhecimento pode ser adquirido "on-the-job", pela busca em fontes internas ou externas, de conteúdo ou de contatos.



► P43.1: Características dominantes da organização

	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Neutro
A organização está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.	15,15%	0%	27,27%	3,03%	9,09%
A organização é uma empresa muito estruturada e formal. As pessoas seguem procedimentos claramente estabelecidos.	39,39%	3,03%	6,06%	0%	9,09%
A organização tem características muito próprias, as decisões são tomadas em conjunto.	30,30%	3,03%	15,15%	0%	9,09%
A organização é uma empresa dinâmica e empreendedora. As pessoas tem liberdade para tomar iniciativa e correr riscos pela organização.	15,15%	0%	30,30%	3,03%	6,06%

*45,45% respondentes deixaram essas perguntas em branco.





► P43.2: Características dominantes do Conhecimento na organização

	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Neutro
O conhecimento e informação são formais (documentação e regras), buscando estabilidade e continuidade organizacional.	36,36%	0%	6,06%	3,03%	12,12%
O conhecimento e informação são individuais (julgamento lógico e senso de direção), com o objetivo de alcançar os melhores resultados.	21,21%	0%	18,18%	0%	18,18%
O conhecimento e informação são coletivos (participação e consenso), obtendo-se, por meio deles, o envolvimento das pessoas na organização.	21,21%	0%	15,15%	0%	21,21%
O conhecimento e informação são intuitivos (inspiração, novas ideias e criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional.	18,18%	0%	15,15%	0%	24,24%

36% das empresas concordam que seus conhecimentos são explícitos (informações formais, documentação e regras).
E existe um equilíbrio entre o individual e coletivo.

Número de respondentes: 19



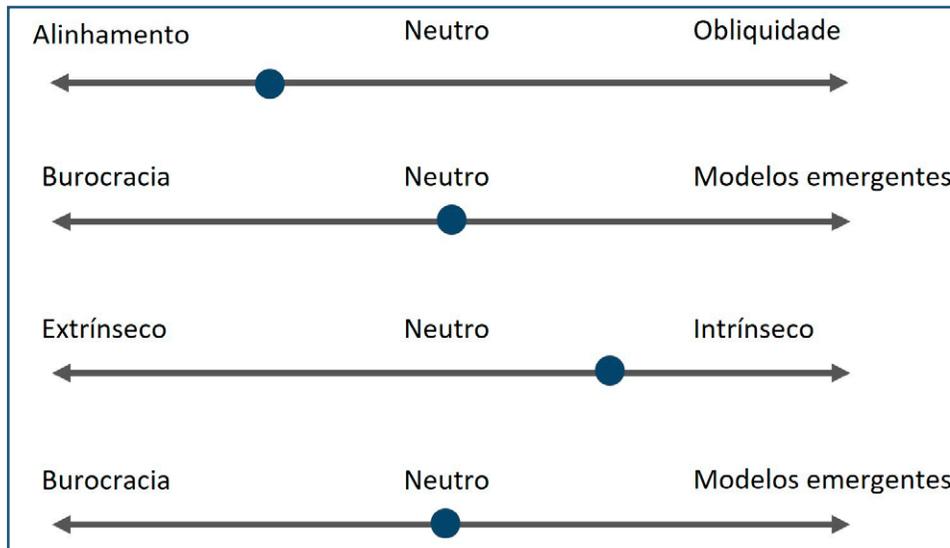
► P44.1: Avaliando os Elementos de Gestão da Organização:

Defina na escala o posicionamento, "os objetivos são estabelecidos por..."

Defina na escala o posicionamento, "a coordenação é alcançada por..."

Defina na escala o posicionamento, "as pessoas são motivadas por..."

Defina na escala o posicionamento, "a tomada de decisão é feita por..."



Número de respondentes: 15

	0	1	2	3	4	5
Defina na escala o posicionamento, "os objetivos são estabelecidos por..."	0%	21,05%	63,16%	15,79%	0%	0%
Defina na escala o posicionamento, "a coordenação é alcançada por..."	0%	16,67%	13,33%	40,00%	13,33%	16,67%
Defina na escala o posicionamento, "as pessoas são motivadas por..."	0%	6,38%	17,02%	31,91%	34,04%	10,64%
Defina na escala o posicionamento, "a tomada de decisão é feita por..."	0%	13,33%	33,33%	40,00%	13,33%	0%

► P45.1: Existe algum tipo de reconhecimento por contribuição à GC?

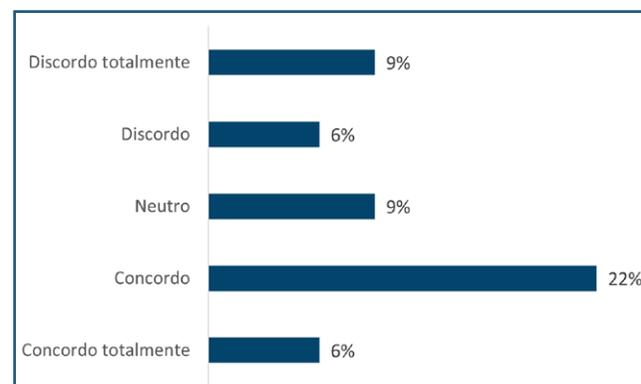


42% (14) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionários (33 respondentes)

Conforme os resultados, predomina as empresas que **não têm nenhum tipo de reconhecimento por contribuição à GC**. O reconhecimento não tem nenhuma relação com o nível de maturidade das organizações nesse Panorama de 2021.

Número de respondentes: 19

► P46: Existe uma campanha que dissemina valores e a cultura da GC?



47% (15) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionários (33 respondentes)

Mantém-se de 2020 para 2021 a predominância nas organizações que concordam, que fazem campanhas para disseminar valores e cultura de GC.

Número de respondentes: 18



► P47: Quais os tipos de infraestrutura (tecnologias de apoio à gestão) disponíveis na sua organização?

Ferramentas de GC	Não existe plano de implementação	Em processo de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados
Audioconferência/vídeoconferência	3,03%	0%	6,06%	21,21%	27,27%
Blogs	36,36%	3,03%	0%	12,12%	6,06%
Fóruns de discussão	18,18%	3,03%	6,06%	27,27%	3,03%
Pastas compartilhadas	0%	0%	6,06%	36,36%	15,15%
Plataformas colaborativas	15,15%	6,06%	9,09%	21,21%	6,06%
Podcasting/videocasting	27,27%	6,06%	3,03%	12,12%	9,09%
Portais corporativos	9,09%	6,06%	0%	21,21%	18,18%
Rede social corporativa	21,88%	9,38%	3,13%	12,50%	9,38%
Sistema de armazenamento em nuvem	12,12%	6,06%	0%	24,24%	15,15%
Sistema de crowdsourcing	36,36%	6,06%	6,06%	6,06%	3,03%
Sistema de gestão de dados	18,18%	0%	0%	30,30%	9,09%
Sistema de gestão de aprendizado	24,24%	3,03%	3,03%	18,18%	9,09%
Sistema de gestão de Conteúdo	15,63%	9,38%	0%	18,75%	12,50%
Sistema de gestão de Ideias	27,27%	3,03%	6,06%	12,12%	9,09%
Sistema de gestão de processos	18,18%	9,09%	6,06%	15,15%	9,09%
Sistema de gestão de Projetos	18,18%	6,06%	3,03%	21,21%	9,09%
Sistema de gestão de relacionamento	37,50%	3,13%	0%	12,50%	3,13%
Sistema para repositório de conteúdos	21,21%	12,12%	3,03%	9,09%	12,12%
Sites internos	9,09%	3,03%	0%	24,24%	18,18%
Tecnologias de conversação	25,00%	0%	0%	18,75%	12,50%
Wiki	43,75%	3,13%	0%	6,25%	3,13%

45% (15) / 42% (14) respondentes deixaram em branco comparado ao início do questionários (33 respondentes)

Número de respondentes: 18/19



▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

POR QUE O GRAU DE MATURIDADE PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO AINDA É BAIXO NAS ORGANIZAÇÕES?

O fato de a Gestão do Conhecimento (GC) ser um tema abrangente e transversal gera oportunidade de real impacto no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais quando implantada de com abordagem sistêmica. No entanto, as empresas ainda aplicam práticas isoladas para resolver problemas pontuais, geralmente sendo conduzidas por profissionais que dividem a atenção com outras funções.

Esse cenário que é observável no mercado fica evidenciado no resultado da edição de 2021 do "Panorama da Gestão do Conhecimento", pesquisa realizada pela SBGC. Segundo o relatório, 71,9% dos profissionais têm dedicação parcial ao tema. Esse dado evidencia um sintoma de questões mais profundas que são empecilhos para a ampliação do grau de maturidade da gestão do conhecimento nas organizações:

- A falta de compreensão sobre o que é de fato gestão do conhecimento e quais são seus benefícios.

Há múltiplas definições para gestão do conhecimento, mas o tema ainda não é bem compreendido e disseminado. No mundo corporativo soa como algo acadêmico e desconectado dos desafios organizacionais cotidianos. O que não é entendido não é adotado como solução. Se a alta gestão não tem a concepção clara de como a gestão do conhecimento pode gerar resultados na prática, é menos provável que a GC seja abordada de forma sistêmica e com peso estratégico.

- A dispersão do tema por outras áreas na organização, prejudicando a adoção de uma abordagem sistêmica e mais efetiva.

Como há interface da GC com outras áreas cujas atribuições são mais claras e consolidadas, é comum que haja dispersão. Uma área dedicada à gestão do conhecimento deverá ter profissionais com habilidade de

articulação e influência para que não haja disputa de territórios, mas sim sinergias e colaboração.

- Falta de literatura produzida no Brasil que seja voltada à prática. A produção de conteúdo e publicações sobre Gestão do Conhecimento no Brasil ainda é essencialmente acadêmica. O mercado carece de material voltado à prática e de profissionais capacitados e com as habilidades desejáveis para um profissional de GC apto a conduzir as iniciativas de forma a garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos, com cooperação entre as áreas, formação de cultura, adoção das práticas por toda a organização e geração de resultados concretos.

- Dificuldade de adotar métricas tangíveis e indicadores de resultados para gestão do conhecimento.

Apesar de ser plenamente possível e recomendado criar indicadores para gestão do conhecimento, ainda é comum as pessoas considerarem um desafio por se tratar de um tema intangível. No entanto, a maior causa de dificuldade de definir um indicador adequado é a falta de clareza na definição dos objetivos e resultados esperados. A falta de métricas tangíveis reduz o caráter estratégico da gestão do conhecimento, que perde prioridade na pauta da alta gestão.

É necessário que esse ciclo seja rompido para que a gestão do conhecimento seja abordada de forma estratégica, sistêmica, mensurável e que os profissionais sejam dedicados integralmente à melhoria contínua da GC. Um dos caminhos para isso é a adoção de uma linguagem mais pragmática, voltada a resultados tangíveis para o negócio e/ou para a missão da instituição. A sensibilização da alta gestão não deve se limitar à compreensão de conceitos, mas à identificação da real conexão das práticas aos objetivos estratégicos para que seja percebido seu real valor.

CAMILA PIRES

Fundadora da Rede Índigo, já treinou milhares de executivos e conduziu projetos de GC em mais de 35 empresas de grande porte. Foi reconhecida no Prêmio MAKE - Most Admired Knowledge Enterprise e palestrou em eventos e congressos nacionais e internacionais sobre Gestão do Conhecimento, Futuro do Trabalho e Soft Skills. Tem formação multidisciplinar que inclui comunicação, gestão do conhecimento, inteligência empresarial, inovação, desenvolvimento humano, processos de aprendizagem e neurociências pedagógicas em universidades renomadas no Brasil e EUA, como PUC-RIO, UFRJ, Ohio University e Berkeley University. Criou o portal de cursos online Índigo Hub em 2017 que conta com mais de 200h de conteúdos disponíveis. Mentora de executivos e profissionais que querem transformar seus conhecimentos em serviços e infoprodutos.



▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

PROBLEMAS RELACIONADOS AO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A Pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento, em sua edição de 2021, evidenciou que 52% das organizações respondentes afirmam que o principal problema relacionado ao conhecimento identificado na organização é o Risco de Perda de Conhecimento. A pesquisa apontou ainda que o segundo maior problema é a pouca interação e troca de conhecimento. Observa-se que esses são problemas relacionados ao conhecimento que se mantêm críticos do ano de 2020 para 2021. Outros problemas são citados, mas sem dúvida o risco de perda é um problema que a maioria das organizações, sejam públicas ou privadas, enfrentam.

A perda de conhecimento em uma organização pode acontecer por diversos fatores, tais como, rotatividade de pessoal, aposentadorias, terceirização de serviços, dentre outros. Cabe frisar que pode ainda ocorrer por fatores não relacionados a pessoas.

Perda de conhecimento pode gerar diversos impactos negativos para as organizações. Projetos importantes podem ser interrompidos ou descontinuados, processos podem não ser executados da forma adequada. Dependendo da intensidade da perda, algumas organizações podem não conseguir manter suas operações.

Sendo o risco da perda do conhecimento reconhecido como o maior problema relacionado ao conhecimento da organização, de acordo com a pesquisa supracitada, recomenda-se estratégias de mitigação deste risco.

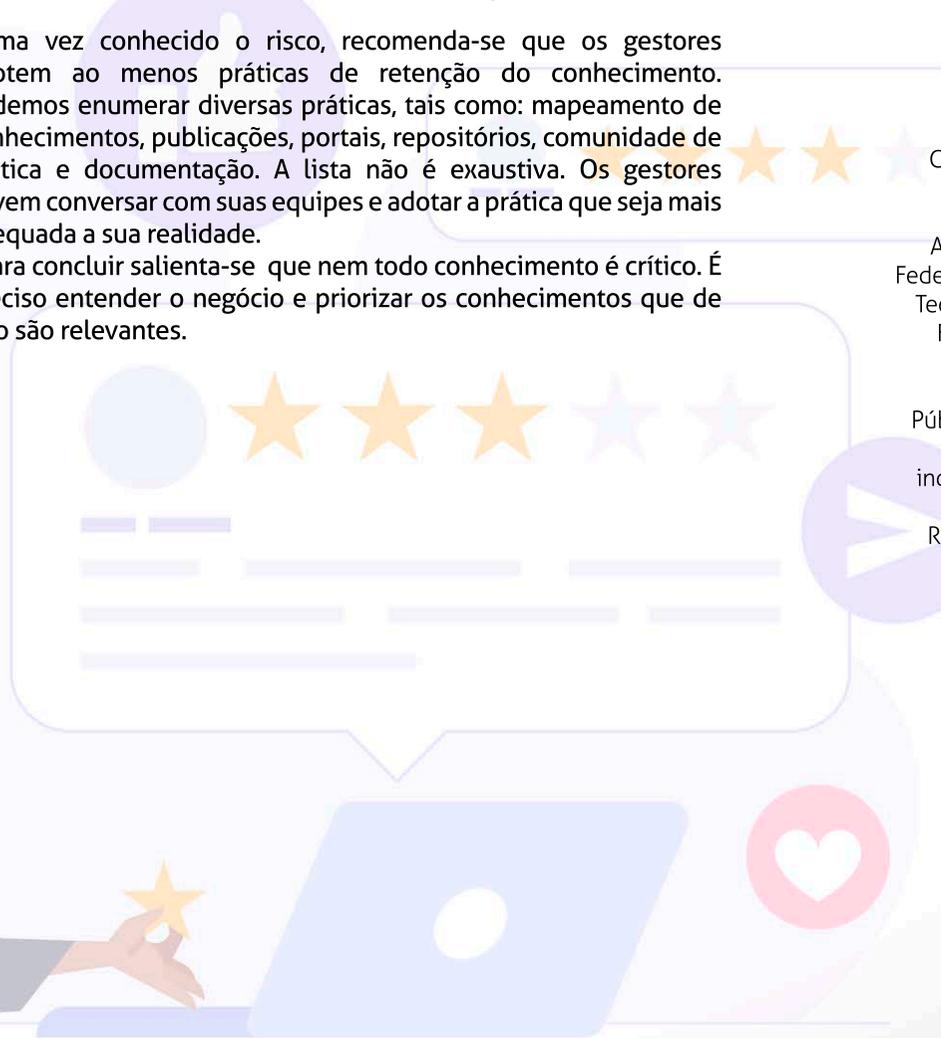
Mas quais estratégias utilizar? Sabe-se que o ideal seria que todas as organizações tivessem um plano de Gestão do Conhecimento, ou que pelo menos adotassem algumas práticas. Mas por diversas razões, muitas não possuem planos de GC formalizados ou algumas o tiveram em algum momento e acabou descontinuado por alguma razão.

Uma vez conhecido o risco, recomenda-se que os gestores adotem ao menos práticas de retenção do conhecimento. Podemos enumerar diversas práticas, tais como: mapeamento de conhecimentos, publicações, portais, repositórios, comunidade de prática e documentação. A lista não é exaustiva. Os gestores devem conversar com suas equipes e adotar a prática que seja mais adequada a sua realidade.

Para concluir salienta-se que nem todo conhecimento é crítico. É preciso entender o negócio e priorizar os conhecimentos que de fato são relevantes.

CRISTIELE PETRI

Mestre em Administração. Especialista em Gestão do Conhecimento. Especialista em Consultoria de Micro e Pequenas Empresas. Administradora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina Federal (IFSC) desde 2009. Professora no curso de Especialização em Gestão Pública na EPT do IFSC desde 2018. Consultora independente em Gestão do Conhecimento. Diretora Regional da SBGC em Santa Catarina.





▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

O relatório "O Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil", que apresenta análise do período de 2021/2022, nos convida a fazer reflexões sobre o cenário atual da Gestão do Conhecimento (GC) e de seus profissionais; com o impacto da pandemia de Covid e a retomada dos setores econômicos, numa conjuntura bastante interessante e desafiadora.

O cenário de emergência sanitária evidenciou e acelerou a adoção de novas tecnologias para a manutenção da produtividade econômica em diversos setores. Conceitos como o "work from home" e o "anywhere office" ganharam a adesão de diversas organizações. Em meio a esse movimento, também estão o uso de novas tecnologias como o aprendizado das máquinas (machine learning) e a internet das coisas (internet of things — IoT), impulsionados pela popularização da internet de alta velocidade nos grandes centros urbanos, que tornaram o ambiente profissional muito mais dinâmico e volátil.

Todo esse contexto trouxe desafios e oportunidades aos profissionais de GC, no Brasil e no mundo, e alguns dos dados abaixo refletem exatamente isso:

Cenário Pandêmico

De acordo com o relatório, 42% das organizações afirmaram que a Covid-19 teve um elevado impacto nas atividades de GC. Deste total, 80% consideram que o impacto foi negativo e apenas 13% manifestaram que houve mudanças positivas ao longo da pandemia. O modelo de trabalho virtual, em princípio, trouxe novos desafios para 47% das empresas. 27% dos projetos em GC acabaram adiados em função dessa incerteza de cenário. Por outro lado, observa-se que 13% das empresas tiveram seus trabalhos em Gestão do Conhecimento impulsionados no período.

2. Atuação em GC

Observamos que de 2020 para 2022 houve um incremento de

2% - 74% para 76% - no número de profissionais que se dedica, ainda que não exclusivamente, à GC em suas organizações. Sendo que 48,6% destes profissionais atuam diretamente com a gestão do conhecimento e outros 40% com áreas indiretamente ligadas ao campo, como Pesquisa e Desenvolvimento (22%) e Gestão de Processos (14%).

3. GC nas Organizações

Em termos de setor, onde a organização atua, verificamos um equilíbrio entre a iniciativa privada e a administração pública, com 33% e 36%, respectivamente.

Observamos que, entre as empresas, o setor de serviços representa 70% do montante - o que se explica pela atuação, especialmente, de consultorias e empresas de tecnologia -, onde o conhecimento é uma vantagem competitiva, destacando-se, notadamente, os segmentos da defesa e da educação.

Identificamos, ainda, que são empresas de grande porte (59%) que investem em GC, majoritariamente, o que representa um aumento de 4% em relação à última pesquisa. Importante também observar que 64% das instituições participantes da pesquisa possuem equipe própria de GC, com a maioria (48%) contando com uma equipe de até 3 colaboradores.

4. Desafios de GC no ambiente Organizacional

Entre os principais focos de trabalho para GC no ambiente organizacional, verificamos que o risco de perda do conhecimento aflige 52% das instituições. Enquanto o conhecimento concentrado em poucos colaboradores e a baixa troca de conhecimento de colaboradores atinge 42%. Em contrapartida, conhecimento defasado é uma preocupação para apenas 12% das organizações.

Já entre os principais desafios ou objetivos que são colocados às equipes de GC estão a inovação e mudança (33%), excelência em

RAFAEL VIVEIROS

É diretor administrativo-financeiro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC. Graduado em Relações Internacionais pela Estácio, com pós-graduação em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB), possui MBA em Gestão Estratégica e Mestrado em Gestão Administrativa e Políticas Públicas, ambos pela Fundação Getúlio Vargas. Possui ampla experiência na implantação e gestão de projetos, ferramentas e práticas de gestão do conhecimento.



▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

gestão (24%), e a excelência operacional (24%).

A pesquisa demonstra também que, estruturalmente, a GC está alocada num setor estratégico da instituição em 52% dos casos. E que 30% afirmam ter uma política estratégica para o tema e 36% envolvem stakeholders considerados imprescindíveis.

5. Expectativa e Resultados da GC

33% dos respondentes afirmaram que a organização espera uma melhoria da Gestão Empresarial, enquanto 20% possuem a expectativa de melhoria no compartilhamento do conhecimento. Já 13% buscam a inovação.

No entanto, 24% das organizações relataram ainda não terem resultados mensuráveis de GC. Apenas 18% indicaram resultados positivos na execução de projetos. Enquanto 9% focam nos objetivos estratégicos da empresa.

Cabe destacar que, a despeito da evolução apresentada em relação ao último trabalho, 45% das organizações não conseguem identificar ou ter mapeado o conhecimento crítico para sua atividade, reforçando a percepção de que apenas 30% dos colaboradores das instituições têm conhecimento dos mecanismos de GC, o que também é reforçado pelo fato de que 68% das organizações não possuem qualquer tipo de reconhecimento pela atuação em GC, mesmo que 44% delas façam alguma ação ou campanha para estimular valores e a cultura da gestão do conhecimento.

Percepções

Como resultado desse trabalho, podemos observar que o cenário pandêmico imposto pela Covid-19 trouxe novidades para o mundo corporativo brasileiro e que a maioria das organizações não estavam preparadas. Apesar de ser reconhecida como favorável em diversos aspectos, a gestão da mudança foi, em alguma medida, traumática para a maioria das organizações. Situação

previsível, considerando que não somente o formato de trabalho foi alterado, mas o desempenho econômico, transformando os recursos, que já eram escassos, em insuficientes para alcançar os resultados esperados pela área de GC.

A Gestão do Conhecimento, conforme nota-se no Panorama, tem a expectativa de resultado considerado estratégico para as organizações. E isso é reforçado quando vemos que a área está alocada em setores considerados estratégicos para a organização, sendo contemplados em políticas e diretrizes organizacionais, envolvendo stakeholders considerados imprescindíveis para o sucesso da instituição. Tal cenário eleva os custos de atuação de um setor de GC, o que explicaria a predominância em empresas de grande porte que conseguem arcar com esse tipo de estrutura.

A despeito do acima apresentado, a Gestão do Conhecimento sofre com a sobreposição de outras especialidades e isso faz com que os profissionais não tenham a GC como atividade primária. Tal situação, potencialmente, reflete na percepção de dificuldade em demonstrar resultado de suas ações, uma vez que esses trabalhos passam a ser mensurados por métricas comuns para toda organização.

Os desafios para Gestão do Conhecimento e seus profissionais continuam na desmistificação do trabalho, mostrando que iniciativas simples (e pouco custosas) também podem e devem ser vistas como alternativas para programas bem estruturados.

Métricas específicas para GC fortalecem os trabalhos desenvolvidos e posicionamento institucional no campo de atuação e de seus profissionais, demonstrando ganho de eficiência e os ganhos que ela pode trazer, colocando em perspectiva os diferenciais e as vantagens competitivas que GC pode oferecer às organizações.

RAFAEL VIVEIROS

É diretor administrativo-financeiro da Sociedade Brasileira de Gestão Conhecimento - SBGC. Graduado em Relações Internacionais pela Estácio, com pós-graduação em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB), possui MBA em Gestão Estratégica e Mestrado em Gestão Administrativa e Políticas Públicas, ambos pela Fundação Getúlio Vargas. Possui ampla experiência na implantação e gestão de projetos, ferramentas e práticas de gestão do conhecimento.



▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

No final da década de 1980, o Army War College, dos Estados Unidos, cunhou o termo VUCA para descrever o cenário do mundo pós-Guerra Fria, um mundo Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo. As empresas experimentavam um cenário de negócios com essas características, mas eram poucos os que se davam conta delas. Em 2018, James Cascio, futurologista baseado na Califórnia, publicou um artigo no qual dizia que aquele mundo VUCA, com o qual ainda nem havíamos nos acostumado, já se apresentava BANI, isto é, Brittle (Frágil), Anxious (Ansioso), Nonlinear (Não linear), e Incomprehensible (Incompreensível). Quem poderia prever que todas essas mudanças aconteceriam antes de uma Pandemia, que nos afetaria a todos tão profundamente?

Hoje podemos dizer que o mundo contemporâneo do trabalho se divide em Antes do Covid-19 (A.C.) e Depois do Covid-19 (D.C.), uma verdadeira quebra de paradigma, que nos exigiu resiliência para atravessar um evento tão disruptivo para a humanidade. Tivemos incontáveis perdas (humanas, sociais, financeiras, econômicas etc.), mas pudemos observar transformações que se traduziram também em oportunidades. Se antes da pandemia do COVID era difícil perceber o mundo VUCA, e a sua evolução para BANI, durante e depois do ápice da pandemia, essa percepção se tornou quase tangível. Se, num primeiro momento, nos exigiu isolamento e cuidados, com o passar do tempo, a pandemia viabilizou que colaboradores escolhessem por trabalhos que coadunassem com os seus propósitos e, ao mesmo tempo, que os permitissem viver em cidades mais alinhadas ao seu estilo de vida. A localização geográfica finalmente havia deixado de ser um limitador, graças às tecnologias de comunicação e informação.

Essas transformações se traduziram claramente na função Gestão do Conhecimento (GC) e no papel que os profissionais de GC assumiram neste contexto: alguém teria que apoiar as equipes

nesta transição do antigo trabalho presencial no escritório para, num primeiro momento, o home-office (no qual as pessoas tiveram que lidar com um processo de insegurança psicológica ao extremo, provocada pelo isolamento e pelo acúmulo de tarefas resultantes da mistura entre atividades pessoais e profissionais) e, posteriormente, para o trabalho híbrido (que mescla o convívio presencial entre os membros dos times no escritório com o “trabalho de qualquer lugar”).

Antes, o profissional de GC já exercia um papel estratégico, ao suportar as equipes no fomento às estratégias de conhecimento e inovação, na identificação de conhecimento crítico, na disseminação desses conhecimentos, na criação de conhecimento organizacional e coletivo, na proteção de conhecimento estratégico para a organização, e no reuso de conhecimentos por diversas equipes. Hoje, este profissional de GC também viabiliza o acesso à informação e ao conhecimento por equipes dispersas geograficamente; incentiva a adoção de uma postura de lifelong learner pelos colaboradores; media e facilita reuniões virtualmente, de modo a extrair dos times o melhor resultado em seu tempo síncrono; monitora e constrói cenários para suportar estratégias de conhecimento; gerencia projetos utilizando metodologias ágeis; define estratégias de ensino e aprendizagem para suprir os gaps de conhecimento da organização; desenvolve iniciativas de comunicação, como as pílulas de conhecimento, para disseminar conhecimentos entre os times; gamifica as iniciativas de forma a promover maior engajamento entre os colaboradores nas iniciativas de GC; constrói estratégias de estruturação da informação e TI para suportar todos esses processos, dentre outros papéis. Muitas competências novas precisaram ser incorporadas ao portfólio do profissional de GC para que ele pudesse se adaptar a este novo contexto.

RAQUEL BALCEIRO

Professora de gestão do conhecimento da Pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento (MBKM) da COPPE/UFRJ e da Pós-graduação em Gestão Estratégica de Petróleo, Gás e Energias da Fundação Dom Cabral (FDC). Doutora em Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão do Conhecimento, pela COPPE/UFRJ, Raquel possui especialização em Educação Transformadora pela PUCRS, em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pela COPPE/UFRJ e formações na Adigo, Amana-Key, APQC, Babson College e SCCE. Palestrante, já atuou em cursos da SBGC, da FGV, da ESPM e do SEBRAE. Com mais de 25 anos de carreira, liderou inúmeras iniciativas de Gestão do Conhecimento na Petrobras, além de ter prestado consultoria interna no tema. Hoje atua na Área de Comunicação e Treinamento em Compliance e Governança Corporativa na Petrobras, fazendo curadoria de conhecimento e coordenando treinamentos específicos da área

▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

A partir dos dados coletados, vimos que os profissionais que responderam à pesquisa sobre o Perfil do Profissional de Gestão do Conhecimento no Brasil desempenham papéis que incorporam essas iniciativas, seja na função de liderança, como Coordenadores, Gestores ou Diretores de Gestão do Conhecimento, ou como analistas, pesquisadores e consultores internos, em grande parte atuando nas áreas de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, Estratégia, Inovação, Tecnologia da Informação, Planejamento e Gestão. Os profissionais de Gestão do Conhecimento são, em sua maioria, profissionais seniores (59% dos respondentes têm mais de 16 anos de carreira). Dos respondentes, 36% trabalham na função Gestão do Conhecimento entre 2 e 5 anos, 19% entre 6 e 10 anos e 21% entre 11 e 20 anos, o que se traduz em grande oportunidade de aprendizado e amadurecimento para todos que atuam na área.

Quanto à faixa salarial, 32% dos respondentes indicaram ganhar entre 5 e 10 mil reais, enquanto 26%, entre 10 e 15 mil reais. Este dado indica haver uma grande oportunidade de reposicionamento da função Gestão do Conhecimento como função estratégica para a organização, visto que a remuneração muitas vezes está associada à percepção que a Alta Administração tem do tamanho dos desafios enfrentados por aquela posição e ao número de colaboradores que aquele gestor lidera ou que aquele consultor atende.

Quanto à região do país nas quais os profissionais se encontram, vimos uma concentração nas regiões Sudeste (52%) e Sul (30%), naturalmente associada à penetração da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) nas instituições de ensino e nas organizações destas regiões. Esse número não espelha a distribuição de empresas ativas no país, que segundo o Painel Mapa de Empresas, do Governo Federal, encontra-se nesta

proporção: Sudeste, 51% das empresas ativas; Sul, 19%; Nordeste, 17%; Centro-Oeste, 9%; Norte, 4% (independente do segmento). Este resultado revela uma oportunidade de crescimento do engajamento dos profissionais das demais regiões (NE, N e CO) nas iniciativas da SBGC.

Quanto à vinculação à SBGC, vimos que 49% dos respondentes ainda não são associados. A associação como membro da SBGC representa uma oportunidade de aceleração da maturidade destes profissionais, visto que a entidade tem se especializado, ao longo dos anos, na disseminação de conhecimentos estratégicos para os profissionais da área e no fomento de estudos de benchmarking entre as empresas participantes de sua rede. O networking nunca foi tão importante para os profissionais de GC como é hoje. Tanto estes dados como os anteriores mostram que é necessário um esforço de comunicação do valor do pertencimento a uma entidade de classe de tal relevância.

Finalmente, destaco que a maioria dos respondentes (79%) relatou que sua atuação é internacional, o que pode ser considerado de extremo valor para as iniciativas de compartilhamento de conhecimentos entre os associados. Assim sendo, é possível concluir que os resultados da pesquisa apontam para diversas oportunidades de crescimento da SBGC, enquanto Comunidade de Praticantes, como também para os próprios associados, como profissionais de uma disciplina cada vez mais relevante para os dias atuais.

RAQUEL BALCEIRO

Professora de gestão do conhecimento da Pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento (MBKM) da COPPE/UFRJ e da Pós-graduação em Gestão Estratégica de Petróleo, Gás e Energias da Fundação Dom Cabral (FDC). Doutora em Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão do Conhecimento, pela COPPE/UFRJ, Raquel possui especialização em Educação Transformadora pela PUCRS, em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pela COPPE/UFRJ e formações na Adigo, Amana-Key, APQC, Babson College e SCCE. Palestrante, já atuou em cursos da SBGC, da FGV, da ESPM e do SEBRAE. Com mais de 25 anos de carreira, liderou inúmeras iniciativas de Gestão do Conhecimento na Petrobras, além de ter prestado consultoria interna no tema. Hoje atua na Área de Comunicação e Treinamento em Compliance e Governança Corporativa na Petrobras, fazendo curadoria de conhecimento e coordenando treinamentos específicos da área



▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC MAIS UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES RESPONDENTES DO RELATÓRIO DO PANORAMA DA GC NO BRASIL

As organizações respondentes confirmam o impacto da aceleração da transformação digital devido a Covid-19 quando se observa o resultado apresentado das principais práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento. Ferramentas de audiconferência e videoconferência são uma realidade na maioria das organizações respondentes inclusive com resultados sendo apurados internamente. Já o sistema de armazenamento em nuvem estão implantados ou em processo de implementação e em alguns casos apresentam resultados. Estes fatos reforçam a relevância das organizações em investimentos em tecnologia de informação e comunicação e na guarda segura do conhecimento e de fácil compartilhamento com o conteúdo disponível em nuvem.

A principal estratégia para a prática de gestão do conhecimento é ter pastas compartilhadas e, realmente, esta é uma prática fundamental para que o conhecimento possa ser de fácil acesso e disseminado sempre que necessário para equipes e organização. Os sites internos e os portais corporativos também são importantes para as organizações respondentes, contudo, verifica-se que Blogs e Wikis não são consideradas ferramentas necessárias para implementação nos sites e portais.

E, finalmente, os sistemas de gestão de dados pelas organizações são mais importantes do que sistemas de gestão de conteúdo, aprendizado, processos e ideias para os respondentes. Contudo, as empresas que indicaram o sistema de gestão de dados reforçam a importância do uso dos dados como fonte de informação para a tomada de decisão nos negócios. Sistemas de gestão de dados são relevantes para apoiar processos e na atualidade tornaram-se insumos relevantes para a construção de estratégias em uma economia cada vez mais movida a dados.

A gestão do conhecimento concentra-se nas pessoas, na sua capacidade de compreender o negócio e os problemas da organização buscando a geração de valor por meio do conhecimento. Deve-se sempre lembrar que "o conhecimento é um ativo que a organização desenvolve ao longo do tempo por meio da ação organizada de seus indivíduos de um contexto que permeia a organização" (Gonzalez e Martins, 2017)

VALÉRIA MACEDO

Diretora Científica da SBGC, Doutorado em Ciência da Informação (IBICT/UFRJ), com Mestrado em Administração (PUC-SP) e MBA em Gestão de Projetos (FGV). Apaixonada pela busca do conhecimento, atuou nas áreas de educação corporativa, ensino a distância e gestão do conhecimento. Colaboradora do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE-COPPE-UFRJ), com a Revista Empresarial e área de pesquisa/consultoria. Co-autora do Livro Agile Think Canvas e organizadora do Simpósio Internacional Network Science tem se dedicado a desenvolver novas habilidades e conhecimento na área de Ciência das Redes e Economia das Plataformas.



▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

TER OU NÃO TER ÁREA DE GC? EIS A QUESTÃO!

Recentemente a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), cumprindo seu papel de referência em Gestão do Conhecimento no Brasil, lançou a Pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento edição 2021-2022, e eu tive o prazer de ter acesso e ser convidado para comentar os resultados do Perfil do Profissional de Gestão do Conhecimento. Como alguém que teve a oportunidade de trabalhar de forma dedicada à GC por cerca de 4 anos, e trabalhar numa empresa que possui uma área dedicada à GC, gostaria de trazer esses dados específicos da pesquisa e poder contribuir um pouco para essa discussão, afinal, o que é mais importante: **ter uma equipe dedicada para GC ou profissionais com competências de gestão do conhecimento desenvolvidas?**

De acordo com os resultados da edição 2021-2022, cerca de **22,8%** dos respondentes dedicam-se exclusivamente à GC, enquanto que **71,9%**, dedicam-se parcialmente e **5,3%** em outros tipos. Embora pareça um número relativamente baixo, essa proporção é quase o dobro do resultado encontrado na edição anterior de 2020, que foi de **12%**. Da mesma forma, ao perguntar sobre a existência de uma equipe ou área de GC, **35,09%** responderam que existe uma Equipe ou Área consolidada e **12,28%**, que está em fase implantação, ou seja, **47,37%** quase metade das empresas das pessoas que responderam, possui uma equipe de GC consolidada ou em fase de implementação. Com isso, dá pra se concluir que o interesse da gestão das organizações pelo tema no Brasil está crescendo a ponto de ter mais pessoas e/ou ter uma equipe ou área de GC em comparação à anos anteriores, o que pode indicar também um aumento no nível de maturidade da gestão, que necessita olhar com mais foco para processos de gestão do conhecimento.

Dito isso, uma pergunta vem à mente: Qual é a melhor área para ser responsável pela GC? Recentemente, Nick Milton, renomado

consultor na área publicou em seu blog o artigo *What's the best reporting line for KM?*, que em tradução livre seria "Qual a melhor linha de reporte para a GC?". Neste artigo, ele publicou o que encontrou numa pesquisa global que realizou com quase 800 profissionais ligados à GC sobre esse tema e a conclusão foi: **não existe um lugar melhor! A GC pode reportar para qualquer lugar.** No entanto, três critérios são fundamentais e interligam-se para tomar essa decisão:

1. onde as questões de conhecimento vão entregar o maior valor;
2. onde a demanda de negócios é maior;
3. onde você tem um maior patrocínio/suporte;

Para concluir, Nick Milton, reforça que o ideal é que a GC esteja ligada de forma separada e direta à Liderança Sênior da organização, pelo menos num primeiro momento, e depois eventualmente estar ligada a alguma área que poderá ser mais sustentável para GC. Cada uma delas, no entanto, possui seus prós e contras conforme abaixo:

- **Estratégia:** torna a GC estratégica mas pode perder foco no plano tático.
- **Operações/Projetos:** torna a GC próxima das operações e ligada ao negócio, no entanto, pode ficar muito focado em processos e esquecerem do aspecto das pessoas e tecnologias.
- **TI:** por ser vista geralmente como área de suporte, é um risco estar ligado à TI e ter um foco muito grande em tecnologia e esquecer dos demais aspectos como pessoas e processos.
- **RH ou T&D:** embora seja possível, também tem que tomar cuidado para não parecer mais um braço de treinamento e ficar longe das operações.

Independente de ter ou não uma área de GC, é importante que as organizações tenham um Framework de Gestão do Conhecimento estabelecido, ou seja, ter Responsabilidades, Processos,

VICTOR COUTO ALVES

Graduado em Engenharia de Produção e Tecnologia em Petróleo e Gás, com especialização em Gestão do Conhecimento pelo CRIE/Coppe/UFRJ e Gestão Estratégica de Pessoas pela HSM University. Conta com mais de 10 anos de experiência em empresas nacionais e multinacionais no setor de petróleo e gás, tendo atuado na coordenação de operações e contratos, gestão do conhecimento e atualmente é Coordenador de Treinamento na TechnipFMC. Fora das plataformas e dos escritórios, também foi e é atuante no desenvolvimento da indústria de óleo e gás, onde foi Coordenador do Comitê Jovem do IBP de 2013 à 2016 e Diretor da SPE Seção Brasil, de 2016 à 2020. Atualmente é Professor Convidado do CRIE/UFRJ, autor, palestrante e facilitador de workshops sobre Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. Também é Membro do grupo de pesquisa "PSC - Práticas, Saberes e Condutas", com pesquisas relacionadas a temas como Gestão do Conhecimento Pessoal; aplicação do conceito de Phronesis à Gestão, aprendizagem aplicada às atividades ocupacionais e organizacionais, desenvolvimento de competências no âmbito de ecossistemas organizacionais de inovação e Softskills na relação entre Instituições de Ensino Superior, Estado e Mercado.



▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

Tecnologias e Governança bem definidos. Dessa forma, a GC torna-se um modelo de gestão tal como os outros sistemas e não somente um conjunto de ferramentas. Com esses elementos do framework estabelecidos, as demais áreas funcionais e os departamentos conseguem operar e beneficiar-se da Gestão do Conhecimento, tendo ou não uma área dedicada para isso. E pra isso, também é importante ter pessoas com habilidades de Gestão do Conhecimento para que possam executar de forma adequada e disseminar as boas práticas.

Para ajudar a responder essa questão, a American Productivity Quality Center (APQC), uma das maiores autoridades do mundo em benchmarking, melhores práticas, melhoria de processos e desempenho e gestão do conhecimento, definiu de forma geral quatro grupos de competências que se desdobram em competências essenciais em GC, conforme mostrado abaixo:

Grupo de Competência	Competências
Gestão de Projetos e Programas	Habilidades Fundamentais de Gerenciamento de Projetos Inovação e solução estratégica de problemas Destreza e Aprendizado Contínuo Consistência e Responsabilidade
Consultoria e foco no cliente	Perspicácia nos Negócios Conhecimento básico de GC Foco no cliente Inteligência emocional
Comunicação e Influência	Comunicação Gestão de Mudança Persuasão Networking
Conteúdo, tecnologia e fluência de dados	Conhecimento em gerenciamento de conteúdo e curadoria Conhecimento de ferramentas e sistemas de GC Conhecimento de dados e análise de GC Aptidão para avaliar a tecnologia emergente

Fonte: KM Competencies Gap Analysis, APQC

Junta-se essas competências com a competência de Gestão do Conhecimento Pessoal, ou seja, a capacidade do indivíduo de gerenciar a si mesmo e o seu conhecimento pessoal, e teremos o que o Harold Jarcho chama de Knowledge Catalysts, profissionais que não só buscam conhecimento e capacitam-se como também conectam-se com redes diversas, criam e fazem coisas novas, e sobretudo adicionam valor em seus processos, independentemente de serem de uma área de Gestão do Conhecimento ou não, criando assim uma forte cultura de aprendizagem e conhecimento organizacional.

Para concluir, vimos que as organizações brasileiras estão dando mais foco para as práticas de Gestão do Conhecimento, haja visto que o número de pessoas e equipes dedicados ao tema tem crescido. Talvez esse número não seja maior pois como mencionado por Nick Milton, a GC normalmente é melhor alocada em área diretamente ligadas à liderança sênior, e em organizações multinacionais, cuja sede não seja no Brasil, essas áreas normalmente não estarão aqui, logo, a quantidade de profissionais ou equipes de GC em filiais locais será menor, a menos que a região tenham uma relevância grande para a organização e justifique ter um profissional dedicado. No entanto, como visto, é possível compensar isso ao desenvolver condições e competências importantes para que a gestão do conhecimento seja implementada e as organizações beneficiem-se do que a GC tem para oferecer e agregar valor para o negócio.

VICTOR COUTO ALVES

Graduado em Engenharia de Produção e Tecnologia em Petróleo e Gás, com especialização em Gestão do Conhecimento pelo CRIE/Coppe/UFRJ e Gestão Estratégica de Pessoas pela HSM University. Conta com mais de 10 anos de experiência em empresas nacionais e multinacionais no setor de petróleo e gás, tendo atuado na coordenação de operações e contratos, gestão do conhecimento e atualmente é Coordenador de Treinamento na TechnipFMC. Fora das plataformas e dos escritórios, também foi e é atuante no desenvolvimento da indústria de óleo e gás, onde foi Coordenador do Comitê Jovem do IBP de 2013 à 2016 e Diretor da SPE Seção Brasil, de 2016 à 2020. Atualmente é Professor Convidado do CRIE/UFRJ, autor, palestrante e facilitador de workshops sobre Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. Também é Membro do grupo de pesquisa "PSC - Práticas, Saberes e Condutas", com pesquisas relacionadas a temas como Gestão do Conhecimento Pessoal; aplicação do conceito de Phronesis à Gestão, aprendizagem aplicada às atividades ocupacionais e organizacionais, desenvolvimento de competências no âmbito de ecossistemas organizacionais de inovação e Softskills na relação entre Instituições de Ensino Superior, Estado e Mercado.



▶ ANÁLISES DE ESPECIALISTAS CONVIDADOS

ANÁLISE DO RELATÓRIO PRÉVIO PERFIL DO PROFISSIONAL DE GC

A distribuição da amostra não tem relação que se possa verificar com a distribuição geográfica de empresas e profissionais pelo território nacional. Na pesquisa não houveram critérios de coleta de dados voltados a investigar regiões;

Na análise dos dados levantados pela pesquisa sobre o perfil do profissional de GC, constata-se que:

Mais de 80% dos respondentes são da região Sudeste;

Mais de 2/3 têm entre 31 e 50 anos;

Mais de 2/3 são mulheres;

Mais de 2/3 atuam em empresas (públicas ou privadas);

Menos de 20% dos respondentes atuam em Academias / Universidades;

Nota: Com base nestes dados, pode-se inferir sobre a necessidade de empresas por profissionais com formação em GC (disciplina em cursos de graduação, por exemplo). Porém, apenas um respondente declarou atuar com docência em Academia / Universidade (P8: Carreira).

Menos de 25% dos respondentes dedicam-se integralmente à GC;

Mais de 80% dos respondentes exercem a função de especialista ou equivalente;

Os profissionais respondentes, em grande medida, atuam em áreas do conhecimento que têm interface com a GC;

Mais de 40% dos respondentes atuam em iniciativas de GC;

Menos de 25% atuam em equipes de GC;

Mais de 75% atuam em GC a menos de 10 anos;

Aproximadamente 60% dos respondentes têm mais de 16 anos de carreira;

Mais de 45% das organizações, onde atuam os respondentes, possuem equipe de GC implantada ou em processo de

implantação (em diferentes níveis hierárquicos);

Nota: Com base nestes dados, pode-se inferir que a GC está acontecendo, no Brasil, alicerçada na atuação de especialistas em formação (com maior teor de experiência profissional e menor teor de formação acadêmica).

A diversidade de áreas de formação e experiência dos respondentes, associada ao tamanho da amostra, permite apenas constatar que a diversidade é a característica marcante para estes tópicos;

Menos de 25% dos respondentes atuam internacionalmente;

Aproximadamente 50% dos respondentes são membros da SBGC;

10% dos respondentes buscavam recolocação no mercado, na época da pesquisa;

Mais de 75% dos respondentes atualizam-se em GC, pelo menos anualmente;

Nota: Com base nestes dados, pode-se inferir sobre um viés na pesquisa com relação ao número de respondentes que são membros da SBGC, ou se atualizam no tema GC pela SBGC.

Aproximadamente 25% dos respondentes tiveram sua remuneração afetada durante a Pandemia;

Diversos outros impactos foram observados pelos respondentes, os quais foram classificados como consequências da Pandemia.

WILLIAN LIMONGE

Engenheiro, com Aperfeiçoamento em Qualidade Industrial, Mestrado em Ciências na disciplina Gestão do Conhecimento, Mestrado na disciplina Aeronavegabilidade. Possui 16 anos de experiência em empresas multinacionais de autopeças (Goodyear, SKF e Delphi NSK), tendo atuado em funções operacionais e gerenciais. Atuou também como consultor na disciplina de SGQ, como Diretor na Seccoli Brindes e também como Micro Empresário. Há 17 anos atua como servidor público, Tecnologista da carreira de Ciência e Tecnologia, no Comando da Aeronáutica do Brasil – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial – Instituto de Fomento e Coordenação Industrial, com foco em Garantia Governamental da Qualidade, Certificação de Produto Aeroespacial e Gestão do Conhecimento. É associado da SBGC.



► Relatório Final

*AGRADECIMENTO E CRÉDITOS
ESPECIALISTAS & GRUPO DE ESTUDOS*



► **Agradecimentos especiais aos Especialistas convidados
do Panorama da GC no BR – Edição 2021-2022**

Diretoria Executiva (gestão 2021-2022):

Dra. Aparecida Laino Entriel
Me. Cristiele A. Petri
Dr. Fernando Fukunaga
Me. Rafael Viveiros
Dra. Valéria Macedo

Membros da CoPs-MGCi:

Esp. Juliana Lima
Esp. Victor Couto Alves

Representantes dos Associados PJ:

Esp. Miguel Siano
Me. Renata Dalmaso

Representantes dos Associados PF:

Dr. André Saito
Camila Pires
Dra. Raquel Balceiro
Me. Willian Limonge



EXECUÇÃO | Coordenação do Projeto

Alana Deusilan Sester Pereira

Jaqueline Matos

Mariana Lima

Thaís Colicchio

Colaboradores

Carlos Murasse

Wanderson Gomes de Souza

Nós idealizamos e realizamos o **PANORAMA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL**,
nesta Edição 2021/2022, que foi incentivado pelo
GABINETE DA VICE-PRESIDÊNCIA da **SBGC**,
coordenado pelo atual VP: Fábio Câmara Araújo de Carvalho

Também em nome da DIRETORIA 2021-22

Site oficial: www.sbgc.org.br/panorama-gc.html

Contato: panoramagcbr@sbgc.org.br

PANORAMA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

edição 2021 - 2022



SBGC

Sociedade Brasileira de
Gestão do Conhecimento