

# 2120

TEXTO PARA DISCUSSÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
RESULTADOS DA PESQUISA  
IPEA 2014 – PRÁTICAS DE GESTÃO  
DO CONHECIMENTO**

**Fábio Ferreira Batista  
Carlos O. Quandt**





### **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RESULTADOS DA PESQUISA IPEA 2014 – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Fábio Ferreira Batista<sup>1</sup>  
Carlos O. Quandt<sup>2</sup>

---

1. Técnico de Planejamento e Pesquisa da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (Dides) do Ipea e professor do Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília (MGCTI/UCB).  
2. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD), do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas (PPGCOOP) e da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).

## Governo Federal

**Secretaria de Assuntos Estratégicos da  
Presidência da República**  
Ministro Roberto Mangabeira Unger

**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

### **Presidente**

Jessé José Freire de Souza

### **Diretor de Desenvolvimento Institucional**

Alexandre dos Santos Cunha

### **Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia**

Roberto Dutra Torres Junior

### **Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas**

Cláudio Hamilton Matos dos Santos

### **Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais**

Marco Aurélio Costa

### **Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura**

Fernanda De Negri

### **Diretor de Estudos e Políticas Sociais**

André Bojikian Calixtre

### **Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais**

Brand Arenari

### **Chefe de Gabinete**

José Eduardo Elias Romão

### **Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação**

João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

## Texto para Discussão

Publicação cujo objetivo é divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2015

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1. Brasil. 2. Aspectos Econômicos. 3. Aspectos Sociais.  
I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

JEL: H80.

# SUMÁRIO

---

## SINOPSE

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 METODOLOGIA.....	8
3 RESULTADOS.....	21
4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PESQUISAS REALIZADAS EM 2004 E 2014.....	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS .....	115
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....	116



## SINOPSE

O propósito deste trabalho é analisar as percepções de gestores quanto ao estágio de implantação e o alcance pretendido dentro da organização de diversas práticas relacionadas à gestão do conhecimento (GC). A coleta de dados foi realizada no período de março a agosto de 2014 junto a 74 organizações da administração pública federal, sendo 67 do Executivo Federal, duas do Legislativo Federal e cinco do Judiciário Federal. A amostra incluiu também cinco órgãos do Ministério Público, o Tribunal de Contas da União e o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS). Além disso, o estudo compara os resultados das pesquisas sobre práticas de gestão do conhecimento na administração pública realizadas pelo Ipea em 2004 e em 2014 para verificar o que mudou no período.

Equipes formadas por servidores das áreas de tecnologia da informação, recursos humanos, biblioteca e documentação, gestão de processos, planejamento, áreas finalísticas, entre outras, das organizações pesquisadas responderam ao questionário.

A análise dos resultados encontrados permite afirmar, entre outras coisas, que:

- i*) em relação ao estágio de implantação de práticas de gestão do conhecimento nas 81 organizações pesquisadas, é possível identificar três grupos distintos. O primeiro grupo engloba 29 organizações que possuem mais de vinte práticas implantadas; no segundo grupo, temos 28 organizações que implantaram de onze a vinte práticas, e o terceiro compreende 23 organizações que implantaram dez práticas ou menos;
- ii*) é possível constatar que as práticas vinculadas principalmente à tecnologia tendem a ser mais adotadas entre as organizações pesquisadas, enquanto as práticas ligadas a processos tendem a apresentar um nível mais baixo de implantação. As práticas relacionadas predominantemente à gestão de pessoas estão presentes entre as mais implantadas e também entre as menos implantadas, em proporções similares;
- iii*) o alcance é claramente mais amplo nas práticas tecnológicas, em relação às outras duas categorias;
- iv*) as organizações com mais de vinte práticas implantadas, 34% (dez) tiveram resultados (qualitativos ou quantitativos) em 50% ou mais de tais práticas. Trinta e quatro por cento (dez) tiveram resultados em menos de um terço (33%) e 31% (nove) tiveram resultados entre um terço (33%) e a metade (50%) das práticas; e
- v*) na percepção dos respondentes, aparentemente, não há relação entre o grau de externalização e explicitação de GC e a implementação de práticas de GC com efetividade. Para elucidar essa questão, recomenda-se a realização de outra pesquisa, com o intuito de coletar

evidências junto às organizações pesquisadas, para comprovar ou não a percepção dos gestores de que teria havido aumento na implementação das práticas de GC e na sua efetividade, mesmo sem avanço significativo na externalização e formalização de GC entre 2004 e 2014.

Esta pesquisa permitiu a identificação do estágio de implementação e do alcance de diversas práticas de gestão do conhecimento nas organizações pesquisadas. Pretende-se, em estudos futuros, realizar estudos de caso sobre o porquê e como tais práticas estão sendo implementadas. Isso servirá de orientação para gestores públicos no momento de decidir quais são as iniciativas mais adequadas para enfrentar os problemas e lacunas do conhecimento nas suas organizações.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; administração pública; práticas de gestão do conhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa, em primeiro lugar, as percepções de gestores quanto ao estágio de implantação e o alcance pretendido dentro da organização de diversas práticas relacionadas à gestão do conhecimento. A coleta de dados foi realizada no período de março a agosto de 2014, junto a 74 organizações da administração pública federal, sendo 67 do Executivo Federal, duas do Legislativo Federal e cinco do Judiciário Federal. A amostra incluiu também cinco órgãos do Ministério Público (MP), o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

Gestão do conhecimento é entendida neste texto como:

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012).

O estudo compara também os resultados das pesquisas sobre práticas de gestão do conhecimento na administração pública realizadas pelo Ipea em 2004 e em 2014 para verificar o que mudou no período.

Para a pesquisa realizada em 2004, uma lista com 29 práticas foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas. Na pesquisa de 2014, foram adicionadas outras iniciativas que se tornaram mais frequentes nos últimos anos, ampliando a lista inicial para 41 práticas.

Além desta introdução, o texto está organizado da seguinte forma. A seção 2 traz os aspectos analisados, assim como as categorias e definições das práticas de GC. Na seção 3, apresentamos os resultados referentes ao estágio de implantação e alcance que se pretende obter dentro da organização com a implementação das práticas nos seguintes conjuntos e subconjuntos de organizações: *i)* Executivo federal: a) administração direta, b) empresas estatais e sociedades de economia mista, c) fundações e autarquias e d) organizações do setor de energia; *ii)* Judiciário federal; *iii)* Ministério Público; e *iv)* Legislativo federal. Além disso, a seção mostra um resumo das 81 organizações pesquisadas destacando as organizações com: mais de vinte práticas implantadas; com onze a vinte práticas implantadas e com até dez práticas implantadas. No final, mostra-se

o estágio, e a implantação e o alcance pretendido de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas. A seção 4 compara o desempenho de dezessete organizações que responderam às pesquisas realizadas pelo Ipea sobre GC em 2004 e 2014. Finalmente, a seção 5 analisa os principais resultados encontrados.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada em seis etapas no período de dezembro de 2013 a agosto de 2014. Na primeira etapa, 95 órgãos e entidades da administração pública federal, uma do Ministério Público estadual, uma do governo do Distrito Federal e uma entidade de direito privado sem fins lucrativos do setor de energia foram convidados a participar da pesquisa.<sup>1</sup> A equipe da pesquisa se reuniu com 89 dessas organizações com o intuito de esclarecer os objetivos do trabalho, assim como para orientar o preenchimento do questionário. Das instituições visitadas, 81 responderam e enviaram o questionário. São elas:<sup>2</sup>

- Executivo federal (67):
- Administração direta (34):
  - Advocacia-Geral da União (AGU);
  - Comando da Aeronáutica (Comaer);
  - Comando da Marinha (Comar);
  - Comando do Exército (Comex);
  - Controladoria-Geral da União (CGU);
  - Departamento da Receita Federal;

---

1. Das 98 organizações convidadas, nove, por motivos diversos, não participaram da pesquisa. São estas: *i*) Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) – por não ter estrutura administrativa própria; *ii*) Agência Brasileira de Inteligência (Abin) – foi considerada nas respostas do Gabinete de Segurança Institucional ao qual está vinculada; *iii*) Ministério do Esporte – devido à falta de tempo em virtude da realização da Copa do Mundo pela Fifa em 2014; *iv*) Casa Civil (CC) da Presidência da República (PR) – por estar subdividida em várias secretarias que responderam ao questionário separadamente; *v*) Superior Tribunal de Justiça (STJ) – que declinou, por meio de ofício, de participar da pesquisa; *vi*) Ministério das Minas e Energia (MME) – que recusou, mediante ofício, participar da pesquisa; *vii*) Ministério das Cidades (MCidades); e *viii*) Imprensa Nacional.

2. Das 89 organizações que se reuniram com o Ipea para a reunião de apresentação da pesquisa, oito não enviaram o questionário respondido. São estas: *i*) Ministério do Meio Ambiente (MMA); *ii*) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); *iii*) Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); *iv*) Ministério da Fazenda (MF); *v*) Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT); *vi*) Secretaria dos Portos; *vii*) Secretaria de Relações Institucionais – em virtude da inexistência de estrutura própria; e *viii*) Empresa Brasileira de Comunicação (EBC).

- Departamento de Polícia Federal (PF);
- Departamento de Polícia Rodoviária Federal;
- Gabinete de Segurança Institucional (GSI);
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa);
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação MCTI;
- Ministério da Cultura (MinC);
- Ministério da Defesa (MD);
- Ministério da Educação (MEC);
- Ministério da Integração Nacional (MI);
- Ministério da Justiça (MJ);
- Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA);
- Ministério da Previdência Social (MPS);
- Ministério da Saúde (MS);
- Ministério das Comunicações (MC);
- Ministério das Relações Exteriores (MRE);
- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS);
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC);
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP);
- Ministério do Trabalho e Emprego (MTE);
- Ministério do Turismo (Mtur);
- Ministério dos Transportes (MT);
- Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República (PR);
- Secretaria de Aviação Civil da PR;
- Secretaria de Comunicação Social (Secom) da PR;
- Secretaria de Direitos Humanos (SDH) da PR;
- Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir) da PR;
- Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) da PR; e
- Secretaria-Geral (SG) da PR.

- Fundações e autarquias (sete):
  - Banco Central do Brasil (BCB);
  - Escola Nacional de Administração Pública (Enap);
  - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE);
  - Financiadora de Estudos e Projetos (Finep);
  - Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz);
  - Ipea; e
  - Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).
- Agências reguladoras (nove)
  - Agência Nacional de Águas (ANA);
  - Agência Nacional de Aviação Civil (Anac);
  - Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel);
  - Agência Nacional de Petróleo (ANP);
  - Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS);
  - Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel);
  - Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq);
  - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); e
  - Agência Nacional do Cinema (Ancine).
- Empresas estatais e sociedades de economia mista (dezessete):
- Empresas (nove):
  - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);
  - Caixa Econômica Federal (CEF);
  - Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco (Codevasf);
  - Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM);
  - Companhia Nacional de Abastecimento (Conab);
  - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT);
  - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero);
  - Itaipu Binacional-Binacional Brasil/Paraguai (Itaipu); e
  - Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).

- Sociedades de economia mista (oito):
  - Bando do Brasil (BB);
  - Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras);
  - Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU);
  - Eletronorte Centrais Elétricas S.A. (Eletronorte);
  - Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (Eletrosul);
  - Furnas Centrais Elétricas S.A.;
  - Petrobras; e
  - Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebras).
- Legislativo (duas):
  - Câmara dos Deputados; e
  - Senado Federal.
- Judiciário (cinco):
  - Conselho da Justiça Federal (CJF);
  - Conselho Nacional de Justiça (CNJ);
  - Superior Tribunal Militar (STM);
  - Supremo Tribunal Federal (STF); e
  - Tribunal Superior do Trabalho (TST).
- Ministério Público (cinco):
  - Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP);
  - Ministério Público do Trabalho (MPT);
  - Ministério Público Federal (MPF);
  - Ministério Público Militar (MPM); e
  - Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).
- Outras organizações (duas):
- Entidade de direito privado sem fins lucrativos (uma):
  - Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).
- Tribunal de Contas (uma):
  - TCU.

É relevante destacar ainda os seguintes fatos ocorridos nesta primeira etapa: *i)* O Ipea propôs reuniões separadas com cada instituição; *ii)* o Instituto solicitou a presença na reunião de representantes das áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, planejamento estratégico, gestão da qualidade, gerenciamento de projetos e direção; *iii)* o coordenador da pesquisa pediu que o questionário fosse respondido em equipe com representantes das áreas mencionadas anteriormente para garantir a qualidade da informação – a critério das instituições pesquisadas, representantes de outras áreas poderiam ser chamados a participar; e *iv)* após o envio do questionário, iniciou-se o agendamento das reuniões com aquelas entidades que manifestaram interesse em colaborar.

As reuniões foram realizadas na segunda etapa da pesquisa, quando o Ipea visitou 89 organizações no período de fevereiro a julho de 2014. Cada reunião teve dois momentos. No primeiro, os presentes ouviram uma apresentação do coordenador da pesquisa enquanto que o segundo momento foi destinado ao esclarecimento de dúvidas e a definição do prazo para a entrega do questionário respondido.

A terceira etapa ocorreu entre março e agosto de 2014, quando as instituições responderam e enviaram ao Ipea o questionário de pesquisa. Parte das entidades respondeu o questionário à mão e o enviou por *e-mail*. As demais digitaram as respostas em um arquivo Word, transformaram ou não esse arquivo em Pdf, e o enviaram por *e-mail*. Os questionários foram respondidos por 81 organizações.

A inserção das respostas no banco de dados pela equipe de pesquisa, quarta etapa (agosto e setembro de 2014), possibilitou a elaboração de relatórios com gráficos e tabelas que, por sua vez, foram utilizados na quinta etapa: análise de resultados (setembro e outubro de 2014).

A redação do relatório de pesquisa, sexta etapa, foi realizada em setembro e outubro de 2014.

As questões sobre as práticas de gestão do conhecimento integraram um questionário mais amplo, que contemplou também duas outras seções: perfil das organizações pesquisadas e grau de externalização e formalização da GC. Os resultados relativos a essas seções, na pesquisa de 2004, foram apresentados no trabalho *Gestão do conhecimento na administração pública* (Batista *et al.*, 2004). Já os resultados dessas seções na pesquisa de

2014 são analisados no Texto para Discussão: *Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Grau e externalização e formalização* (Batista, 2015). Este texto apresenta apenas os resultados relativos às práticas de gestão do conhecimento da Pesquisa Ipea 2014.

Juntamente com a descrição de cada uma, solicitou-se que os respondentes indicassem em uma escala o estágio de implantação e o alcance, da forma a seguir.

- 1) Quanto ao estágio de implantação, a escala indicava as seguintes opções:
  - não existem planos de implantação;
  - planejadas para o futuro;
  - estão em processo de implantação;
  - já estão implantadas;
  - já estão implantadas e apresentando resultados importantes, relevantes e mensuráveis;
  - já estão implantados e apresentando resultados qualitativos importantes e relevantes.
- 2) Quanto ao alcance que se pretende obter dentro da organização, desde que exista pelo menos um plano de implementação dessas práticas, a escala indicava as seguintes opções:
  - não sei informar;
  - apenas iniciativas isoladas;
  - restrito a alguns departamentos;
  - no âmbito de uma diretoria ou divisão;
  - amplamente disseminada na organização;
  - totalmente disseminada na organização.

No instrumento de pesquisa, a lista de práticas foi apresentada sem um critério específico de ordenamento ou agrupamento. Para efeito de discussão dos resultados, elas poderiam ser agrupadas segundo diversos critérios ou tipologias. Neste trabalho, optou-se por utilizar uma tipologia baseada no foco principal das iniciativas de GC (pessoas, processos ou tecnologia). Assim, as práticas foram classificadas em três categorias.

- 1) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- 2) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- 3) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

A primeira categoria compreende quinze práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a GC, sendo que as sete primeiras constavam do estudo original de 2004, e as oito últimas foram adicionadas neste estudo:

- 1) *Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão* são definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
- 2) *Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento* são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
- 3) *Narrativas* são técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
- 4) *Mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
- 5) *Coaching*: é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

- 6) *Educação corporativa*: compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância, etc.
- 7) *Universidade corporativa* é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes, e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
- 8) *Brainstorming* é uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.
- 9) *Assistência de colegas (peer assist)* é uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A duração de um encontro para assistir colegas varia normalmente entre doze horas e dois dias. A equipe de projeto e os colegas convidados para assisti-los discutem assuntos e problemas do projeto e propõem soluções. A equipe de projeto recebe *insights* dos seus colegas nos encontros. Os colegas ganham, porque passam a conhecer mais sobre o projeto e sobre seus membros.
- 10) *Revisão de aprendizagem (learning review)* é uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação (*after action review – AAR*). A revisão pós-ação é realizada no final do projeto. Já a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento. Um evento pode ser uma atividade curta, ou parte de uma atividade mais longa – por exemplo, uma reunião de planejamento de projeto.
- 11) *Revisão pós-ação (after action review – AAR)* é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A revisão maximiza o aprendizado ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Não é um relatório de avaliação completo.

- 12) *Espaços colaborativos físicos* – quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre. Se esse espaço for bem planejado, pode promover o compartilhamento e criação de conhecimento. Muitos espaços físicos não são adequados para promover trabalho colaborativo. Por outro lado, há espaços que facilitam a interação entre as pessoas e promovem a criação e compartilhamento do conhecimento.
- 13) *Espaços colaborativos virtuais* permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. Os principais benefícios são: *i)* permite acessar os melhores especialistas em qualquer lugar do mundo; *ii)* reduz despesas com viagens; e *iii)* permite que as pessoas trabalhem no horário e local de sua preferência para alcançar melhores resultados, assim como disponibiliza informações das quais elas precisam.
- 14) *Cafê do conhecimento (knowledge café)* é uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e *insights* de maneira amistosa. O objetivo do café do conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a *insights* mais profundos e compartilhamento mais intenso do que o comum.
- 15) *Compartilhamento de vídeos* se refere à publicação de conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para todo mundo. Além de compartilhar conteúdo, os sítios permitem algum nível de debate também.

A segunda categoria também compreende quinze práticas, relacionadas primariamente aos processos organizacionais que facilitam a GC. As nove primeiras constavam do estudo original de 2004, e as seis últimas foram adicionadas neste estudo.

- 1) *Melhores práticas (best practices)* consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
- 2) *Benchmarking interno e externo* é a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
- 3) *Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos* refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças

e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

- 4) *Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva* tratam da transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
- 5) *Mapeamento ou auditoria do conhecimento* é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
- 6) *Sistemas de gestão por competências* referem-se a uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.
- 7) *Banco de competências organizacionais* é um repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
- 8) *Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas* é um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear, de forma mais ampla, a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.
- 9) *Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis* trata de recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento e

gestão dos ativos do conhecimento, a saber: *i*) ativos de mercado; *ii*) ativos humanos; *iii*) ativos de propriedade intelectual; *iv*) ativos de infraestrutura; *v*) ativos de relacionamento.

- 10) *Captura de ideias e de lições aprendidas* refere-se a captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo. A técnica “captura de ideias e de lições aprendidas” é um guia de como fazer isso. Exemplos de ferramentas pessoais para captar ideias e lições aprendidas: *i*) computador; *ii*) blogs e *K-logs* (*blog* de conhecimento); *iii*) gravador; *iv*) filmadora, entre outras. São exemplos de ferramentas coletivas: *i*) salas de bate-papo eletrônicas; *ii*) Intranet; *iii*) Wikis; *iv*) redes sociais (Facebook, LinkedIn, etc); *v*) videoconferência; entre outras.
- 11) *Taxonomia* é uma técnica que possibilita a organização estrutural: *i*) informação; *ii*) documentos; e *iii*) bibliotecas de maneira consistente. A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessários em toda a organização. A taxonomia permite organizar as informações e conhecimento necessários de maneira intuitiva. Pode ser considerado um sistema de classificação para o capital intelectual da organização, além de indicar a experiência e conhecimento das pessoas. A taxonomia pode também incluir metadados que permitem a gestão sistemática de dados ou informação.
- 12) *Bases de conhecimento*: refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
- 13) *Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento* refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido a seu impacto no desempenho organizacional. As bases ou repositórios do conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional. Há vários tipos diferentes de repositórios do conhecimento utilizados hoje. Eles podem ser classificados de maneiras diferentes. Em geral, um repositório de conhecimento conterá mais que documentos (sistema de gestão de documentos), dados (banco de dados), ou registros (sistema de gestão de registros). Um repositório do conhecimento conterá conhecimento valioso, que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela companhia, assim como, o *know-how* que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho.
- 14) *Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC* é um questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Deve ser realizada no início da implementação da GC. Antes do início dos trabalhos, a organização precisa saber seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. A organização pode, então, direcionar seus projetos de GC para lidar

com as lacunas ou problemas de conhecimento identificados durante a avaliação. O instrumento para avaliação do grau de maturidade é baseado no modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (proposto por Fábio Ferreira Batista em obra publicada pelo Ipea em 2012). Além do modelo, esse livro propõe um manual de implementação da GC.

- 15) *Organizational knowledge assessment (OKA)* é um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC. O método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos: *i)* pessoas; *ii)* processos; e *iii)* sistemas.

A terceira categoria engloba um conjunto de práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional. Esta categoria totaliza onze práticas ou ferramentas, das quais sete faziam parte da pesquisa original realizada em 2004, outras quatro foram inseridas neste estudo – *blogs*, serviços *on-line* de redes sociais, *voice and voice-over-internet protocol (Voip)* e ferramentas de busca avançada – e quatro foram excluídas da lista original, em virtude do seu baixo índice de adoção. As práticas excluídas foram: *decision support systems (DSS)*, *balanced scorecard (BSC)*, *key performance indicators (KPI)* e *enterprise resource planning (ERP)*.

- 1) *Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets* são sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos servidores/funcionários.
- 2) *Blogs* – trata-se de um tipo de sítio (*site*) na rede mundial de computadores na forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica. As entradas podem ser textos, fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso. O conteúdo do *blog* pode ser produzido por um único autor ou por uma equipe de autores.
- 3) *Serviços on-line de redes sociais* – rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Os serviços *on-line* de redes sociais, ou “redes sociais digitais”, servem de suporte para interagir socialmente na rede mundial de computadores. Os serviços, entre outros, contemplam mecanismos para:

- i)* encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes; *ii)* organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas; *iii)* compartilhar conteúdo (documentos, *links* para sítios relevantes e vídeos).
- 4) *Voice and voice-over-internet protocol (Voip)* – A rede mundial de computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores, utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como: *webcam* e fone de ouvido. Isso é conhecido como *voice over-internet protocol (Voip)*.
  - 5) *Ferramentas de busca avançada* – muitas pessoas usam mecanismos de busca disponíveis na rede mundial de computadores. Entretanto, poucos utilizam ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.
  - 6) *Sistemas de workflow* apoiam o controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
  - 7) *Gestão de conteúdo* trata da representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
  - 8) *Gestão eletrônica de documentos (GED)* é uma prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
  - 9) *Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)* é uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
  - 10) *Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)* – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
  - 11) *Customer relationship management (gestão de relacionamento com o cliente)* – criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente. Essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as organizações a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

## 3 RESULTADOS

Conforme mencionado na Introdução e detalhado na seção “Metodologia”, esta pesquisa contou com a participação de organizações do Executivo federal (administração direta, empresas estatais e sociedades de economia mista, fundações e autarquias e organizações do setor de energia), Judiciário federal, Ministério Público, e Legislativo federal. Além dessas, participaram também: o Tribunal de Contas da União e a Operador Nacional do Sistema Elétrico.

### 3.1 Práticas de órgãos da administração direta do Executivo federal

Administração direta – este grupo inclui 34 organizações:

- Advocacia-Geral da União;
- Comando da Aeronáutica;
- Comando da Marinha;
- Comando do Exército;
- Controladoria-Geral da União;
- Departamento da Receita Federal;
- Departamento de Polícia Federal;
- Departamento de Polícia Rodoviária Federal;
- Gabinete de Segurança Institucional;
- Ministério da Agricultura;
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação;
- Ministério da Cultura;
- Ministério da Defesa;
- Ministério da Educação;
- Ministério da Integração Nacional;
- Ministério da Justiça;
- Ministério da Pesca e Aquicultura;
- Ministério da Previdência Social;

- Ministério da Saúde;
- Ministério das Comunicações;
- Ministério das Relações Exteriores;
- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a fome;
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- Ministério do Trabalho e Emprego;
- Ministério do Turismo;
- Ministério dos Transportes;
- Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República;
- Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República;
- Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República;
- Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República;
- Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial;
- Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República; e
- Secretaria Geral da Presidência da República.

### 3.1.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

*Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão:* assim como na pesquisa anterior, este item apresentou o maior índice de adoção entre os órgãos da administração direta: 70% informam que os fóruns já estão implantados ou em processo de implantação, e 26% das organizações relatam a existência de resultados importantes e relevantes. Em contrapartida, 24% afirmam que não existem planos para implantação. Quanto ao alcance, este é indicado como amplamente ou totalmente disseminado em 46% das organizações, mas 24% delas relatam apenas a existência de iniciativas isoladas.

*Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento:* essa prática foi relatada em 59% das organizações. Nestas, 21% estão em processo de implantação, 26% implantadas, e 12% implantadas com resultados importantes. Porém, o alcance das comunidades de prática é caracterizado como “iniciativas isoladas” ou restrita a alguns departamentos em 41% das entidades. A disseminação mais ampla é observada em apenas 12% dos casos.

*Narrativas:* a implantação desta prática foi relatada em 30% das organizações, mas o seu alcance tende a ser restrito a iniciativas isoladas (25%) ou inexistente (47% das entidades). Apenas 7% relatam que já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

*Mentoring e coaching:* a implantação dessas duas práticas foi relatada em 21% a 24% das organizações. Porém, cerca de 60% delas indicam a inexistência de planos para a sua implantação.

*Educação corporativa:* a existência de iniciativas nesta área foi relatada em 54% das organizações, sendo que em 30% delas já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes. O nível de alcance é alto, estando amplamente ou totalmente disseminada na organização em 57% dos casos.

*Universidade corporativa:* embora existam iniciativas de educação corporativa implantadas em quase metade das organizações, não existem planos para a sua formalização como universidade corporativa em 47% delas. Um terço das organizações informa que existem iniciativas de universidade corporativa implantadas, e as mesmas relatam resultados importantes e relevantes.

*Brainstorming:* cerca de 60% das organizações possuem essa prática implantada ou em processo de implantação. Ela está amplamente disseminada em 44% delas, com resultados importantes em 21%.

*Assistência de colegas (peer assist):* esta prática está implantada em menos de 40% das organizações, e o seu alcance ainda é bastante restrito, estando amplamente disseminada em menos de 10% delas.

*Revisão de aprendizagem (learning review):* esta prática também está implantada em cerca de 40% das organizações, e o seu alcance ainda é bastante restrito.

*Revisão pós-ação (after action review – AAR):* observa-se a implantação dessa prática em cerca de 40% das organizações, com resultados significativos em 12% delas.

*Espaços colaborativos físicos:* nas organizações pesquisadas, os espaços colaborativos estão ausentes em mais da metade delas. Em apenas 18% são percebidos resultados importantes da utilização desses espaços.

*Espaços colaborativos virtuais*: estão implantados em um terço das organizações, com resultados significativos em 18% delas.

*Café do conhecimento (knowledge café)*: Esta prática ainda apresenta um nível baixo de implementação, em 18% das organizações, com resultados significativos em apenas 10% delas.

*Compartilhamento de vídeos*: esta prática está implantada em metade das organizações, com resultados significativos em 22% delas.

### *Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos*

A análise do estágio de implantação deste conjunto de práticas é apresentada de forma resumida na tabela 1 e no gráfico 1. O alcance das práticas é apresentado na tabela 2 e no gráfico 2. Verifica-se que quatro práticas estão implantadas e produzindo resultados importantes em pelo menos 20% das organizações. Essas práticas mais disseminadas são: educação corporativa, fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão, universidade corporativa e *brainstorming*. Outras cinco práticas apresentam um grau relativamente alto de implantação, porém com uma proporção menor de resultados relevantes: espaços colaborativos físicos, compartilhamento de vídeos, espaços colaborativos virtuais, revisão pós-ação e comunidades de prática. Finalmente, um grupo de seis práticas encontra-se em grau mais reduzido de implantação. Conseqüentemente, são observados resultados significativos em menos de 10% das organizações como resultado dessas práticas, que são: *mentoring*, *coaching*, café do conhecimento, assistência de colegas, revisão de aprendizagem e narrativas.

TABELA 1  
**Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos**  
(Em %)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	23	15	35	27
Educação corporativa	23	24	23	30
Compartilhamento de vídeos	41	9	35	15
<i>Brainstorming</i>	41	12	26	21
Espaços colaborativos virtuais	38	19	28	15
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	49	12	27	12

(Continua)

(Continuação)

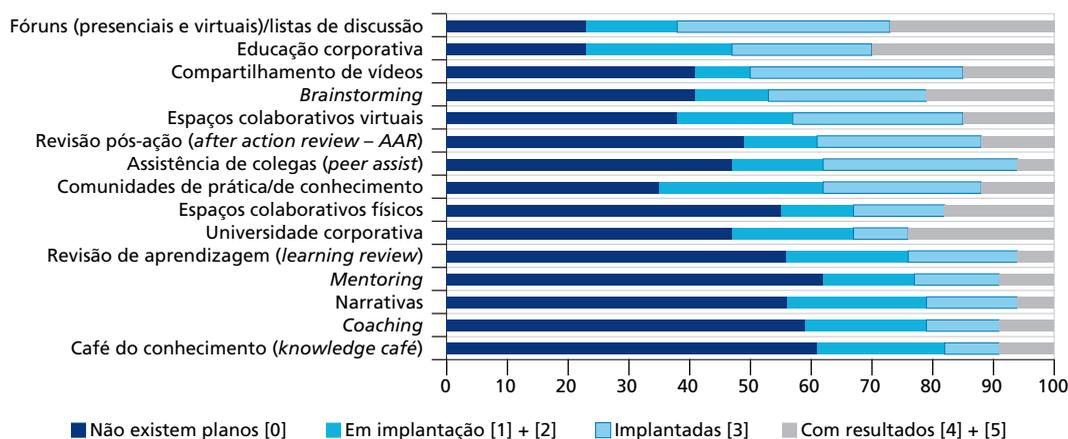
Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	47	15	32	6
Comunidades de prática/de conhecimento	35	27	26	12
Espaços colaborativos físicos	55	12	15	18
Universidade corporativa	47	20	9	24
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	56	20	18	6
<i>Mentoring</i>	62	15	14	9
Narrativas	56	23	15	6
<i>Coaching</i>	59	20	12	9
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	61	21	9	9

Elaboração dos autores.

### GRÁFICO 1

#### Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos

(Em %)



Elaboração dos autores.

### TABELA 2

#### Alcance de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos

(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Educação corporativa	21	12	55	12
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	6	36	52	6
<i>Brainstorming</i>	31	25	31	13
Espaços colaborativos virtuais	36	23	38	3

(Continua)

(Continuação)

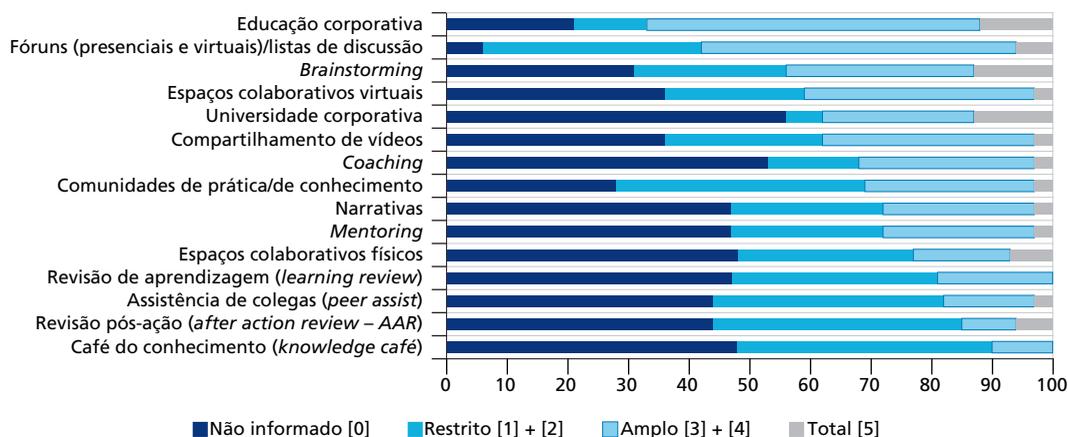
Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Universidade corporativa	56	6	25	13
Compartilhamento de vídeos	36	26	35	3
Coaching	53	15	29	3
Comunidades de prática/de conhecimento	28	41	28	3
Narrativas	47	25	25	3
Mentoring	47	25	25	3
Espaços colaborativos físicos	48	29	16	7
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	47	34	19	0
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	44	38	15	3
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	44	41	9	6
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	48	42	10	0

Elaboração dos autores.

## GRÁFICO 2

### Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos

(Em %)



Elaboração dos autores.

3.1.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento *Melhores práticas (best practices)*: o grau de implantação é bastante alto, em 65% das organizações, enquanto o alcance é amplo em um terço delas.

*Benchmarking interno e externo*: mais da metade das organizações pesquisadas já implantaram esta prática, porém ela está amplamente disseminada em apenas 24% delas.

*Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos:* o grau de implantação deste tipo de prática é bastante baixo, chegando a 21% das organizações. Da mesma forma, encontra-se amplamente disseminada em apenas 19% delas.

*Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva:* mais de 60% das organizações já implantaram esta prática, com resultados importantes em 12% delas. Em geral, o alcance ainda é restrito, com ampla disseminação em 21% das organizações.

*Mapeamento ou auditoria do conhecimento:* cerca de dois terços das organizações não possuem essa prática implantada, e encontra-se amplamente disseminada em apenas 21% delas.

*Sistemas de gestão por competências:* o índice de implantação desses sistemas é baixo, atingindo 21% das organizações. Similarmente, o seu alcance é limitado, encontrando-se amplamente disseminado em somente 12% delas.

*Banco de competências organizacionais:* apresenta um grau de implantação baixo, em apenas 15% das organizações, porém está amplamente disseminada naquelas que implantaram esta prática.

*Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas:* o estágio de implantação desta prática é um pouco mais alto, chegando a 27% das organizações, e está amplamente disseminado nas mesmas.

*Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis:* esta prática está implantada em poucas organizações (12% delas), com amplo alcance entre elas.

*Captura de ideias e de lições aprendidas:* esta prática está implantada em 41% das organizações, e encontra-se amplamente disseminada em 24% delas.

*Taxonomia:* entre as organizações pesquisadas, 36% já implantaram esta prática, com ampla disseminação em 22% delas.

*Bases de conhecimento:* este conjunto de práticas está implantado em cerca de 24% das organizações, e amplamente disseminado em metade destas.

*Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento:* este conjunto de práticas está implantado em cerca de 27% das organizações, e amplamente disseminado em metade destas.

*Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC:* entre as organizações pesquisadas, 3% relatam a sua implantação, disseminada amplamente em toda a organização.

*Organizational knowledge assessment (OKA):* esta prática não está implantada; 9% das organizações informam que planejam implantá-la no futuro, mas só existem iniciativas isoladas atualmente.

*Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento (GC)*

A tabela 3 resume os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas desta categoria. Verifica-se que três delas apresentam um nível considerável de implantação: melhores práticas, *benchmarking* e inteligência organizacional, chegando a um terço ou mais das organizações. A maior parte das práticas está em processo de implantação ou planejada em pelo menos 40% das organizações pesquisadas. Contudo, a ocorrência de práticas que estão de fato implantadas e produzindo resultados ainda é bastante limitada, e não chega a atingir 10% das organizações, em média. Quanto ao alcance das práticas (tabela 4), quatro delas apresentam um alcance amplo em pelo menos 39% dos casos: melhores práticas, inteligência organizacional, *benchmarking* e mapeamento do conhecimento. Outras cinco práticas apresentam um alcance moderado: gestão por competências, banco de competências individuais, captura de ideias e de lições aprendidas, taxonomia e memória organizacional.

TABELA 3  
Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC  
(Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Implantadas com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Com planos ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Melhores práticas	21	44	26	9
<i>Benchmarking</i>	15	38	24	23
Captura de ideias e lições aprendidas	15	26	21	38
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	15	12	26	47
Inteligência organizacional	12	35	33	20
Taxonomia	12	24	18	46
Base de conhecimento	9	15	24	52

(Continua)

(Continuação)

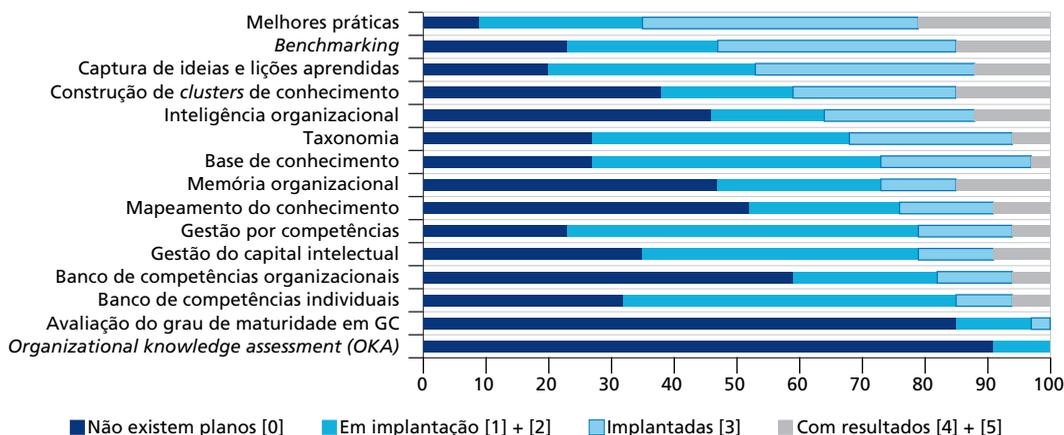
Prática	Estágio de implantação			
	Implantadas com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Com planos ou em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Memória organizacional	9	12	44	35
Mapeamento do conhecimento	6	26	41	27
Gestão por competências	6	15	56	23
Gestão do capital intelectual	6	12	23	59
Banco de competências organizacionais	6	9	53	32
Banco de competências individuais	3	24	46	27
Avaliação do grau de maturidade em GC	0	3	12	85
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	0	0	9	91

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 3

**Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 4

**Alcance de práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**

(Em %)

Prática	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Melhores práticas	3	48	49	0
Inteligência organizacional	15	36	43	6
Benchmarking	15	46	39	0
Mapeamento do conhecimento	21	40	39	0
Gestão por competências	28	39	30	3
Banco de competências individuais	40	27	27	6

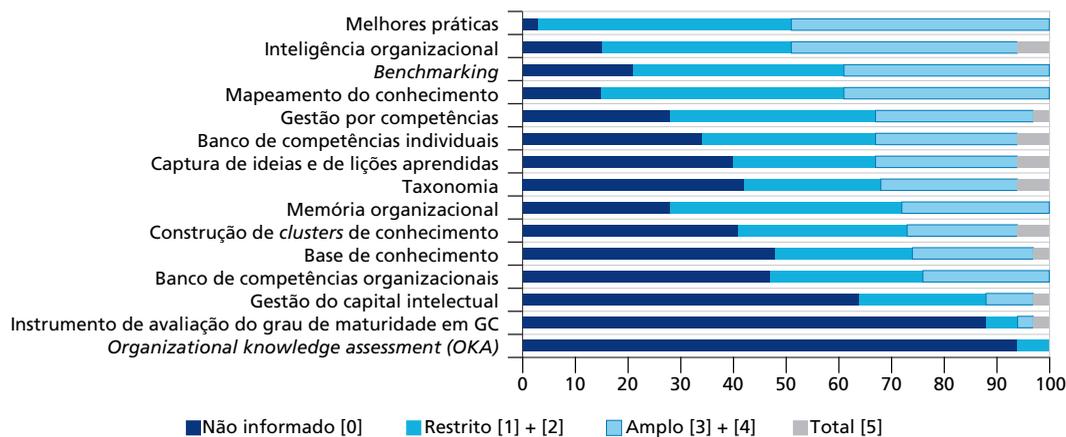
(Continua)

(Continuação)

Prática	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Ampla [3] + [4]	Total [5]
Captura de ideias e de lições aprendidas	34	33	27	6
Taxonomia	42	26	26	6
Memória organizacional	28	44	28	0
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	41	32	21	6
Base de conhecimento	48	26	23	3
Banco de competências organizacionais	47	29	24	0
Gestão do capital intelectual	64	24	9	3
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	88	6	3	3
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	94	6	0	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 4**  
**Alcance de práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.1.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

*Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets:* esta prática é amplamente disseminada em 70% das organizações, e 29% relatam resultados importantes.

*Blogs* – estes estão implantados em 44% das organizações, com resultados importantes em 15% delas, e estão amplamente disseminados em 27% delas.

*Serviços on-line de redes sociais* – as organizações pesquisadas relatam um alto grau de adoção desta prática, em 68% delas, das quais 36% indicam a obtenção de resultados relevantes. A disseminação é ampla em metade das organizações.

*Voice and voice-over-internet protocol (Voip)* – o nível de implementação é alto, em 57% das organizações, com resultados relevantes em 33%. Também se encontra amplamente disseminado, em 54% delas.

*Ferramentas de busca avançada* – neste caso, 68% das organizações implantaram, com ampla disseminação em 53% delas.

*Sistemas de workflow*: mais da metade das organizações utilizam essa prática, com resultados importantes em 30% delas. Também está amplamente disseminada em 47% das organizações.

*Gestão de conteúdo*: 39% das organizações possuem essa prática implantada, com resultados importantes em 18%. O seu alcance é amplo em 32% delas.

*Gestão eletrônica de documentos (GED)*: está implantada em 60% das organizações, e 39% delas relatam resultados importantes. O alcance dessa prática é amplo em 54% das organizações, indicando um alto grau de disseminação.

*Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)*: 45% das organizações relatam que essa ferramenta está implantada, de forma ampla em 27% delas.

*Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)* – um terço das organizações já utiliza essa ferramenta, com resultados. O seu alcance é amplo em 19% delas.

*Customer relationship management (gestão de relacionamento com o cliente)* – esta prática tem um grau mais baixo de implantação, e 65% das organizações não implantaram ou não têm planos. Em 22% dos casos, o alcance dessa prática é amplo dentro da organização.

### *Resumo dos resultados da categoria 3*

A categoria de “práticas”, cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC, apresenta em geral um grau maior de implantação em relação às duas categorias anteriores. Diversos aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação (TI) são

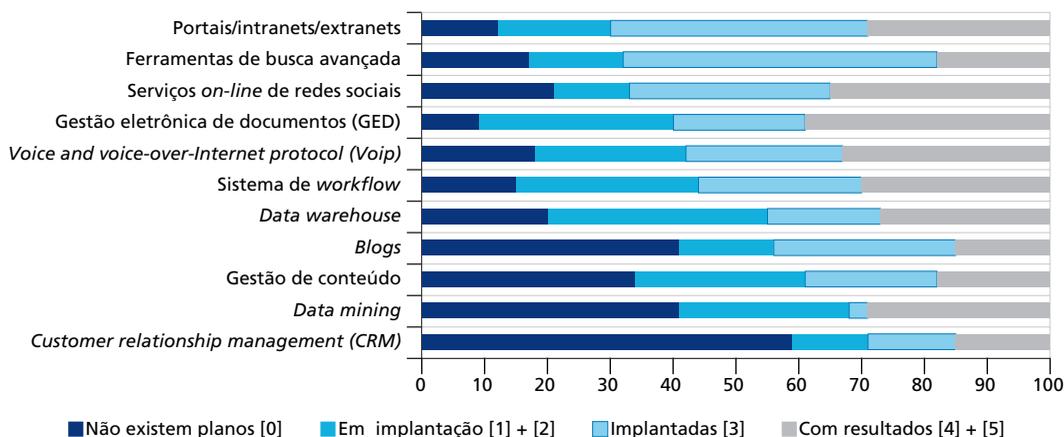
amplamente utilizados nas organizações pesquisadas (tabela 5). Destacam-se sete ferramentas que apresentam resultados importantes em 29% a 39% das organizações: gestão eletrônica de documentos (GED), serviços *on-line* de redes sociais, *voice and voice-over-Internet protocol (Voip)*, sistema de *workflow*, portais/ intranets/extranets, *data mining* e *data warehouse*.

**TABELA 5**  
**Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento**  
 (Em %)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	12	18	41	29
Ferramentas de busca avançada	17	15	50	18
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	21	12	32	35
Gestão eletrônica de documentos (GED)	9	31	21	39
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	18	24	25	33
Sistema de <i>workflow</i>	15	29	26	30
<i>Data warehouse</i>	20	35	18	27
<i>Blogs</i>	41	15	29	15
Gestão de conteúdo	34	27	21	18
<i>Data mining</i>	41	27	3	29
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	59	12	14	15

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 5**  
**Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento**  
 (Em %)



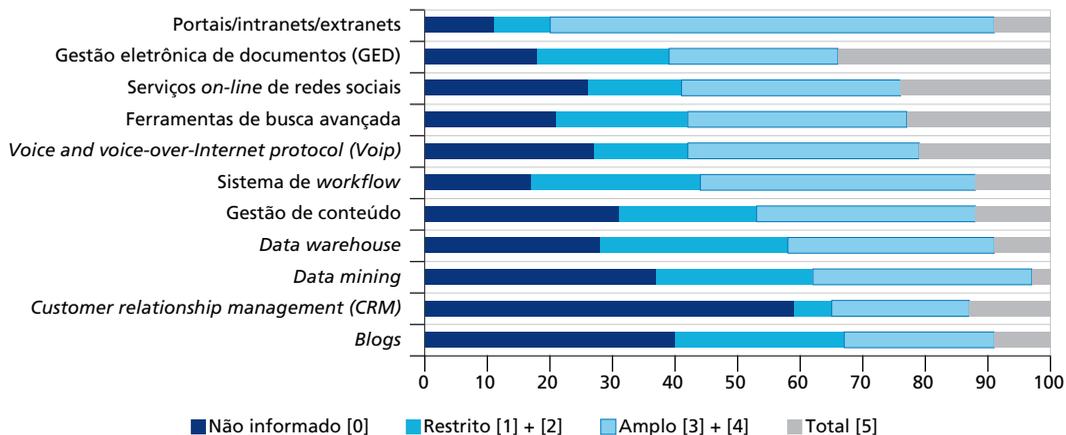
Elaboração dos autores.

**TABELA 6**  
**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento**  
(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Ampla [3] + [4]	Total [5]
Portais/intranets/extranets	11	9	71	9
Gestão eletrônica de documentos (GED)	18	21	27	34
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	26	15	35	24
Ferramentas de busca avançada	21	21	35	23
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	27	15	37	21
Sistema de <i>workflow</i>	17	27	44	12
Gestão de conteúdo	31	22	35	12
<i>Data warehouse</i>	28	30	33	9
<i>Data mining</i>	37	25	35	3
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	59	6	22	13
<i>Blogs</i>	40	27	24	9

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 6**  
**Alcance das práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento**  
(Em %)



Elaboração dos autores.

*Resumo do estágio de implantação e alcance de todas as práticas nos órgãos da administração direta*

Entre os órgãos da administração direta, dez organizações relatam que possuem pelo menos metade das práticas implantadas (tabela 7 e gráfico 7): Comando da Aeronáutica; Exército Brasileiro; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Gabinete de Segurança Institucional; Ministério da Previdência Social; Advocacia-Geral da União; Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação; e Secretaria de Direitos Humanos. Os três primeiros relatam resultados significativos em 40% ou mais das práticas.

**TABELA 7**  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nos órgãos da administração direta**

Organização	Práticas (quantidade)			
	Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Comando da Aeronáutica	27	11	1	2
Exército Brasileiro	21	11	6	3
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	18	8	9	6
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.	17	18	3	3
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome	16	11	5	9
Gabinete de Segurança Institucional	15	2	4	20
Ministério da Previdência Social	13	11	15	2
Advocacia-Geral da União	11	11	7	12
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	9	15	14	3
Secretaria de Direitos Humanos	9	13	2	17
Secretaria-Geral da Presidência da República	8	12	11	10
Controladoria-Geral da União	7	11	11	12
Secretaria de Assuntos Estratégicos	7	9	11	14
Receita Federal	6	14	13	8
Marinha do Brasil	5	21	11	4
Departamento de Polícia Federal	5	11	11	14
Ministério das Relações Exteriores	5	11	2	23
Ministério da Justiça	4	10	16	11
Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial	3	2	18	18
Ministério da Saúde	2	14	22	3
Ministério da Educação	2	11	14	14
Ministério do Trabalho e Emprego	1	8	23	9
Polícia Rodoviária Federal	1	6	9	25
Ministério do Turismo	1	5	16	19

(Continua)

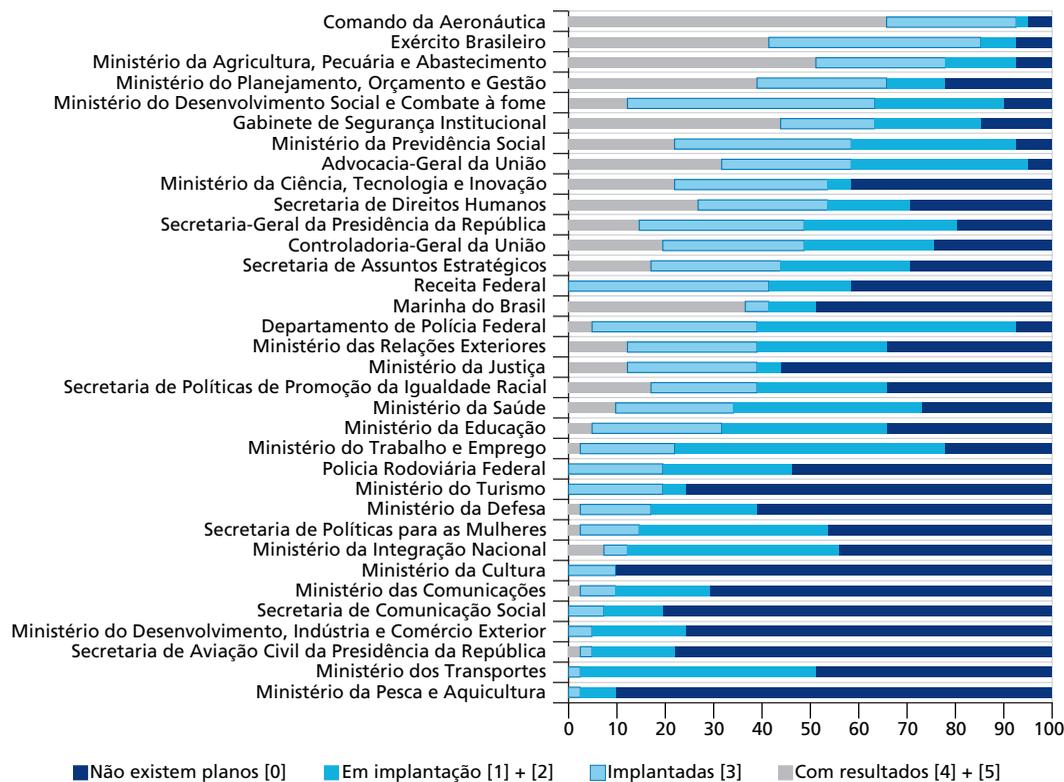
(Continuação)

Organização	Práticas (quantidade)			
	Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Ministério da Defesa	1	3	8	29
Secretaria de Políticas para as Mulheres	1	1	7	32
Ministério da Integração Nacional	0	17	7	17
Ministério da Cultura	0	8	11	22
Ministério das Comunicações	0	8	2	31
Secretaria de Comunicação Social	0	4	0	37
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	0	3	5	33
Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República	0	2	8	31
Ministério dos Transportes	0	1	20	20
Ministério da Pesca e Aquicultura	0	1	3	37

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 7

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nos órgãos da administração direta (Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.2 Práticas das empresas estatais e de economia mista

Este grupo engloba dezessete organizações:

#### *Empresas (nove)*

- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social;
- Caixa Econômica Federal;
- Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco;
- Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais;
- Companhia Nacional de Abastecimento (Conab);
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;
- Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária;
- Itaipu Binacional-Binacional Brasil/Paraguai (Itaipu); e
- Serviço Federal de Processamento de Dados

#### *Sociedades de Economia Mista (oito)*

- Banco do Brasil;
- Centrais Elétricas Brasileiras S.A.;
- Companhia Brasileira de Trens Urbanos;
- Eletronorte Centrais Elétricas S.A.;
- Eletrosul Centrais Elétricas S.A.;
- Furnas Centrais Elétricas S.A.;
- Petrobras; e
- Telecomunicações Brasileiras S.A.

#### 3.2.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

*Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão* – esta prática predomina nas organizações pesquisadas, estando implantada em 84% delas, e 28% relatam resultados relevantes. Encontra-se amplamente disseminada em 56% das organizações.

*Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento* – 50% das estatais implementaram esta prática, porém está amplamente disseminada em somente 22% delas.

*Narrativas* – 39% das organizações já implantaram, e o seu alcance é amplo em 25% das organizações.

*Mentoring* – foi implantada, com resultados importantes, em 25% das organizações, com amplo alcance em 18% delas.

*Coaching* – encontra-se em implantação em 17% das organizações, e implantada em 28% delas, com amplo alcance em 24% dos casos.

*Educação corporativa* – esta prática apresenta o estágio mais alto de implantação, em 83% das estatais, com resultados relevantes em 61% delas. Em 44% dos casos, seu alcance se estende a toda a organização; em outras 44% está amplamente disseminada.

*Universidade corporativa* – está implantada, com resultados relevantes, em 55% das organizações, e o alcance pretendido é amplo em 72% delas.

*Brainstorming* – praticamente é amplamente adotada, em 80% das organizações, com amplo alcance em 55% delas.

*Assistência de colegas (peer assist)* – apresenta um grau considerável de implantação, em 45% das estatais, e o alcance pretendido é amplo em 31% do total.

*Revisão de aprendizagem (learning review)* – implantada em 28% das organizações, com alcance classificado como restrito, ou iniciativas isoladas em todos os casos.

*Revisão pós-ação (after action review – AAR)* – encontra-se implantada em 25% das empresas, com alcance amplo em apenas 17% delas.

*Espaços colaborativos físicos* – presente em 56% dos casos, com resultados importantes em 17%; porém, o alcance pretendido é amplo em apenas 18% das organizações.

*Espaços colaborativos virtuais* – apresenta um grau alto de implantação, em 78% das estatais, com resultados relevantes em 50% e alcance amplo em 59% delas.

*Café do conhecimento (knowledge café)* – a sua implantação é relatada em 39% das organizações, mas o alcance é amplo em apenas 19% delas.

*Compartilhamento de vídeos* – esta prática também está amplamente implantada, em 67% das estatais, com amplo alcance em 47% do total.

### *Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos*

A análise do estágio de implantação deste conjunto de práticas nas empresas estatais é apresentada de forma resumida (resumo na tabela 8 e no gráfico 8). Verifica-se que três práticas estão implantadas e produzindo resultados importantes em pelo menos metade das organizações: educação corporativa, universidade corporativa e espaços colaborativos virtuais. Outras seis práticas apresentam um grau relativamente alto de implantação, bem como resultados relevantes: fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão, *brainstorming*, *mentoring*, compartilhamento de vídeos, espaços colaborativos físicos e café do conhecimento (*knowledge café*). Finalmente, um grupo de seis práticas encontra-se em grau mais reduzido de implantação, porém ainda significativo: narrativas, comunidades de prática/de conhecimento, assistência de colegas (*peer assist*), *coaching*, revisão pós-ação (*after action review – AAR*) e revisão de aprendizagem (*learning review*).

TABELA 8  
Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos  
(Em %)

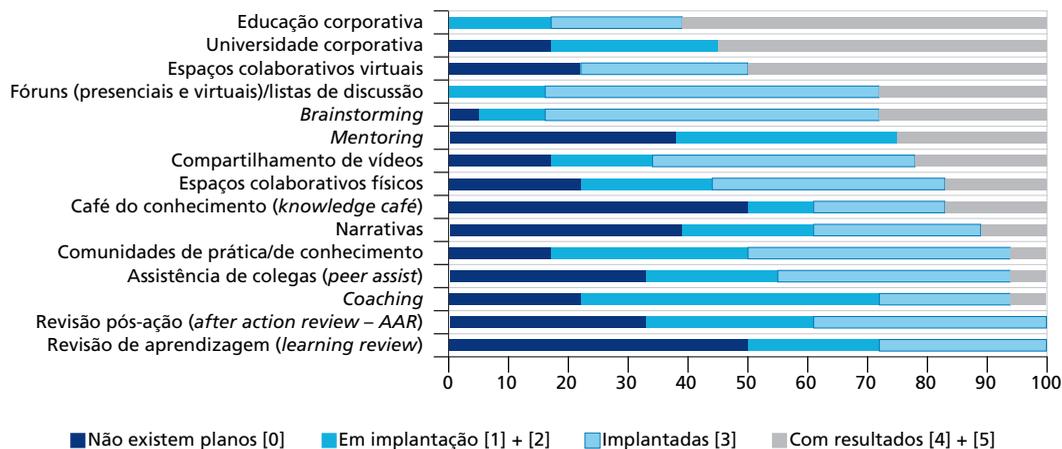
Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Educação corporativa	0	17	22	61
Universidade corporativa	17	28	0	55
Espaços colaborativos virtuais	22	0	28	50
Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	0	16	56	28
<i>Brainstorming</i>	5	11	56	28
<i>Mentoring</i>	38	37	0	25
Compartilhamento de vídeos	17	17	44	22
Espaços colaborativos físicos	22	22	39	17
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	50	11	22	17
Narrativas	39	22	28	11
Comunidades de prática/de conhecimento	17	33	44	6
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	33	22	39	6
<i>Coaching</i>	22	50	22	6
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	33	28	39	0
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	50	22	28	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 8

**Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 9

**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)

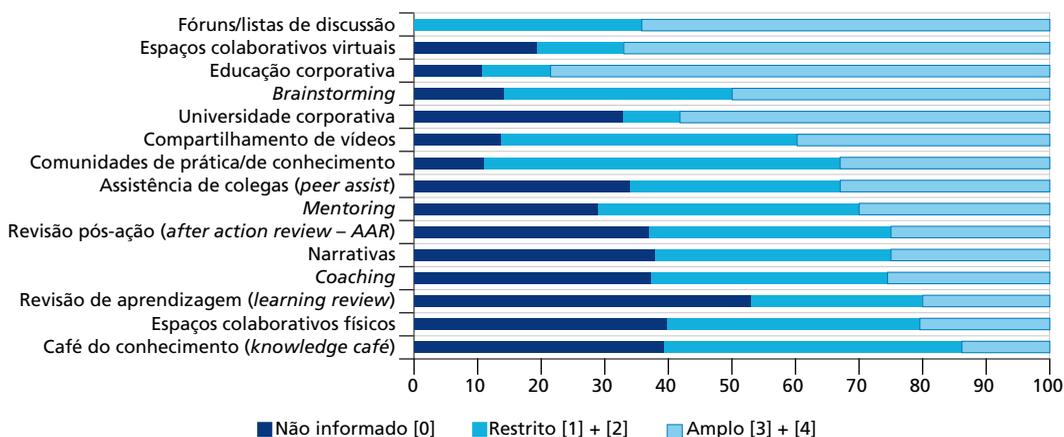
Prática	Alcance das práticas		
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]
Fóruns/listas de discussão	0	34	61
Espaços colaborativos virtuais	17	12	59
Educação corporativa	6	6	44
Brainstorming	11	28	39
Universidade corporativa	22	6	39
Compartilhamento de vídeos	12	41	35
Comunidades de prática/de conhecimento	11	56	33
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	32	31	31
Mentoring	29	41	30
Revisão pós-ação ( <i>after action review - AAR</i> )	37	38	25
Narrativas	38	37	25
Coaching	35	35	24
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	53	27	20
Espaços colaborativos físicos	35	35	18
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	37	44	13

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 9

**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)



Elaboração dos autores.

3.2.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

*Melhores práticas* – existem iniciativas implantadas em 77% das estatais, com resultados importantes em 17%, e ampla disseminação em 44% delas.

*Benchmarking* – esta prática está implantada em 78% das organizações, com resultados em 22% e alcance amplo em 29% delas.

*Memória organizacional* – implantada em 61% das organizações pesquisadas, e amplamente disseminada em 22% delas.

*Inteligência organizacional* – entre as estatais, 45% implantaram esta prática, estando amplamente disseminada em 32%.

*Mapeamento do conhecimento* – prática implantada por 45% das organizações, e o seu alcance é amplo em 41% delas.

*Gestão por competências* – encontra-se implantada em 61% das estatais, e o alcance pretendido é de ampla disseminação em 66% das organizações.

*Banco de competências organizacionais* – existe em 39% das estatais, com ampla disseminação em 28% das organizações.

*Banco de competências individuais* – também está implantado em 39% das organizações, com amplo alcance em 34% do total.

*Gestão do capital intelectual* – esta prática está implantada em 28% das organizações, com ampla disseminação em apenas 6% delas.

*Captura de ideias e de lições aprendidas* – implantada em 78% das organizações, estando amplamente disseminada em 48% do total.

*Taxonomia* – também está implantada em 39% das organizações, com amplo alcance em 24% do total.

*Base de conhecimento* – existe esta prática em 34% das estatais, com amplo alcance em 19% delas.

*Construção de clusters de conhecimento* – implantada em 45% das organizações, e o alcance previsto é amplo em 25% delas.

*Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC* – este está implantado, com resultados importantes e amplo alcance em 12% das organizações.

*Organizational knowledge assessment (OKA)* – implantado, com resultados, em apenas 6% das estatais.

*Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento (GC)*

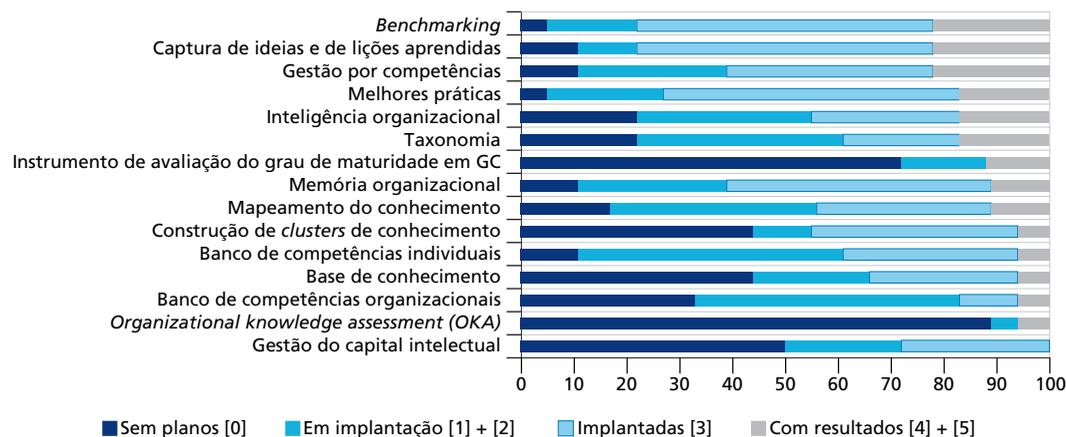
A tabela 10 resume os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas desta categoria entre as estatais. Verifica-se que quatro delas apresentam um nível alto de implantação: *benchmarking*, captura de ideias e de lições aprendidas, gestão por competências e melhores práticas, em mais da metade das organizações. A maior parte das outras práticas está em processo de implantação ou planejada em boa parte das organizações pesquisadas.

**TABELA 10**  
**Estágio de implantação de práticas na área de processos**  
 (Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
<i>Benchmarking</i>	5	17	56	22
Captura de ideias e de lições aprendidas	11	11	56	22
Gestão por competências	11	28	39	22
Melhores práticas	5	22	56	17
Inteligência organizacional	22	33	28	17
Taxonomia	22	39	22	17
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	72	16	0	12
Memória organizacional	11	28	50	11
Mapeamento do conhecimento	17	39	33	11
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	44	11	39	6
Banco de competências individuais	11	50	33	6
Base de Conhecimento	44	22	28	6
Banco de competências organizacionais	33	50	11	6
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	89	5	0	6
Gestão do capital intelectual	50	22	28	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 10**  
**Estágio de implantação de práticas na área de processos**  
 (Em %)



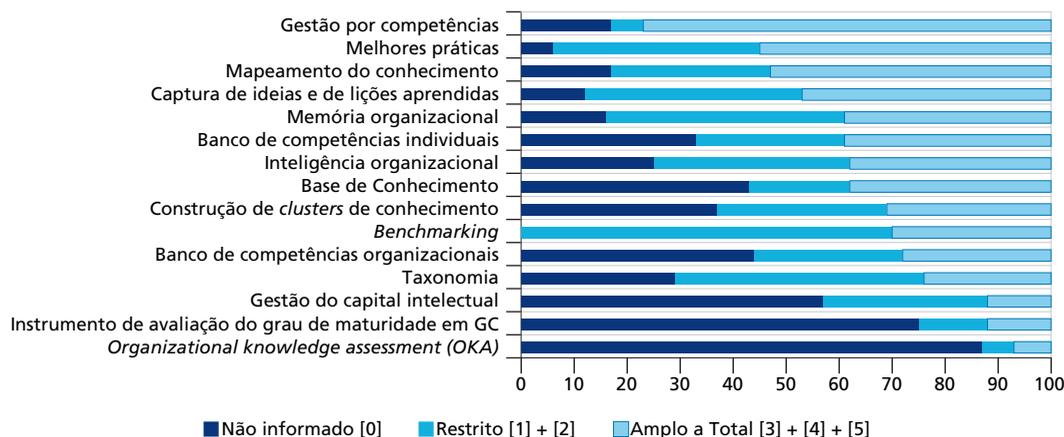
Elaboração dos autores.

TABELA 11  
**Alcance das práticas na área de processos**  
(Em %)

Prática	Alcance das práticas		
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Ampla a Total [3] + [4] + [5]
Gestão por competências	17	6	77
Melhores práticas	6	39	55
Mapeamento do conhecimento	17	30	53
Captura de ideias e de lições aprendidas	12	41	47
Memória organizacional	16	45	39
Banco de competências individuais	33	28	39
Inteligência organizacional	25	37	38
Base de Conhecimento	43	19	38
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	37	32	31
<i>Benchmarking</i>	0	70	30
Banco de competências organizacionais	44	28	28
Taxonomia	29	47	24
Gestão do capital intelectual	57	31	12
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	75	13	12
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	87	6	7

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 11  
**Alcance das práticas na área de processos**  
(Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.2.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

*Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets* estão implantadas na grande maioria (88%) das organizações, e apresentam resultados relevantes em um terço delas. O seu alcance é igualmente amplo, em 83% delas.

*Blogs* são utilizados em 45% das organizações pesquisadas, e o alcance previsto é amplo ou total em metade delas.

*Serviços on-line de redes sociais* estão implantados em 67% das organizações, com ampla disseminação em 56% do total.

*Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)* são utilizados em 72% das estatais, com amplo alcance em 59% delas.

*Ferramentas de busca avançada* são utilizadas em 56% das organizações, e o alcance pretendido é amplo em 48% do total.

*Sistemas de workflow* estão implantados em 72% das estatais, com amplo alcance em 67% delas.

*Gestão de conteúdo* é uma prática implantada em 30% das organizações, e o alcance previsto é amplo em 14%.

*Gestão eletrônica de documentos (GED)* é utilizada em 55% das organizações, e o alcance previsto é amplo ou total em 45% do total.

*Data warehouse* é uma ferramenta implantada em 45% das estatais, com amplo alcance em 31%.

*Data mining* é utilizada por 28%, com previsão de amplo alcance organizacional em 13%.

*Customer relationship management (CRM)* encontra-se implantado em 28% das estatais, e o alcance previsto é amplo ou total em 30% delas.

Resumo das práticas da categoria 3

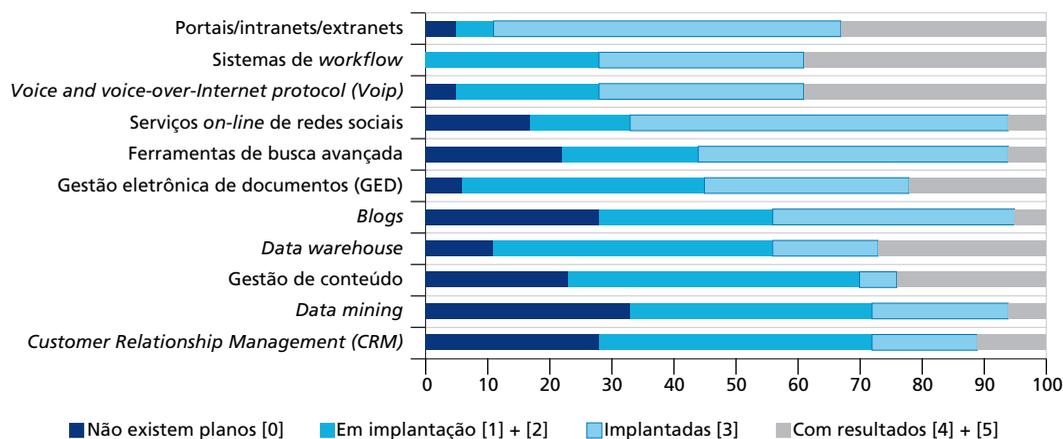
A categoria de práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC apresenta em geral um grau bastante alto de implantação entre as empresas estatais e de economia mista (tabela 12). Destacam-se três ferramentas que apresentam um alto grau de implantação e resultados importantes: portais/intranets/extranets; sistemas de *workflow*; e *voice and voice-over-Internet protocol (Voip)*. Outras práticas importantes neste grupo são: serviços *on-line* de redes sociais; ferramentas de busca avançada; gestão eletrônica de documentos (GED); *blogs*; e *data warehouse*.

TABELA 12  
Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia  
(Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	5	6	56	33
Sistemas de <i>workflow</i>	0	28	33	39
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	5	23	33	39
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	17	16	61	6
Ferramentas de busca avançada	22	22	50	6
Gestão eletrônica de documentos (GED)	6	39	33	22
<i>Blogs</i>	28	28	39	5
<i>Data warehouse</i>	11	45	17	27
Gestão de conteúdo	23	47	6	24
<i>Data mining</i>	33	39	22	6
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	28	44	17	11

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 12  
Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia  
(Em %)



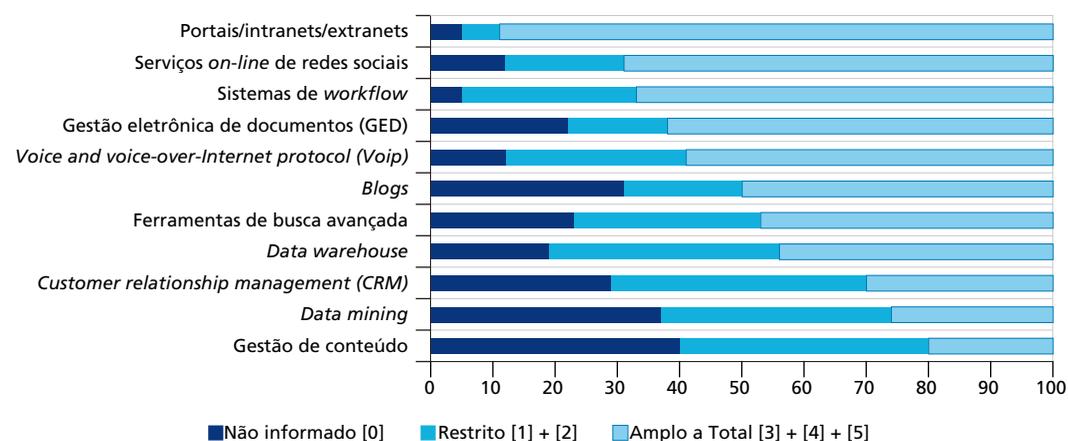
Elaboração dos autores.

**TABELA 13**  
**Alcance das práticas na área de tecnologia**  
 (Em %)

Prática	Alcance das práticas		
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Ampla a Total [3] + [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	5	6	89
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	12	19	69
Sistemas de <i>workflow</i>	5	28	67
Gestão eletrônica de documentos (GED)	22	16	62
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	12	29	59
<i>Blogs</i>	31	19	50
Ferramentas de busca avançada	23	30	47
<i>Data warehouse</i>	19	37	44
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	29	41	30
<i>Data mining</i>	37	37	26
Gestão de conteúdo	40	40	20

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 13**  
**Alcance das práticas na área de tecnologia**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

*Resumo do estágio de implantação e alcance de todas as práticas nas empresas estatais e sociedades de economia mista*

Entre as empresas estatais e sociedades de economia mista, oito organizações relatam que possuem pelo menos metade das práticas implantadas (tabela 14 e gráfico 14): Petrobras, Banco do Brasil, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Eletrosul Centrais Elétricas, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Caixa Econômica

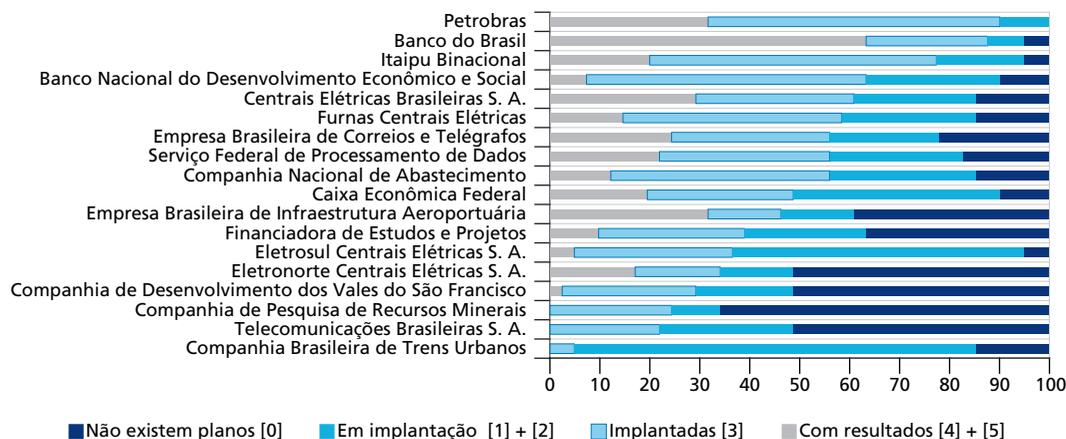
Federal, Eletrobrás, Furnas Centrais Elétricas e Infraero. A maior proporção de resultados significativos é relatada no Banco do Brasil, na Petrobras e na Itaipu Binacional.

TABELA 14  
Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas empresas estatais e sociedades de economia mista

Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Banco do Brasil	2	3	10	26
Petrobras	0	4	24	13
Itaipu Binacional	16	6	6	13
Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social	6	10	13	12
Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	9	9	13	10
Furnas Centrais Elétricas	7	11	14	9
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	2	7	23	8
Serviço Federal de Processamento de Dados	4	17	12	8
Companhia Nacional de Abastecimento	21	6	7	7
Caixa Econômica Federal	6	11	18	6
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	6	12	18	5
Financiadora de Estudos e Projetos	15	10	12	4
Eletrosul Centrais Elétricas S.A.	4	11	23	3
Eletronorte Centrais Elétricas S.A.	2	24	13	2
Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco	21	8	11	1
Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais	27	4	10	0
Telecomunicações Brasileiras S.A.	21	11	9	0
Companhia Brasileira de Trens Urbanos	6	33	2	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 14  
Estágio de implantação de todas as práticas nas empresas estatais e sociedades de economia mista  
(Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.3 Práticas das fundações e autarquias

Este grupo engloba quinze organizações:

Fundações e autarquias (seis):

- Banco Central do Brasil;
- Escola Nacional de Administração Pública;
- Fundação Oswaldo Cruz;
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada;
- Instituto Nacional de Seguro Social; e
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Agências reguladoras (nove):

- Agência Nacional de Águas;
- Agência Nacional de Aviação Civil;
- Agência Nacional de Energia Elétrica;
- Agência Nacional de Petróleo;
- Agência Nacional de Saúde Suplementar;
- Agência Nacional de Telecomunicações;
- Agência Nacional de Transportes Aquaviários;
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária; e
- Agência Nacional do Cinema.

#### 3.3.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

*Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão* – esta prática predomina nas organizações pesquisadas, estando implantada em 67% delas, e 34% relatam resultados relevantes. Encontra-se amplamente disseminada em 40% das organizações.

*Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento* – 40% das fundações e autarquias já implementaram esta prática, que está amplamente disseminada em um terço delas.

*Narrativas* – 40% das organizações já implantaram, porém o seu alcance é amplo em 14% delas.

*Mentoring* – em 60% das organizações, não existem planos de implantação, e 7% delas implantaram esta prática com amplo alcance.

*Coaching* – encontra-se em implantação em 40% das organizações, mas só foi implantada em 7% delas, com amplo alcance.

*Educação corporativa* – esta prática apresenta um estágio relativamente alto de implantação, em 40% das fundações e autarquias, com resultados relevantes em todos os casos. Em dois terços das organizações, o alcance pretendido é de ampla disseminação.

*Universidade corporativa* – está implantada em 47% dos casos, com resultados relevantes em 40% deles, e o alcance pretendido é amplo também em 40% dos casos.

*Brainstorming* – esta praticamente é amplamente adotada, em 53% das organizações, com amplo alcance em todos os casos, e só não existem planos de implantação em 20% delas.

*Assistência de colegas (peer assist)* – apresenta um grau considerável de implantação, em 57% das organizações, porém o alcance pretendido é restrito em dois terços do total.

*Revisão de aprendizagem (learning review)* – implantada em apenas 20% das organizações, com alcance classificado como restrito, ou iniciativas isoladas em todos os casos.

*Revisão pós-ação (after action review – AAR)* – encontra-se implantada em 13% das fundações e autarquias, com alcance restrito em todas.

*Espaços colaborativos físicos* – presente em 46% dos casos, com resultados importantes em um terço do total; porém, o alcance pretendido é amplo em apenas 20% das organizações.

*Espaços colaborativos virtuais* – apresenta um grau alto de implantação, em 80% dos casos, com resultados relevantes em 26% e alcance amplo em 59% delas.

*Café do conhecimento (knowledge café)* – a sua implantação é relatada em 27% das organizações, com amplo alcance em igual número.

*Compartilhamento de vídeos* – esta prática também está amplamente implantada, em mais da metade das organizações, porém o alcance pretendido é restrito em 73% do total.

### *Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos*

Os resumos do estágio de implantação e do alcance deste conjunto de práticas nas fundações e autarquias são apresentados nas tabelas 15 e 16, e nos gráficos a seguir. Um conjunto de cinco práticas está implantado em pelo menos metade das organizações: educação corporativa, fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão, espaços colaborativos físicos e virtuais, e *brainstorming*. Outro grupo de práticas encontra-se implantado ou em implantação em mais da metade delas: assistência de colegas (*peer assist*), compartilhamento de vídeos, comunidades de prática/de conhecimento, narrativas e café do conhecimento (*knowledge café*). As práticas restantes encontram-se em nível mais reduzido de implantação. A exceção é a universidade corporativa, que está em situação intermediária: pouco mais da metade das organizações a possuem implantada ou em implantação, enquanto as outras não possuem planos para isto. Quanto ao alcance, destacam-se educação corporativa, espaços colaborativos virtuais e *brainstorming*, para as quais o alcance pretendido é amplo ou total em mais da metade das organizações.

TABELA 15  
Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos  
(Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Educação corporativa	7	13	40	40
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	6	27	33	34
Espaços colaborativos físicos	27	27	13	33
Espaços colaborativos virtuais	7	13	54	26
<i>Brainstorming</i>	20	27	27	26
Universidade corporativa	46	27	7	20
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	36	7	43	14
Compartilhamento de vídeos	6	40	40	14
Comunidades de prática/de conhecimento	20	40	27	13

(Continua)

(Continuação)

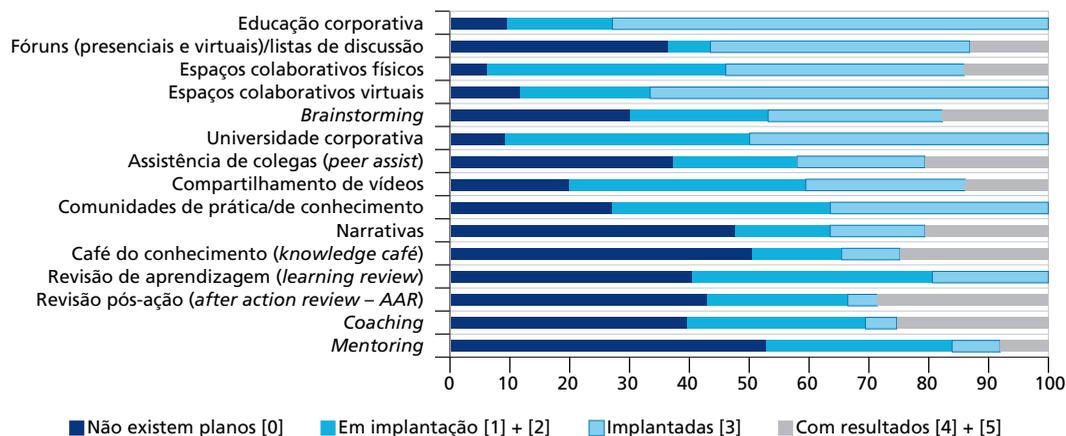
Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Narrativas	34	26	33	7
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	47	26	27	0
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	60	20	20	0
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	67	20	13	0
<i>Coaching</i>	53	40	7	0
<i>Mentoring</i>	60	33	7	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 15

**Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 16

**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)

Prática	Alcance pretendido				
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]	Amplio a total [3] + [4] + [5]
Educação corporativa	7	20	46	27	73
Espaços colaborativos virtuais	7	34	59	0	59
<i>Brainstorming</i>	27	20	33	20	53
Fóruns/listas de discussão	6	53	34	7	41
Espaços colaborativos físicos	27	33	20	20	40
Universidade corporativa	47	13	27	13	40
Comunidades de prática/de conhecimento	14	53	33	0	33

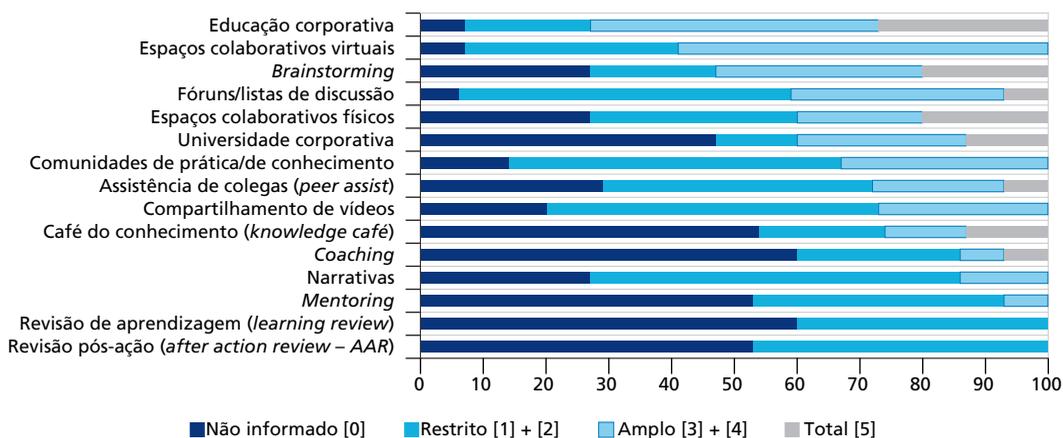
(Continua)

(Continuação)

Prática	Alcance pretendido				
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]	Amplio a total [3] + [4] + [5]
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	29	43	21	7	28
Compartilhamento de vídeos	20	53	27	0	27
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	54	20	13	13	26
<i>Coaching</i>	60	26	7	7	14
Narrativas	27	59	14	0	14
<i>Mentoring</i>	53	40	7	0	7
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	53	47	0	0	0
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	60	40	0	0	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 16**  
**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.3.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

*Melhores práticas* – existem iniciativas implantadas em 40% das autarquias e fundações, com resultados importantes em 13%, e ampla disseminação em 20% delas.

*Benchmarking* – esta prática está implantada em 60% das organizações, com resultados em 20% e alcance amplo em 40% delas.

*Memória organizacional* – implantada em apenas 7% das organizações pesquisadas, porém existem planos de implantação na grande maioria: 73% delas.

*Inteligência organizacional* – entre as autarquias e fundações, 20% implantaram esta prática, estando amplamente disseminada em 13%.

*Mapeamento do conhecimento* – prática implantada por 46% das organizações, e o seu alcance é amplo em um terço delas.

*Gestão por competências* – encontra-se implantada em 20%, e o alcance pretendido é de ampla disseminação em 13% das organizações.

*Banco de competências organizacionais* – existe em 13% dela, com ampla disseminação prevista em parcela igual das organizações.

*Banco de competências individuais* – também está implantado em 13% das organizações, com amplo alcance em 20% do total.

*Gestão do capital intelectual* – esta prática não está implantada neste grupo de organizações, e também não se prevê ampla disseminação.

*Captura de ideias e de lições aprendidas* – implantada em metade das organizações, com resultados significativos em 13% e ampla disseminação em um terço do total.

*Taxonomia* – está implantada em 27% das organizações, com amplo alcance em 13% do total.

*Base de conhecimento* – existe esta prática em 40% das autarquias e fundações, com amplo alcance em 27% delas.

*Construção de clusters de conhecimento* – implantada em 40% das organizações, e o alcance previsto é amplo em 13% delas.

*Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC* – este está implantado em 20%, com resultados importantes em 13% das organizações.

*Organizational knowledge assessment (OKA)* – implantado em apenas 13% deste grupo de organizações, com ampla disseminação prevista em 14%.

*Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento (GC)*

A tabela 17 resume os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas desta categoria entre as autarquias e fundações. Verifica-se que seis delas apresentam um nível mais alto de implantação, juntamente com resultados significativos: *benchmarking*, melhores práticas, mapeamento do conhecimento, captura de ideias e de lições aprendidas, construção de *clusters* de conhecimento e base de conhecimento, em mais de 40% das organizações. Outras duas práticas – instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC e gestão por competências – estão implantadas em apenas 20% delas, mas apresentam resultados importantes. A maior parte das outras práticas está em processo de implantação ou planejada em boa parte das organizações pesquisadas. Observa-se também que o alcance pretendido é amplo ou total para quatro práticas: *benchmarking*, captura de ideias e de lições aprendidas, base de conhecimento e mapeamento do conhecimento (tabela 18).

TABELA 17  
**Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC**  
 (Em %)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
<i>Benchmarking</i>	13	27	40	20
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	60	20	7	13
Gestão por competências	7	73	7	13
Melhores práticas	27	33	27	13
Mapeamento do conhecimento	27	27	33	13
Captura de ideias e de lições aprendidas	27	20	40	13
Inteligência organizacional	20	60	13	7
Taxonomia	20	53	20	7
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	34	26	33	7
Base de conhecimento	27	33	33	7
Gestão do capital intelectual	53	47	0	0
Memória organizacional	20	73	7	0
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	80	7	13	0
Banco de competências organizacionais	33	54	13	0
Banco de competências individuais	7	53	40	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 17

**Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 18

**Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**

(Em %)

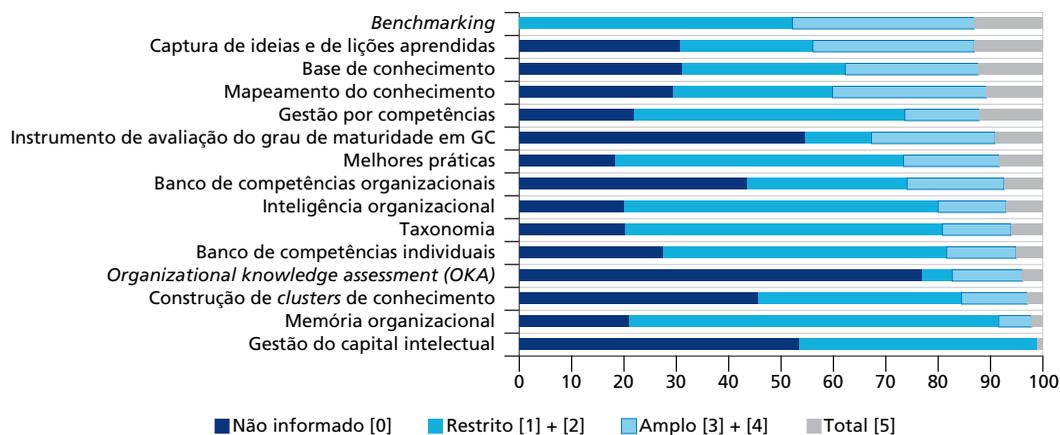
Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Benchmarking	0	60	40	0
Captura de ideias e de lições aprendidas	33	27	33	7
Base de conhecimento	33	33	27	7
Mapeamento do conhecimento	33	34	33	0
Gestão por competências	20	47	13	20
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	60	14	26	0
Melhores práticas	20	60	20	0
Banco de competências organizacionais	47	33	20	0
Inteligência organizacional	20	60	13	7
Taxonomia	20	60	13	7
Banco de competências individuais	27	53	13	7
Organizational knowledge assessment (OKA)	80	6	14	0
Construção de clusters de conhecimento	47	40	13	0
Memória organizacional	20	67	6	7
Gestão do capital intelectual	54	46	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 18

**Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**

(Em %)



Elaboração dos autores.

3.3.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

*Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets* estão implantadas na grande maioria (86%) das organizações, e apresentam resultados relevantes em 40% delas. O seu alcance é igualmente amplo, em 86% delas.

*Blogs* são utilizados em apenas 20% das organizações pesquisadas, e o alcance previsto é amplo ou total em 14% delas.

*Serviços on-line de redes sociais* estão implantados em 53% das organizações, com ampla disseminação em 20% do total.

*Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)* são utilizados em 54% das fundações e autarquias, com amplo alcance em 40% delas.

*Ferramentas de busca avançada* são utilizadas em 68% das organizações, e o alcance pretendido é amplo em 47% do total.

*Sistemas de workflow* estão implantados em 39% das autarquias e fundações, com previsão de implantação para outras 54% e amplo alcance previsto em 41% do total.

*Gestão de conteúdo* é uma prática implantada em 40% das organizações, e o alcance previsto é amplo em um terço delas.

*Gestão eletrônica de documentos (GED)* é utilizada em 34% das organizações, mas existem planos de implantação em mais 59%; o alcance previsto é amplo ou total em 73% do total.

*Data warehouse* é uma ferramenta implantada em 40% das autarquias e fundações, com amplo alcance previsto em um terço do total.

*Data mining* é utilizada por 20%, com previsão de amplo alcance organizacional em 7%.

*Customer relationship management (CRM)* encontra-se implantado em 40% das organizações, e o alcance previsto é amplo ou total em um terço delas.

### 3.3.3 Resumo das práticas da categoria 3

A categoria de práticas, cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC, apresenta em geral um grau médio de implantação entre as autarquias e fundações (tabela 19). Destacam-se quatro ferramentas que estão implantadas em mais da metade das organizações e apresentam resultados importantes: portais/intranets/extranets, Ferramentas de busca avançada, *voice and voice-over-Internet protocol (Voip)* e serviços *on-line* de redes sociais. Outras práticas importantes neste grupo são *customer relationship management (CRM)*, gestão de conteúdo, *data warehouse* e sistema de *workflow*.

TABELA 19  
Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia  
(Em %)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	7	7	46	40
Ferramentas de busca avançada	13	20	53	14
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	27	19	27	27
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	20	27	40	13
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	40	20	20	20
Gestão de conteúdo	13	47	33	7
<i>Data warehouse</i>	13	47	33	7

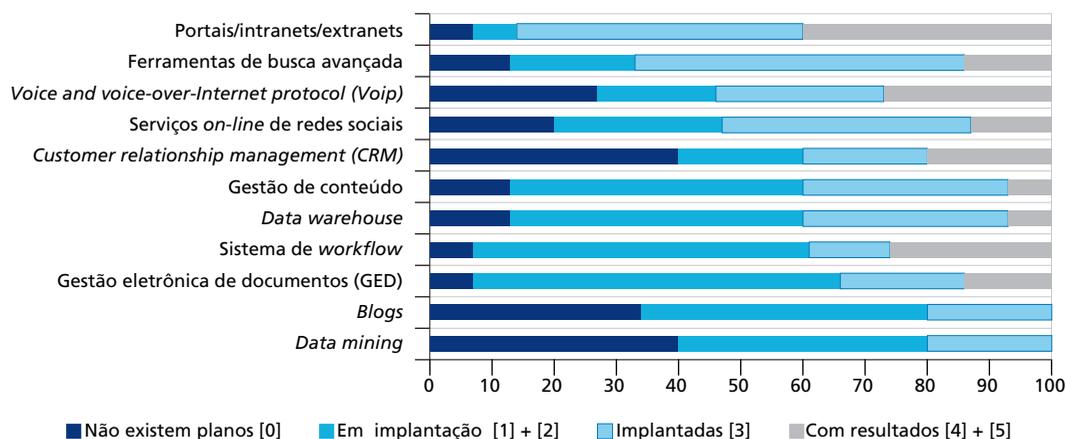
(Continua)

(Continuação)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Sistema de <i>workflow</i>	7	54	13	26
Gestão eletrônica de documentos (GED)	7	59	20	14
<i>Blogs</i>	40	40	20	0
<i>Data mining</i>	34	46	20	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 19**  
**Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

**TABELA 20**  
**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**  
 (Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Portais/intranets/extranets	7	7	40	46
Gestão eletrônica de documentos (GED)	13	14	60	13
Ferramentas de busca avançada	27	26	27	20
Sistema de <i>workflow</i>	13	46	14	27
Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)	33	27	20	20
<i>Data warehouse</i>	20	47	33	0
Gestão de conteúdo	27	40	20	13

(Continua)

(Continuação)

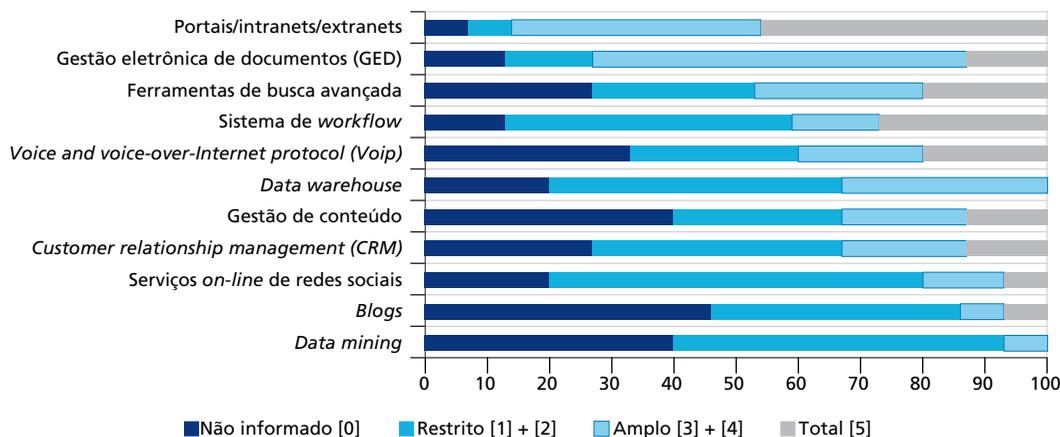
Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	40	27	20	13
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	20	60	13	7
<i>Blogs</i>	46	40	7	7
<i>Data mining</i>	40	53	7	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 20

**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**

(Em %)



Elaboração dos autores.

*Resumo do estágio de implantação e alcance de todas as práticas nas autarquias e fundações*

Verifica-se que quatro organizações apresentam pelo menos metade das práticas implantadas (tabela 21 e gráfico 21): Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Fundação Oswaldo Cruz, Banco Central do Brasil, Agência Nacional de Aviação Civil e Escola Nacional de Administração Pública. Entre estas, a Fiocruz relata resultados mais significativos.

Entre as agências reguladoras, destacam-se a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Agência Nacional de Aviação Civil, Agência Nacional de Saúde Suplementar e Agência Nacional de Telecomunicações. Estas possuem pelo menos um terço das práticas implantadas (tabela 22 e gráfico 22).

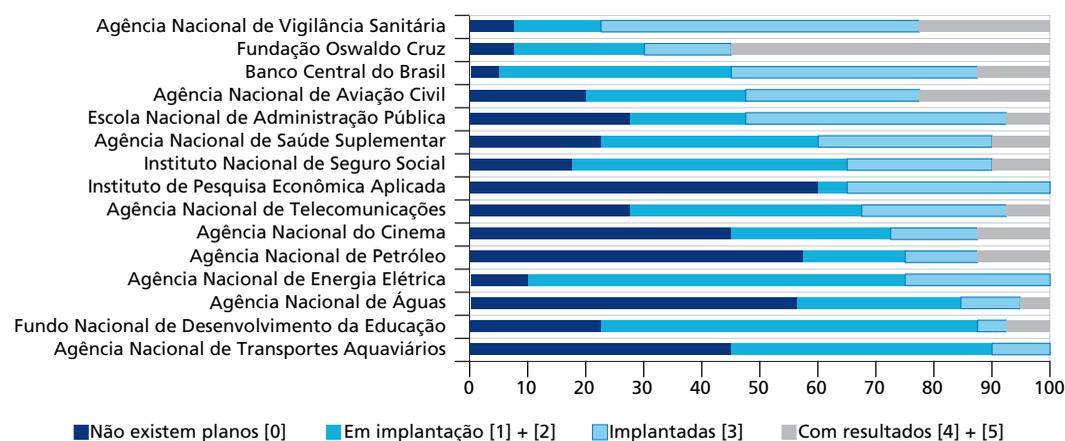
Entre as organizações do setor de energia, Eletrosul Centrais Elétricas S.A., Operador Nacional do Sistema Elétrico, Furnas Centrais Elétricas e Centrais Elétricas Brasileiras S.A. relatam a implantação de 50% ou mais das práticas pesquisadas. A Itaipu Binacional, embora tenha implantado menos de 50% (dezenove práticas), apresenta resultados significativos em treze delas (tabela 23 e gráfico 23).

**TABELA 21**  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas autarquias e fundações**

Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	3	6	22	9
Fundação Oswaldo Cruz	3	9	6	22
Banco Central do Brasil	2	16	17	5
Agência Nacional de Aviação Civil	8	11	12	9
Escola Nacional de Administração Pública	11	8	18	3
Agência Nacional de Saúde Suplementar	9	15	12	4
Instituto Nacional de Seguro Social	7	19	10	4
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada	24	2	14	0
Agência Nacional de Telecomunicações	11	16	10	3
Agência Nacional do Cinema	18	11	6	5
Agência Nacional de Petróleo	23	7	5	5
Agência Nacional de Energia Elétrica	4	26	10	0
Agência Nacional de Águas	22	11	4	2
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	9	26	2	3
Agência Nacional de Transportes Aquaviários	18	18	4	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 21**  
**Resumo do estágio de implantação das práticas nas autarquias e fundações**  
(Em %)



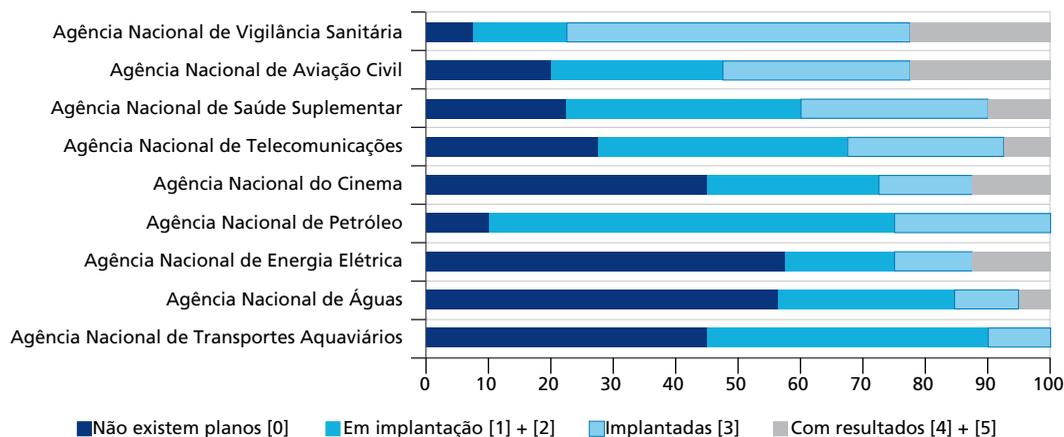
Elaboração dos autores.

TABELA 22  
Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas agências reguladoras

Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	3	6	22	9
Agência Nacional de Aviação Civil	8	11	12	9
Agência Nacional de Saúde Suplementar	9	15	12	4
Agência Nacional de Telecomunicações	11	16	10	3
Agência Nacional do Cinema	18	11	6	5
Agência Nacional de Petróleo	23	7	5	5
Agência Nacional de Energia Elétrica	4	26	10	0
Agência Nacional de Águas	22	11	4	2
Agência Nacional de Transportes Aquaviários	18	18	4	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 22  
Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas agências reguladoras  
(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 23  
Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas organizações do setor de energia

Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Eletrosul Centrais Elétricas S.A.	4	11	23	3
Operador Nacional do Sistema Elétrico	7	9	17	8
Furnas Centrais Elétricas	7	11	14	9
Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	9	9	13	10

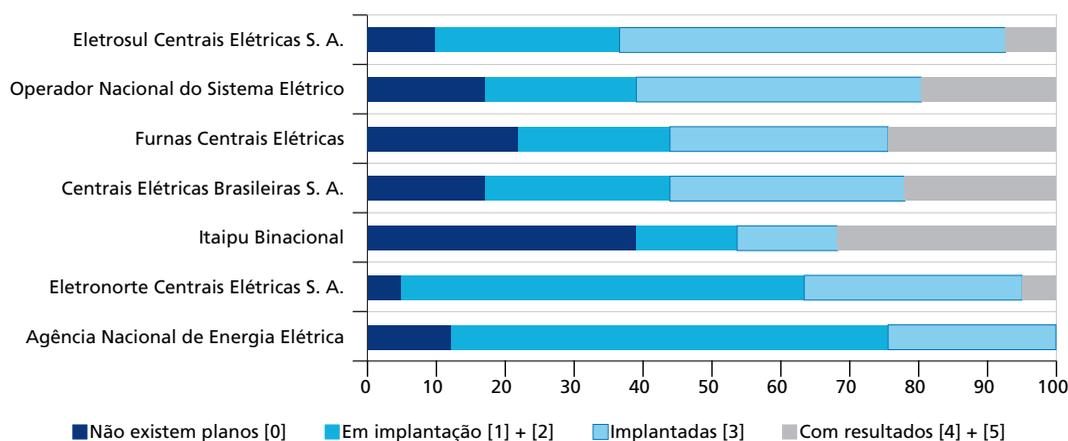
(Continua)

(Continuação)

Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Itaipu Binacional	16	6	6	13
Eletronorte Centrais Elétricas S.A.	2	24	13	2
Agência Nacional de Energia Elétrica	5	26	10	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 23**  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas organizações do setor de energia**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.4 Práticas do Poder Judiciário

Este grupo engloba cinco organizações:

- Conselho da Justiça Federal;
- Conselho Nacional de Justiça;
- Superior Tribunal Militar;
- Supremo Tribunal Federal; e
- Tribunal Superior do Trabalho.

#### 3.4.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

*Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão* – esta prática predomina nas organizações pesquisadas, estando implantada em 80% delas, e 20% relatam resultados relevantes. O alcance é amplo em 60% das organizações.

*Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento* – as organizações do Judiciário não implementaram esta prática, porém existem planos de implantação em 60% delas.

*Narrativas* – esta prática também não foi implementada, e apenas 20% das organizações planejam implantar.

*Mentoring* – foi implantada em 20% das organizações, e 40% possuem planos de implantação.

*Coaching* – a prática não está implantada, mas 40% possuem planos de implantação.

*Educação corporativa* – esta prática está presente em todas as entidades pesquisadas, com resultados relevantes em 60% delas. Em 40% dos casos, seu alcance se estende a toda a organização; em outras 60% está amplamente disseminada.

*Universidade corporativa* – está implantada, com resultados relevantes, em 40% das organizações, e o alcance pretendido é amplo em igual proporção.

*Brainstorming* – esta praticamente é amplamente adotada, em 80% das organizações, mas é disseminada com amplo alcance em 20% delas.

*Assistência de colegas (peer assist)* – apresenta um grau considerável de implantação, em 60% das entidades do Judiciário, e o alcance pretendido é amplo em 40% do total.

*Revisão de aprendizagem (learning review)* – implantada em 40% das organizações, e o alcance pretendido é amplo em 20% do total.

*Revisão pós-ação (after action review – AAR)* – também está implantada em 40% das entidades, com alcance amplo em apenas 20% delas.

*Espaços colaborativos físicos* – presente em 40% dos casos, com resultados importantes em 20%; o alcance pretendido é amplo em 40% das organizações.

*Espaços colaborativos virtuais* – apresenta um grau considerável de implantação, em 60% das entidades, com resultados relevantes em 40% e alcance amplo também em 40% delas.

*Café do conhecimento (knowledge café)* – a sua implantação não é relatada neste grupo de organizações, mas existem planos em 40% delas.

*Compartilhamento de vídeos* – esta prática está amplamente implantada, em 80% das estatais, com amplo alcance em 60% do total.

#### *Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos*

A análise do estágio de implantação deste conjunto de práticas nas organizações do Poder Judiciário é apresentada de forma resumida na tabela 24 e nos gráficos a seguir. Verifica-se que três práticas estão implantadas e produzindo resultados importantes em 80% das organizações: educação corporativa, fóruns e listas de discussão, *brainstorming* e compartilhamento de vídeos. Destaca-se a educação corporativa, presente em todas as organizações. Outras seis práticas apresentam um grau relativamente alto de implantação, bem como resultados relevantes: assistência de colegas (*peer assist*), espaços colaborativos virtuais, revisão de aprendizagem (*learning review*) e espaços colaborativos físicos. Finalmente, duas encontram-se em grau mais reduzido de implantação, porém significativo, com resultados em 40% das organizações: universidade corporativa e revisão pós-ação (*after action review – AAR*).

TABELA 24  
Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos  
(Em %)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Educação corporativa	0	0	40	60
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	20	0	60	20
<i>Brainstorming</i>	20	0	60	20
Compartilhamento de vídeos	0	20	60	20
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	40	0	40	20
Espaços colaborativos virtuais	40	0	40	20
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	60	0	20	20
Espaços colaborativos físicos	40	20	20	20

(Continua)

(Continuação)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Universidade corporativa	60	0	0	40
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	60	0	0	40
<i>Mentoring</i>	40	40	20	0
Comunidades de prática ou de conhecimento	40	60	0	0
Narrativas	80	20	0	0
<i>Coaching</i>	60	40	0	0
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	60	40	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 24

**Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 25

**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Educação corporativa	0	0	60	40
Compartilhamento de vídeos	0	40	60	0
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	0	40	40	20
<i>Coaching</i>	60	0	20	20
Universidade corporativa	40	20	20	20
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	20	40	20	20

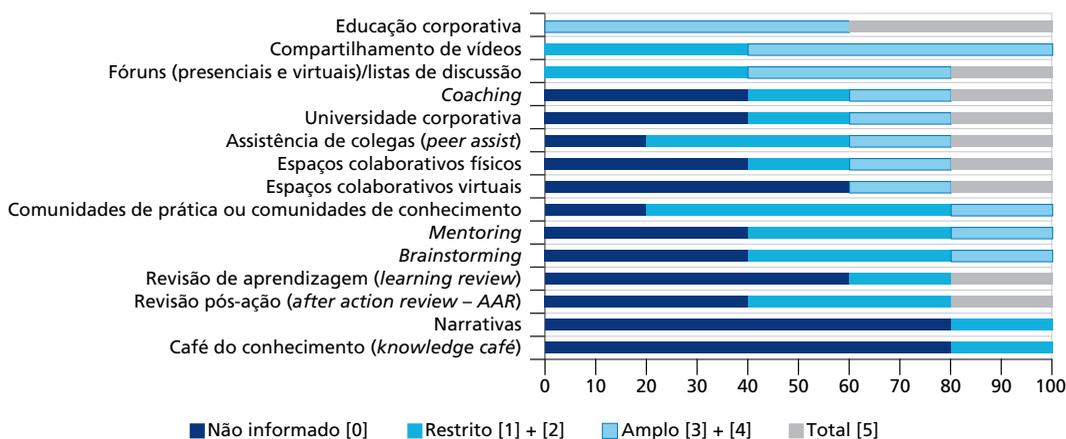
(Continua)

(Continua)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Espaços colaborativos físicos	40	20	20	20
Espaços colaborativos virtuais	40	20	20	20
Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento	40	40	20	0
<i>Mentoring</i>	40	40	20	0
<i>Brainstorming</i>	20	60	20	0
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	40	40	0	20
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	60	20	0	20
Narrativas	80	20	0	0
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	80	20	0	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 25**  
**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.4.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

*Melhores práticas* – existem iniciativas implantadas em 60% das entidades do Poder Judiciário, com resultados importantes em 20%, e ampla disseminação em 60% delas.

*Benchmarking* – esta prática está implantada em 60% das organizações, com resultados em 20% e alcance amplo em 40% delas.

*Memória organizacional* – implantada em 40% das organizações pesquisadas, com planos de implantação em mais 20% delas.

*Inteligência organizacional* – entre as organizações do Judiciário, 40% implantaram esta prática, com ampla disseminação também em 40%.

*Mapeamento do conhecimento* – prática implantada por 60% das organizações, e o seu alcance é amplo em 40% delas.

*Gestão por competências* – não está implantada neste conjunto de organizações, porém todas relatam que esta prática está planejada para o futuro ou em processo de implantação.

*Banco de competências organizacionais* – existe em 40% delas, com ampla disseminação prevista em 60% das organizações.

*Banco de competências individuais* – está implantado em metade das organizações, com amplo alcance previsto também em 50% do total.

*Gestão do capital intelectual* – esta prática está implantada em 20% das organizações, e também se prevê ampla disseminação em 40% delas.

*Captura de ideias e de lições aprendidas* – implantada em 40% das organizações, com resultados significativos em 20% e ampla disseminação em 40% do total.

*Taxonomia* – está implantada em 60% das organizações, com planos de implantação em outras 20% e amplo alcance em 80% do total.

*Base de conhecimento* – existe esta prática em 40% das organizações do Poder Judiciário, com amplo alcance também em 40% delas.

*Construção de clusters de conhecimento* – implantada em 40% das organizações, e o alcance previsto é amplo em 20% delas.

*Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC* – este não está implantado, porém existem planos de implantação em 40% das organizações.

*Organizational knowledge assessment (OKA)* – implantado em apenas 20% deste grupo de organizações, com ampla disseminação prevista em 40%.

*Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento (GC)*

A tabela 26 resume os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas desta categoria entre as organizações pesquisadas no Poder Judiciário. Verifica-se que cinco delas estão implantadas em pelo menos metade das organizações, juntamente com resultados significativos: mapeamento do conhecimento, melhores práticas, *benchmarking*, taxonomia e banco de competências individuais. Outras seis práticas – banco de competências organizacionais, construção de *clusters* de conhecimento, memória organizacional, inteligência organizacional, captura de ideias e de lições aprendidas, e base de conhecimento – estão implantadas em 40% delas. Verifica-se ainda que, embora a prática gestão por competências não esteja implantada neste conjunto de organizações, 100% relatam que esta prática está planejada para o futuro ou em processo de implantação. Observa-se, na tabela 27, que o alcance pretendido é amplo ou total em pelo menos metade das organizações para cinco práticas: taxonomia, melhores práticas, banco de competências organizacionais, banco de competências individuais e gestão por competências.

TABELA 26  
Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC  
(Em %)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Mapeamento do conhecimento	40	0	60	0
Melhores práticas	40	0	40	20
<i>Benchmarking</i>	40	0	40	20
Taxonomia	20	20	20	40
Banco de competências individuais	0	50	25	25
Banco de competências organizacionais	20	40	40	0
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	20	40	40	0
Memória organizacional	40	20	20	20

(Continua)

(Continuação)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Inteligência organizacional	60	0	20	20
Captura de ideias e de lições aprendidas	0	60	20	20
Base de conhecimento	20	40	0	40
Gestão do capital intelectual	60	20	20	0
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	60	20	0	20
Gestão por competências	0	100	0	0
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	60	40	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 26

**Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 27

**Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**

(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Taxonomia	20	0	60	20
Melhores práticas	20	20	60	0
Banco de competências organizacionais	20	20	40	20
Banco de competências individuais	50	0	25	25
Gestão por competências	25	25	0	50
Inteligência organizacional	60	0	40	0

(Continua)

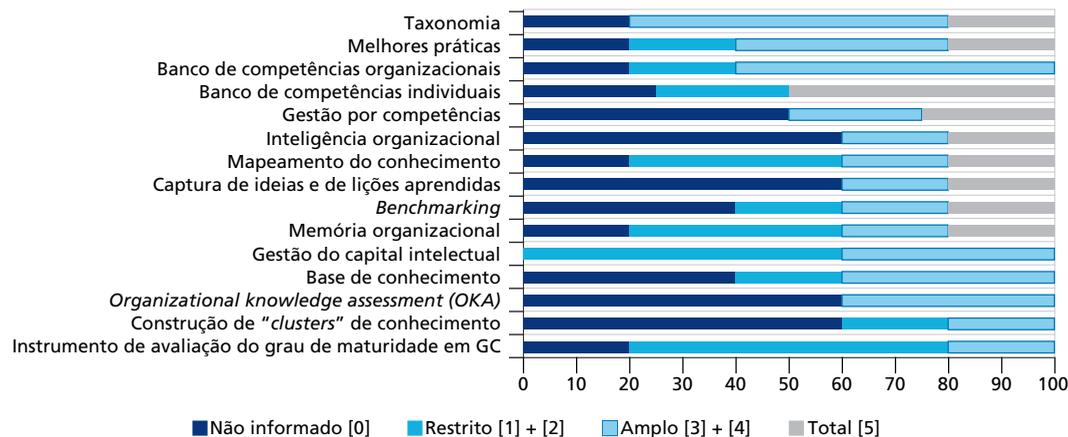
(Continuação)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Mapeamento do conhecimento	40	20	40	0
Captura de ideias e de lições aprendidas	0	60	40	0
<i>Benchmarking</i>	20	40	20	20
Memória organizacional	40	20	20	20
Gestão do capital intelectual	60	0	20	20
Base de conhecimento	20	40	20	20
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	60	0	20	20
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	20	60	20	0
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	60	20	20	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 27

**Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**  
(Em %)



Elaboração dos autores.

3.4.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

*Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets* estão implantadas na grande maioria (80%) das organizações, e apresentam resultados relevantes em 20% delas. O seu alcance previsto é amplo em todas.

*Blogs* são utilizados em 60% das organizações pesquisadas, e o alcance previsto é amplo ou total em 40% delas.

*Serviços on-line de redes sociais* estão implantados em 80% das organizações, com ampla disseminação em 60% do total.

*Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)* são utilizados em todas as entidades do Judiciário, com amplo alcance em 80% delas.

*Ferramentas de busca avançada* também são utilizadas em 100% das organizações, e o alcance pretendido é amplo em todas elas.

*Sistemas de workflow* estão implantados em 40% dos órgãos deste grupo, com amplo alcance em 20% delas.

*Gestão de conteúdo* é uma prática implantada em 40% das organizações, e o alcance previsto é amplo em 60%.

*Gestão eletrônica de documentos (GED)* é utilizada em 60% das organizações, e o alcance previsto é amplo ou total em 80% do total.

*Data warehouse* é uma ferramenta implantada em 60% das entidades, com amplo alcance previsto em apenas 20% dos casos.

*Data mining* é utilizada por 40%, com previsão de amplo alcance organizacional em 20%.

*Customer relationship management (CRM)* encontra-se implantado em 20% das organizações do Judiciário, e o alcance previsto é amplo também em 20% delas.

### *Resumo das práticas da categoria 3*

A categoria de práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC apresenta, em geral, um grau bastante alto de implantação entre as organizações do Poder Judiciário (tabela 28). Destacam-se quatro ferramentas que apresentam um alto grau de implantação (mais de 80% das organizações) e resultados importantes: *voice and voice-over-Internet protocol (Voip)*, ferramentas de busca avançada,

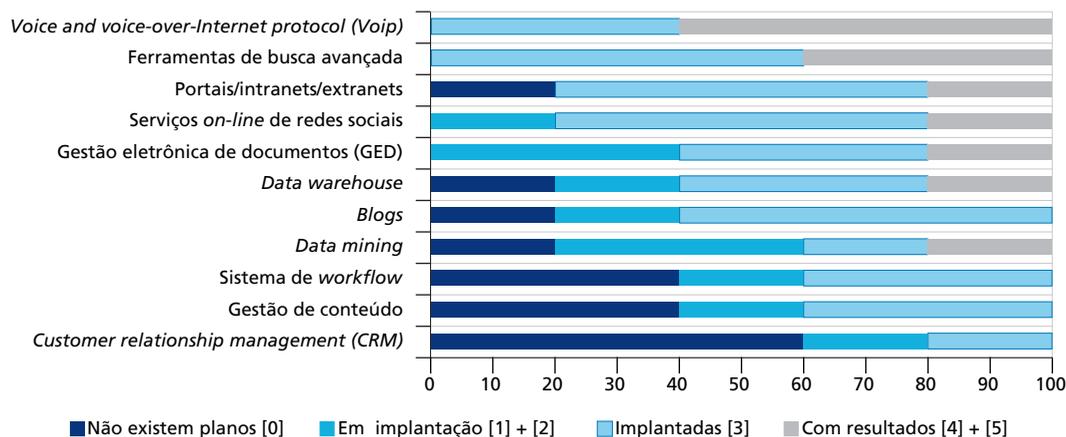
portais/intranets/extranets e serviços *on-line* de redes sociais. Outras práticas importantes neste grupo são gestão eletrônica de documentos (GED), *data warehouse*, *blogs* e *data mining*.

TABELA 28  
Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia  
(Em %)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	0	0	40	60
Ferramentas de busca avançada	0	0	60	40
Portais/intranets/extranets	0	20	60	20
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	20	0	60	20
Gestão eletrônica de documentos (GED)	20	20	40	20
<i>Data warehouse</i>	0	40	40	20
<i>Blogs</i>	20	20	60	0
<i>Data mining</i>	20	40	20	20
Sistema de <i>workflow</i>	40	20	40	0
Gestão de conteúdo	40	20	40	0
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	60	20	20	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 28  
Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC  
(Em %)



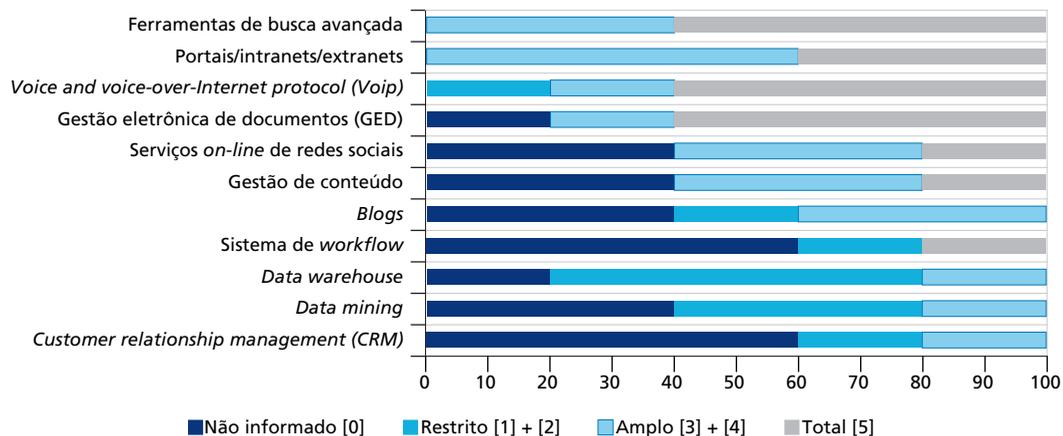
Elaboração dos autores.

TABELA 29  
**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento**  
(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			Total [5]
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	
Ferramentas de busca avançada	0	0	40	60
Portais/intranets/extranets	0	0	60	40
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	0	20	20	60
Gestão eletrônica de documentos (GED)	20	0	20	60
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	40	0	40	20
Gestão de conteúdo	40	0	40	20
<i>Blogs</i>	40	20	40	0
Sistema de <i>workflow</i>	60	20	0	20
<i>Data warehouse</i>	20	60	20	0
<i>Data mining</i>	40	40	20	0
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	60	20	20	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 29  
**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento**  
(Em %)



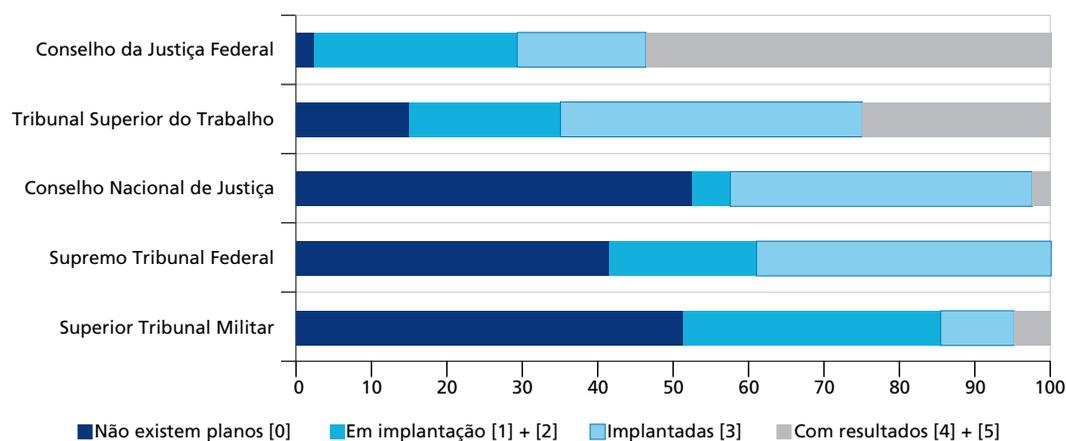
Elaboração dos autores.

**TABELA 30**  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas entidades do Poder Judiciário**

Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Conselho da Justiça Federal	1	11	7	22
Tribunal Superior do Trabalho	6	8	16	10
Conselho Nacional de Justiça	21	2	16	1
Supremo Tribunal Federal	17	8	16	0
Superior Tribunal Militar	21	14	4	2

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 30**  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas entidades do Poder Judiciário**  
(Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.5 Ministério Público

Este grupo compreende cinco organizações:

- Ministério Público Federal (quatro):
  - Conselho Nacional do Ministério Público;
  - Ministério Público do Trabalho;
  - Ministério Público Federal; e
  - Ministério Público Militar.

- Ministério Público Estadual (uma):
  - Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

### 3.5.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

*Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão* – esta prática está implantada em todas as organizações pesquisadas, das quais 40% relatam resultados relevantes. Encontra-se amplamente disseminada em 60% das organizações.

*Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento* – 60% das entidades do Ministério Público implementaram esta prática, porém a sua disseminação é restrita.

*Narrativas* – 40% das organizações já implantaram, e o seu alcance é amplo em 20% delas.

*Mentoring* – não foi implantada neste grupo de organizações, e existem planos de implantação em 20% delas.

*Coaching* – também não foi implantada neste grupo de organizações, e existem planos de implantação em 40% delas.

*Educação corporativa* – esta prática está implantada, com resultados relevantes, em 60% das organizações, e existem planos de implantação em mais 20%. O alcance previsto é de ampla disseminação em 80% dos casos.

*Universidade corporativa* – está implantada, com resultados relevantes, em 20% das organizações, e o alcance pretendido é amplo em 25% delas.

*Brainstorming* – esta praticamente é adotada em 40% das organizações, com amplo alcance em 25% delas.

*Assistência de colegas (peer assist)* – apresenta um grau ainda reduzido de implantação, em 20% das entidades, e o alcance pretendido é amplo em 25% do total.

*Revisão de aprendizagem (learning review)* – também está implantada em 20% das organizações, com alcance classificado como restrito, ou iniciativas isoladas em 25%.

*Revisão pós-ação (after action review – AAR)* – encontra-se implantada em 60% das entidades, com alcance amplo em apenas 20% delas.

*Espaços colaborativos físicos* – presente em 40% dos casos, com resultados importantes em 20%, e o alcance pretendido é amplo em 20% das organizações.

*Espaços colaborativos virtuais* – apresenta um grau alto de implantação, em 80% das estatais, com resultados relevantes em 20% e alcance amplo em 60% delas.

*Café do conhecimento (knowledge café)* – a sua implantação é relatada em 20% das organizações, e não existem planos de implantação nas demais.

*Compartilhamento de vídeos* – esta prática também está totalmente implantada nas entidades do Ministério Público, com amplo alcance em 80% do total.

#### *Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos*

A análise do estágio de implantação deste conjunto de práticas nas organizações do Ministério Público é apresentada de forma resumida na tabela 31 e no gráfico a seguir. Verifica-se que três práticas estão implantadas e produzindo resultados importantes em mais de 80% das organizações: fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão, compartilhamento de vídeos e espaços colaborativos virtuais. Outras seis práticas estão implantadas em 40% a 60% das organizações: educação corporativa, comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, revisão pós-ação (*after action review – AAR*), narrativas, espaços colaborativos físicos e *brainstorming*. As práticas restantes encontram-se em grau mais reduzido de implantação. São elas: universidade corporativa, café do conhecimento (*knowledge café*), assistência de colegas (*peer assist*), revisão de aprendizagem (*learning review*), *mentoring* e *coaching*, sendo que as duas últimas ainda não foram implantadas.

TABELA 31

#### **Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos** (Em %)

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	0	0	60	40
Compartilhamento de vídeos	0	0	80	20
Espaços colaborativos virtuais	0	20	60	20
Educação corporativa	20	20	0	60

(Continua)

(Continuação)

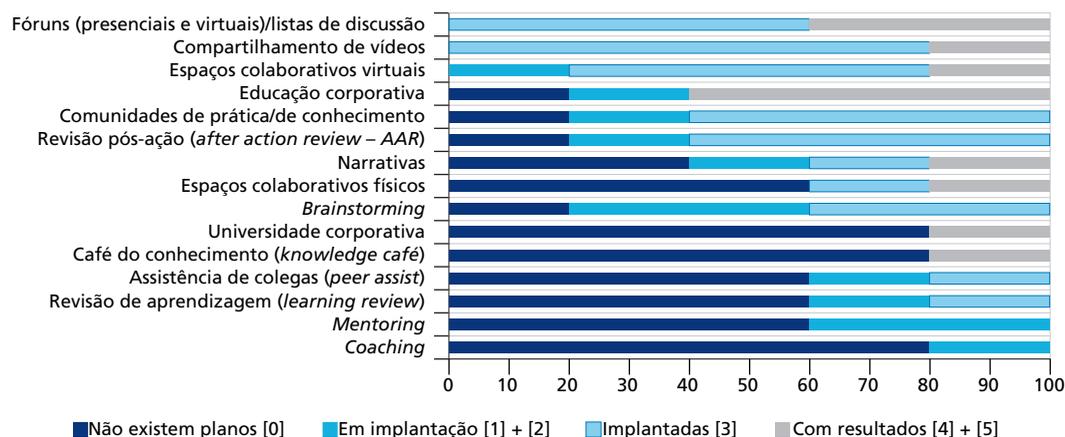
Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Comunidades de prática/de conhecimento	20	20	60	0
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	20	20	60	0
Narrativas	60	0	20	20
Espaços colaborativos físicos	40	20	20	20
<i>Brainstorming</i>	20	40	40	0
Universidade corporativa	80	0	0	20
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	80	0	0	20
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	60	20	20	0
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	60	20	20	0
<i>Mentoring</i>	80	20	0	0
<i>Coaching</i>	60	40	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 31

**Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 32

**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Compartilhamento de vídeos	0	20	60	20
Educação corporativa	20	0	60	20
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	0	40	60	0
Espaços colaborativos virtuais	0	40	60	0

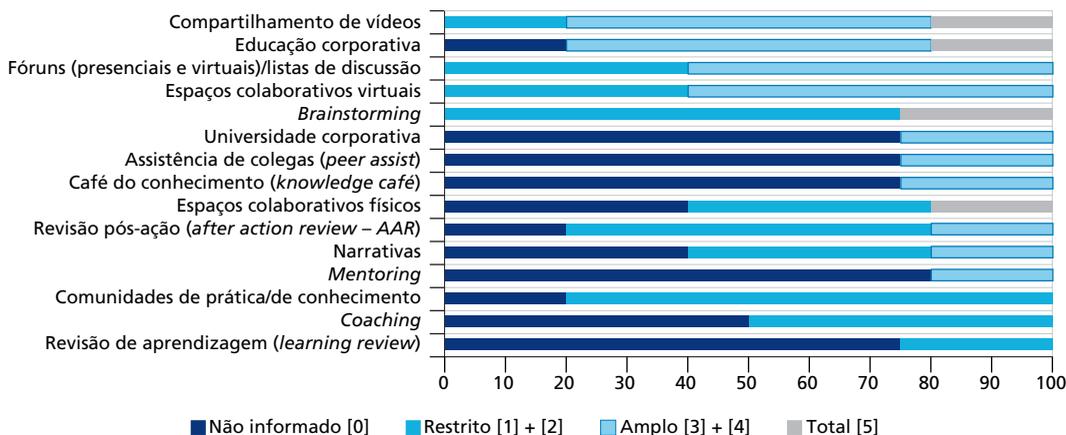
(Continua)

(Continuação)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
<i>Brainstorming</i>	0	75	0	25
Universidade corporativa	75	0	25	0
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	75	0	25	0
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	75	0	25	0
Espaços colaborativos físicos	40	40	0	20
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	20	60	20	0
Narrativas	40	40	20	0
<i>Mentoring</i>	80	0	20	0
Comunidades de prática/de conhecimento	20	80	0	0
<i>Coaching</i>	50	50	0	0
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	75	25	0	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 32**  
**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

3.5.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento  
*Melhores práticas* – existem iniciativas implantadas em 60% das entidades do Ministério Público, com resultados importantes em 20%, e ampla disseminação em 60% delas.

*Benchmarking* – esta prática está implantada em 60% das organizações, com alcance amplo em 40% delas.

*Memória organizacional* – implantada em apenas 20% das organizações pesquisadas, mas existem planos de implantação em mais 60% delas.

*Inteligência organizacional* – entre as organizações do Ministério Público, 40% implantaram esta prática, com resultados importantes em 20%, e ampla disseminação também em 20%.

*Mapeamento do conhecimento* – prática implantada por 40% das organizações, e o seu alcance é amplo também em 40% delas.

*Gestão por competências* – não está implantada neste conjunto de organizações, porém todas relatam que esta prática está planejada para o futuro ou em processo de implantação.

*Banco de competências organizacionais* – também não está implantada, mas existem planos de implantação em 60% das organizações.

*Banco de competências individuais* – está implantado em 40% das organizações, com implantação prevista nas outras 60%.

*Gestão do capital intelectual* – esta prática não está implantada; existem planos de implantação em 40% das organizações, e também se prevê um alcance restrito em 40% delas.

*Captura de ideias e de lições aprendidas* – implantada em 60% das organizações, com resultados significativos em 20% e ampla disseminação em 40% do total.

*Taxonomia* – está implantada em todas as organizações, com resultados importantes em 40% e amplo alcance em 60% do total.

*Base de conhecimento* – existe esta prática em 20% das organizações do Ministério Público, com amplo alcance também em 20% delas.

*Construção de clusters de conhecimento* – implantada em 40% das organizações, e o alcance previsto é amplo em 40% delas.

*Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC* – este não está implantado, porém existem planos de implantação em 20% das organizações.

*Organizational knowledge assessment (OKA)* – não está implantado neste grupo de organizações, e não existem planos de implantação.

*Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento (GC)*

Os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas desta categoria entre as organizações do Ministério Público são apresentados na tabela 33 e nos gráficos a seguir. Verifica-se que quatro delas estão implantadas em pelo menos 60% das organizações, e apresentam resultados significativos: taxonomia, captura de ideias e de lições aprendidas, *benchmarking* e melhores práticas. A primeira (taxonomia) está implantada em todos os órgãos. Outras quatro práticas – construção de *clusters* de conhecimento, inteligência organizacional, banco de competências individuais e mapeamento do conhecimento – estão implantadas em 40% delas. Verifica-se ainda que, embora a prática gestão por competências não esteja implantada neste conjunto de organizações, 100% relatam que esta prática está planejada para o futuro ou em processo de implantação. Observa-se também (tabela 34) que o alcance pretendido é amplo ou total em pelo menos 40% das organizações para dez práticas, e em 60% para três delas: taxonomia, melhores práticas, e banco de competências individuais.

TABELA 33  
Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC  
(Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Taxonomia	0	0	60	40
Captura de ideias e de lições aprendidas	0	20	60	20
<i>Benchmarking</i>	0	40	60	0
Melhores práticas	0	40	40	20
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	40	20	40	0
Inteligência organizacional	0	60	20	20
Banco de competências individuais	0	60	20	20
Mapeamento do conhecimento	20	40	20	20
Memória organizacional	20	60	20	0
Base de conhecimento	60	20	0	20

(Continua)

(Continuação)

Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Gestão por competências	0	100	0	0
Banco de competências organizacionais	40	60	0	0
Gestão do capital intelectual	60	40	0	0
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	80	20	0	0
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	100	0	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 33

**Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 34

**Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**

(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Melhores práticas	0	40	60	0
Banco de competências individuais	0	40	60	0
Taxonomia	0	40	40	20
Benchmarking	0	60	40	0
Inteligência organizacional	0	60	40	0
Captura de ideias e de lições aprendidas	0	60	40	0
Mapeamento do conhecimento	20	40	40	0
Gestão por competências	40	20	40	0

(Continua)

(Continuação)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	40	20	40	0
Base de conhecimento	60	0	20	20
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	75	0	25	0
Memória organizacional	40	40	20	0
Gestão do capital intelectual	60	40	0	0
Banco de competências organizacionais	75	25	0	0
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	100	0	0	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 34**  
**Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.5.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

*Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets* estão implantadas em todas as organizações, e apresentam resultados relevantes em 40% delas. O seu alcance é amplo em 40% delas e total nas demais 60%.

*Blogs* são utilizados em apenas 20% das organizações pesquisadas, e o alcance previsto é restrito em todas.

*Serviços on-line de redes sociais* estão implantados em 40% das organizações, com ampla disseminação prevista em 75% do total.

*Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)* são utilizados em 20% das entidades do Ministério Público, com planos de implantação em 60% e amplo alcance previsto em 40% delas.

*Ferramentas de busca avançada* são utilizadas em 60% das organizações, e o alcance pretendido é igualmente amplo, em 60% do total.

Sistemas de *workflow* estão implantados em 40% dos órgãos do Ministério Público, com previsão de implantação nas outras 60% e amplo alcance previsto em 60% do total.

*Gestão de conteúdo* é uma prática implantada em 40% das organizações, e o alcance previsto é amplo em 60% delas.

*Gestão eletrônica de documentos (GED)* é utilizada em 60% das organizações, e existem planos de implantação nas outras 40%; o alcance previsto é amplo ou total em 60% delas.

*Data warehouse* é uma ferramenta implantada em 40% dos órgãos do Ministério Público, com planos de implantação nas outras 60%.

*Data mining* é utilizada por 40%, com previsão de amplo alcance organizacional também em 40%.

*Customer relationship management (CRM)* encontra-se implantado em 40% das organizações, e o alcance previsto é amplo ou total em 40% delas.

### *Resumo das práticas da categoria 3*

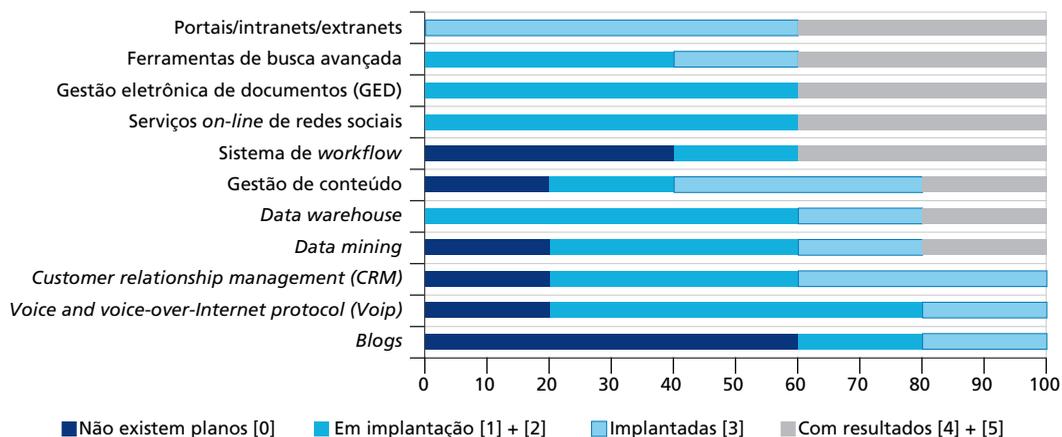
Na categoria de práticas, cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC, destacam-se três ferramentas que estão implantadas em mais de 60% das organizações e apresentam resultados importantes: portais/intranets/extranets, ferramentas de busca avançada e gestão eletrônica de documentos (GED). Outras práticas importantes neste grupo, presentes em 40% das organizações, são serviços *on-line* de redes sociais, sistema de *workflow*, gestão de conteúdo, *data warehouse*, *data mining* e *customer relationship management (CRM)*.

**TABELA 35**  
**Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia**  
 (Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	0	0	60	40
Ferramentas de busca avançada	20	20	40	20
Gestão eletrônica de documentos (GED)	0	40	20	40
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	20	40	40	0
Sistema de <i>workflow</i>	0	60	20	20
Gestão de conteúdo	20	40	20	20
<i>Data warehouse</i>	0	60	0	40
<i>Data mining</i>	0	60	0	40
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	40	20	0	40
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	20	60	20	0
<i>Blogs</i>	60	20	20	0

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 35**  
**Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**  
 (Em %)



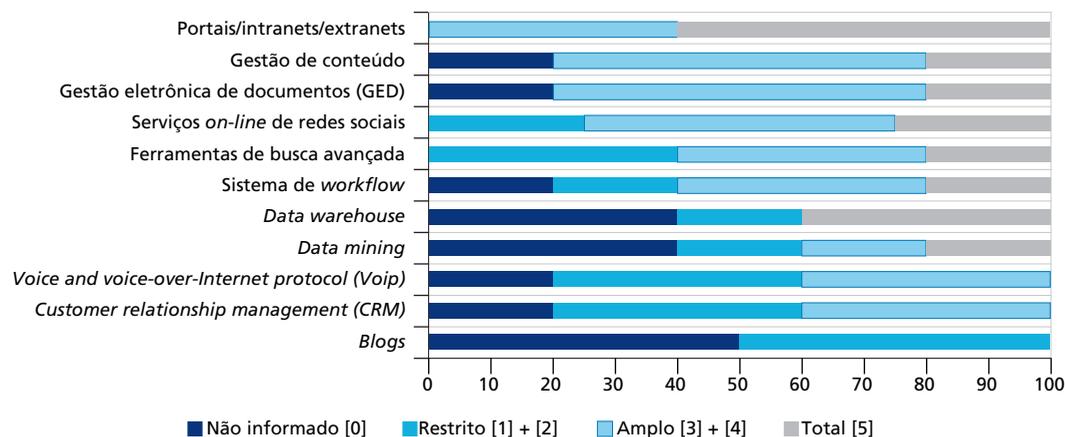
Elaboração dos autores.

TABELA 36  
**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**  
(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Portais/intranets/extranets	0	0	40	60
Gestão de conteúdo	20	0	60	20
Gestão eletrônica de documentos (GED)	20	0	60	20
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	0	25	50	25
Ferramentas de busca avançada	20	20	40	20
Sistema de <i>workflow</i>	0	40	40	20
<i>Data warehouse</i>	20	40	40	0
<i>Data mining</i>	20	40	40	0
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	40	20	20	20
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	40	20	0	40
<i>Blogs</i>	50	50	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 36  
**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**  
(Em %)



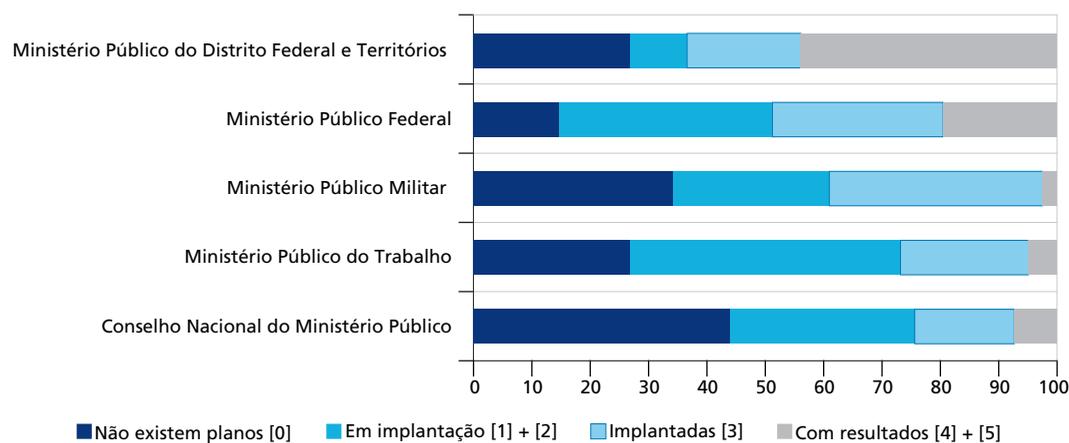
Elaboração dos autores.

**TABELA 37**  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas entidades do Ministério Público**

Instituição	Estágio de implantação (número de práticas)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios	11	4	8	18
Ministério Público Federal	6	15	12	8
Ministério Público Militar	14	11	15	1
Ministério Público do Trabalho	11	19	9	2
Conselho Nacional do Ministério Público	18	13	7	3

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 37**  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas entidades do Ministério Público (Em %)**



Elaboração dos autores.

### 3.6 Poder Legislativo

Este grupo compreende duas organizações:

- Senado Federal; e
- Câmara dos Deputados.

### 3.6.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

#### *Resumo das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos*

A análise do estágio de implantação deste conjunto de práticas nas duas organizações do Poder Legislativo é apresentada de forma resumida na tabela 38 e no gráfico a seguir. Cinco práticas estão implantadas em ambas as organizações: fóruns e listas de discussão, educação corporativa, narrativas, universidade corporativa e *brainstorming*. Outras oito práticas estão implantadas em uma das organizações: comunidades de prática/de conhecimento, assistência de colegas (*peer assist*), revisão de aprendizagem (*learning review*), revisão pós-ação (*after action review – AAR*), espaços colaborativos físicos, espaços colaborativos virtuais, café do conhecimento (*knowledge café*) e compartilhamento de vídeos. Somente duas práticas ainda não foram implantadas: *mentoring* e *coaching*.

TABELA 38

#### **Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)

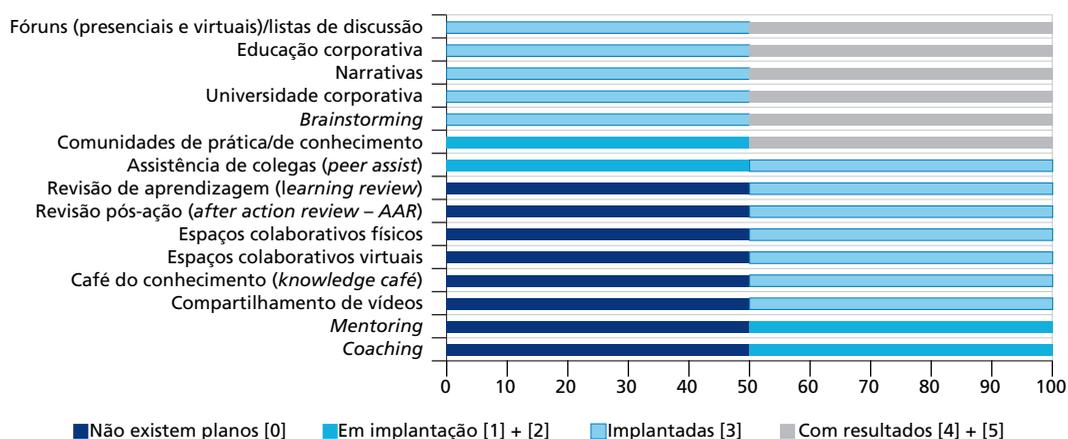
Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	0	0	50	50
Educação corporativa	0	0	50	50
Narrativas	0	0	50	50
Universidade corporativa	0	0	50	50
<i>Brainstorming</i>	0	0	50	50
Comunidades de prática/de conhecimento	0	50	0	50
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	50	0	50	0
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	50	0	50	0
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	50	0	50	0
Espaços colaborativos físicos	50	0	50	0
Espaços colaborativos virtuais	0	50	50	0
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	50	0	50	0
Compartilhamento de vídeos	50	0	50	0
<i>Mentoring</i>	50	50	0	0
<i>Coaching</i>	50	50	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 38

**Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 39

**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)

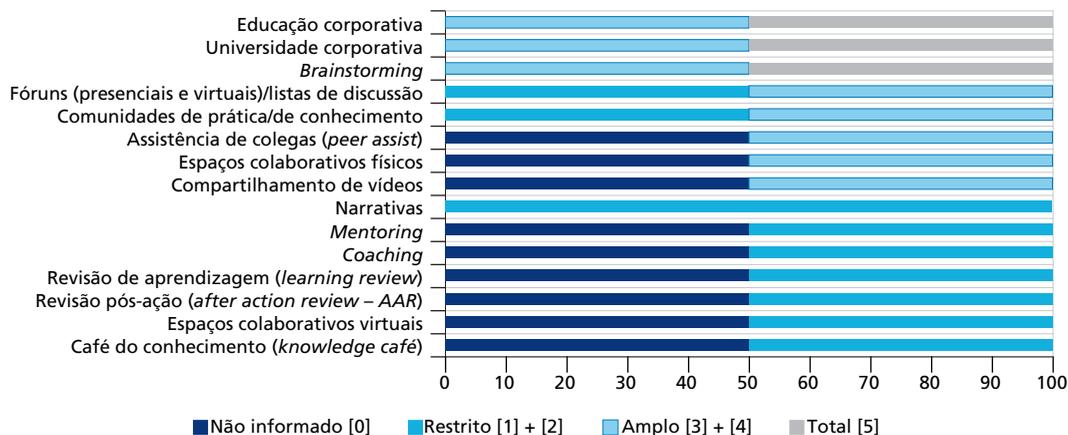
Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Educação corporativa	0	0	50	50
Universidade corporativa	0	0	50	50
Brainstorming	0	0	50	50
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	0	50	50	0
Comunidades de prática/de conhecimento	0	50	50	0
Assistência de colegas (peer assist)	50	0	50	0
Espaços colaborativos físicos	50	0	50	0
Compartilhamento de vídeos	50	0	50	0
Narrativas	0	100	0	0
Mentoring	50	50	0	0
Coaching	50	50	0	0
Revisão de aprendizagem (learning review)	50	50	0	0
Revisão pós-ação (after action review – AAR)	50	50	0	0
Espaços colaborativos virtuais	50	50	0	0
Café do conhecimento (knowledge café)	50	50	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 39

**Alcance das práticas na área de gestão de recursos humanos**

(Em %)



Elaboração dos autores.

3.6.2 Resumo das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento (GC)

Os resultados relativos ao estágio de implantação para as práticas desta categoria entre os órgãos do Poder Legislativo indicam que seis práticas estão implantadas nas duas organizações: *benchmarking*, inteligência organizacional, melhores práticas, banco de competências individuais e captura de ideias e de lições aprendidas, sendo que as duas primeiras apresentam resultados significativos. Outras cinco práticas estão implantadas em uma das organizações: memória organizacional, taxonomia, gestão do capital intelectual, base de conhecimento e *organizational knowledge assessment* (OKA). Observa-se também que o alcance pretendido é amplo ou total para quatro práticas: inteligência organizacional, banco de competências individuais, Captura de ideias e de lições aprendidas e taxonomia.

TABELA 40

**Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC**

(Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
<i>Benchmarking</i>	0	0	50	50
Inteligência organizacional	0	0	50	50
Melhores práticas	0	0	100	0
Banco de competências individuais	0	0	100	0

(Continua)

(Continuação)

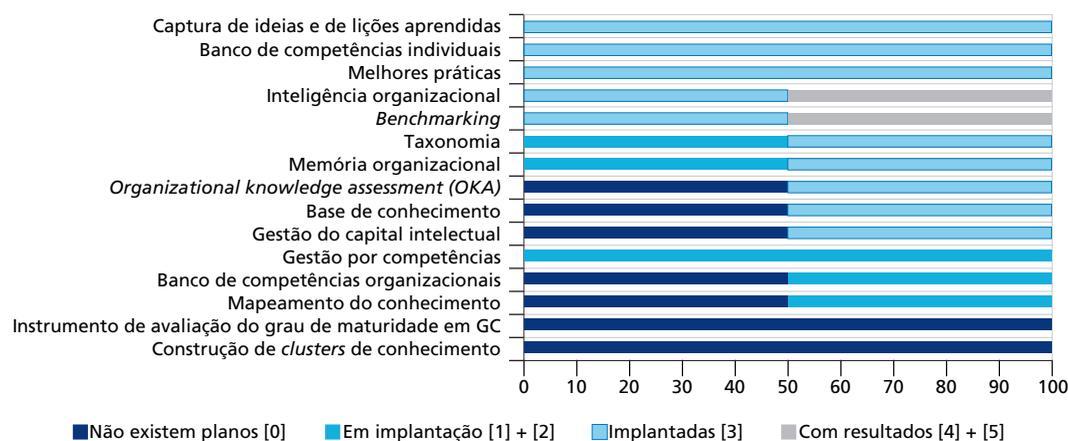
Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Captura de ideias e de lições aprendidas	0	0	100	0
Memória organizacional	0	50	50	0
Taxonomia	0	50	50	0
Gestão do capital intelectual	50	0	50	0
Base de conhecimento	50	0	50	0
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	50	0	50	0
Gestão por competências	0	100	0	0
Mapeamento do conhecimento	50	50	0	0
Banco de competências organizacionais	50	50	0	0
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	100	0	0	0
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	100	0	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 40

**Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 41

**Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**

(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			Total [5]
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Ampla [3] + [4]	
Inteligência organizacional	0	50	50	0
Banco de competências individuais	0	50	50	0
Captura de ideias e de lições aprendidas	0	50	50	0

(Continua)

(Continuação)

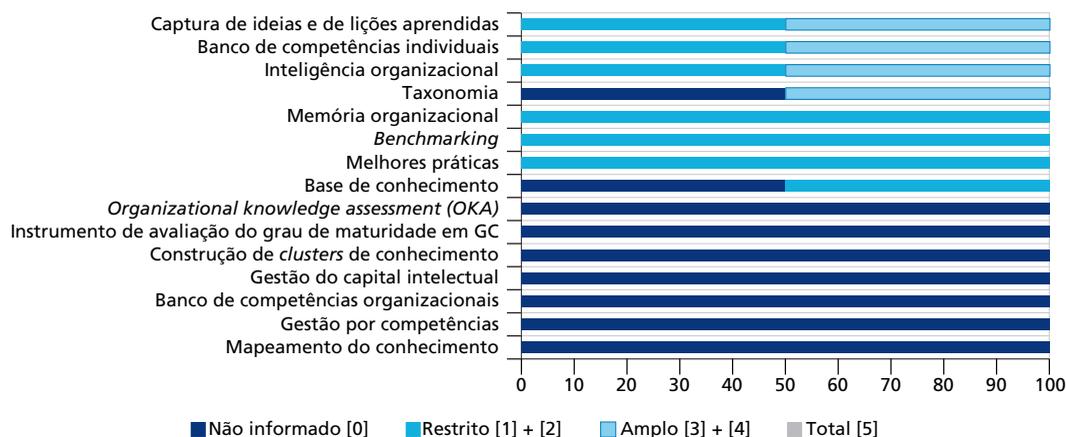
Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Taxonomia	50	0	50	0
Melhores práticas	0	100	0	0
<i>Benchmarking</i>	0	100	0	0
Memória organizacional	0	100	0	0
Base de conhecimento	50	50	0	0
Mapeamento do conhecimento	100	0	0	0
Gestão por competências	100	0	0	0
Banco de competências organizacionais	100	0	0	0
Gestão do capital intelectual	100	0	0	0
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	100	0	0	0
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	100	0	0	0
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	100	0	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 41

**Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento**

(Em %)



Elaboração dos autores.

3.6.3 Resumo das práticas da categoria 3

A categoria de práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC apresenta, em geral, um grau bastante alto de implantação entre as organizações do Poder Legislativo. Seis ferramentas estão implantadas em ambas as organizações e apresentam resultados importantes em uma delas: portais /intranets/extranets,

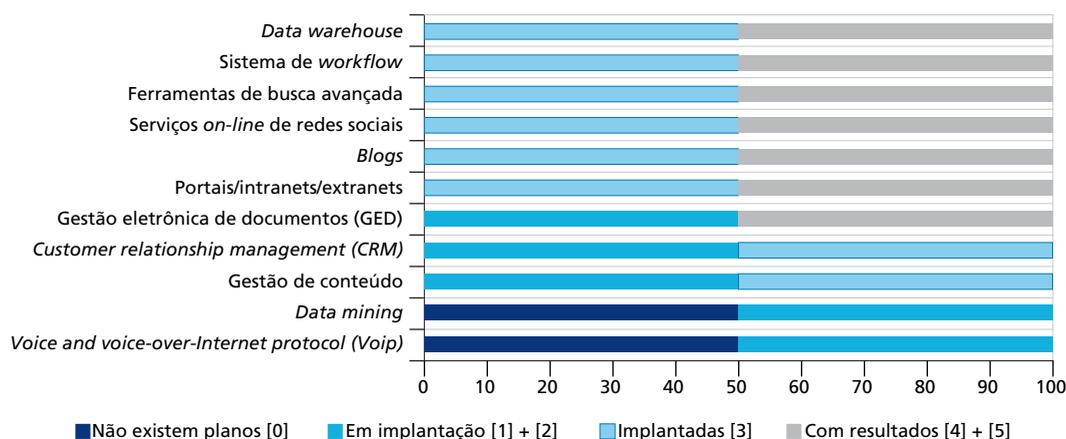
*blogs*, serviços *on-line* de redes sociais, ferramentas de busca avançada, sistema de *workflow* e *data warehouse*. Outras práticas importantes neste grupo são gestão eletrônica de documentos (GED), gestão de conteúdo e *customer relationship management (CRM)*.

TABELA 42  
**Estágio de implantação de práticas na área de tecnologia**  
 (Em %)

Prática	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	0	0	50	50
<i>Blogs</i>	0	0	50	50
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	0	0	50	50
Ferramentas de busca avançada	0	0	50	50
Sistema de <i>workflow</i>	0	0	50	50
<i>Data warehouse</i>	0	0	50	50
Gestão eletrônica de documentos (GED)	0	50	0	50
Gestão de conteúdo	0	50	50	0
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	0	50	50	0
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	50	50	0	0
<i>Data mining</i>	50	50	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 42  
**Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**  
 (Em %)



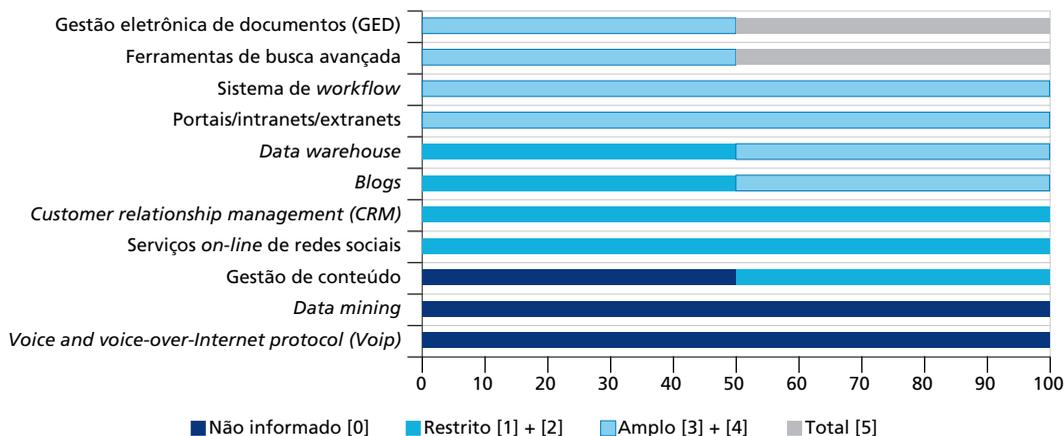
Elaboração dos autores.

TABELA 43  
**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**  
(Em %)

Práticas	Alcance das práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Ferramentas de busca avançada	0	0	50	50
Gestão eletrônica de documentos (GED)	0	0	50	50
Portais/intranets/extranets	0	0	100	0
Sistema de <i>workflow</i>	0	0	100	0
<i>Blogs</i>	0	50	50	0
<i>Data warehouse</i>	0	50	50	0
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	0	100	0	0
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	0	100	0	0
Gestão de conteúdo	50	50	0	0
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	100	0	0	0
<i>Data mining</i>	100	0	0	0

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 43  
**Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC**  
(Em %)



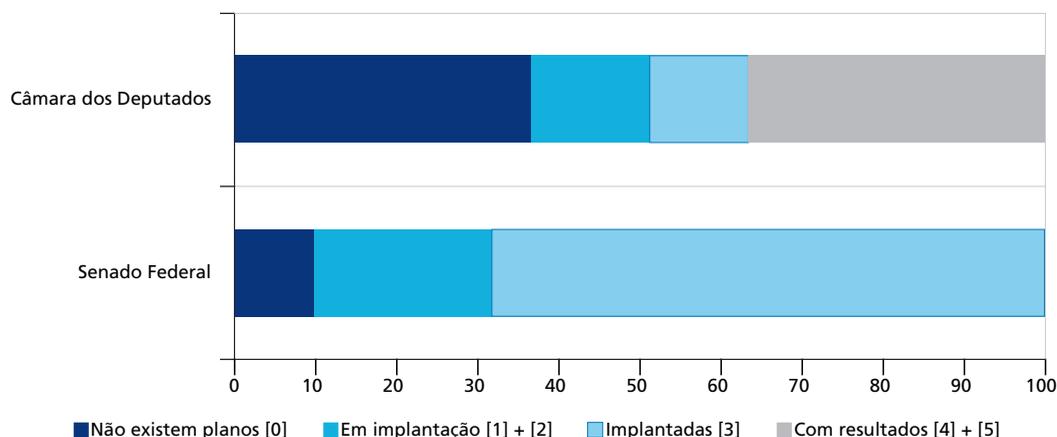
Elaboração dos autores.

TABELA 44  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas entidades do Poder Legislativo**

Instituição	Estágio de implantação (número de práticas)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Senado Federal	4	9	28	0
Câmara dos Deputados	15	6	5	15

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 44**  
**Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nas entidades do Poder Legislativo**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.7 Resumo geral – todas as organizações

Em relação ao estágio de implantação de práticas de gestão do conhecimento, 29 organizações possuem mais de vinte práticas implantadas, 28 organizações implantaram de onze a vinte práticas, e 23 implantaram dez práticas ou menos.

Entre as organizações com o estágio mais elevado de implantação de práticas de gestão do conhecimento, destacam-se dezoito organizações com mais de 25 práticas implantadas.

**TABELA 45**  
**Organizações com maior quantidade de práticas de GC implantadas**

Organização	Tipo	Práticas implantadas
Comando da Aeronáutica	Administração direta	38
Petrobras	Sociedades de economia mista	37
Banco do Brasil S.A.	Sociedades de economia mista	36
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	Administração direta	35
Exército Brasileiro	Administração direta	32
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Empresas estatais	31
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Agências reguladoras	31
Conselho da Justiça Federal	Judiciário	29
Senado Federal	Legislativo	28
Fundação Oswaldo Cruz	Fundações e autarquias	28
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome	Administração direta	27

(Continua)

(Continuação)

Organização	Tipo	Práticas implantadas
Eletrosul Centrais Elétricas S.A.	Sociedades de economia mista	26
Marinha do Brasil	Administração direta	26
Tribunal Superior do Trabalho	Judiciário	26
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Administração direta	26
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios	Ministério Público	26
Operador Nacional do Sistema Elétrico	Outras	25
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	Empresas estatais	25

Elaboração dos autores.

### 3.7.1 Resumo do estágio de implantação de todas as práticas em todas as organizações pesquisadas

**TABELA 46**  
**Organizações com mais de vinte práticas implantadas**

Tipo	Organização	Práticas (quantidade)			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Sem planos [0]
Administração direta	Comando da Aeronáutica	27	11	1	2
Sociedades de economia mista	Petrobras	13	24	4	0
Sociedades de economia mista	Banco do Brasil S.A.	26	10	3	2
Administração direta	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	17	18	3	3
Administração direta	Exército Brasileiro	21	11	6	3
Empresas estatais	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	8	23	7	2
Agências reguladoras	Agência Nacional de Vigilância Sanitária	9	22	6	3
Judiciário	Conselho da Justiça Federal	22	7	11	1
Legislativo	Senado Federal	0	28	9	4
Fundações e autarquias	Fundação Oswaldo Cruz	22	6	9	3
Administração direta	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome	16	11	5	9
Sociedades de economia mista	Eletrosul Centrais Elétricas S.A.	3	23	11	4
Administração direta	Marinha do Brasil	5	21	11	4
Judiciário	Tribunal Superior do Trabalho	10	16	8	6
Administração direta	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	18	8	9	6
Ministério Público	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios	18	8	4	11
Outras	Operador Nacional do Sistema Elétrico	8	17	9	7
Empresas estatais	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	12	13	10	6

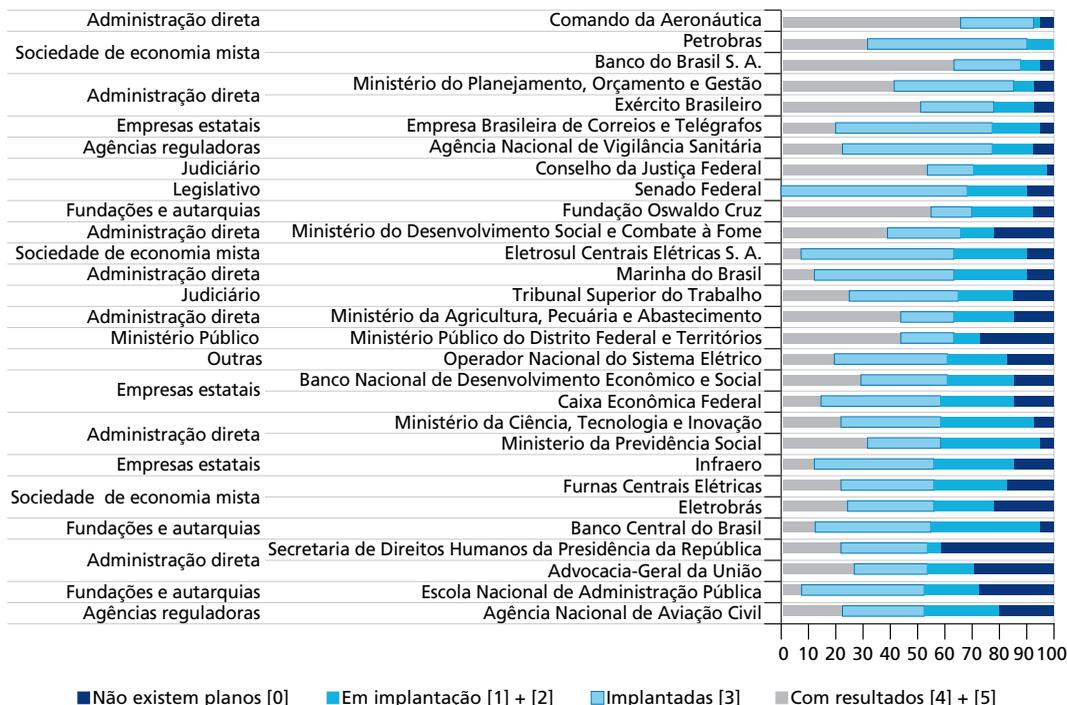
(Continua)

(Continuação)

Tipo	Organização	Práticas (quantidade)			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Sem planos [0]
Empresas estatais	Caixa Econômica Federal	6	18	11	6
Administração direta	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	9	15	14	3
Administração direta	Ministério da Previdência Social	13	11	15	2
Empresas estatais	Infraero	5	18	12	6
Sociedades de economia mista	Furnas Centrais Elétricas	9	14	11	7
Sociedades de economia mista	Eletrobrás	10	13	9	9
Fundações e Autarquias	Banco Central do Brasil	5	17	16	2
Administração direta	Secretaria de Direitos Humanos	9	13	2	17
Administração direta	Advocacia-Geral da União	11	11	7	12
Fundações e Autarquias	Escola Nacional de Administração Pública	3	18	8	11
Agências reguladoras	Agência Nacional de Aviação Civil	9	12	11	8

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 45**  
**Organizações com mais de vinte práticas implantadas**  
 (Em %)



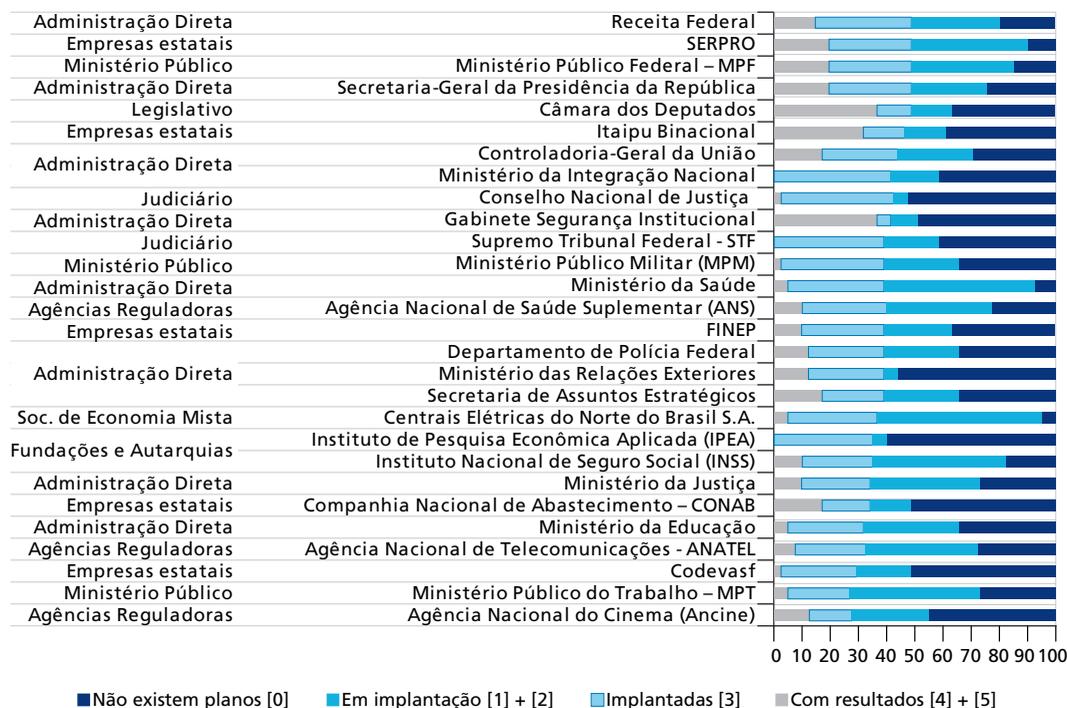
Elaboração dos autores.

TABELA 47  
Organizações com onze a vinte práticas implantadas

Tipo	Organização	Práticas (quantidade)			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Sem planos [0]
Administração direta	Receita Federal	6	14	13	8
Empresas estatais	Serpro	8	12	17	4
Ministério Público	Ministério Público Federal	8	12	15	6
Administração direta	Secretaria-Geral da Presidência da República	8	12	11	10
Legislativo	Câmara dos Deputados	15	5	6	15
Empresas estatais	Itaipu Binacional	13	6	6	16
Administração direta	Controladoria-Geral da União	7	11	11	12
Administração direta	Ministério da Integração Nacional	0	17	7	17
Judiciário	Conselho Nacional de Justiça	1	16	2	21
Administração direta	Gabinete Segurança Institucional	15	2	4	20
Judiciário	Supremo Tribunal Federal	0	16	8	17
Ministério Público	Ministério Público Militar	1	15	11	14
Administração direta	Ministério da Saúde	2	14	22	3
Agências reguladoras	Agência Nacional de Saúde Suplementar	4	12	15	9
Empresas estatais	Finep	4	12	10	15
Administração direta	Departamento de Polícia Federal	5	11	11	14
Administração direta	Ministério das Relações Exteriores	5	11	2	23
Administração direta	Secretaria de Assuntos Estratégicos	7	9	11	14
Sociedades de economia mista	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.	2	13	24	2
Fundações e Autarquias	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada	0	14	2	24
Fundações e Autarquias	Instituto Nacional de Seguro Social	4	10	19	7
Administração direta	Ministério da Justiça	4	10	16	11
Empresas estatais	Companhia Nacional de Abastecimento	7	7	6	21
Administração direta	Ministério da Educação	2	11	14	14
Agências reguladoras	Agência Nacional de Telecomunicações	3	10	16	11
Empresas estatais	Codevasf	1	11	8	21
Ministério Público	Ministério Público do Trabalho	2	9	19	11
Agências reguladoras	Agência Nacional do Cinema	5	6	11	18

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 46**  
**Organizações com onze a vinte práticas implantadas**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

**TABELA 48**  
**Organizações com dez práticas implantadas ou menos**

Tipo	Organização	Práticas (quantidade)			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Sem planos [0]
Agências reguladoras	Agência Nacional de Energia Elétrica	0	10	26	4
Empresas estatais	Companhia de Recursos Minerais	0	10	4	27
Ministério Público	Conselho Nacional do Ministério Público	3	7	13	18
Agências reguladoras	Agência Nacional de Petróleo	5	5	7	23
Sociedades de economia mista	Telebrás	0	9	11	21
Administração direta	Ministério do Trabalho e Emprego	1	8	23	9
Administração direta	Ministério da Cultura	0	8	11	22
Administração direta	Ministério das Comunicações	0	8	2	31
Administração direta	Polícia Rodoviária Federal	1	6	9	25
Administração direta	Ministério do Turismo	1	5	16	19
Judiciário	Superior Tribunal Militar	2	4	14	21
Agências reguladoras	Agência Nacional de Águas	2	4	11	22

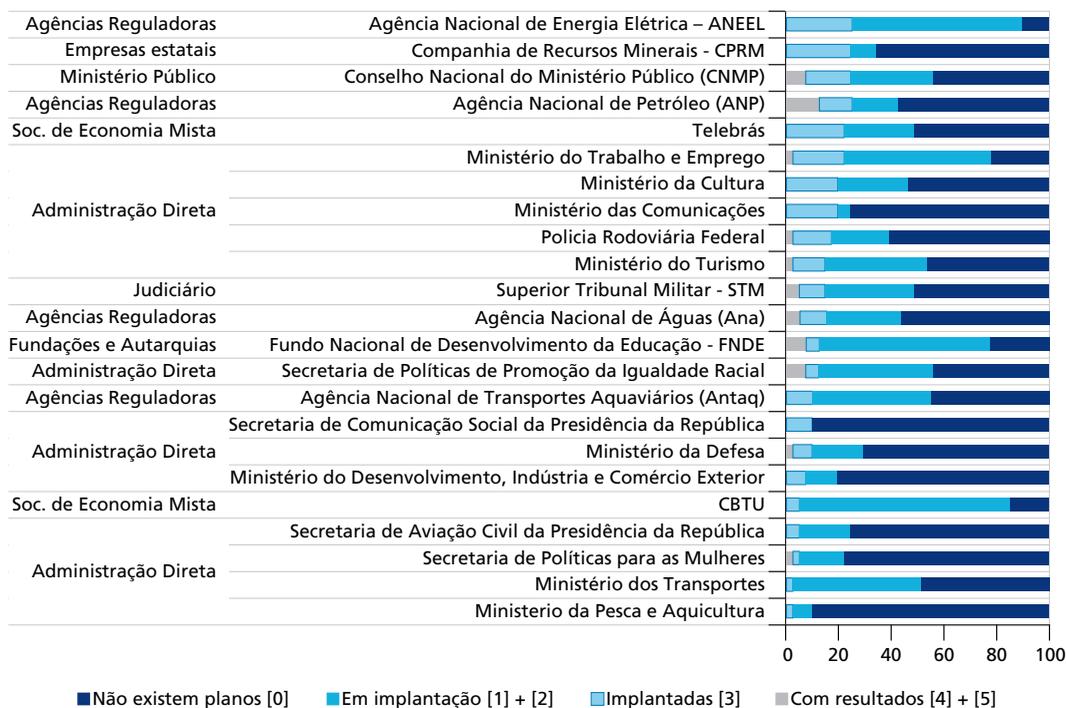
(Continua)

(Continuação)

Tipo	Organização	Práticas (quantidade)			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Sem planos [0]
Fundações e autarquias	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	3	2	26	9
Administração direta	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial	3	2	18	18
Agências reguladoras	Agência Nacional de Transportes Aquaviários	0	4	18	18
Administração direta	Secretaria de Comunicação Social	0	4	0	37
Administração direta	Ministério da Defesa	1	3	8	29
Administração direta	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	0	3	5	33
Sociedades de economia mista	CBTU	0	2	33	6
Administração direta	Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República	0	2	8	31
Administração direta	Secretaria de Políticas para as Mulheres	1	1	7	32
Administração direta	Ministério dos Transportes	0	1	20	20
Administração direta	Ministério da Pesca e Aquicultura	0	1	3	37

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 47**  
**Organizações com até dez práticas implantadas**  
(Em %)



Elaboração dos autores.

### 3.7.2 Estágio de implantação de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas

TABELA 49

**Estágio de implantação das práticas da categoria 1 (pessoas) nas 81 organizações pesquisadas**

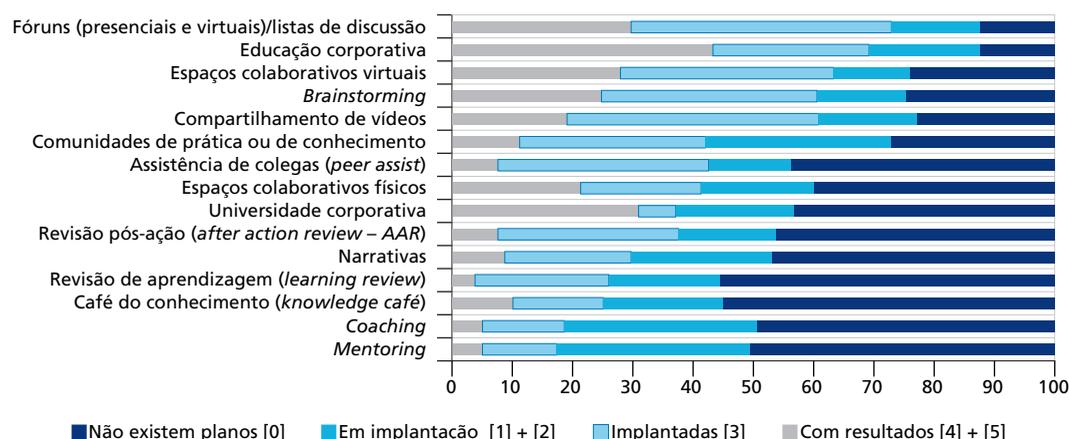
Prática	Estágio de implantação			
	Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	24	35	12	10
Educação corporativa	35	21	15	10
Espaços colaborativos virtuais	22	28	10	19
<i>Brainstorming</i>	20	29	12	20
Compartilhamento de vídeos	15	33	13	18
Comunidades de prática ou de conhecimento	9	25	25	22
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	6	28	11	35
Espaços colaborativos físicos	17	16	15	32
Universidade corporativa	25	5	16	35
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	6	24	13	37
Narrativas	7	17	19	38
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	3	18	15	45
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	8	12	16	44
<i>Coaching</i>	4	11	26	40
<i>Mentoring</i>	4	10	26	41

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 48

**Estágio de implantação das práticas da categoria 1 (pessoas) nas 81 organizações pesquisadas**

(Em %)



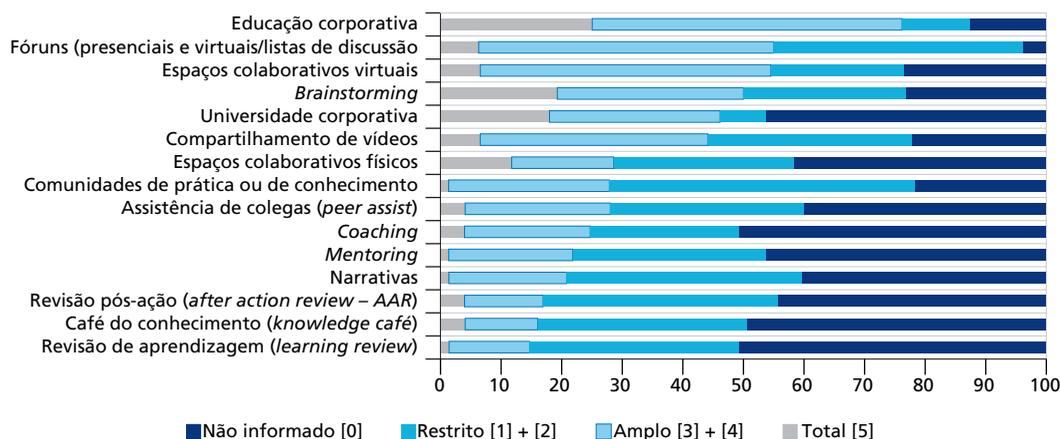
Elaboração dos autores.

TABELA 50  
Alcance das práticas da categoria 1 (pessoas) nas 81 organizações pesquisadas

Prática	Alcance na organização			
	Total [5]	Amplio [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
Educação corporativa	20	41	9	10
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	5	39	33	3
Espaços colaborativos virtuais	5	37	17	18
<i>Brainstorming</i>	15	24	21	18
Universidade corporativa	14	22	6	36
Compartilhamento de vídeos	5	29	26	17
Espaços colaborativos físicos	9	13	23	32
Comunidades de prática ou de conhecimento	1	21	40	17
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	3	18	24	30
<i>Coaching</i>	3	16	19	39
<i>Mentoring</i>	1	16	25	36
Narrativas	1	15	30	31
Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	3	10	30	34
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	3	9	26	37
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	1	10	26	38

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 49  
Alcance das práticas da categoria 1 (pessoas) nas 81 organizações pesquisadas  
(Em %)



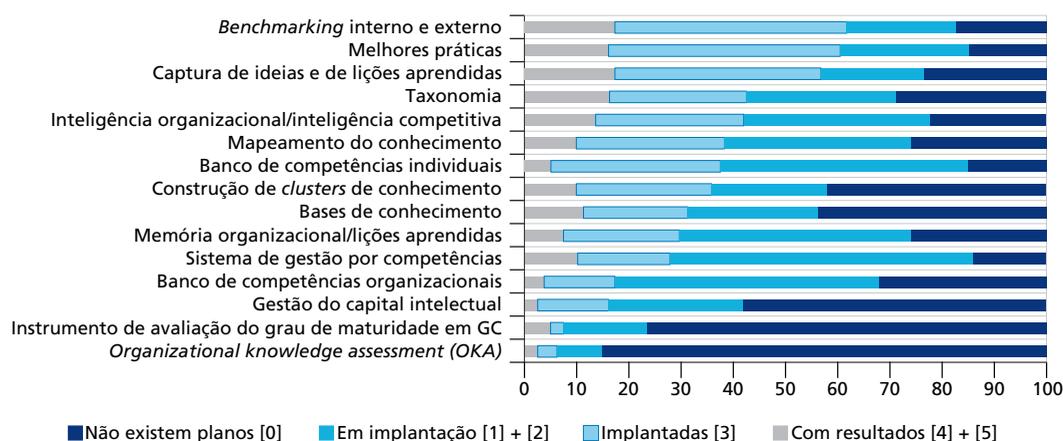
Elaboração dos autores.

**TABELA 51**  
**Estágio de implantação das práticas da categoria 2 (processos) nas 81 organizações pesquisadas**

Prática	Estágio de implantação			
	Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
<i>Benchmarking</i> interno e externo	14	36	17	14
Melhores práticas	13	36	20	12
Captura de ideias e de lições aprendidas	14	32	16	19
Taxonomia	13	21	23	23
Inteligência organizacional/inteligência competitiva	11	23	29	18
Mapeamento do conhecimento	8	23	29	21
Banco de competências individuais	4	26	38	12
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	8	21	18	34
Bases de conhecimento	9	16	20	35
Memória organizacional/lições aprendidas	6	18	36	21
Sistema de gestão por competências	8	14	46	11
Banco de competências organizacionais	3	11	41	26
Gestão do capital intelectual	2	11	21	47
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	4	2	13	62
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	2	3	7	69

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 50**  
**Estágio de implantação das práticas da categoria 2 (processos) nas 81 organizações pesquisadas**  
 (Em%)



Elaboração dos autores.

TABELA 52  
Alcance das práticas da categoria 2 (processos) nas 81 organizações pesquisadas

Prática	Alcance na organização			
	Total [5]	Amplio [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
Sistema de gestão por competências	11	23	24	20
Melhores práticas	0	34	38	8
Captura de ideias e de lições aprendidas	8	25	28	18
Mapeamento do conhecimento	1	31	26	21
Inteligência organizacional/inteligência competitiva	5	25	32	16
<i>Benchmarking</i> interno e externo	1	29	42	7
Banco de competências individuais	7	21	26	26
Taxonomia	8	19	27	23
Bases de conhecimento	4	21	18	33
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	2	19	26	32
Memória organizacional/lições aprendidas	1	19	39	20
Banco de competências organizacionais	2	17	24	37
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	2	8	6	61
Gestão do capital intelectual	1	6	22	49
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	1	4	4	67

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 51  
Alcance das práticas da categoria 2 (processos) nas 81 organizações pesquisadas  
(Em %)



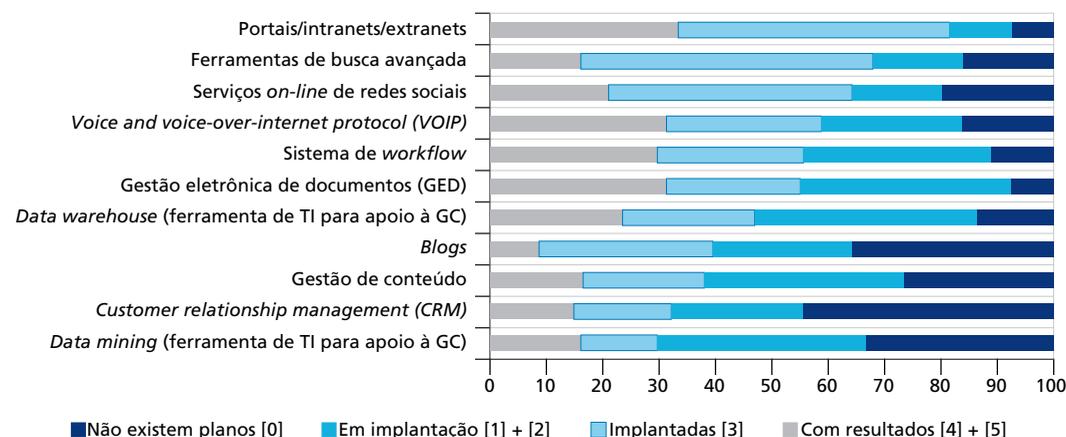
Elaboração dos autores.

**TABELA 53**  
**Estágio de implantação das práticas da categoria 3 (tecnologia) nas 81 organizações pesquisadas**

Prática	Estágio de implantação			
	Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Portais/intranets/extranets	27	39	9	6
Ferramentas de busca avançada	13	42	13	13
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	17	35	13	16
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	25	22	20	13
Sistema de <i>workflow</i>	24	21	27	9
Gestão eletrônica de documentos (GED)	25	19	30	6
<i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	19	19	32	11
<i>Blogs</i>	7	25	20	29
Gestão de conteúdo	13	17	28	21
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	12	14	19	36
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	13	11	30	27

Elaboração dos autores.

**GRÁFICO 52**  
**Estágio de implantação das práticas da categoria 3 (tecnologia) nas 81 organizações pesquisadas**  
 (Em %)



Elaboração dos autores.

**TABELA 54**  
**Alcance das práticas da categoria 3 (tecnologia) nas 81 organizações pesquisadas**

Prática	Alcance na organização			
	Total [5]	Amplio [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
Portais/intranets/extranets	22	48	5	6
Gestão eletrônica de documentos (GED)	20	34	12	14
Ferramentas de busca avançada	22	25	17	16

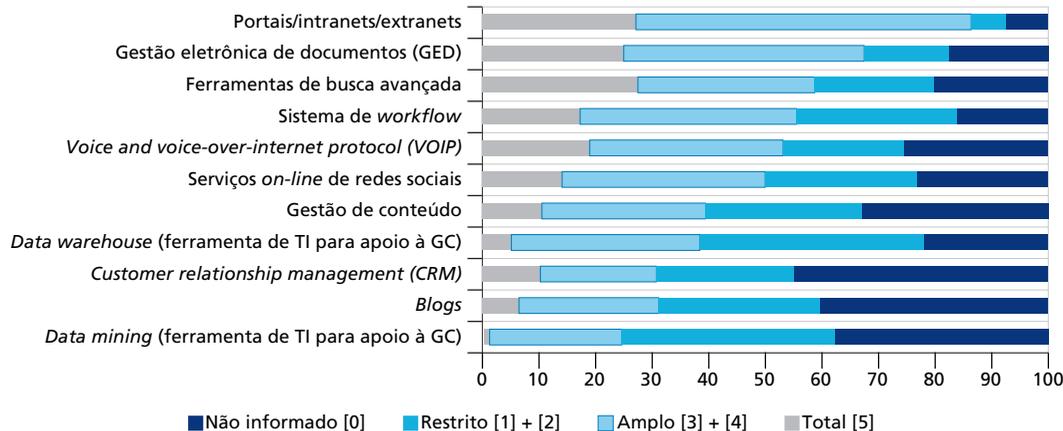
(Continua)

(Continuação)

Prática	Alcance na organização			
	Total [5]	Amplio [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
Sistema de <i>workflow</i>	14	31	23	13
<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	15	27	17	20
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	11	28	21	18
Gestão de conteúdo	8	22	21	25
<i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	4	26	31	17
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	8	16	19	35
<i>Blogs</i>	5	19	22	31
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	1	18	29	29

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 53  
Alcance das práticas da categoria 3 (tecnologia) nas 81 organizações pesquisadas  
(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 55  
Estágio de implantação de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas:  
vinte práticas mais implantadas

Categoria	Prática	Estágio			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
3	Portais/intranets/extranets	27	39	9	6
1	Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	24	35	12	10
1	Educação corporativa	35	21	15	10
3	Ferramentas de busca avançada	13	42	13	13
3	Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	17	35	13	16
1	Espaços colaborativos virtuais	22	28	10	19
2	<i>Benchmarking</i> interno e externo	14	36	17	14
1	<i>Brainstorming</i>	20	29	12	20

(Continua)

(Continuação)

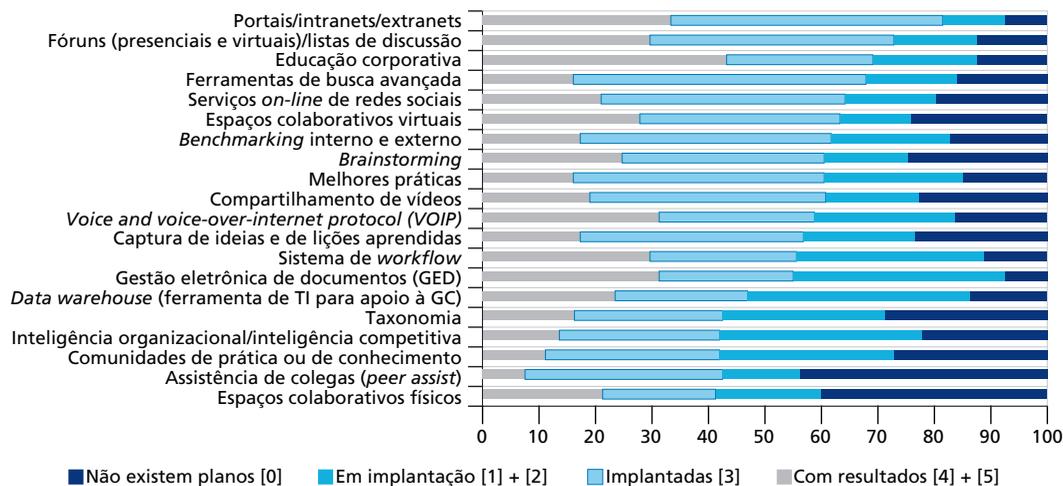
Categoria	Prática	Estágio			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
2	Melhores práticas	13	36	20	12
1	Compartilhamento de vídeos	15	33	13	18
3	Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)	25	22	20	13
2	Captura de ideias e de lições aprendidas	14	32	16	19
3	Sistema de workflow	24	21	27	9
3	Gestão eletrônica de documentos (GED)	25	19	30	6
3	Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	19	19	32	11
2	Taxonomia	13	21	23	23
2	Inteligência organizacional/inteligência Competitiva	11	23	29	18
1	Comunidades de prática ou de conhecimento	9	25	25	22
1	Assistência de colegas (peer assist)	6	28	11	35
1	Espaços colaborativos físicos	17	16	15	32

Elaboração dos autores.

#### GRÁFICO 54

### Estágio de implantação de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas: vinte práticas mais implantadas

(Em %)



Elaboração dos autores.

#### TABELA 56

### Estágio de implantação de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas: vinte práticas menos implantadas

Categoria	Prática	Estágio			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
3	Blogs	7	25	20	29
2	Mapeamento do conhecimento	8	23	29	21

(Continua)

(Continuação)

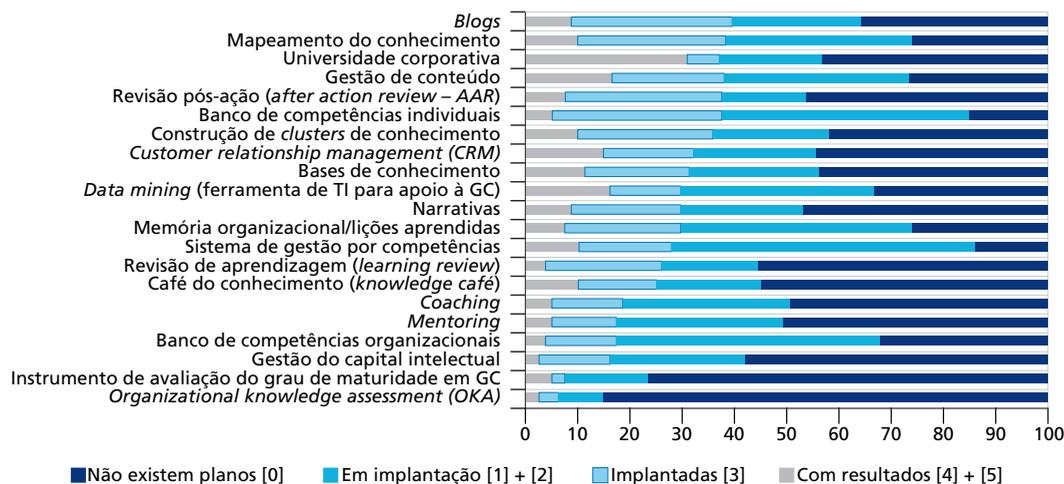
Categoria	Prática	Estágio			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
1	Universidade corporativa	25	5	16	35
3	Gestão de conteúdo	13	17	28	21
1	Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	6	24	13	37
2	Banco de competências individuais	4	26	38	12
2	Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	8	21	18	34
3	<i>Customer relationship management (CRM)</i>	12	14	19	36
2	Bases de conhecimento	9	16	20	35
3	<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	13	11	30	27
1	Narrativas	7	17	19	38
2	Memória organizacional/lições aprendidas	6	18	36	21
2	Sistema de gestão por competências	8	14	46	11
1	Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	3	18	15	45
1	Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	8	12	16	44
1	<i>Coaching</i>	4	11	26	40
1	<i>Mentoring</i>	4	10	26	41
2	Banco de competências organizacionais	3	11	41	26
2	Gestão do capital intelectual	2	11	21	47
2	Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	4	2	13	62
2	<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	2	3	7	69

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 55

Estágio de implantação de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas: vinte práticas menos implantadas

(Em %)



Elaboração dos autores.

*Alcance de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas*

TABELA 57

**Alcance de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas: vinte práticas com maior alcance**

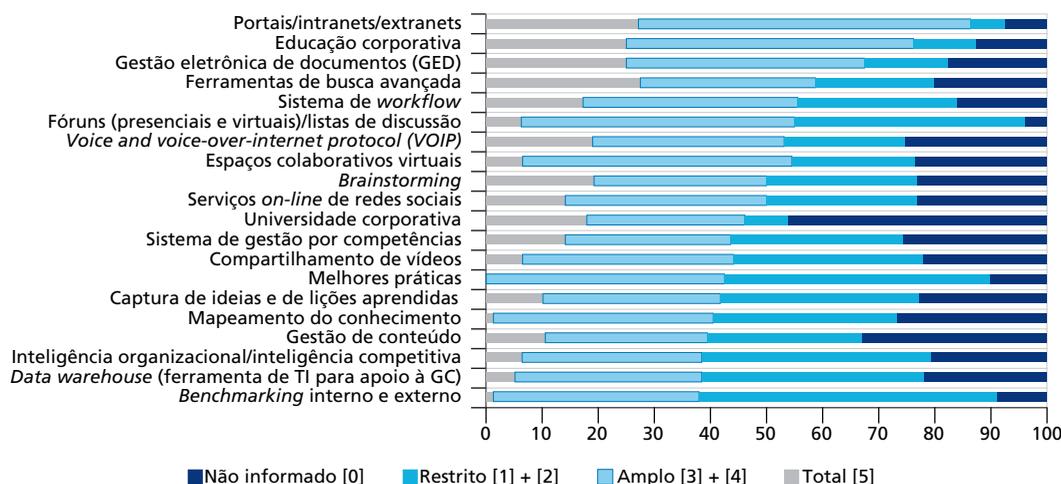
Categoria	Prática	Alcance na Organização			
		Total [5]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
3	Portais/intranets/extranets	22	48	5	6
1	Educação corporativa	20	41	9	10
3	Gestão eletrônica de documentos (GED)	20	34	12	14
3	Ferramentas de busca avançada	22	25	17	16
3	Sistema de <i>workflow</i>	14	31	23	13
1	Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	5	39	33	3
1	Espaços colaborativos virtuais	5	37	17	18
3	<i>Voice and voice-over-Internet protocol (Voip)</i>	15	27	17	20
3	Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	11	28	21	18
1	<i>Brainstorming</i>	15	24	21	18
1	Universidade corporativa	14	22	6	36
2	Melhores práticas	0	34	38	8
1	Compartilhamento de vídeos	5	29	26	17
2	Sistema de gestão por competências	11	23	24	20
2	Captura de ideias e de lições aprendidas	8	25	28	18
2	Mapeamento do conhecimento	1	31	26	21
2	<i>Benchmarking</i> interno e externo	1	29	42	7
3	<i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	4	26	31	17
2	Inteligência organizacional/inteligência Competitiva	5	25	32	16
3	Gestão de conteúdo	8	22	21	25

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 56

**Alcance de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas: vinte práticas com maior alcance**

(Em %)



Elaboração dos autores.

TABELA 58

**Alcance de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas: vinte práticas com menor alcance**

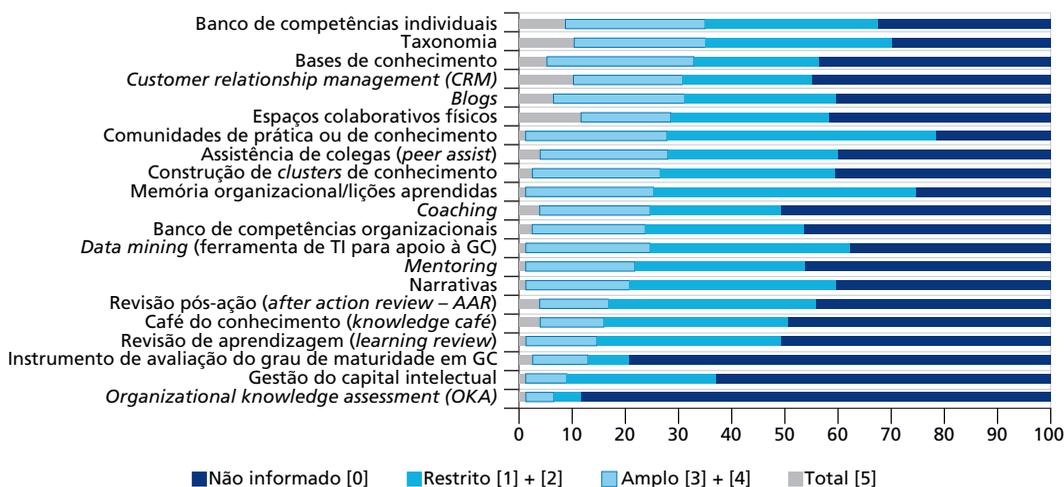
Categoria	Prática	Alcance na organização			
		Total [5]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
2	Banco de competências individuais	7	21	26	26
2	Taxonomia	8	19	27	23
2	Bases de conhecimento	4	21	18	33
3	<i>Blogs</i>	5	19	22	31
3	<i>Customer relationship management (CRM)</i>	8	16	19	35
1	Comunidades de prática ou de conhecimento	1	21	40	17
1	Espaços colaborativos físicos	9	13	23	32
2	Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	2	19	26	32
1	Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	3	18	24	30
2	Memória organizacional/lições aprendidas	1	19	39	20
3	<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	1	18	29	29
2	Banco de competências organizacionais	2	17	24	37
1	<i>Coaching</i>	3	16	19	39
1	<i>Mentoring</i>	1	16	25	36
1	Narrativas	1	15	30	31
1	Revisão pós-ação ( <i>after action review – AAR</i> )	3	10	30	34
1	Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )	3	9	26	37
1	Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )	1	10	26	38
2	Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	2	8	6	61
2	Gestão do capital intelectual	1	6	22	49
2	<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	1	4	4	67

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 57

**Alcance de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas: vinte práticas com menor alcance**

(Em %)



Elaboração dos autores.

## 4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PESQUISAS REALIZADAS EM 2004 E 2014

Esta seção analisa apenas as dezessete organizações que responderam às duas pesquisas sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento, realizadas em 2004 e 2014. A primeira pesquisa apresentou uma lista de 29 práticas, e a segunda listou 41 práticas. Verifica-se que a maioria das organizações ampliou a quantidade de práticas implantadas nesse período de dez anos, tanto em termos percentuais como em números absolutos. A tabela 59 e os gráficos a seguir detalham a variação do número de práticas por organização.

Observa-se que doze entidades aumentaram significativamente a quantidade de práticas implantadas entre 2004 e 2014. Outras duas apresentaram um crescimento mais modesto, enquanto três organizações tiveram uma redução. Apenas uma delas (Ministério da Defesa) reduziu notavelmente a quantidade de práticas de GC implantadas em relação ao que havia sido relatado em 2004.

TABELA 59  
Variação em número de práticas de gestão do conhecimento implantadas por organização (2004-2014)

Organização	Práticas implantadas		Variação 2004-2014	
	2004	2014	Número	%
Ministério da Integração Nacional	0	17	17	n.a.
Controladoria Geral da União	1	18	17	1.700
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome	2	27	25	1.250
Ministério da Cultura	1	8	7	700
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	7	26	19	271
Comando da Aeronáutica	11	38	27	246
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	8	24	16	200
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.	13	35	22	169
Ministério da Educação	6	13	7	117
Ministério da Previdência Social	13	24	11	85
Ministério do Trabalho e Emprego	5	9	4	80
Comando do Exército	18	32	14	78
Ministério do Turismo	5	6	1	20
Ministério da Justiça	13	14	1	8
Ministério da Saúde	17	16	-1	-6
Ministério dos Transportes	3	1	-2	-67
Ministério da Defesa	15	4	-11	-73

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 58  
Variação em número de práticas por organização (2004-2014)  
(Em %)



Elaboração dos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao estágio de implantação de práticas de gestão do conhecimento nas 81 organizações pesquisadas, é possível identificar três grupos distintos. O primeiro grupo engloba 29 organizações que possuem mais de vinte práticas implantadas; no segundo grupo, temos 28 organizações que implantaram onze a vinte práticas, e o terceiro compreende 23 organizações que implantaram dez práticas ou menos.

No primeiro grupo, aparecem dez órgãos da administração direta, cinco sociedades de economia mista, quatro empresas estatais e três fundações e autarquias, além de oito organizações de outros tipos. Verifica-se que metade do total de empresas estatais e de economia mista estão entre as organizações com estágio mais avançado de implantação, e aproximadamente um terço dos órgãos da administração direta.

No grupo intermediário, com onze a vinte práticas implantadas, aparecem onze órgãos da administração direta, seis empresas estatais e de economia mista, três órgãos do Ministério Público, três agências reguladoras e cinco organizações de outros tipos.

No grupo com estágio menos desenvolvido de implantação, com dez práticas ou menos, aparece uma proporção um pouco maior dos órgãos da administração direta (treze entidades), além de quatro agências reguladoras, duas sociedades de economia mista e quatro organizações de outros tipos. Observa-se que as agências reguladoras estão predominantemente concentradas neste grupo e no anterior, apresentando no conjunto um estágio relativamente baixo de implantação de práticas de gestão do conhecimento.

Com relação aos tipos de práticas que predominam nas 81 organizações pesquisadas, verificam-se, entre as vinte práticas com estágio mais elevado de implantação, oito práticas relacionadas principalmente à gestão de pessoas – notadamente fóruns e listas de discussão, educação corporativa, espaços colaborativos virtuais e compartilhamento de vídeos –, além de sete práticas relacionadas à tecnologia, como: portais/intranets/extranets; ferramentas de busca avançada; serviços *on-line* de redes sociais; *voice and voice-over-Internet protocol (Voip)*; sistema de *workflow*; e gestão eletrônica de documentos (GED); e apenas cinco práticas relacionadas a processos.

Entre as vinte práticas com estágio mais baixo de implantação, encontram-se dez práticas relacionadas a processos, como: mapeamento do conhecimento; banco de competências individuais; construção de *clusters* e bases de conhecimento; memória organizacional/lições aprendidas; e outras, além de sete práticas relacionadas a pessoas e quatro relacionadas à base tecnológica de apoio à gestão do conhecimento. Quanto ao alcance no contexto das organizações, oito práticas de base tecnológica estão entre as de maior alcance, juntamente com seis ligadas a pessoas e seis ligadas a processos. Entre as práticas com menor alcance, estão nove relacionadas a processos, nove a pessoas, e três a tecnologia.

Portanto, é possível constatar que as práticas vinculadas principalmente à tecnologia tendem a ser mais adotadas entre as organizações pesquisadas, enquanto as práticas ligadas a processos tendem a apresentar um nível mais baixo de implantação. As práticas relacionadas predominantemente à gestão de pessoas estão presentes entre as mais implantadas e também entre as menos implantadas, em proporções similares. Por outro lado, o alcance é claramente mais amplo nas práticas tecnológicas, em relação às outras duas categorias.

A análise da efetividade da implantação das práticas de GC, isto é, do seu impacto nos resultados organizacionais, mostra que entre as organizações com mais de vinte práticas implantadas, 34% (dez) delas tiveram resultados (qualitativos ou quantitativos) em 50% ou mais de tais práticas. Trinta e quatro por cento (dez) tiveram resultados em menos de um terço (33%) e 31% (nove) tiveram resultados entre um terço (33%) e a metade (50%) das práticas.

Já nas organizações com onze a vinte práticas implantadas, houve uma queda na efetividade dos resultados. Apenas 14% (quatro) tiveram resultados em 50% ou mais das práticas implantadas, enquanto que 64% (dezoito) tiveram resultados em menos de um terço de tais práticas. Finalmente, 21% das organizações (seis) relataram ter obtido resultados entre um terço (33%) e a metade (50%) das práticas.

No caso das organizações com dez práticas implantadas ou menos, a efetividade cai ainda mais. Setenta e quatro por cento (dezessete) delas tiveram resultados em menos de um terço das práticas. Dezessete por cento (quatro) conseguiram resultados em metade das práticas ou mais. Dezoito por cento (duas) tiveram resultados entre um terço e a metade de tais práticas.

Analisando o conjunto de organizações pesquisadas, observa-se que a maioria (45 delas ou 56% do total) alcançou resultados qualitativos e quantitativos em até um terço das práticas implantadas. Em dezenove organizações (24% do total), registraram-se resultados em metade ou mais das práticas implantadas, e em dezesseis (20%) conseguiram-se resultados entre um terço e metade das práticas implantadas.

Finalmente, a comparação entre as dezessete organizações que responderam às duas pesquisas sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento revelou que a maioria das organizações ampliou a quantidade de práticas implantadas nesse período de dez anos, tanto em termos percentuais como em números absolutos, e que a maior parte das entidades aumentou significativamente a quantidade de práticas implantadas entre 2004 e 2014.

A análise comparativa da efetividade das práticas de GC nessas dezessete organizações mostra que em treze delas aumentou o impacto da implantação de tais práticas nos resultados organizacionais no período analisado (2004-2014). A relação entre práticas e resultados permaneceu inalterada em três organizações e caiu em apenas uma (Batista *et al.*, 2005).

Por outro lado, pesquisa realizada pelo Ipea em 2014, com as mesmas organizações, mostra que não houve avanço significativo no grau de externalização e formalização da GC entre 2004 e em 2014. Em alguns casos houve até mesmo retrocesso (Batista, 2015).

A comparação entre os resultados desta pesquisa e a referente ao grau de formalização e externalização parece indicar que, na opinião dos respondentes, houve um aumento do número de práticas de GC e na sua efetividade mesmo sem a institucionalização da GC em muitas dessas instituições.

Na percepção dos respondentes, aparentemente, não há relação entre o grau de externalização e explicitação de GC e a implementação de práticas de GC com efetividade. Para elucidar essa questão, recomenda-se a realização de outra pesquisa com o intuito de coletar evidências junto às organizações pesquisadas, para comprovar ou não a percepção dos gestores de que teria havido aumento na implementação das práticas de GC e na sua efetividade, mesmo sem avanço significativo na externalização e formalização de GC entre 2004 e 2014.

Isso se faz necessário, tendo em vista a contradição observada nas respostas dadas nas duas pesquisas. Na primeira, sobre grau de externalização e formalização, as organizações que se encontram no estágio inicial (48), e que representam 65% do total das instituições pesquisadas, não conseguiram apontar resultados específicos de GC, havendo apenas citação de resultados relevantes, mas não associadas diretamente às iniciativas de GC. Nessa mesma pesquisa, os órgãos e entidades que estão no estágio intermediário (21), e que representam 28% do total de organizações, destacam resultados qualitativos, mas, devido à inexistência de indicadores, não conseguem mostrar resultados quantitativos. Apenas o grupo de instituições em estágio avançado, que são minoria (cinco ou 7% do total de instituições), mostram resultados qualitativos e quantitativos. Já na presente pesquisa, conforme destacado anteriormente, os respondentes apontam maior efetividade das práticas de GC. Como os questionários das duas pesquisas foram preenchidos pelos mesmos respondentes no mesmo período, fica clara a contradição. Daí a necessidade de coletar evidências objetivas para comprovar ou não a relação entre a implementação das 41 práticas de GC apresentadas aos respondentes nesta pesquisa e resultados organizacionais.

Esta pesquisa permitiu a identificação do estágio de implementação e do alcance de diversas práticas de gestão do conhecimento nas organizações pesquisadas. Pretende-se, em estudos futuros, realizar estudos de caso sobre o porquê e como tais práticas estão sendo implementadas. Isso servirá de orientação para gestores públicos no momento de decidir quais são as iniciativas mais adequadas para enfrentar os problemas e lacunas do conhecimento nas suas organizações.

Finalmente, recomenda-se – por sua relevância para a administração pública e por não ter sido abordada no presente trabalho – a realização de estudos e pesquisas sobre proteção de conhecimento, que pode ser entendida como a proteção legal (patentes, direitos autorais, marcas registradas) ou como estratégias construídas em torno de processos e procedimentos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal.** Brasília: Ipea, 2004. (Texto para Discussão, n. 1022).

\_\_\_\_\_. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira – como implementar gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: Ipea, 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento na administração pública:** resultados da pesquisa Ipea 2014 – grau de externalização e formalização. Brasília: Ipea, 2015. (Texto para Discussão, n. 2066).

BATISTA, F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095).

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

APQC – AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER. **Developing rewards and recognition for knowledge sharing.** Texas: APQC, 2001.

CSC – CENTRO DE SISTEMAS DE CONOCIMIENTO. **Administración del conocimiento en México:** entendimiento, intención, práctica, resultados y visión a futuro. Monterrey: CSC; ITESM, 2001. (Estudio Exploratorio).

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice.** 2. ed. Cambridge: MIT Press, 2011.

DAMIANI, W. B. **Gestão do conhecimento:** uma comparação entre empresas brasileiras e norte-americanas. Rio de Janeiro: FGV, 2003. (Relatório, n. 19).

LOPEZ, K. *et al.* **Measurement for knowledge management.** Texas: APQC, 2001.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Survey of knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government.** Paris, OECD, 2003.

QUANDT, C. *et al.* A survey of knowledge management practices in Brazilian central government agencies. *In:* IAMOT INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 14., 2005, Viena. Proceedings, 2005. v. 1. p. 1-12.

RUGGLES, R. **Knowledge management tools.** Oxford: Butterworth Heinemann, 1997.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento** – o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VALERIO, G. Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento. **Transferencia,** v. 15, n. 57, p. 19-21, 2002.

WBG – WORLD BANK GROUP. **What is knowledge management?** A background document to the World Development Report. Washington: World Bank, Oct. 1998.

YOUNG, R. **Knowledge management tools and techniques.** Tóquio: APO, 2010.



## EDITORIAL

### Coordenação

Cláudio Passos de Oliveira

### Supervisão

Everson da Silva Moura

Reginaldo da Silva Domingos

### Revisão

Ângela Pereira da Silva de Oliveira

Clícia Silveira Rodrigues

Idalina Barbara de Castro

Leonardo Moreira Vallejo

Marcelo Araujo de Sales Aguiar

Marco Aurélio Dias Pires

Olavo Mesquita de Carvalho

Regina Marta de Aguiar

Erika Adami Santos Peixoto (estagiária)

Laryssa Vitória Santana (estagiária)

Manuella Sâmella Borges Muniz (estagiária)

Pedro Henrique Ximendes Aragão (estagiário)

Thayles Moura dos Santos (estagiária)

### Editoração

Bernar José Vieira

Cristiano Ferreira de Araújo

Daniella Silva Nogueira

Danilo Leite de Macedo Tavares

Diego André Souza Santos

Jeovah Herculano Szervinsk Junior

Leonardo Hideki Higa

### Capa

Luís Cláudio Cardoso da Silva

### Projeto Gráfico

Renato Rodrigues Bueno

*The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.*

### Livraria Ipea

SBS – Quadra 1 - Bloco J - Ed. BNDES, Térreo.

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 2026-5336

Correio eletrônico: [livraria@ipea.gov.br](mailto:livraria@ipea.gov.br)







### **Missão do Ipea**

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.



**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Secretaria de  
Assuntos Estratégicos

