

Seminário: Institucionalização da Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estágio Atual e Desafios Futuros



Carlos Quandt, Ph.D.
Professor Titular, Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Brasília, 29 de outubro de 2014

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Administração Pública. O que mudou no período 2004 – 2014

Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de GC

Análise do **estágio de implantação** e **alcance** pretendido na organização de diversas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento e da informação, segundo as percepções dos gestores

Práticas de GC

Lista elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas.

- Pesquisa de 2004: 29 práticas
- Pesquisa de 2014: 41 práticas.

Categorias de Práticas

As práticas foram classificadas em três categorias, de acordo com o foco principal das iniciativas de GC:

- **Pessoas**
- **Processos**
- **Tecnologia**

Categorias de Práticas

1. Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de **gestão de recursos humanos** que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.

Categorias de Práticas

2. Práticas ligadas primariamente à estruturação dos **processos** organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.

Categorias de Práticas

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.

Categoria 1 – Pessoas

15 práticas

1. Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão
2. Comunidades de prática ou de Conhecimento
3. Narrativas
4. Mentoring
5. Coaching
6. Educação Corporativa
7. Universidade Corporativa

Categoria 1 – Pessoas

15 práticas

8. Brainstorming
9. Assistência de colegas (*Peer Assist*)
10. Revisão de Aprendizagem (*Learning Review*)
11. Revisão Pós-Ação (*After Action Review – AAR*)
12. Espaços colaborativos físicos
13. Espaços colaborativos virtuais
14. Café do Conhecimento (Knowledge Café)
15. Compartilhamento de vídeos

Categoria 2 – Processos

15 práticas

1. Melhores práticas (*Best practices*)
2. *Benchmarking* interno e externo
3. Memória organizacional / Lições aprendidas
4. Sistemas de inteligência organizacional
5. Mapeamento ou auditoria do conhecimento
6. Sistemas de gestão por competências
7. Banco de competências organizacionais.
8. Banco de competências individuais

Categoria 2 – Processos

15 práticas

9. Gestão do capital intelectual / ativos intangíveis
10. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas
11. Taxonomia
12. Bases de conhecimento
13. *Clusters* / Repositórios do conhecimento
14. Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC
15. *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*

Categoria 3 – Tecnologia

11 práticas

1. Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets
2. Blogs
3. Serviços Online de Redes Sociais
4. Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)
5. Ferramentas de Busca Avançada
6. Sistemas de workflow
7. Gestão de conteúdo

Categoria 3 – Tecnologia

11 práticas

8. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)
9. Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)
10. Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)
11. Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

Escalas:

1. Estágio de Implantação

0 – Não existem planos de implantação

1 – Planejadas para o futuro

2 – Estão em processo de implantação

3 – Já estão implantadas

4 – Já estão implantadas e apresentando resultados importantes, relevantes e mensuráveis

5 – Já estão implantados e apresentando resultados qualitativos importantes e relevantes.

Escalas:

2. Alcance pretendido na Organização

0 – Não sei informar

1 – Apenas iniciativas isoladas

2 – Restrito a alguns departamentos

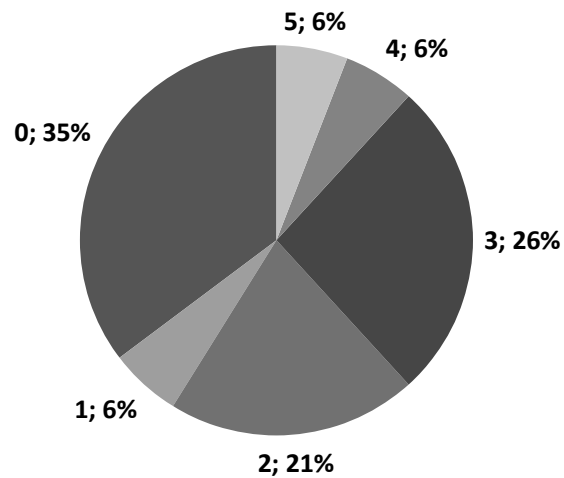
3 – No âmbito de uma diretoria ou divisão

4 – Amplamente disseminada na organização

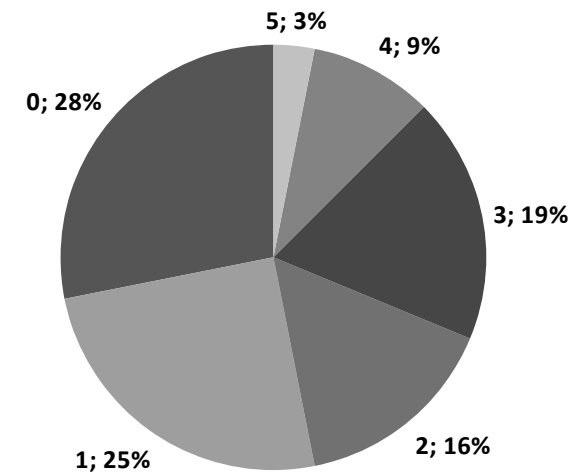
5 – Totalmente disseminada na organização

Exemplo:

Estágio - Comunidades de prática



Alcance - Comunidades de prática



Estágio de implantação e alcance de 41 práticas em 81 organizações = 6.642 dados

Administração Direta

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 Desenv. Social e Combate a fome
Ministério do Desenv., 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
Secretaria de Aviação Civil
Secretaria de Comunicação Social
Secretaria de Direitos Humanos
Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
Secretaria de Políticas para as Mulheres
Secretaria Geral da Presidência da República

Administração Direta



1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

4 práticas implantadas e produzindo resultados importantes em pelo menos 20% das organizações

Educação corporativa, Fóruns e Listas de discussão, Universidade corporativa e Brainstorming

5 práticas com grau relativamente alto de implantação, porém com uma proporção menor de resultados relevantes

Espaços Colaborativos Físicos, Compartilhamento de Videos, Espaços Colaborativos Virtuais, Revisão Pós-Ação e Comunidades de prática

6 práticas em grau mais reduzido de implantação, com resultados significativos em menos de 10% das organizações

Mentoring, Coaching, Café do Conhecimento, Assistência de Colegas, Revisão de Aprendizagem e Narrativas.

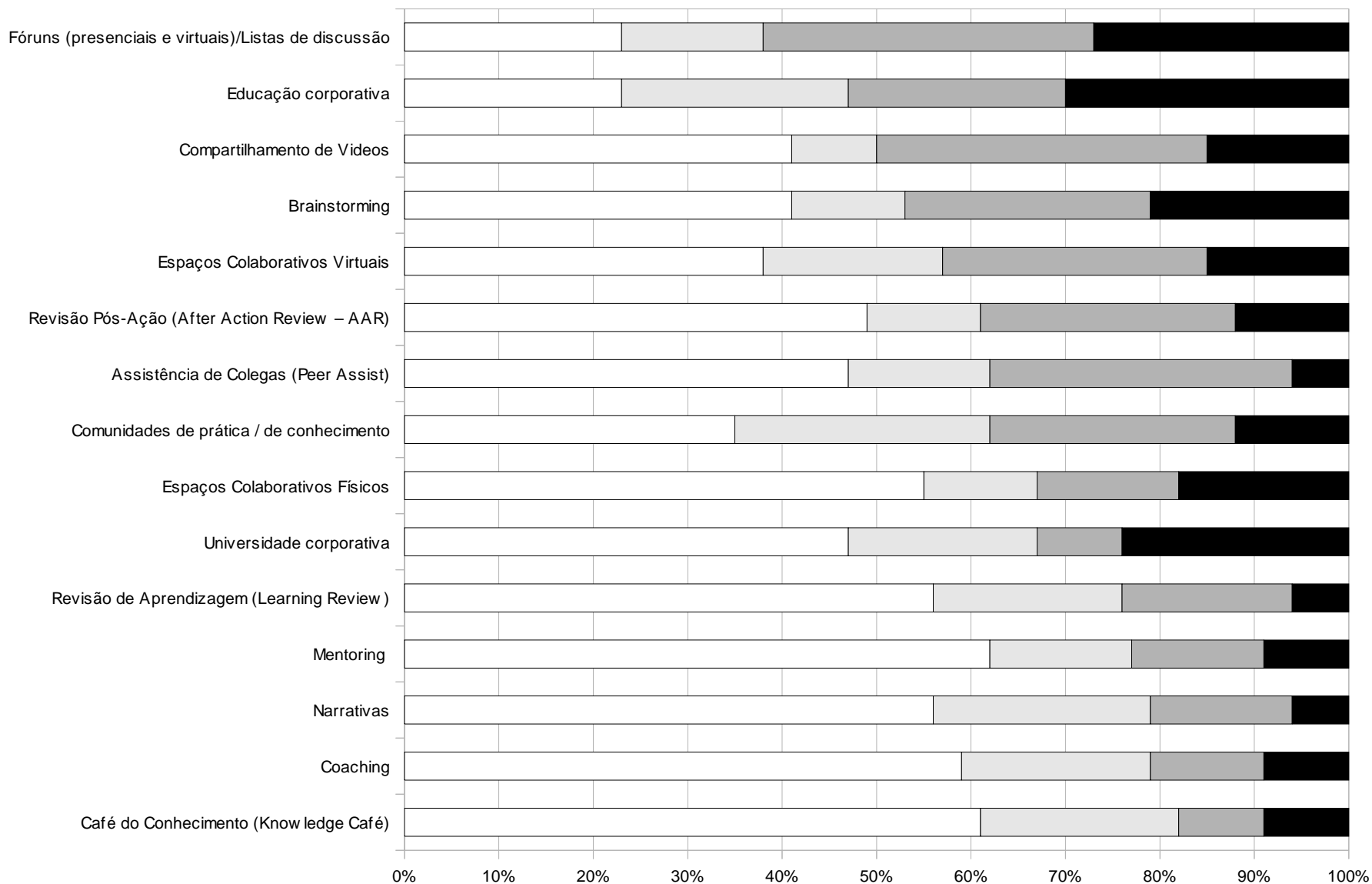
Administração Direta

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos



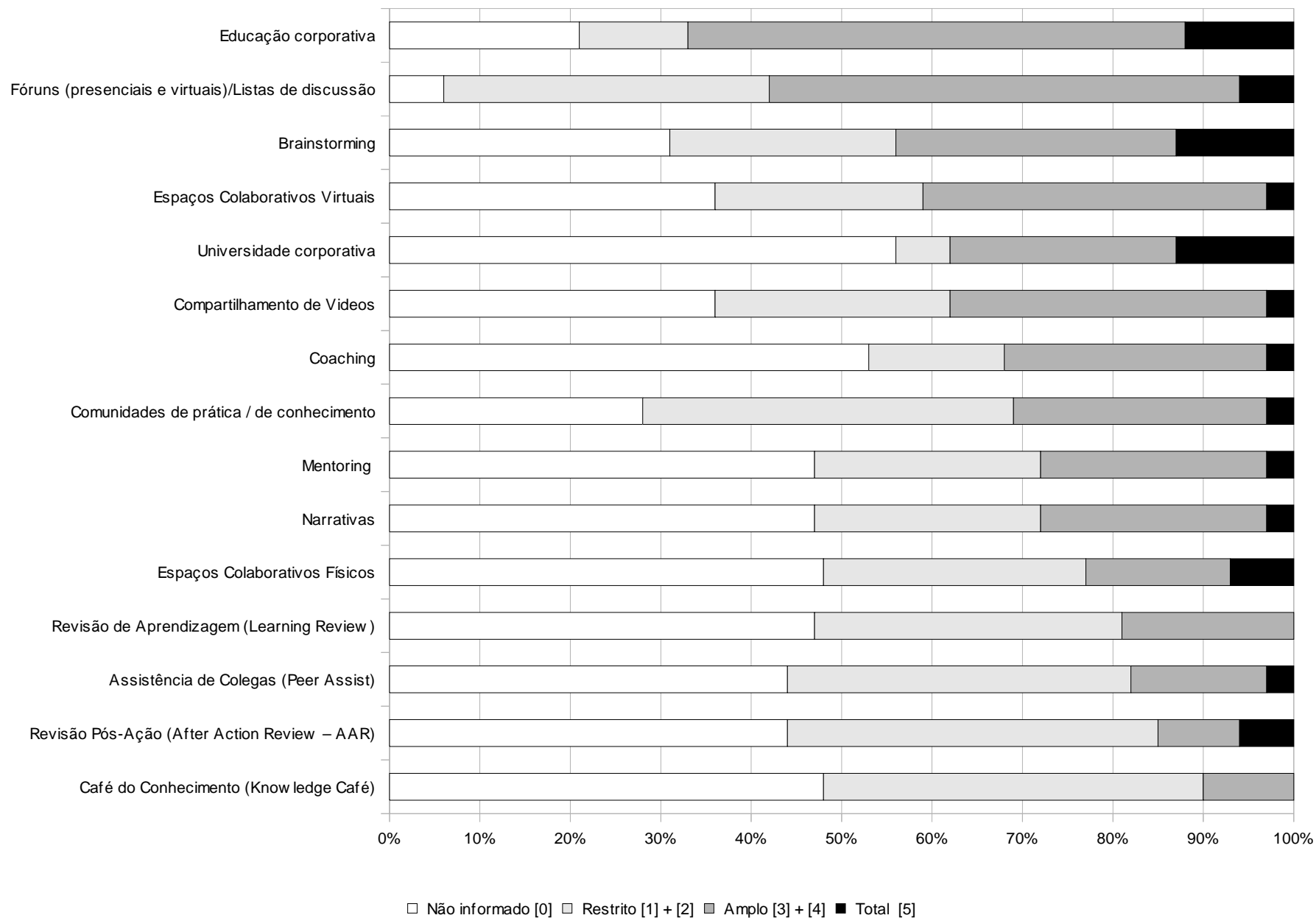
Prática	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	23	15	35	27
Educação corporativa	23	24	23	30
Compartilhamento de Videos	41	9	35	15
Brainstorming	41	12	26	21
Espaços Colaborativos Virtuais	38	19	28	15
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	49	12	27	12
Assistência de Colegas (Peer Assist)	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 (Learning Review)	56	20	18	6
Mentoring	62	15	14	9
Narrativas	56	23	15	6
Coaching	59	20	12	9
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	61	21	9	9

Estágio de implantação de práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



□ Não existem planos [0] □ Em implantação [1] + [2] ■ Implantadas [3] ■ Com resultados [4] + [5]

Alcance das práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



3 práticas apresentam um nível considerável de implantação, chegando a um terço ou mais das organizações

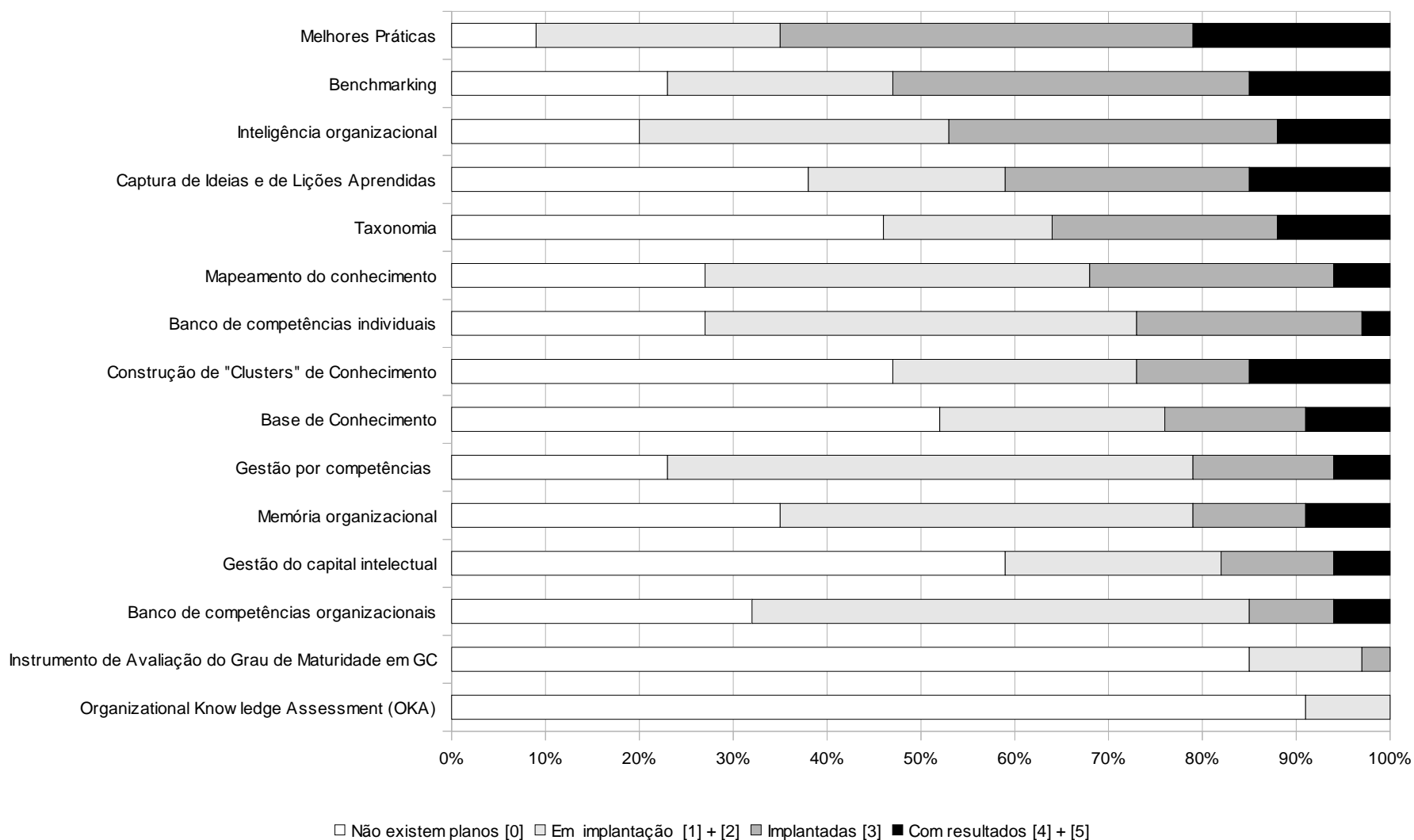
- Melhores Práticas
- Benchmarking
- Inteligência organizacional

A maior parte das práticas está em processo de implantação ou planejada em pelo menos 40% das organizações.

Contudo, a ocorrência de práticas que estão de fato implantadas e produzindo resultados não chega a atingir 10% das organizações, em média.

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
Benchmarking	15	38	24	23
Captura de Ideias e Lições Aprendidas	15	26	21	38
Construção de "Clusters" de Conhecimento	15	12	26	47
Inteligência organizacional	12	35	33	20
Taxonomia	12	24	18	46
Base de Conhecimento	9	15	24	52
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
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	0	0	9	91

Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC (em %)



Administração Direta

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC



Esta categoria 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.

Destacam-se 7 ferramentas que apresentam resultados importantes em 29% a 39% das organizações:

- **Gestão Eletrônica de Documentos (GED), Serviços Online de Redes Sociais, Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP), Sistema de Workflow, Portais/ intranets/ extranets, Data mining e Data Warehouse.**

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 Online de Redes Sociais	21	12	32	35
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	9	31	21	39
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	18	24	25	33
Sistema de Workflow	15	29	26	30
Data Warehouse	20	35	18	27
Blogs	41	15	29	15
Gestão de conteúdo	34	27	21	18
Data mining	41	27	3	29
Customer Relationship Management (CRM)	59	12	14	15

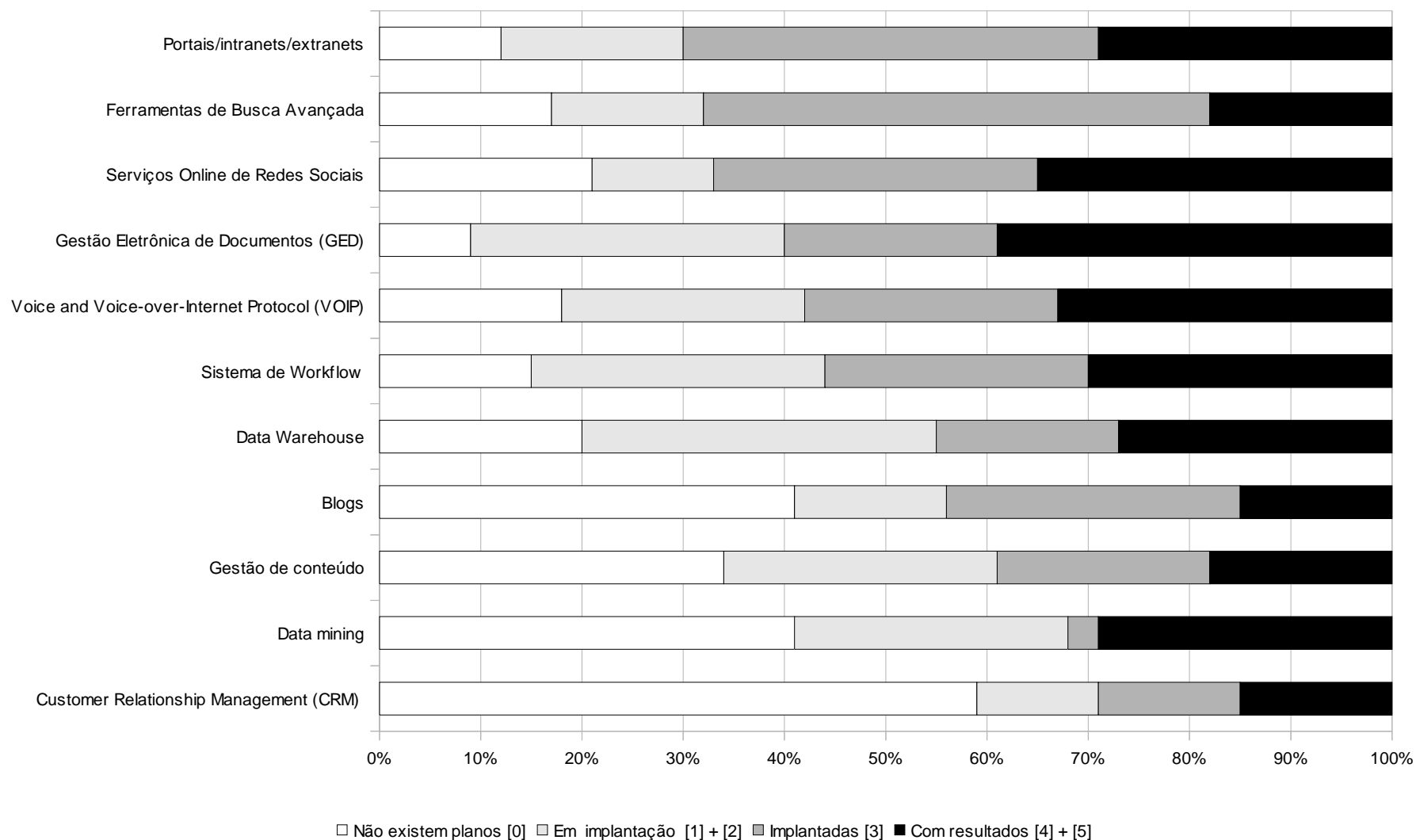
Administração Direta

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC

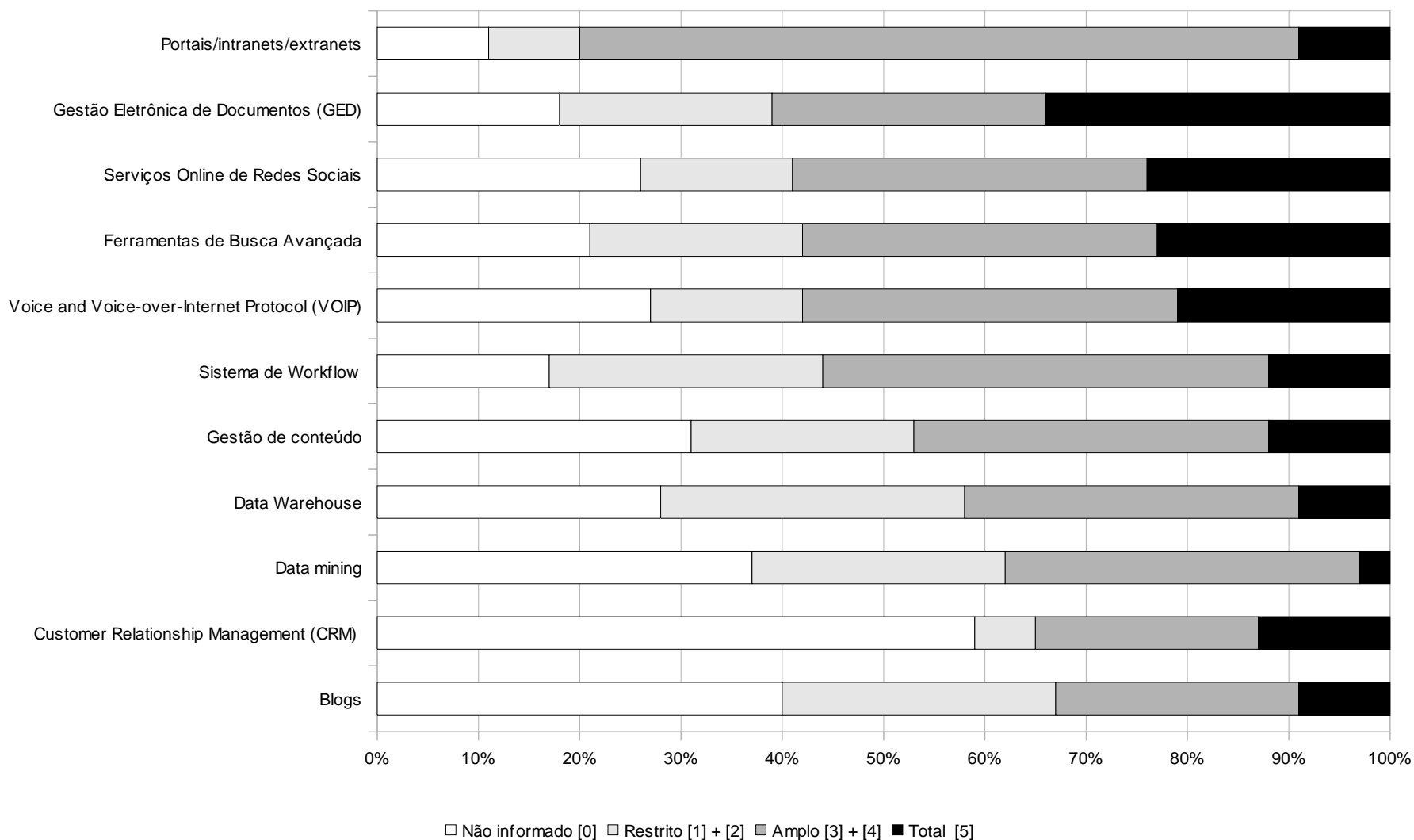


Práticas	Alcance das Práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Portais/intranets/extranets	11	9	71	9
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	18	21	27	34
Serviços Online de Redes Sociais	26	15	35	24
Ferramentas de Busca Avançada	21	21	35	23
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	27	15	37	21
Sistema de Workflow	17	27	44	12
Gestão de conteúdo	31	22	35	12
Data Warehouse	28	30	33	9
Data mining	37	25	35	3
Customer Relationship Management (CRM)	59	6	22	13

Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC (em %)



Alcance das práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC (em %)



8 organizações com mais de 50% das práticas implantadas:

1. Comando da Aeronáutica
2. Exército Brasileiro
3. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
4. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
5. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
6. Gabinete de Segurança Institucional
7. Ministério da Previdência Social
8. Advocacia-Geral da União

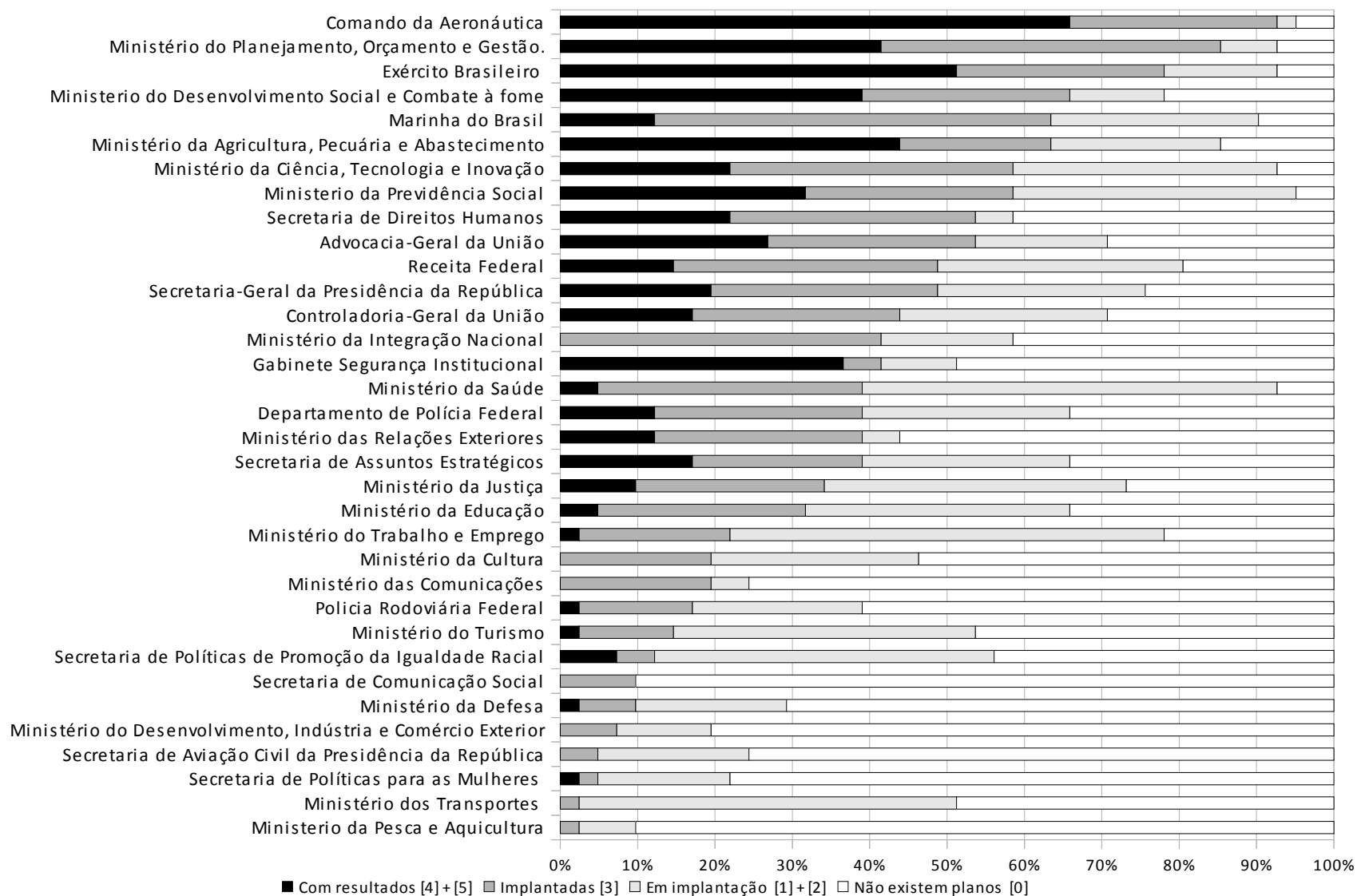
12 organizações com estágio baixo de implantação – menos de 20% das práticas implantadas

Administração Direta

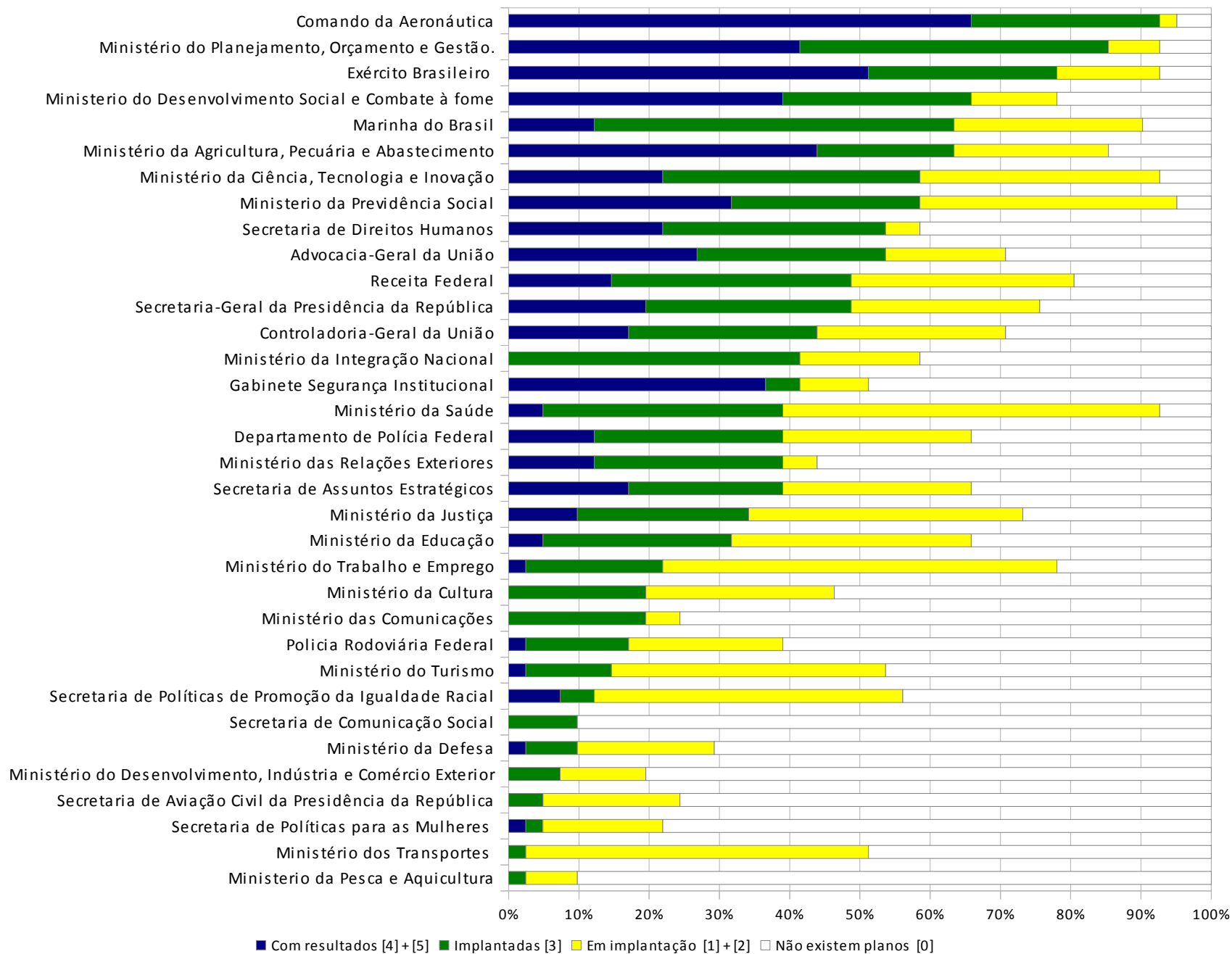
Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



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



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

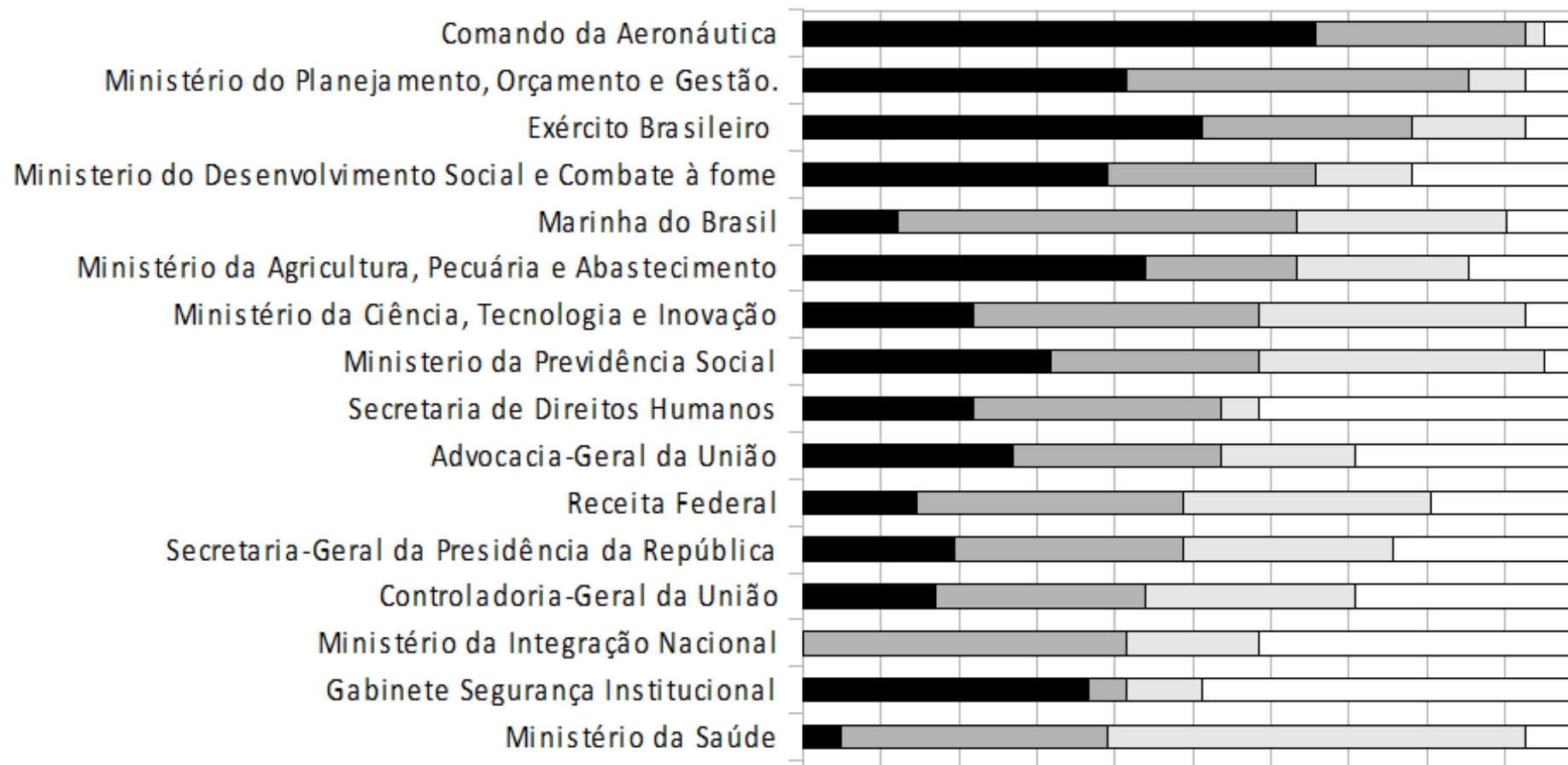


Administração Direta

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas

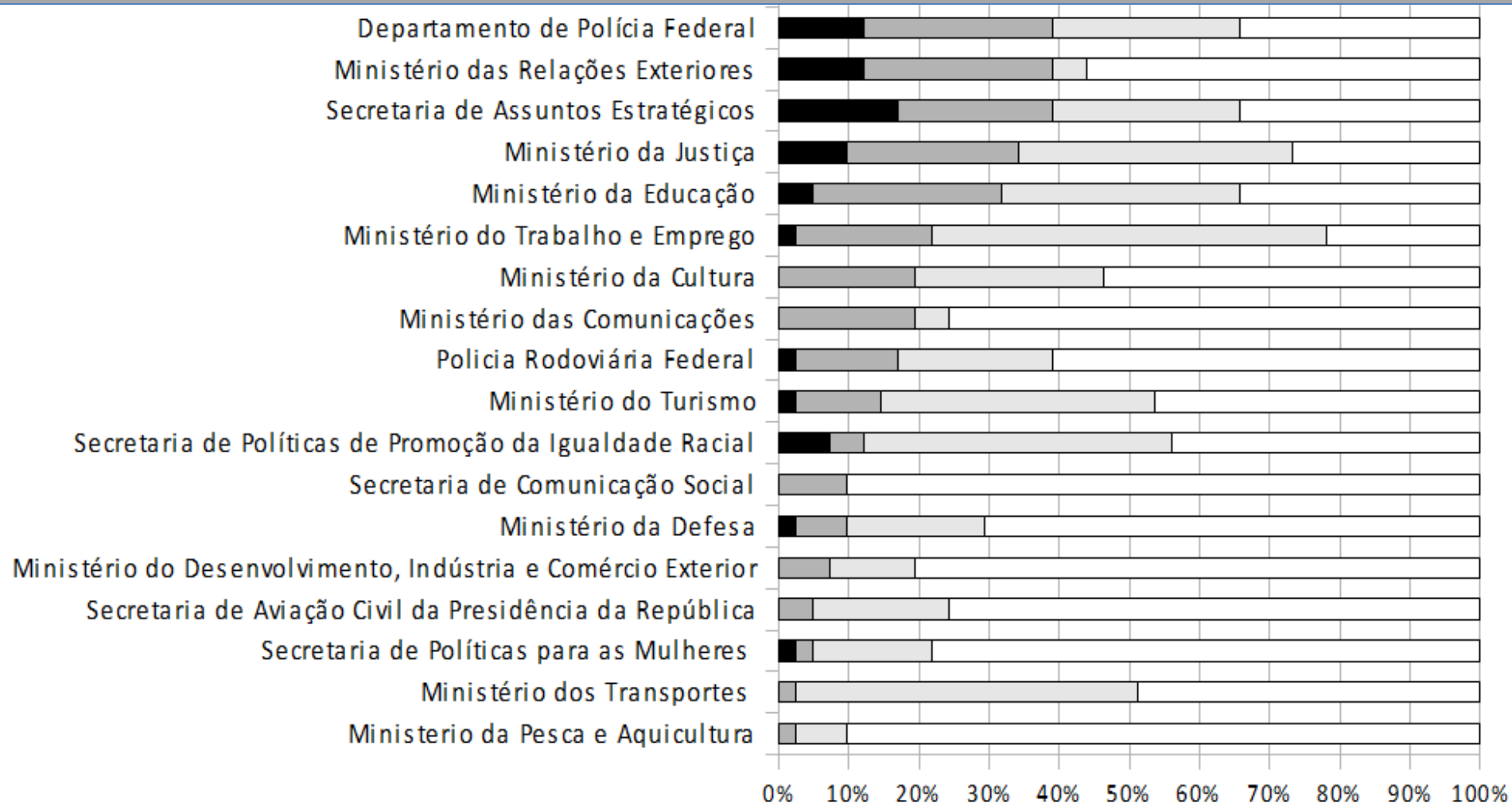


Resumo do estágio de implantação de todas as práticas nos órgãos da administração direta



Administração Direta

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



Empresas estatais e de economia mista

17 organizações

Empresas (9)

1. Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES)
2. Caixa Econômica Federal
3. Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco – CODEVASF
4. Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
5. Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB
6. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT
7. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO)
8. Itaipu Binacional
9. Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO

Sociedades de Economia Mista (8)

1. Banco do Brasil (BB)
2. Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRÁS)
3. Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU)
4. Eletronorte Centrais Elétricas S.A (Eletronorte)
5. Eletrosul Centrais Elétricas S.A – ELETROSSUL
6. Furnas Centrais Elétricas S.A.
7. Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS)
8. Telecomunicações Brasileiras S.A. (TELEBRÁS)

Empresas estatais e de economia mista

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos



3 práticas implantadas e produzindo resultados importantes em pelo menos metade das organizações:

- Educação corporativa, Universidade corporativa e Espaços Colaborativos Virtuais

6 práticas apresentam um grau relativamente alto de implantação, bem como resultados relevantes:

- Fóruns e Listas de discussão, Brainstorming, Mentoring, Compartilhamento de Videos, Espaços Colaborativos Físicos e Café do Conhecimento (Knowledge Café).

6 práticas em grau mais reduzido de implantação, porém ainda significativo:

- Narrativas, Comunidades de prática / de conhecimento, Assistência de Colegas (Peer Assist), Coaching, Revisão Pós-Ação e Revisão de Aprendizagem

Empresas estatais e de economia mista

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos



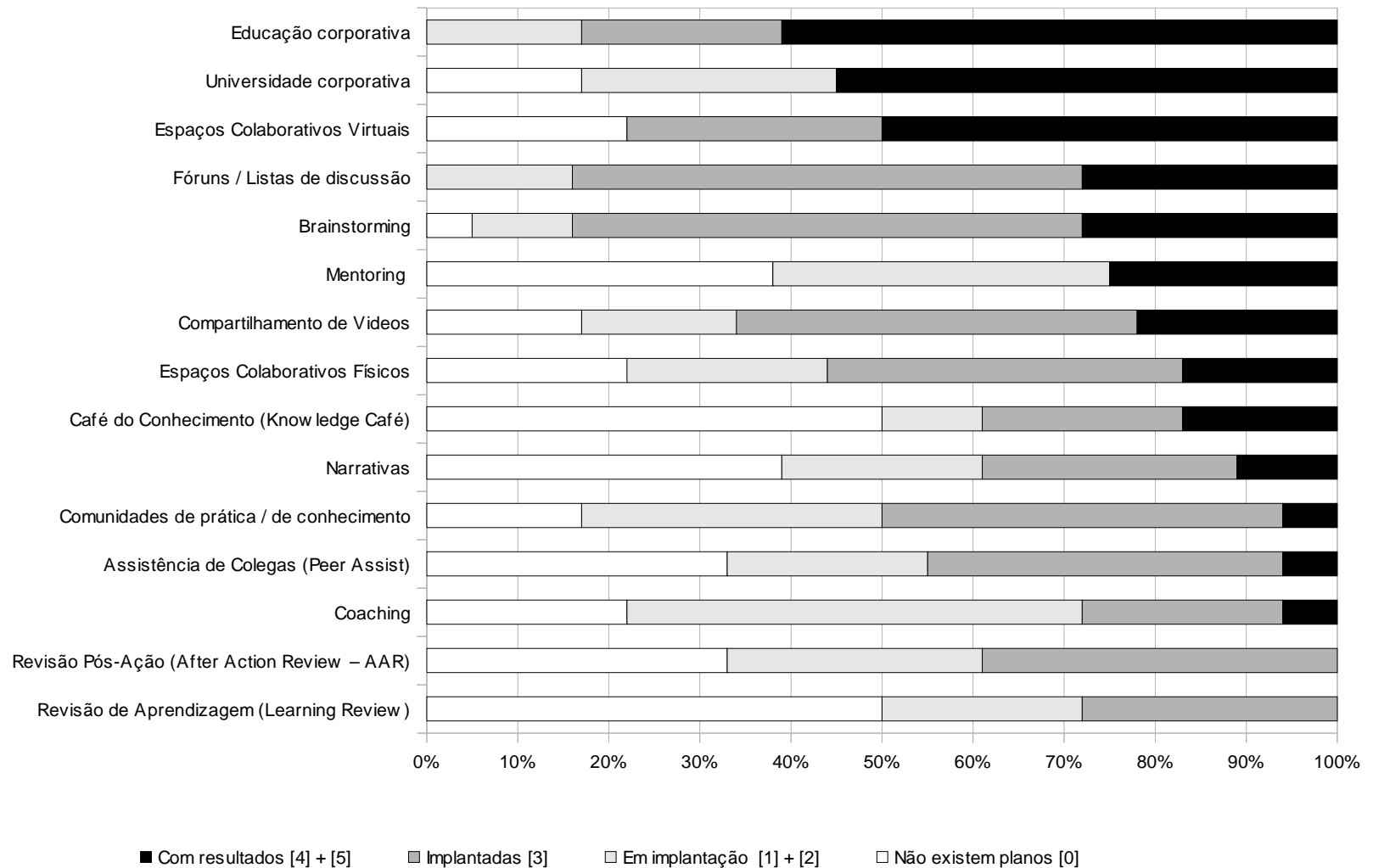
Prática	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Educação corporativa	0	17	22	61
Universidade corporativa	17	28	0	55
Espaços Colaborativos Virtuais	22	0	28	50
Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	0	16	56	28
Brainstorming	5	11	56	28
Mentoring	38	37	0	25
Compartilhamento de Videos	17	17	44	22
Espaços Colaborativos Físicos	22	22	39	17
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	50	11	22	17
Narrativas	39	22	28	11
Comunidades de prática / de conhecimento	17	33	44	6
Assistência de Colegas (Peer Assist)	33	22	39	6
Coaching	22	50	22	6
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	33	28	39	0
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	50	22	28	0

Empresas estatais e de economia mista

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos



Estágio de implantação de práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



Empresas estatais e de economia mista

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos



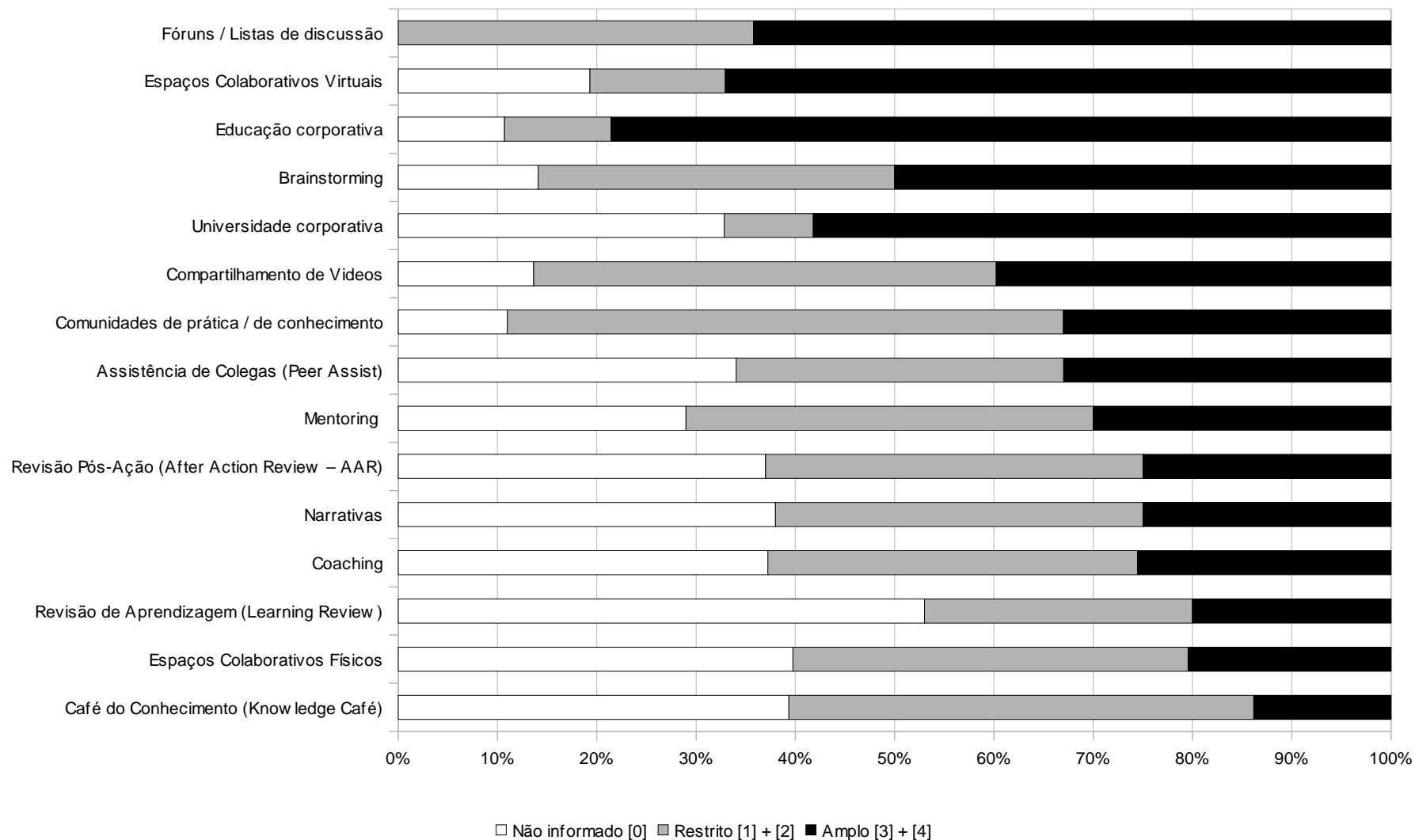
Prática	Alcance das Práticas		
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]
Fóruns / Listas de discussão	0	34	61
Espaços Colaborativos Virtuais	17	12	59
Educação corporativa	6	6	44
Brainstorming	11	28	39
Universidade corporativa	22	6	39
Compartilhamento de Vídeos	12	41	35
Comunidades de prática / de conhecimento	11	56	33
Assistência de Colegas (Peer Assist)	32	31	31
Mentoring	29	41	30
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	37	38	25
Narrativas	38	37	25
Coaching	35	35	24
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	53	27	20
Espaços Colaborativos Físicos	35	35	18
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	37	44	13

Empresas estatais e de economia mista

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos



Alcance das práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



Empresas estatais e de economia mista

2. Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC



5 práticas estão implantadas em mais de 40% das organizações:

- Benchmarking
- Captura de Ideias e de Lições Aprendidas
- Gestão por Competências
- Melhores Práticas
- Inteligência Organizacional

A maior parte das outras práticas está em processo de implantação ou planejada em boa parte das organizações.

Empresas estatais e de economia mista

2. Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC



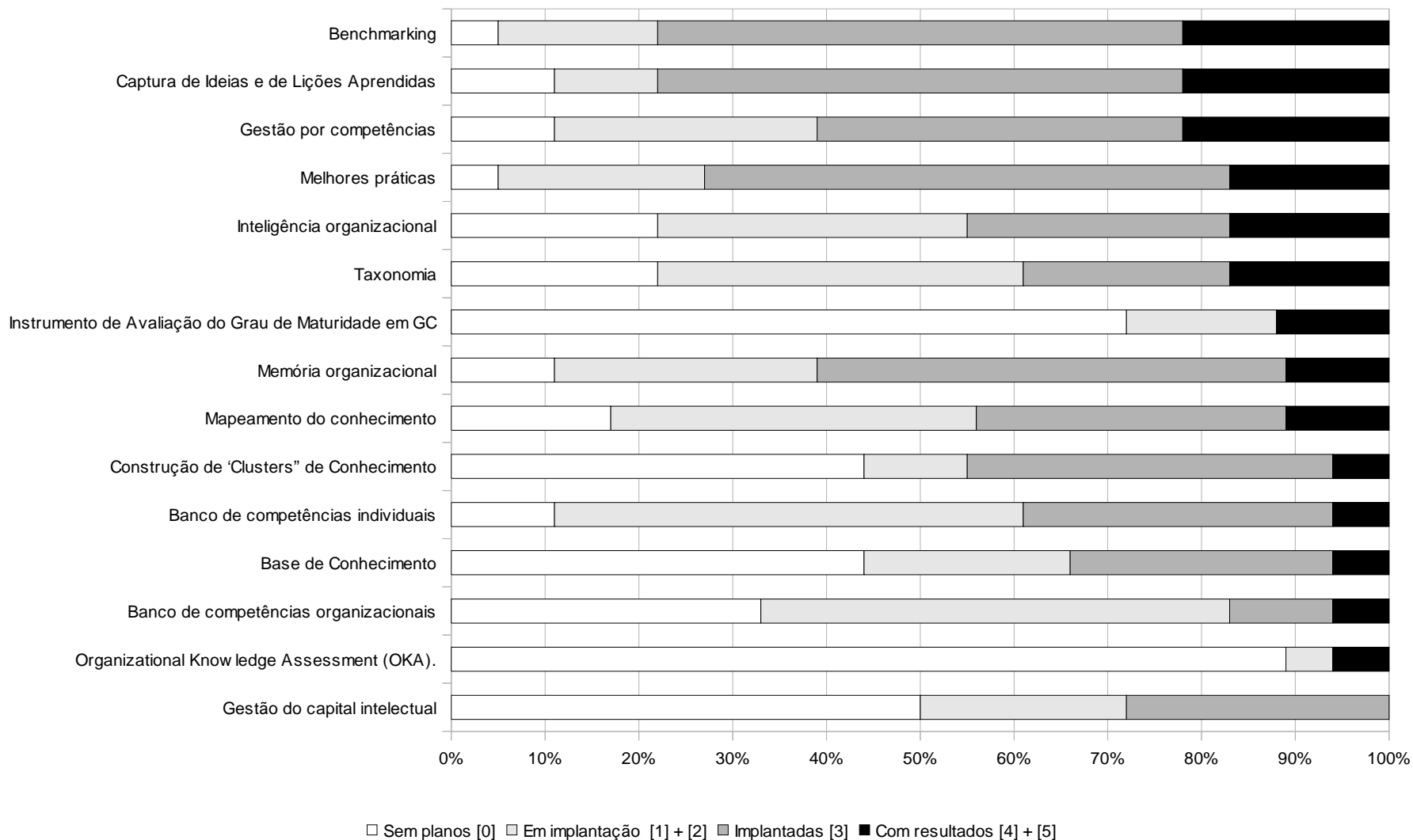
Práticas	Estágio de Implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Benchmarking	5	17	56	22
Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	11	11	56	22
Gestão por competências	11	28	39	22
Melhores práticas	5	22	56	17
Inteligência organizacional	22	33	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 'Clusters' 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
Organizational Knowledge Assessment (OKA).	89	5	0	6
Gestão do capital intelectual	50	22	28	0

Empresas estatais e de economia mista

2. Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC



Estágio de implantação de práticas na área de Processos (em %)



Empresas estatais e de economia mista

2. Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC



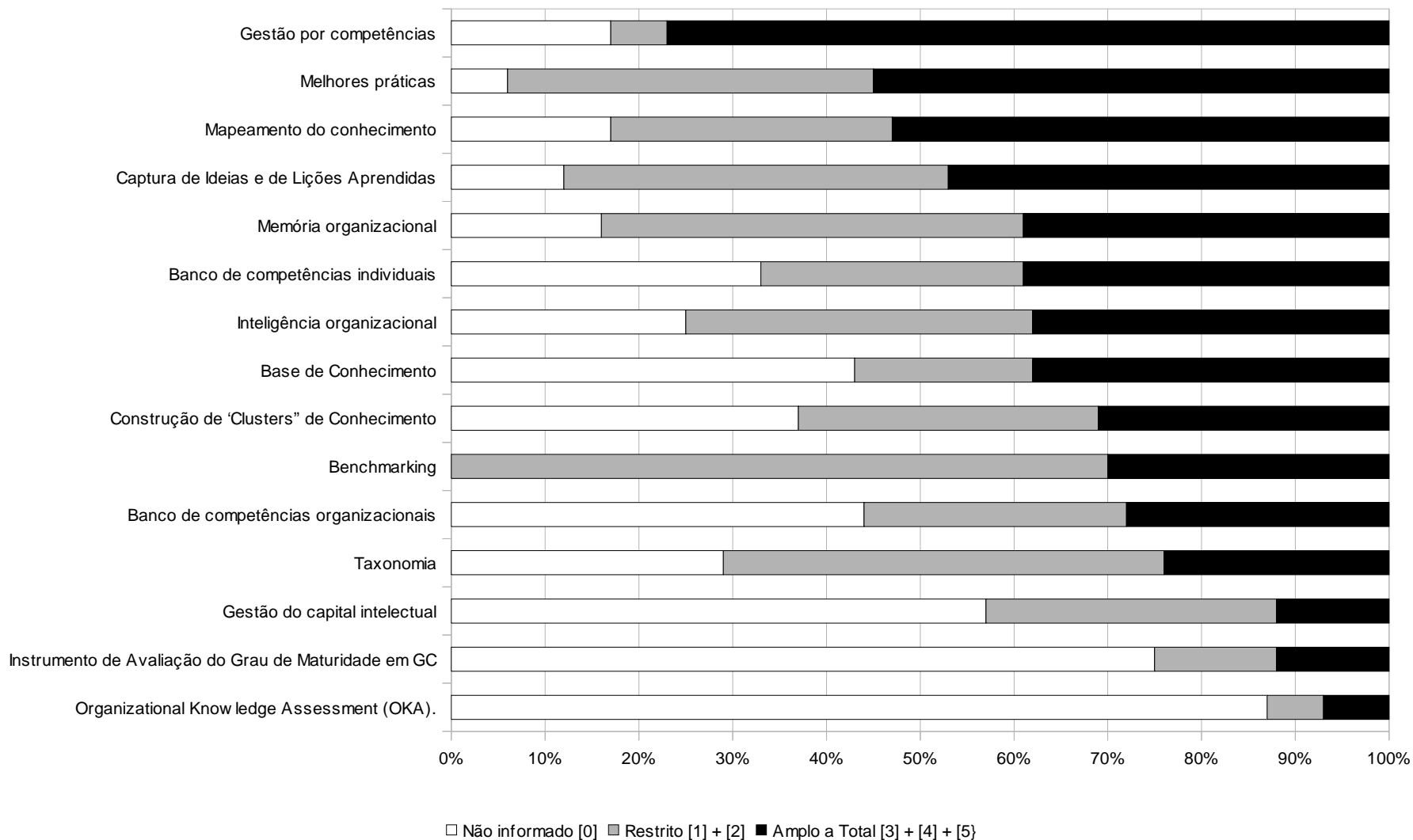
Prática	Alcance das Práticas		
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplo a Total [3] + [4] + [5]
Gestão por competências	17	6	77
Melhores práticas	6	39	55
Mapeamento do conhecimento	17	30	53
Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	12	41	47
Memória organizacional	16	45	39
Banco de competências individuais	33	28	39
Inteligência organizacional	25	37	38
Base de Conhecimento	43	19	38
Construção de 'Clusters' de Conhecimento	37	32	31
Benchmarking	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
Organizational Knowledge Assessment (OKA).	87	6	7

Empresas estatais e de economia mista

2. Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC



Alcance das práticas na área de processos (em %)



Empresas estatais e de economia mista

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC



Categoria apresenta em geral um estágio alto de implantação

3 ferramentas apresentam um alto grau de implantação e resultados importantes:

Portais/ intranets/ extranets

Sistemas de Workflow

Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)

Outras práticas importantes neste grupo:

Serviços Online de Redes Sociais, Ferramentas de Busca Avançada, Gestão Eletrônica de Documentos (GED), Blogs e Data Warehouse.

Empresas estatais e de economia mista

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC



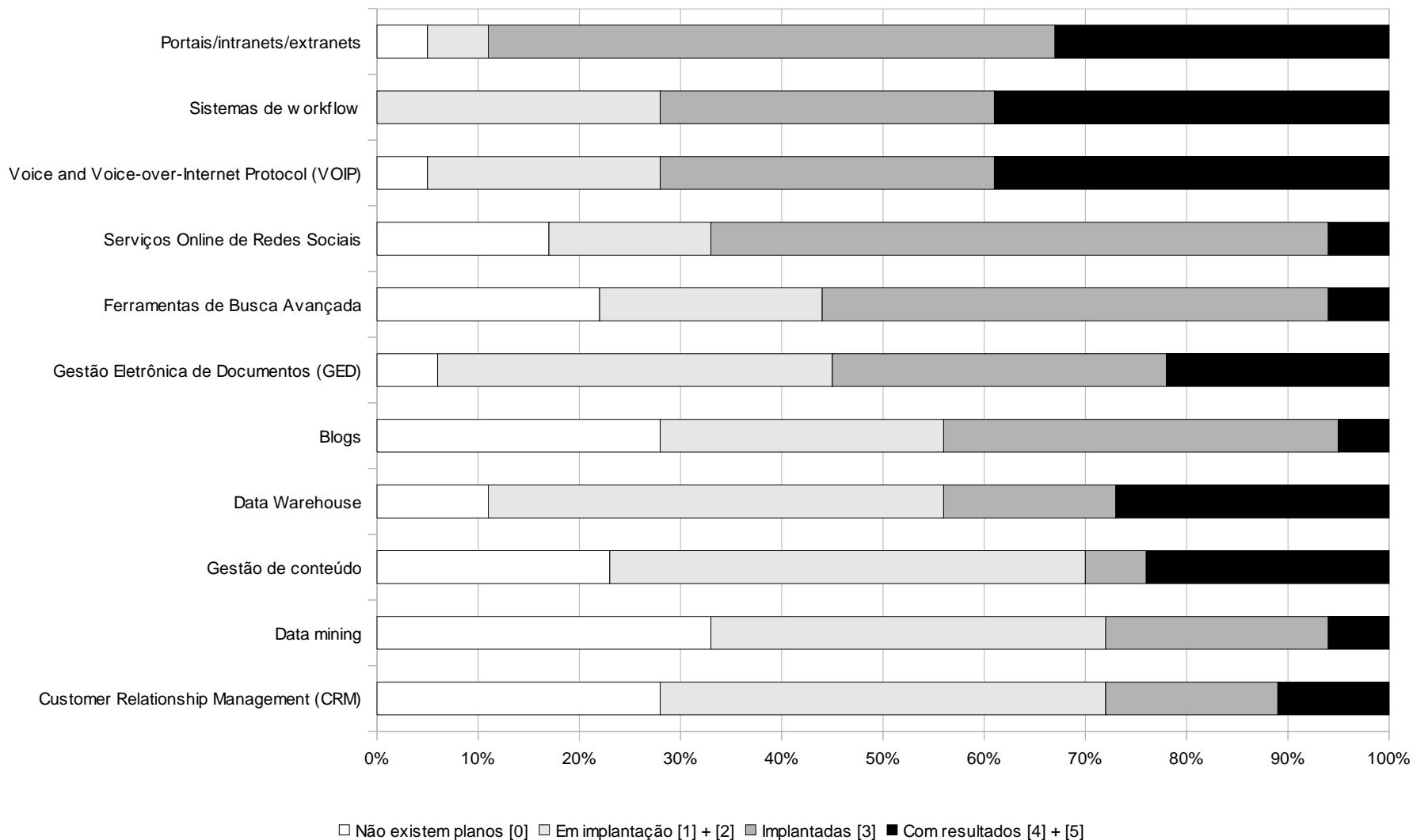
Prática	Estágio de Implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	5	6	56	33
Sistemas de workflow	0	28	33	39
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	5	23	33	39
Serviços Online de Redes Sociais	17	16	61	6
Ferramentas de Busca Avançada	22	22	50	6
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	6	39	33	22
Blogs	28	28	39	5
Data Warehouse	11	45	17	27
Gestão de conteúdo	23	47	6	24
Data mining	33	39	22	6
Customer Relationship Management (CRM)	28	44	17	11

Empresas estatais e de economia mista

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC



Estágio de implantação de práticas na área de Tecnologia (em %)



Empresas estatais e de economia mista

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC



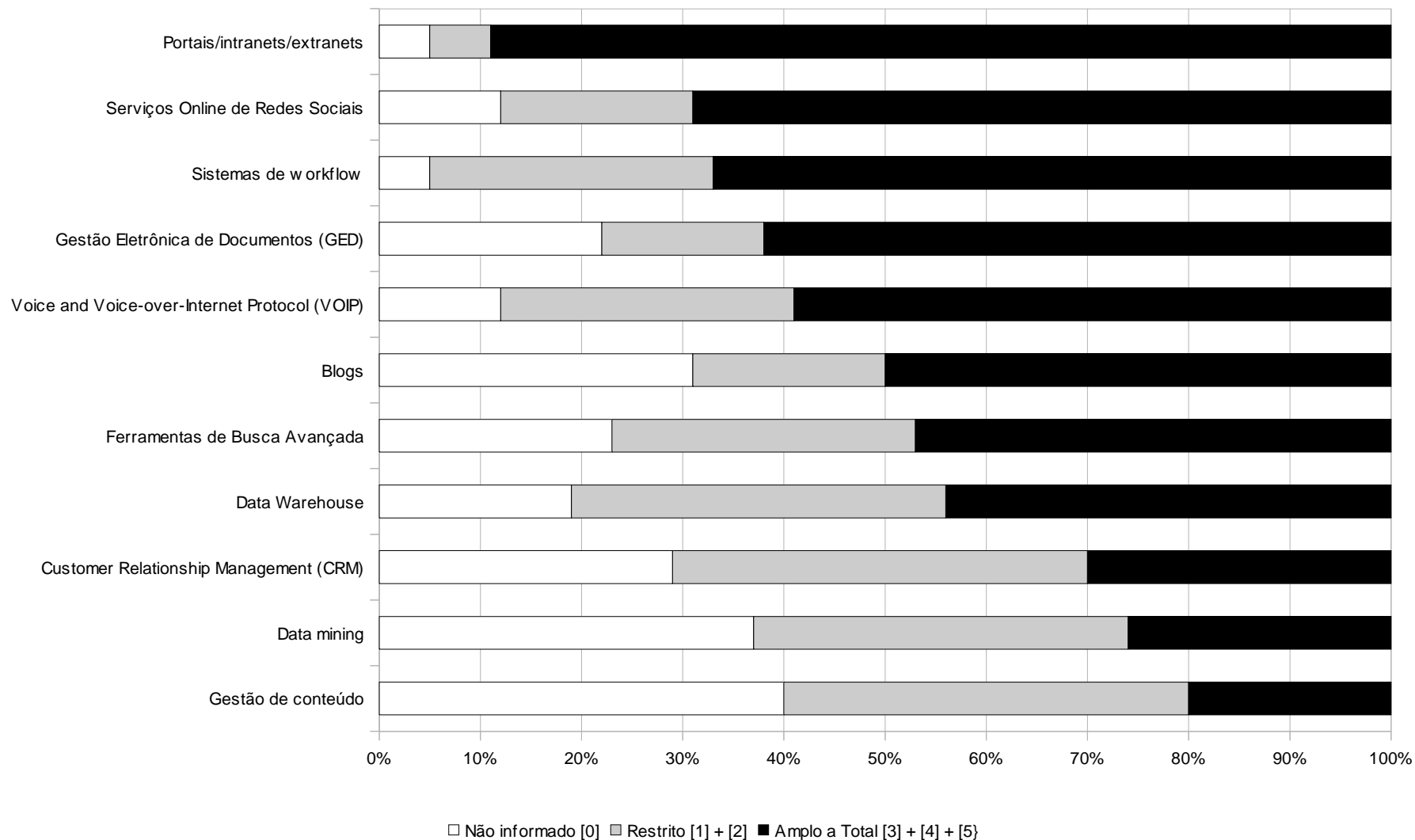
Prática	Alcance das Práticas		
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplo a Total [3] + [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	5	6	89
Serviços Online de Redes Sociais	12	19	69
Sistemas de workflow	5	28	67
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	22	16	62
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	12	29	59
Blogs	31	19	50
Ferramentas de Busca Avançada	23	30	47
Data Warehouse	19	37	44
Customer Relationship Management (CRM)	29	41	30
Data mining	37	37	26
Gestão de conteúdo	40	40	20

Empresas estatais e de economia mista

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC



Alcance das práticas na área de Tecnologia (em %)



Empresas estatais e de economia mista

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



Este grupo de organizações apresenta em geral um estágio alto de implantação.

9 organizações possuem mais de 50% das práticas implantadas.

8 delas destacam-se com resultados importantes:

- Banco do Brasil (BB)
- Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS)
- Itaipu Binacional
- Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES)
- Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRÁS)
- Furnas Centrais Elétricas – FURNAS
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT
- Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO

Empresas estatais e de economia mista

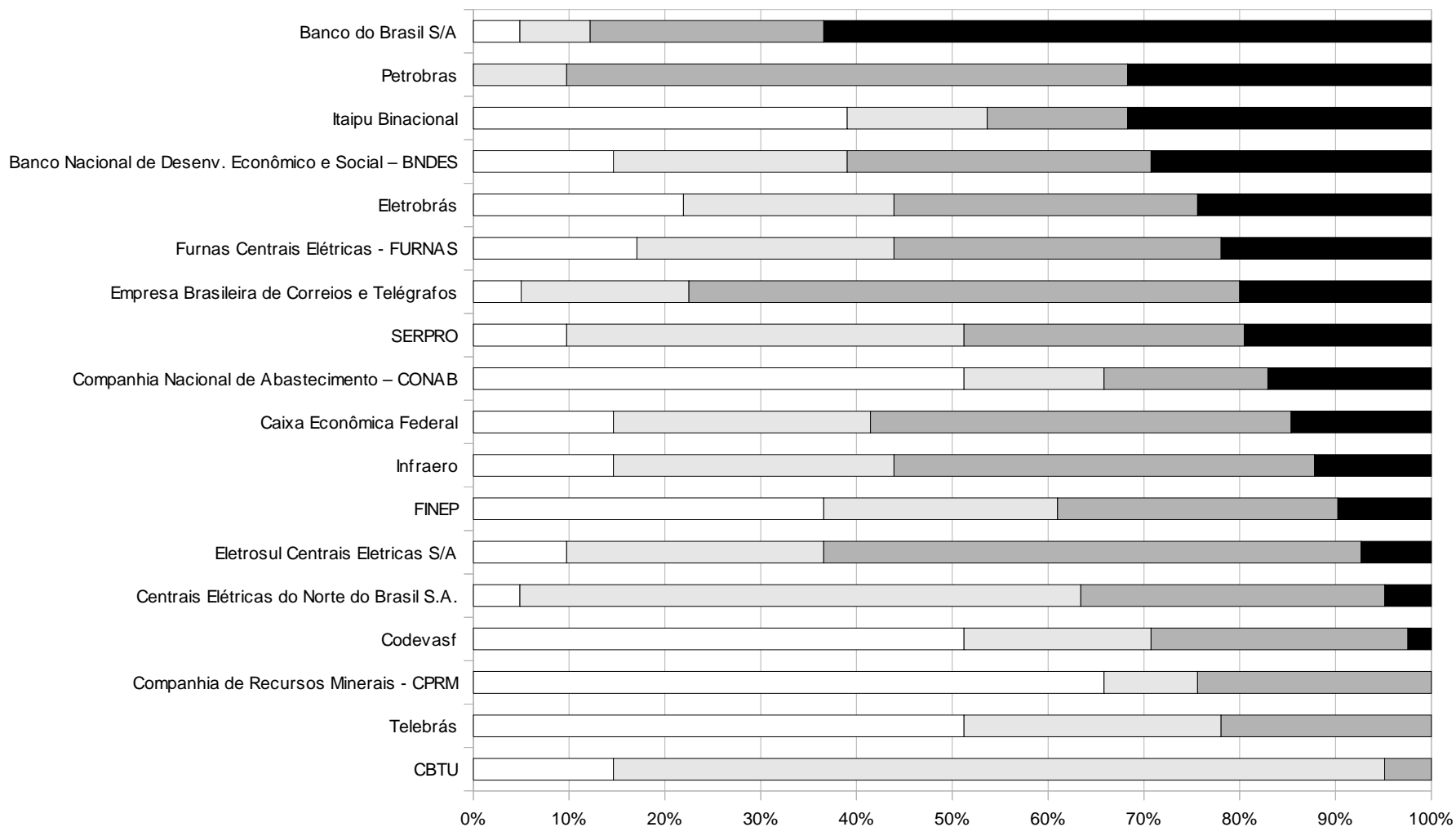
Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Banco do Brasil (BB)	2	3	10	26
Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS)	0	4	24	13
Itaipu Binacional	16	6	6	13
Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES)	6	10	13	12
Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRÁS)	9	9	13	10
Furnas Centrais Elétricas - FURNAS	7	11	14	9
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT	2	7	23	8
Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO	4	17	12	8
Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB	21	6	7	7
Caixa Econômica Federal - CEF	6	11	18	6
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO)	6	12	18	5
FINEP	15	10	12	4
Eletrosul Centrais Elétricas S/A	4	11	23	3
Eletronorte Centrais Elétricas S.A (Eletronorte)	2	24	13	2
Companhia de Desenv. dos Vales do São Francisco – CODEVASF	21	8	11	1
Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM)	27	4	10	0
Telecomunicações Brasileiras S.A. (TELEBRÁS)	21	11	9	0
Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU)	6	33	2	0

Empresas estatais e de economia mista

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



□ Não existem planos [0] □ Em implantação [1] + [2] ■ Implantadas [3] ■ Com resultados [4] + [5]

Fundações e Autarquias

15 organizações

Fundações e Autarquias (6)

1. Banco Central do Brasil – BACEN
2. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP
3. Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)
4. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)
5. Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)
6. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE

Agências Reguladoras (9)

1. Agência Nacional de Águas (Ana)
2. Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)
3. Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL
4. Agência Nacional de Petróleo (ANP)
5. Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)
6. Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL
7. Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq)
8. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA
9. Agência Nacional do Cinema (Ancine)

5 práticas implantadas em pelo menos metade das organizações:

- Educação corporativa, Fóruns (presenciais e virtuais) e Listas de discussão, Espaços Colaborativos Físicos e Virtuais e Brainstorming

5 práticas implantadas ou em implantação em metade delas:

- Assistência de Colegas (Peer Assist), Compartilhamento de Videos, Comunidades de prática / de conhecimento, Narrativas e Café do Conhecimento (Knowledge Café).

Quanto ao alcance, destacam-se:

- Educação corporativa, Espaços Colaborativos Virtuais e Brainstorming

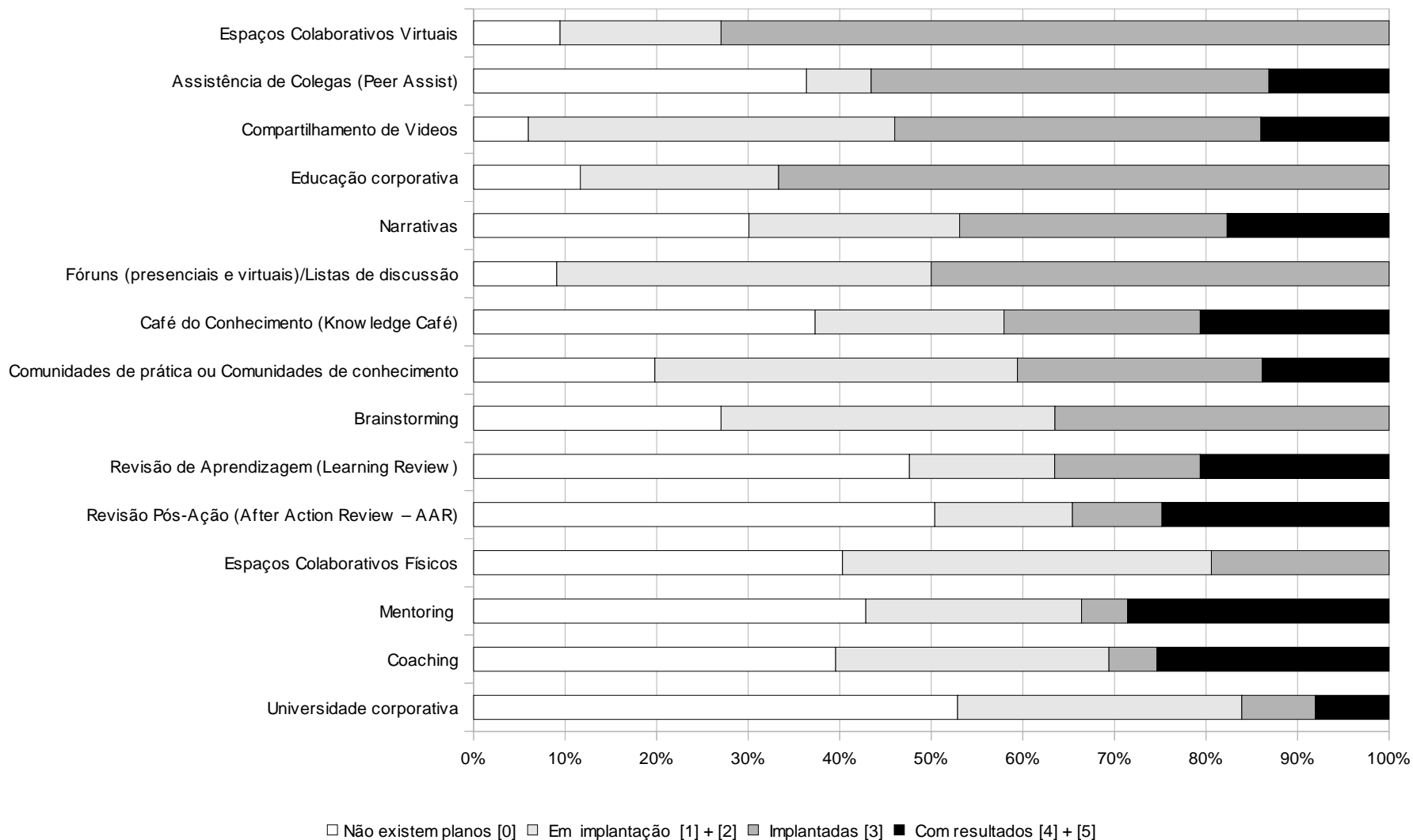
Fundações e Autarquias

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos



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
Brainstorming	20	27	27	26
Universidade corporativa	46	27	7	20
Assistência de Colegas (Peer Assist)	36	7	43	14
Compartilhamento de Vídeos	6	40	40	14
Comunidades de prática / de conhecimento	20	40	27	13
Narrativas	34	26	33	7
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	47	26	27	0
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	60	20	20	0
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	67	20	13	0
Coaching	53	40	7	0
Mentoring	60	33	7	0

Estágio de implantação de práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



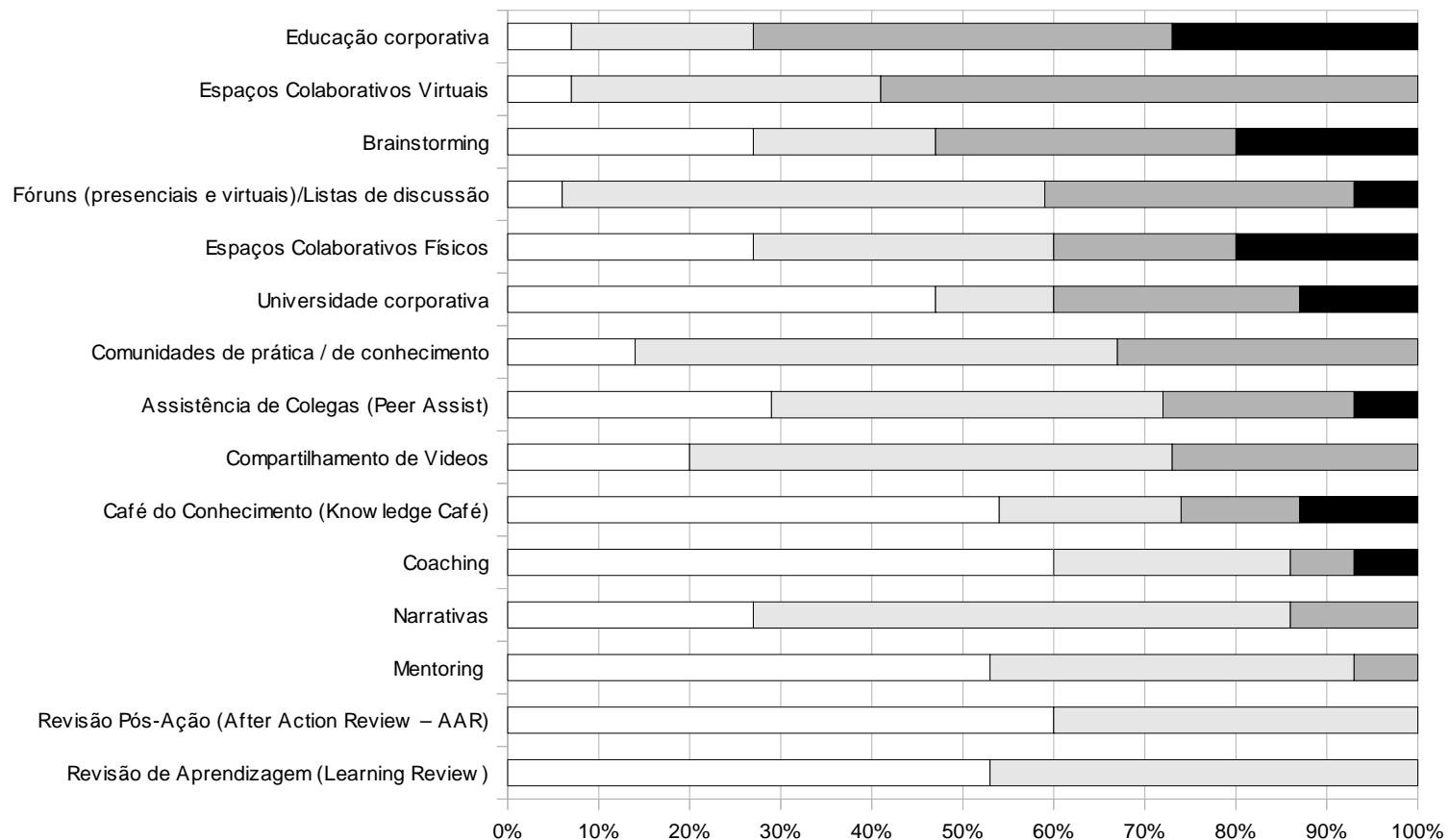
Fundações e Autarquias

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos



Prática	Alcance Pretendido				
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Ampla [3] + [4]	Total [5]	Ampla a Total [3] + [4] + [5]
Educação corporativa	7	20	46	27	73
Espaços Colaborativos Virtuais	7	34	59	0	59
Brainstorming	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
Assistência de Colegas (Peer Assist)	29	43	21	7	28
Compartilhamento de Vídeos	20	53	27	0	27
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	54	20	13	13	26
Coaching	60	26	7	7	14
Narrativas	27	59	14	0	14
Mentoring	53	40	7	0	7
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	53	47	0	0	0
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	60	40	0	0	0

Alcance das práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



□ Não informado [0] □ Restrito [1] + [2] ■ Amplio [3] + [4] ■ Total [5]

6 apresentam um nível mais alto de implantação e resultados significativos em mais de 40% das organizações:

- Benchmarking, Melhores Práticas, Mapeamento do conhecimento, Captura de Ideias e de Lições Aprendidas, Construção de "Clusters" de Conhecimento e Base de Conhecimento

2 práticas estão implantadas em apenas 20% delas, mas apresentam resultados importantes.

- Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC e Gestão por competências

A maior parte das outras práticas está em processo de implantação ou planejada em boa parte das organizações pesquisadas. Quanto ao alcance, destacam-se:

- Benchmarking, Captura de Ideias e de Lições Aprendidas, Base de Conhecimento e Mapeamento do conhecimento

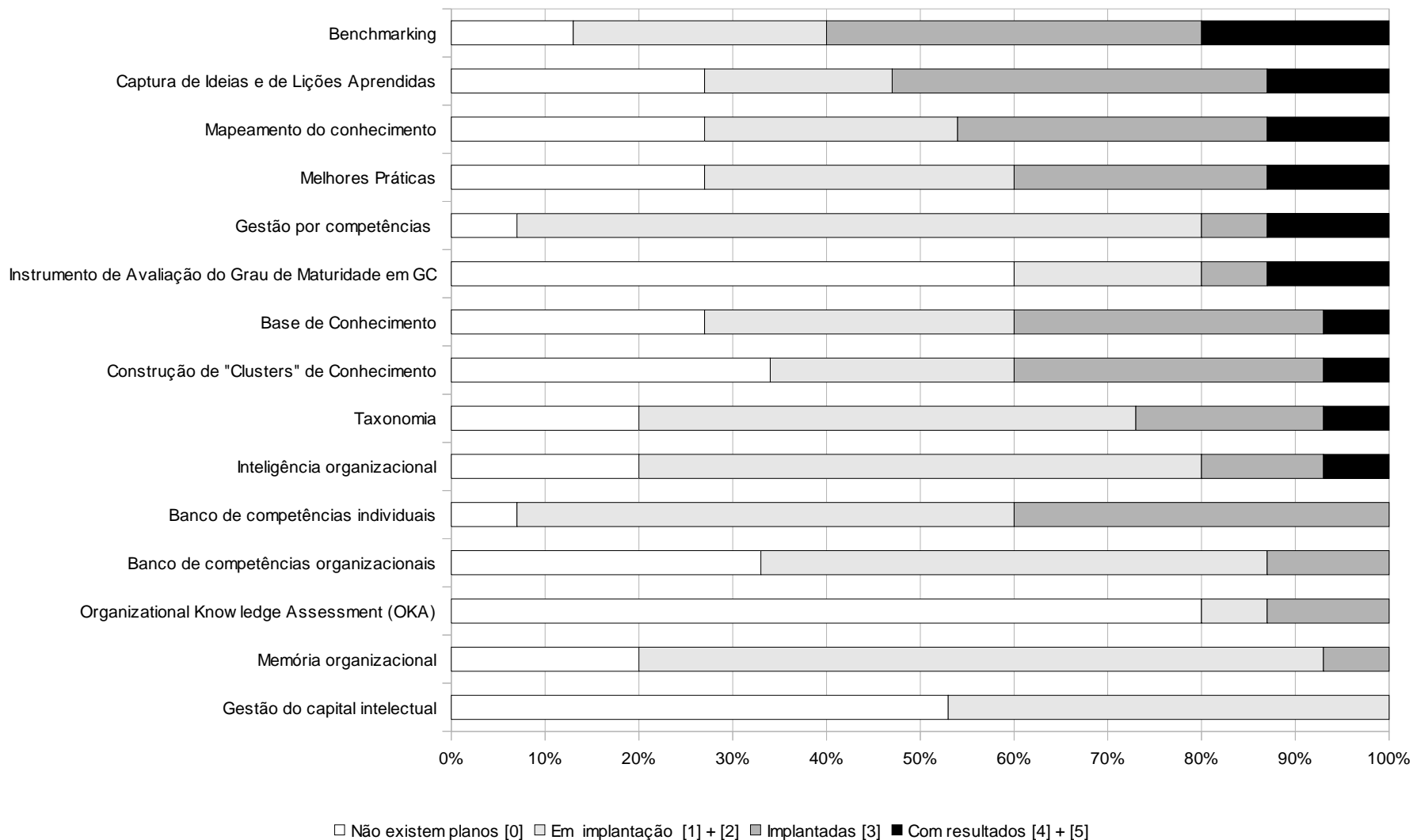
Fundações e Autarquias

2. Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC



Práticas	Estágio de Implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Benchmarking	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 "Clusters" 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
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	80	7	13	0
Banco de competências organizacionais	33	54	13	0

Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento (em %)



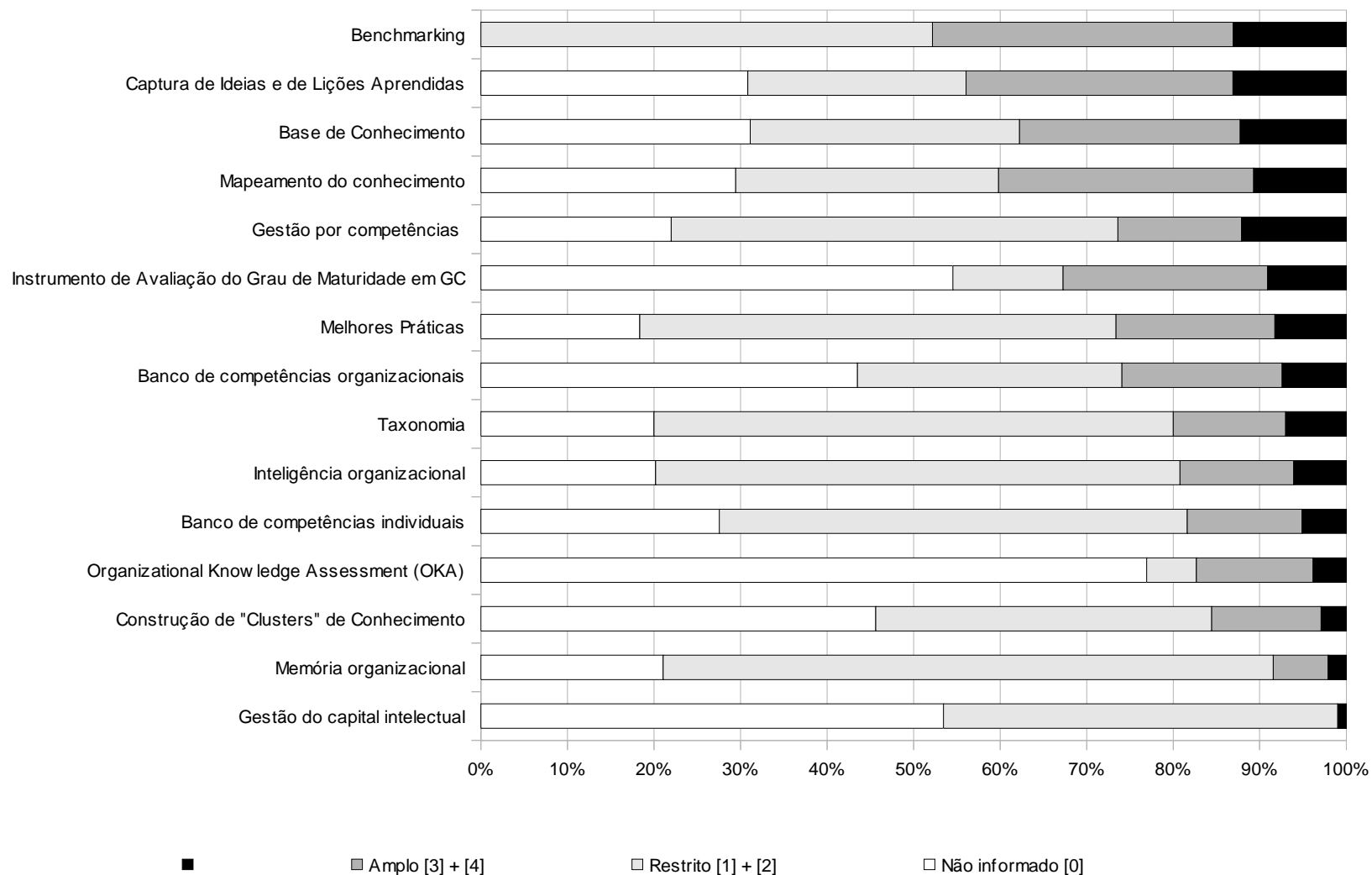
Fundações e Autarquias

2. Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC



Práticas	Alcance das Práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Ampla [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

Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento (em %)





4 ferramentas 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 Online de Redes Sociais

4 outras práticas importantes neste grupo

- Customer Relationship Management (CRM), Gestão de conteúdo, Data Warehouse e Sistema de Workflow

Quanto ao alcance, destacam-se:

- Portais/intranets/extranets, Gestão Eletrônica de Documentos (GED) e Ferramentas de Busca Avançada

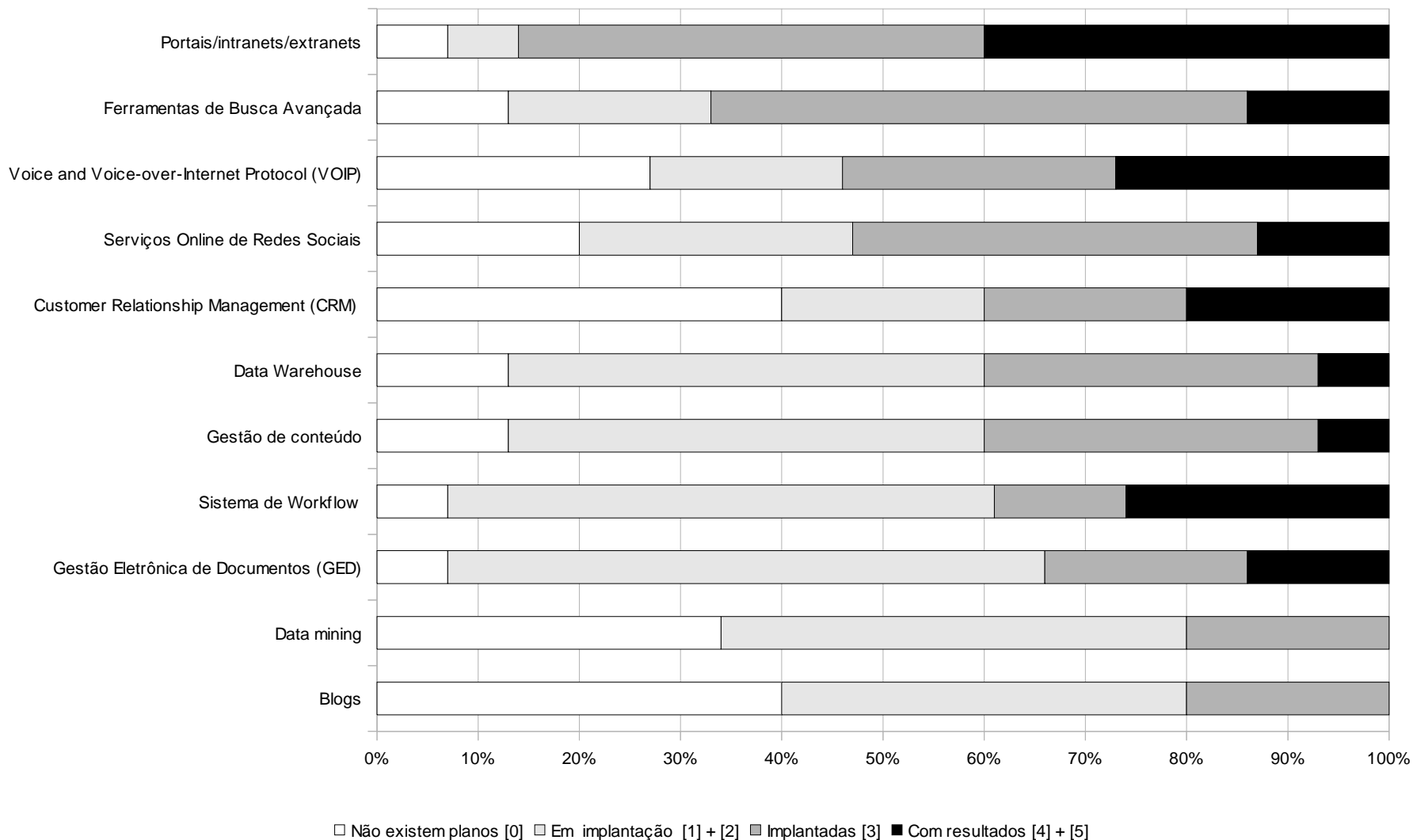
Fundações e Autarquias

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC



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
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	27	19	27	27
Serviços Online de Redes Sociais	20	27	40	13
Customer Relationship Management (CRM)	40	20	20	20
Gestão de conteúdo	13	47	33	7
Data Warehouse	13	47	33	7
Sistema de Workflow	7	54	13	26
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	7	59	20	14
Blogs	40	40	20	0
Data mining	34	46	20	0

Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC (em %)



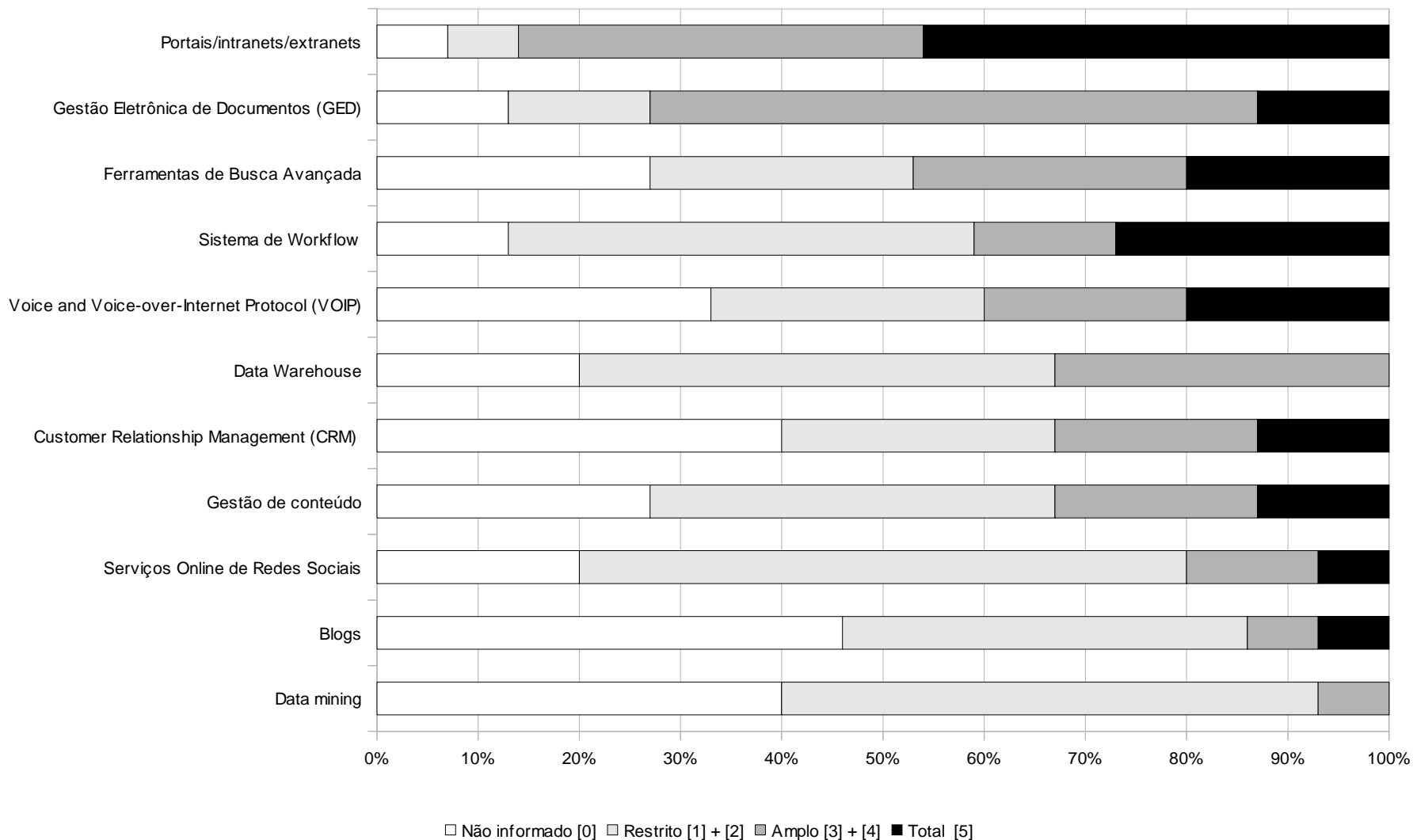
Fundações e Autarquias

3. Práticas relacionadas à base tecnológica da GC



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 Workflow	13	46	14	27
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	33	27	20	20
Data Warehouse	20	47	33	0
Gestão de conteúdo	27	40	20	13
Customer Relationship Management (CRM)	40	27	20	13
Serviços Online de Redes Sociais	20	60	13	7
Blogs	46	40	7	7
Data mining	40	53	7	0

Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC (em %)



Fundações e Autarquias

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



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

5 organizações se destacam, com mais de 50% de práticas implantadas:

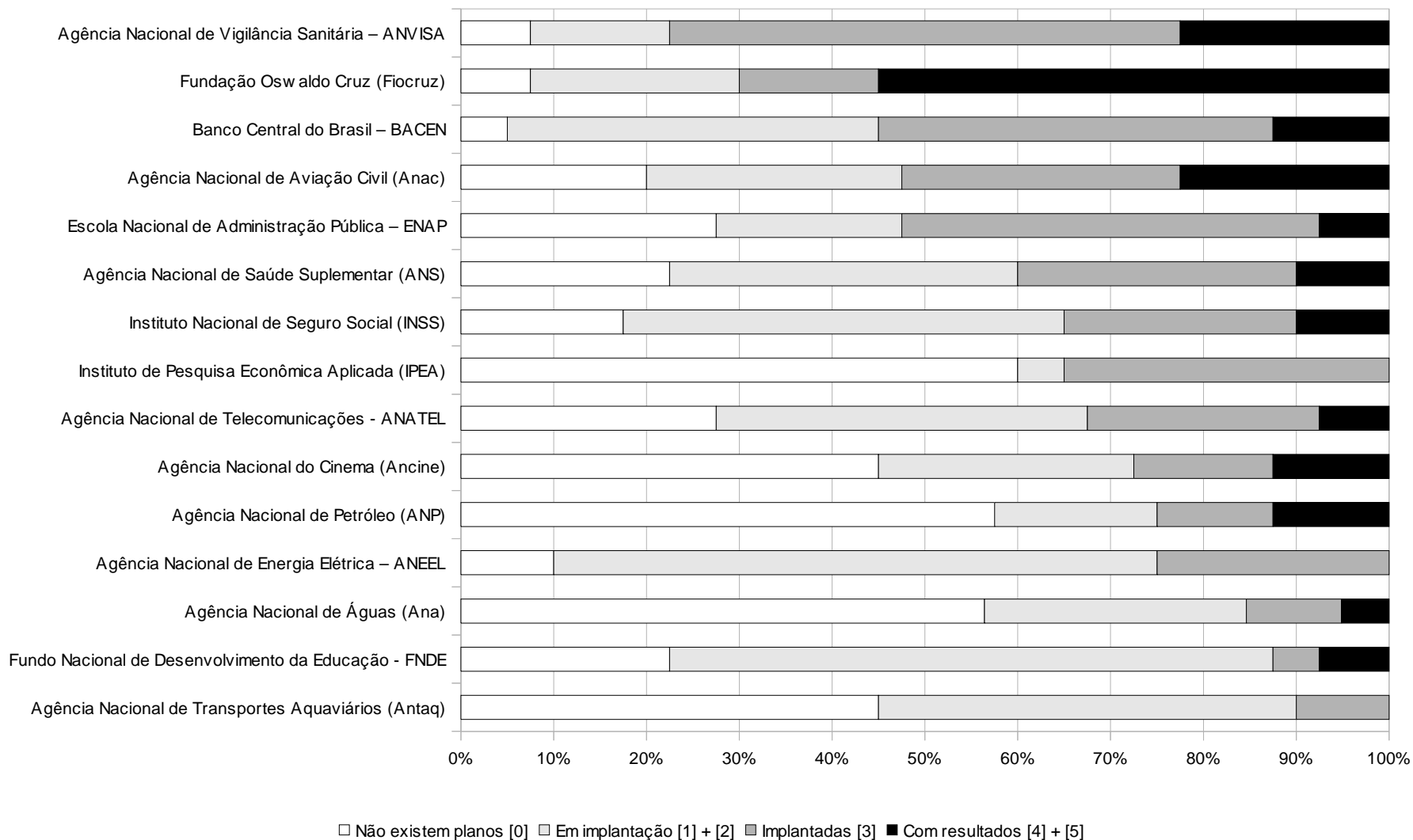
1. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA
2. Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)
3. Banco Central do Brasil – BACEN
4. Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)
5. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

Fundações e Autarquias

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



Resumo do Estágio de Implantação das Práticas nas Autarquias e Fundações



Agências Reguladoras

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



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

2 organizações se destacam entre as agências reguladoras, com mais de 50% de práticas implantadas:

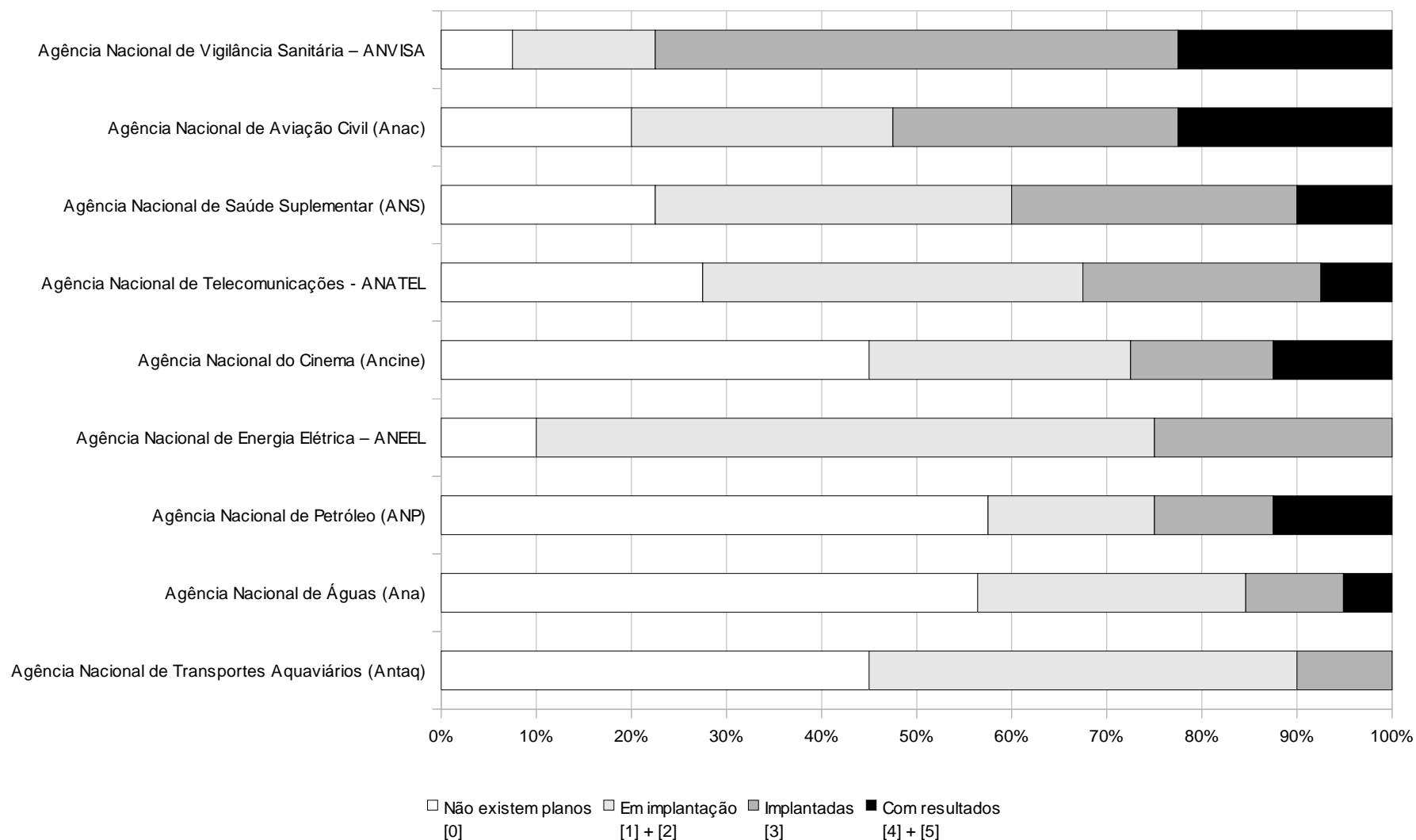
1. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA
2. Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)

Agências Reguladoras

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



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



Organizações do Setor de Energia

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



4 organizações se destacam entre as 7 do setor de energia, com mais de 50% de práticas implantadas:

1. Eletrosul Centrais Elétricas S.A
2. Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS
3. Furnas Centrais Elétricas - FURNAS
4. Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRÁS)

Organizações do Setor de Energia

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



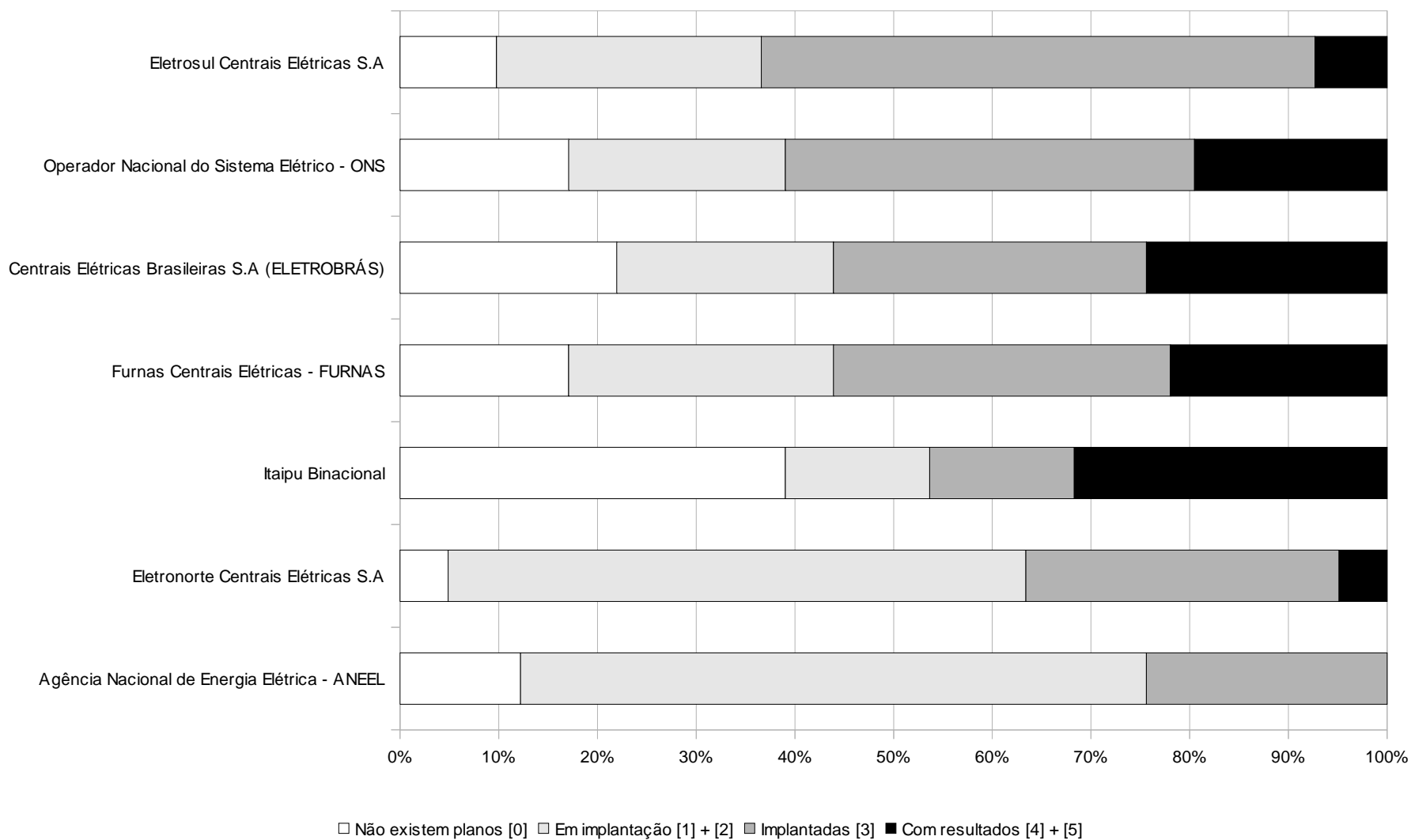
Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Eletrosul Centrais Elétricas S.A	4	11	23	3
Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS	7	9	17	8
Furnas Centrais Elétricas - FURNAS	7	11	14	9
Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRÁS)	9	9	13	10
Itaipu Binacional	16	6	6	13
Eletronorte Centrais Elétricas S.A	2	24	13	2
Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL	5	26	10	0

Organizações do Setor de Energia

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



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



Poder Judiciário

5 organizações

1. Conselho da Justiça Federal - CJF
2. Conselho Nacional de Justiça – CNJ
3. Superior Tribunal Militar (STM)
4. Supremo Tribunal Federal (STF)
5. Tribunal Superior do Trabalho – TST

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

3 práticas estão implantadas e produzindo resultados importantes em 80% das organizações:

- Educação corporativa, Fóruns e Listas de discussão, Brainstorming e Compartilhamento de Videos

6 práticas apresentam um grau relativamente alto de implantação, bem como resultados relevantes:

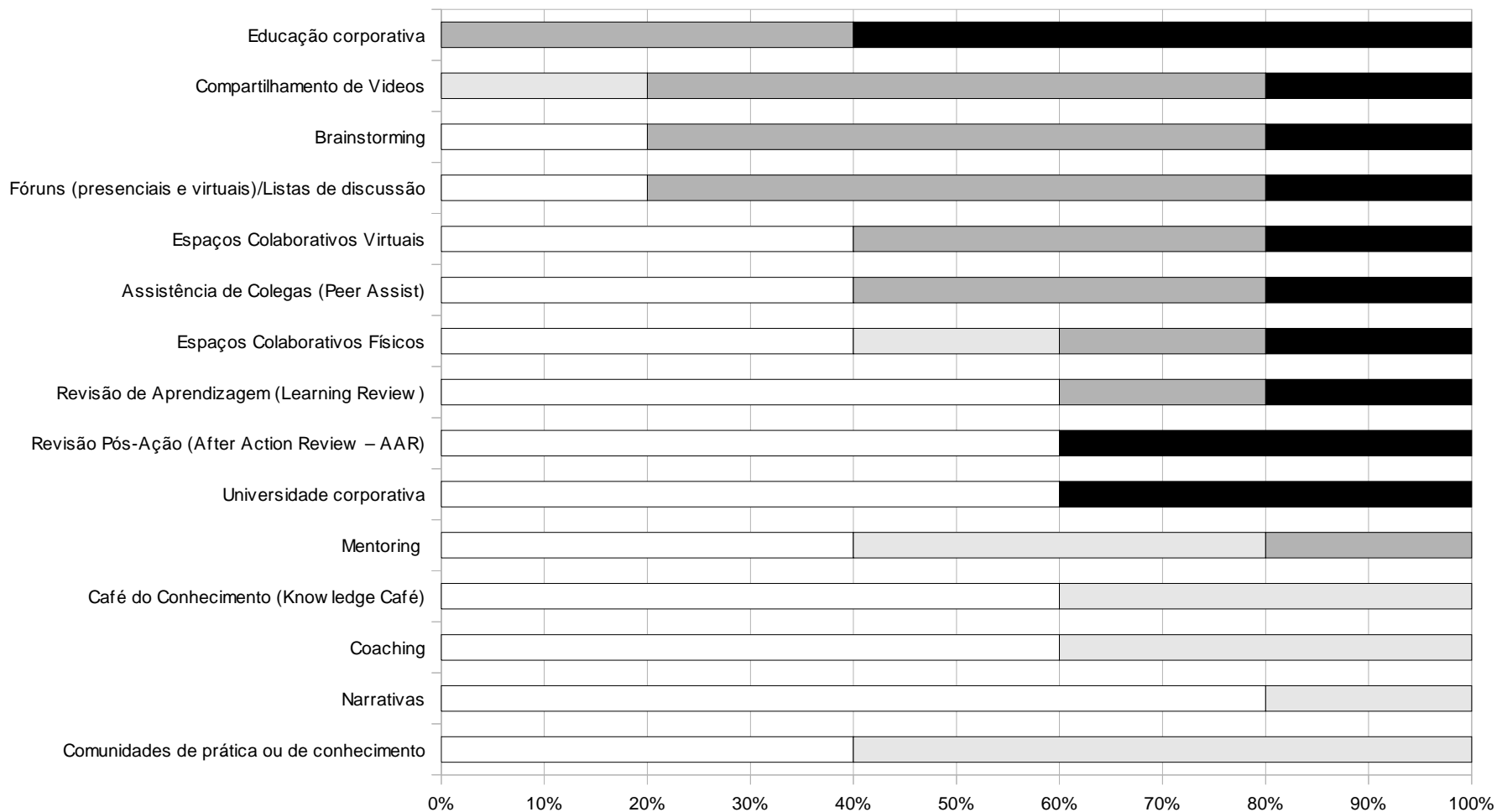
- Assistência de Colegas (Peer Assist), Espaços Colaborativos Virtuais, Revisão de Aprendizagem (Learning Review) e Espaços Colaborativos Físicos

2 em grau mais reduzido de implantação, porém significativo, com resultados em 40% das organizações:

- Universidade corporativa e Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)

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
Brainstorming	20	0	60	20
Compartilhamento de Vídeos	0	20	60	20
Assistência de Colegas (Peer Assist)	40	0	40	20
Espaços Colaborativos Virtuais	40	0	40	20
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	60	0	20	20
Espaços Colaborativos Físicos	40	20	20	20
Universidade corporativa	60	0	0	40
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	60	0	0	40
Mentoring	40	40	20	0
Comunidades de prática ou de conhecimento	40	60	0	0
Narrativas	80	20	0	0
Coaching	60	40	0	0
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	60	40	0	0

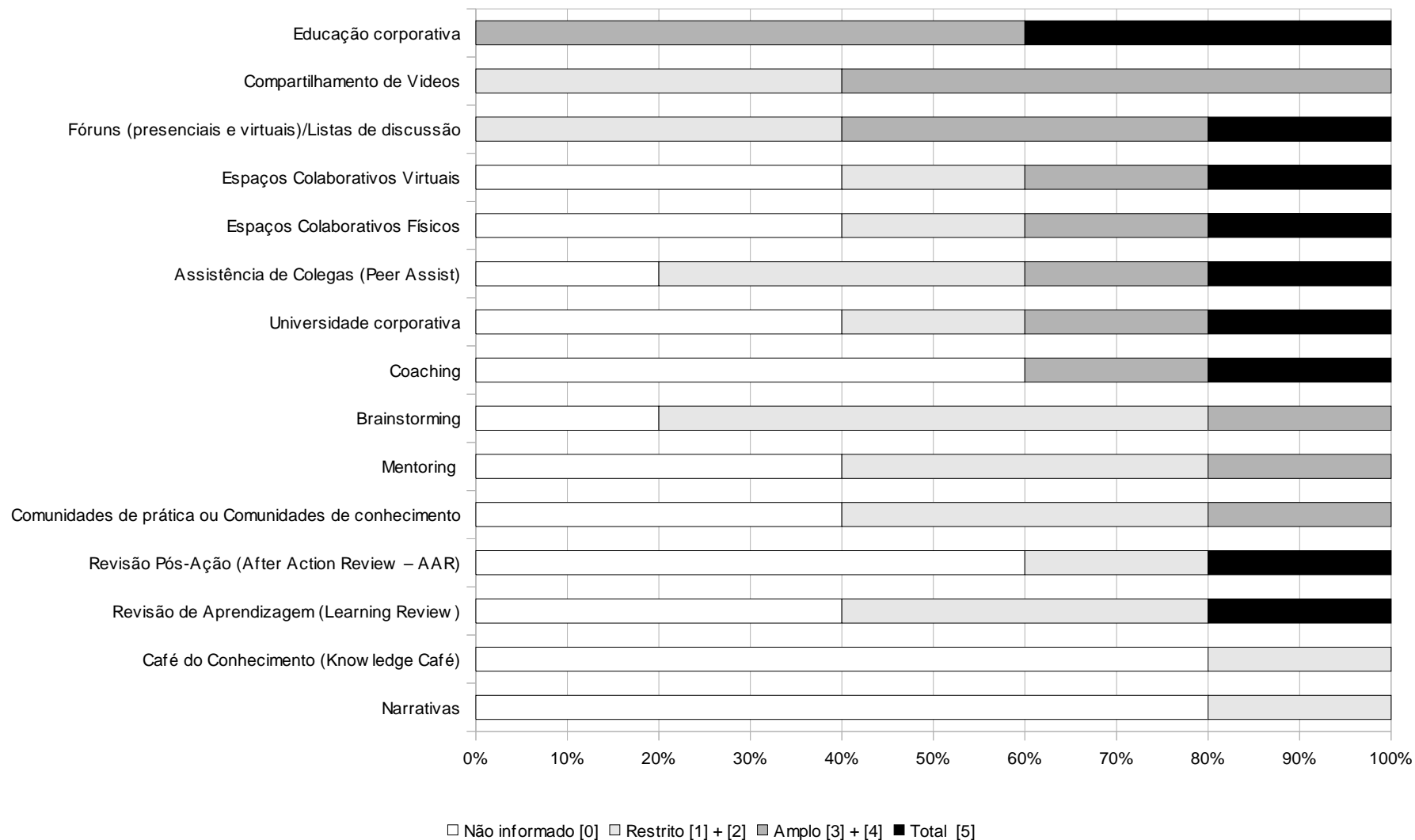
Estágio de implantação de práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



□ Não existem planos [0] □ Em implantação [1] + [2] ■ Implantadas [3] ■ Com resultados [4] + [5]

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
Coaching	60	0	20	20
Universidade corporativa	40	20	20	20
Assistência de Colegas (Peer Assist)	20	40	20	20
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
Mentoring	40	40	20	0
Brainstorming	20	60	20	0
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	40	40	0	20
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	60	20	0	20
Narrativas	80	20	0	0
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	80	20	0	0

Alcance das práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)





5 estão implantadas em pelo menos metade das organizações, juntamente com resultados significativos:

- Mapeamento do conhecimento, Melhores Práticas, Benchmarking, Taxonomia e Banco de competências individuais

6 práticas estão implantadas em 40% delas:

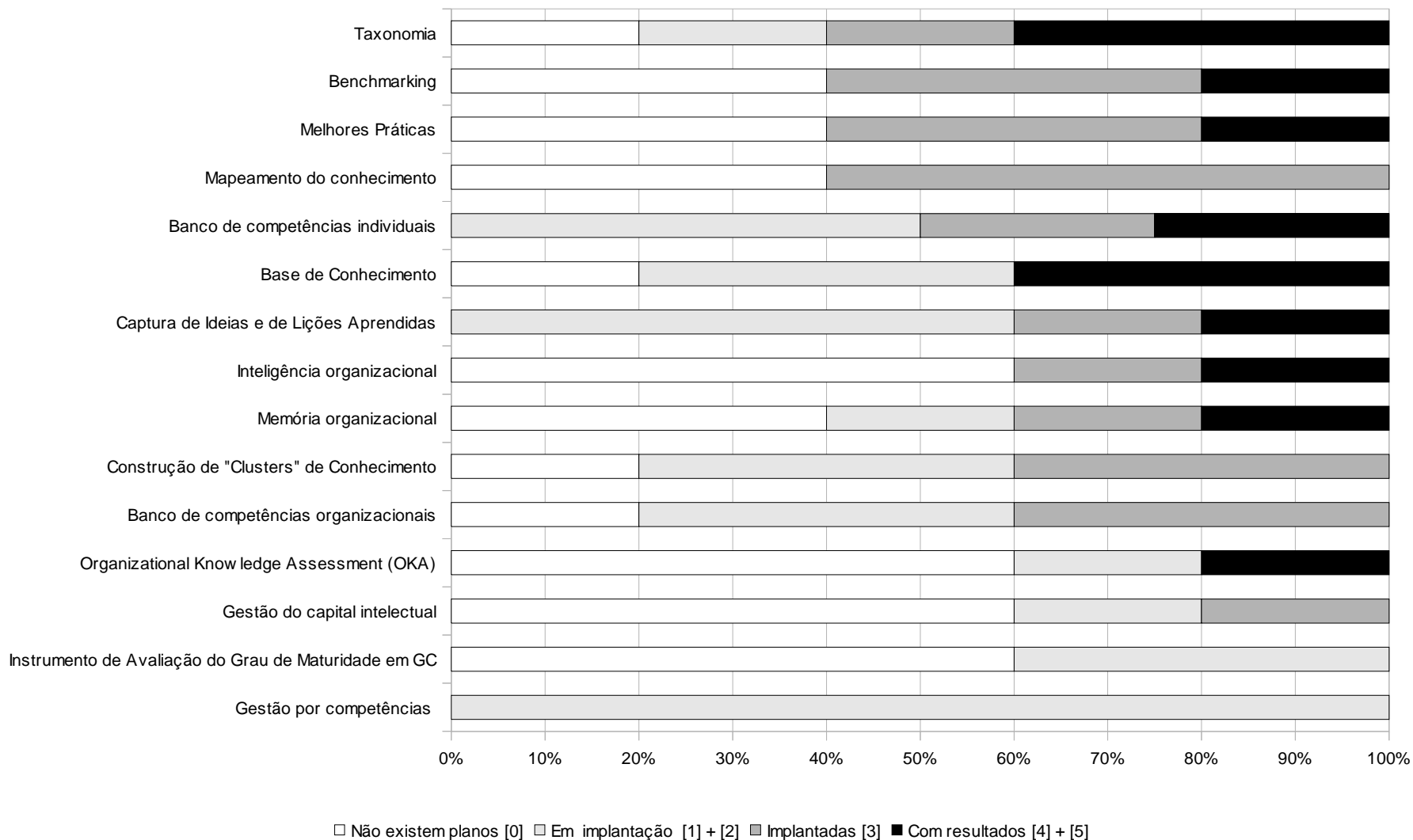
- Banco de competências organizacionais, Construção de "Clusters" de Conhecimento, Memória organizacional, Inteligência organizacional, Captura de Ideias e de Lições Aprendidas, e Base de Conhecimento

1 não está implantada, mas planejada para o futuro ou em processo de implantação em todas as organizações:

- Gestão por competências

Práticas	Estágio de implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [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
Mapeamento do conhecimento	40	20	40	0
Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	0	60	40	0
Benchmarking	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
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	60	0	20	20
Construção de "Clusters" de Conhecimento	20	60	20	0
Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	60	20	20	0

Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC (em %)





4 ferramentas apresentam um alto grau de implantação (mais de 80% das organizações) e resultados importantes:

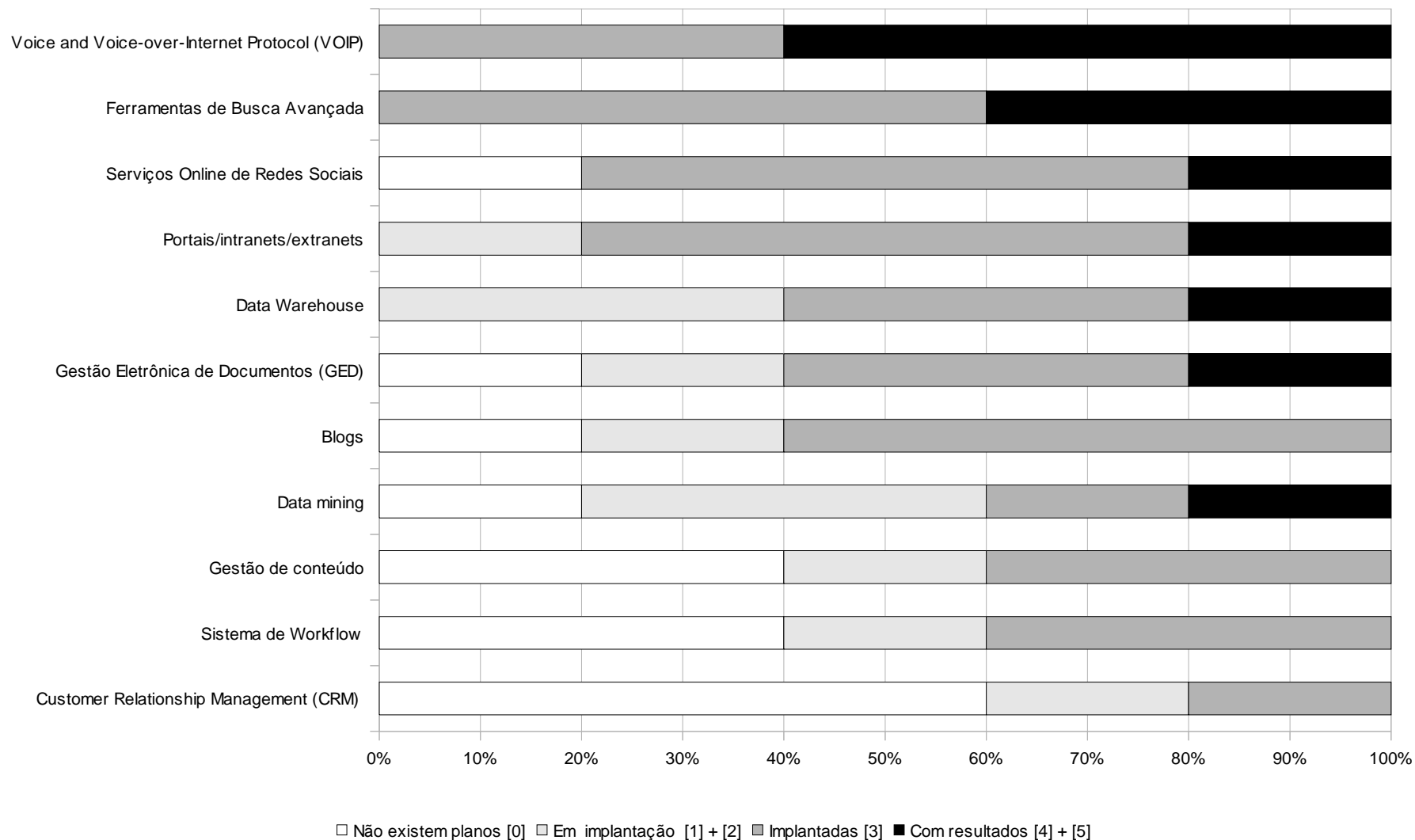
- Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)
- Ferramentas de Busca Avançada
- Portais/intranets/extranets
- Serviços Online de Redes Sociais

Outras 4 práticas importantes neste grupo:

- Gestão Eletrônica de Documentos (GED), Data Warehouse, Blogs e Data mining

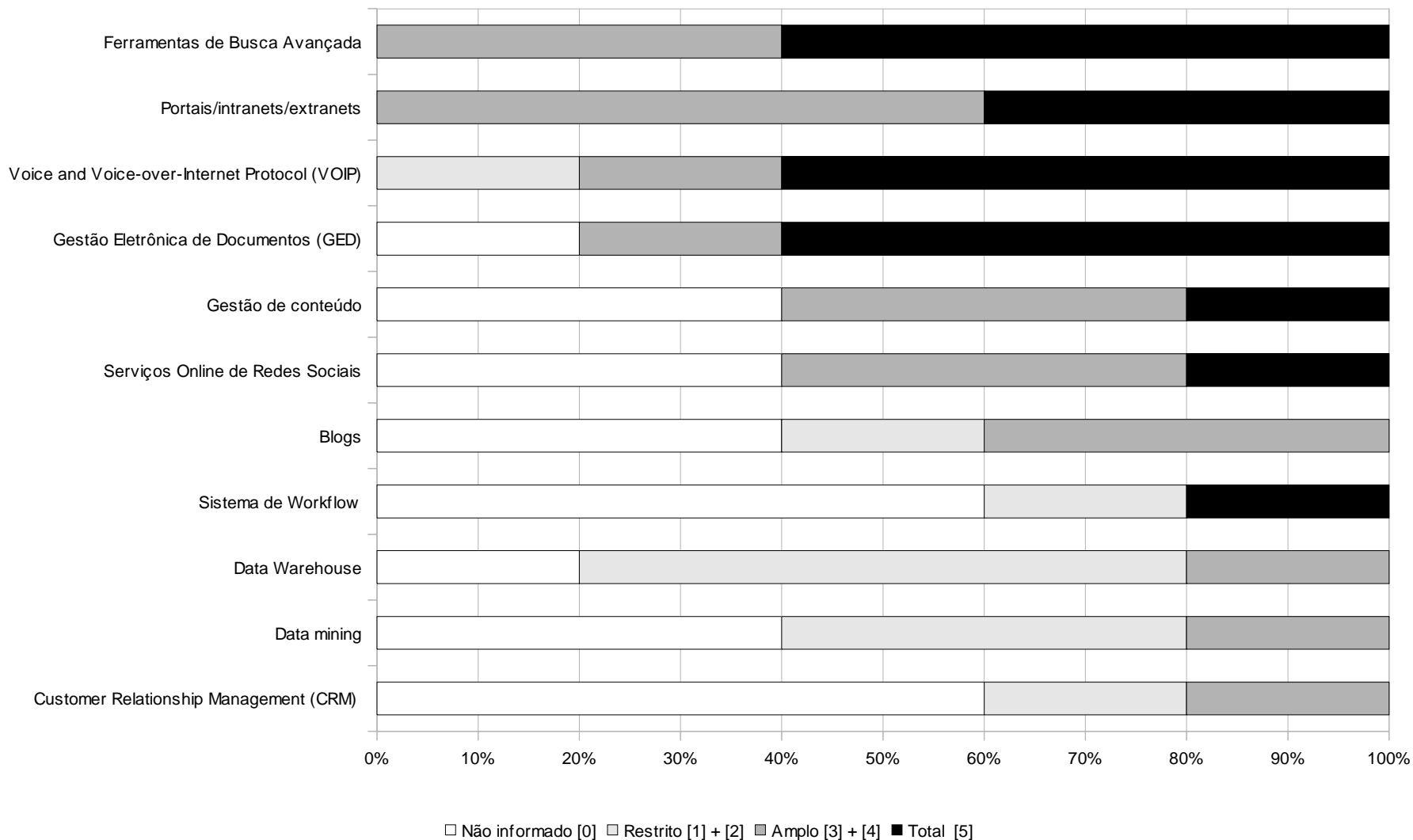
Práticas	Estágio de Implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	0	0	40	60
Ferramentas de Busca Avançada	0	0	60	40
Portais/intranets/extranets	0	20	60	20
Serviços Online de Redes Sociais	20	0	60	20
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	20	20	40	20
Data Warehouse	0	40	40	20
Blogs	20	20	60	0
Data mining	20	40	20	20
Sistema de Workflow	40	20	40	0
Gestão de conteúdo	40	20	40	0
Customer Relationship Management (CRM)	60	20	20	0

Estágio 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	40	60
Portais/intranets/extranets	0	0	60	40
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	0	20	20	60
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	20	0	20	60
Serviços Online de Redes Sociais	40	0	40	20
Gestão de conteúdo	40	0	40	20
Blogs	40	20	40	0
Sistema de Workflow	60	20	0	20
Data Warehouse	20	60	20	0
Data mining	40	40	20	0
Customer Relationship Management (CRM)	60	20	20	0

Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC (em %)



2 organizações entre as 5 do Poder Judiciário relatam mais de 50% de práticas implantadas:

1. Conselho da Justiça Federal - CJF
2. Tribunal Superior do Trabalho - TST

Poder Judiciário

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



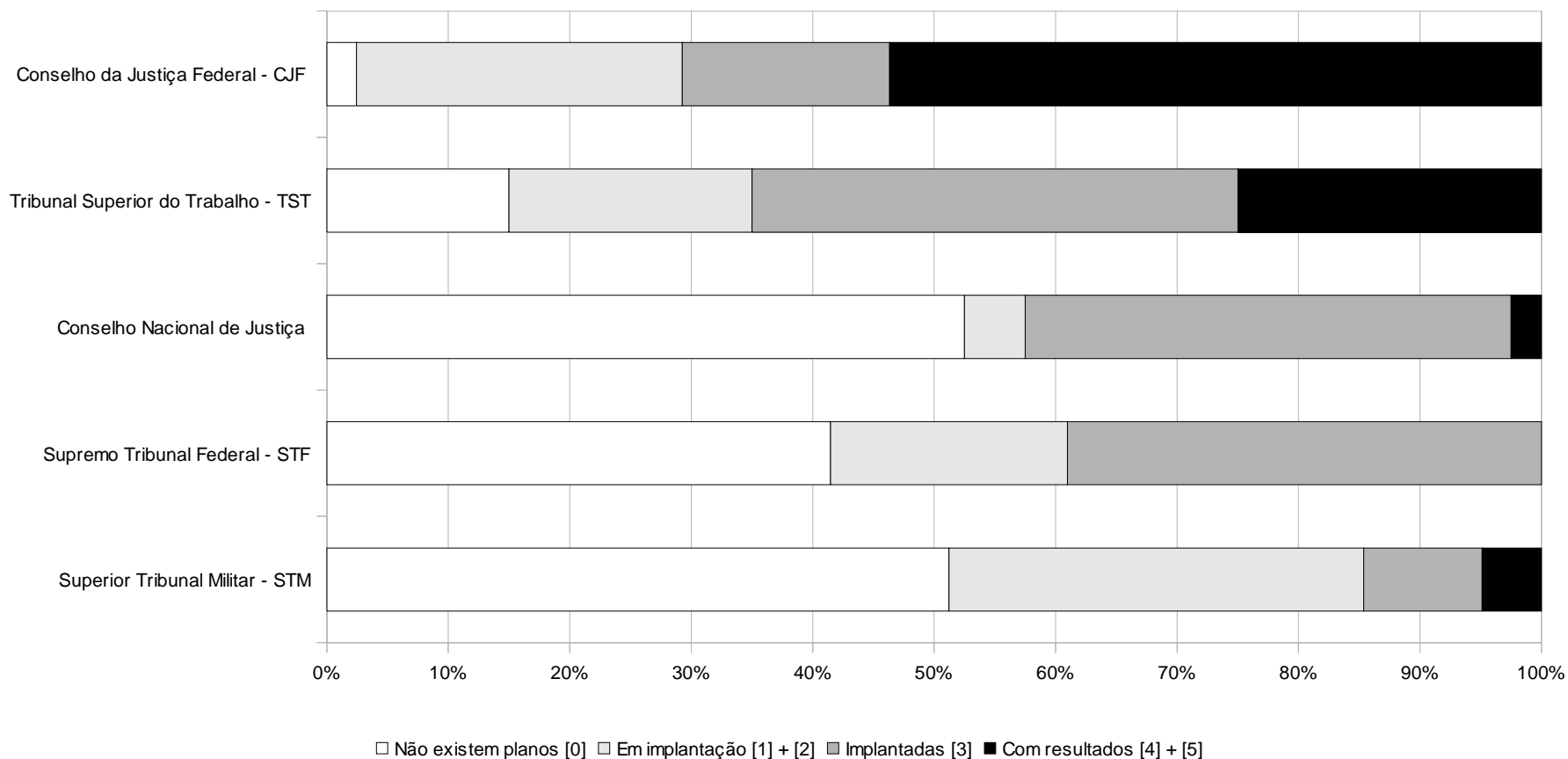
Organização	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Conselho da Justiça Federal - CJF	1	11	7	22
Tribunal Superior do Trabalho - TST	6	8	16	10
Conselho Nacional de Justiça	21	2	16	1
Supremo Tribunal Federal - STF	17	8	16	0
Superior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

Poder Judiciário

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



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



Ministério Público

5 organizações

Ministério Público Federal (4)

1. Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)
2. Ministério Público do Trabalho – MPT
3. Ministério Público Federal – MPF
4. Ministério Público Militar (MPM)

Ministério Público Estadual (1)

1. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT)

1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

3 práticas estão implantadas e produzindo resultados importantes em mais de 80% das organizações:

- Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão, Compartilhamento de Videos e Espaços Colaborativos Virtuais

6 práticas estão implantadas em 40% a 60% das organizações:

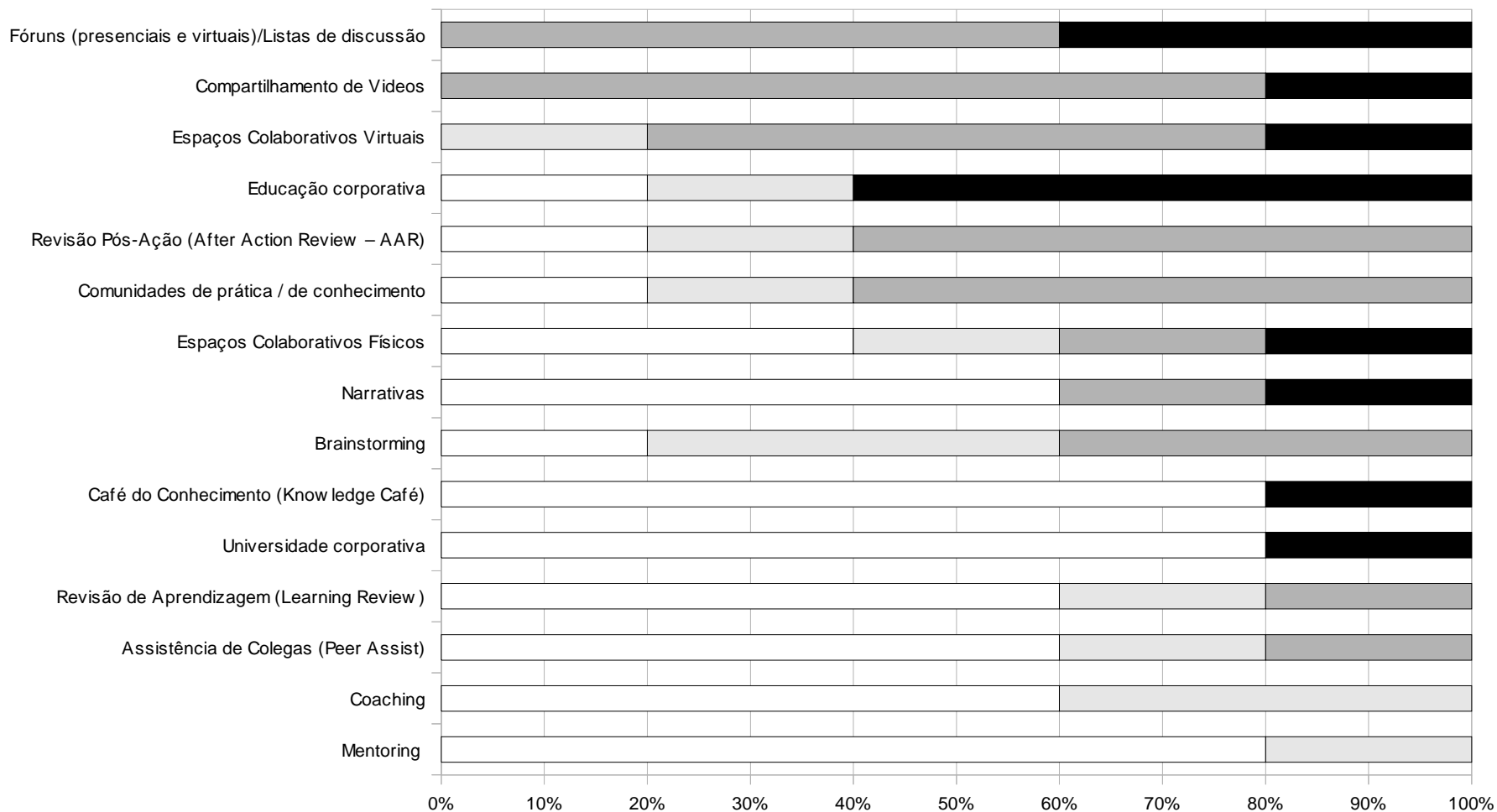
- Educação corporativa, Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR), Narrativas, Espaços Colaborativos Físicos e Brainstorming

As restantes apresentam grau mais reduzido de implantação (as duas últimas não implantadas):

- Universidade corporativa, Café do Conhecimento (Knowledge Café), Assistência de Colegas (Peer Assist), Revisão de Aprendizagem (Learning Review), Mentoring e Coaching

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
Comunidades de prática / de conhecimento	20	20	60	0
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	20	20	60	0
Narrativas	60	0	20	20
Espaços Colaborativos Físicos	40	20	20	20
Brainstorming	20	40	40	0
Universidade corporativa	80	0	0	20
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	80	0	0	20
Assistência de Colegas (Peer Assist)	60	20	20	0
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	60	20	20	0
Mentoring	80	20	0	0
Coaching	60	40	0	0

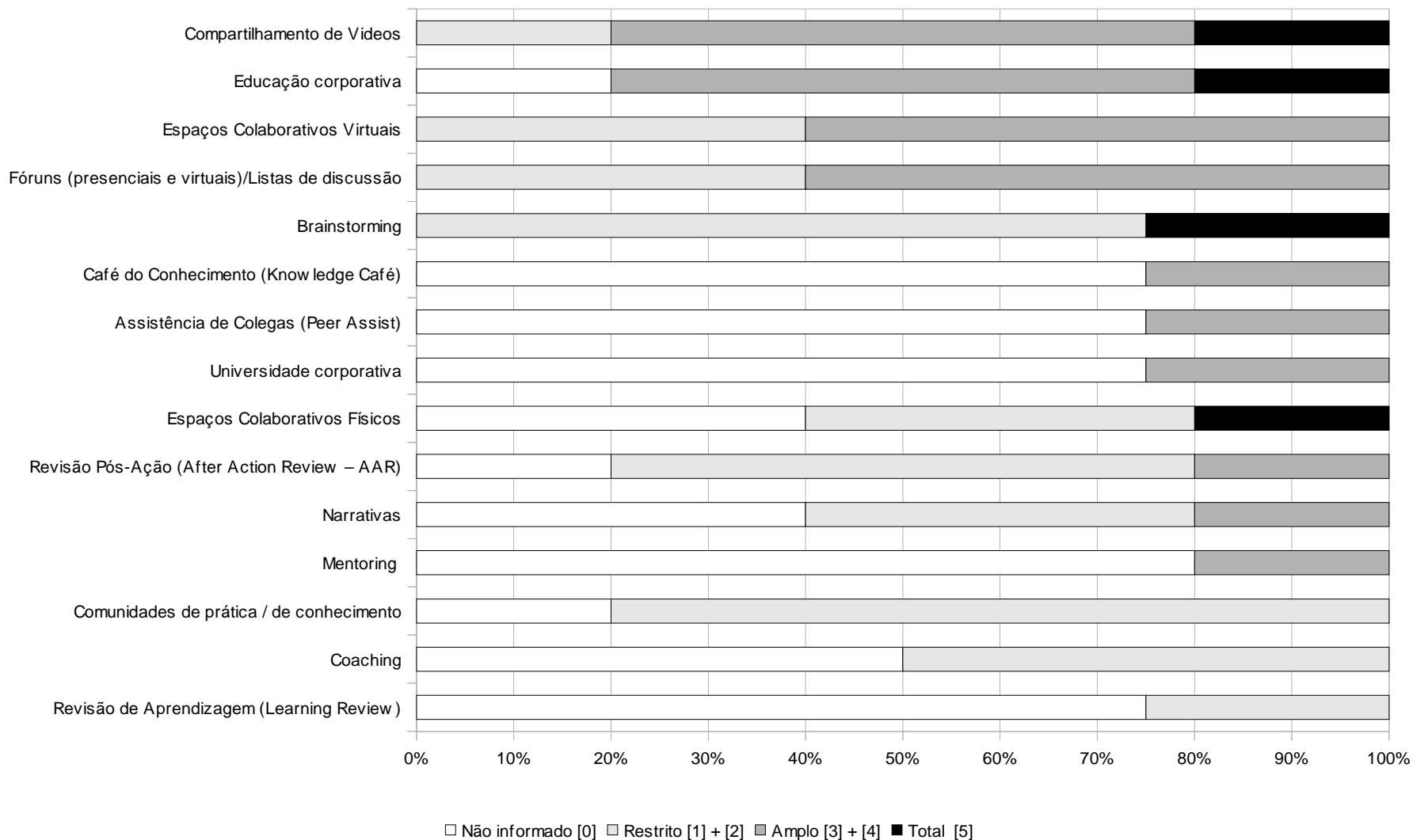
Estágio de implantação de práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



□ Não existem planos [0] □ Em implantação [1] + [2] ■ Implantadas [3] ■ Com resultados [4] + [5]

Práticas	Alcance das Práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplio [3] + [4]	Total [5]
Compartilhamento de Videos	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
Brainstorming	0	75	0	25
Universidade corporativa	75	0	25	0
Assistência de Colegas (Peer Assist)	75	0	25	0
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	75	0	25	0
Espaços Colaborativos Físicos	40	40	0	20
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	20	60	20	0
Narrativas	40	40	20	0
Mentoring	80	0	20	0
Comunidades de prática / de conhecimento	20	80	0	0
Coaching	50	50	0	0
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	75	25	0	0

Alcance das práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



4 práticas estão implantadas em pelo menos 60% das organizações, e apresentam resultados significativos:

- Taxonomia, Captura de Ideias e de Lições Aprendidas, Benchmarking e Melhores Práticas.

4 práticas estão implantadas em 40% das organizações:

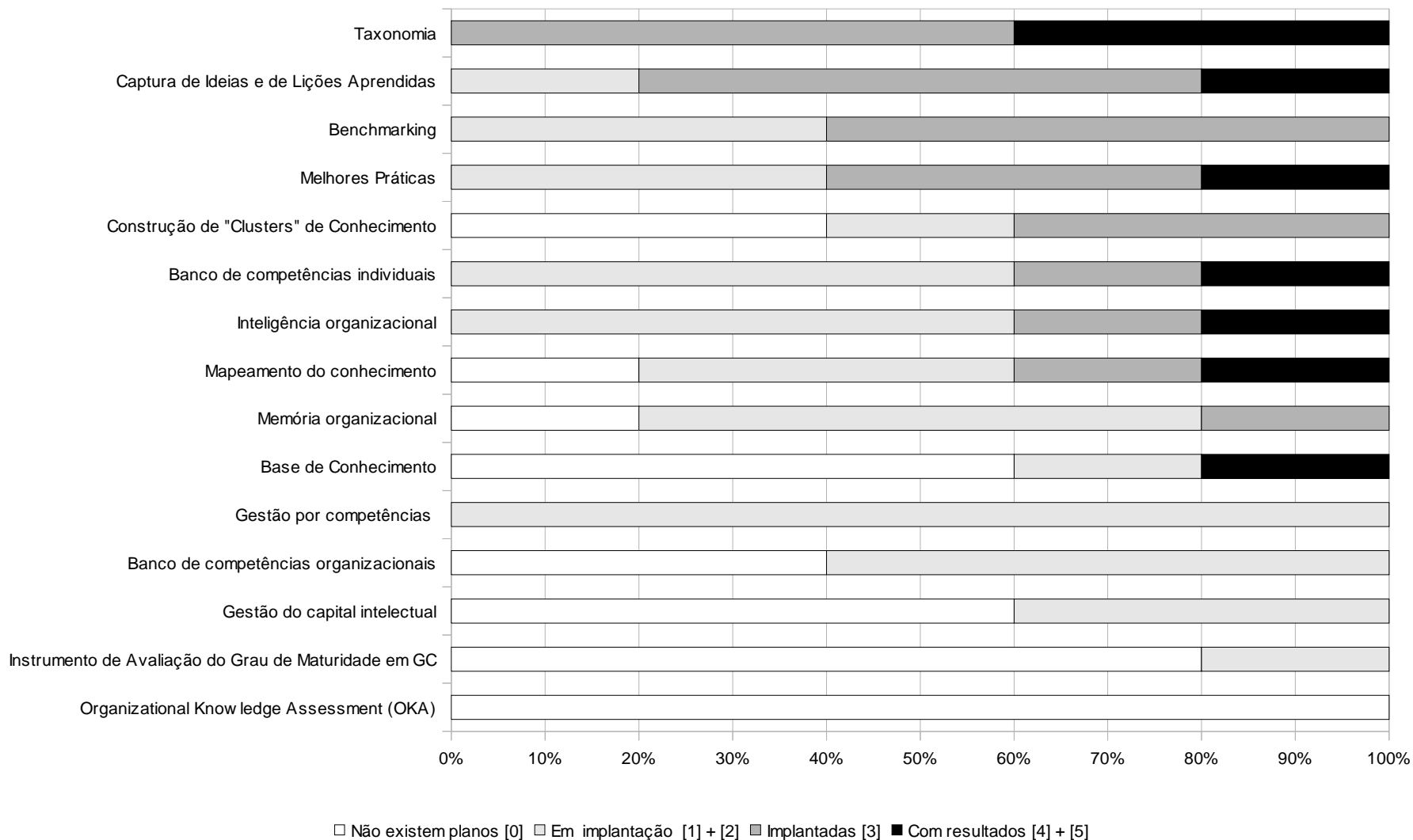
- Construção de "Clusters" de Conhecimento, Inteligência organizacional, Banco de competências individuais e Mapeamento do conhecimento

1 não está implantada, porém todas relatam que esta prática está planejada para o futuro ou em processo de implantação:

- Gestão por competências

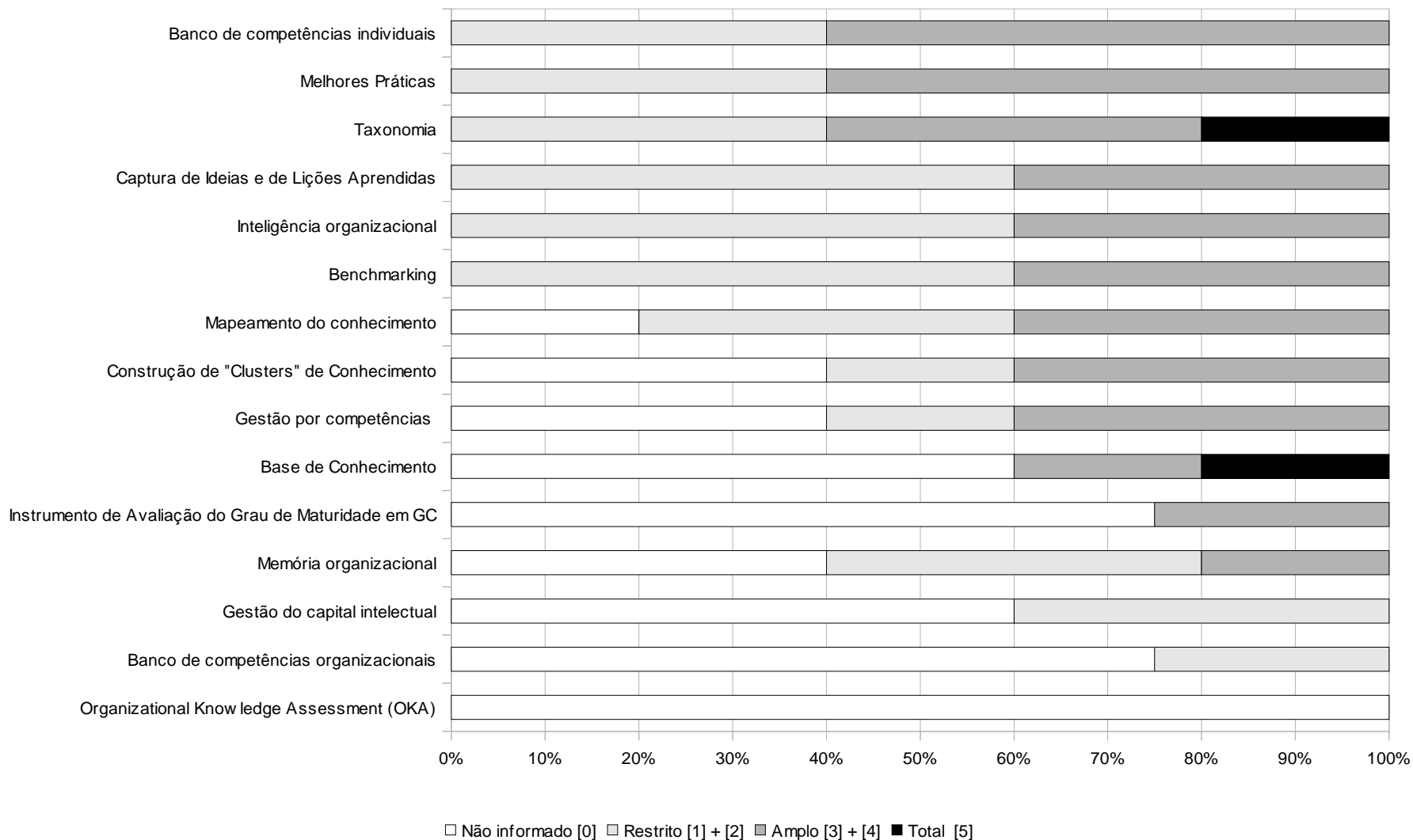
Prática	Estágio de Implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Taxonomia	0	0	60	40
Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	0	20	60	20
Benchmarking	0	40	60	0
Melhores Práticas	0	40	40	20
Construção de "Clusters" de Conhecimento	40	20	40	0
Inteligência 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
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
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	100	0	0	0

Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC (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
Construção de "Clusters" 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
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	100	0	0	0

Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento (em %)





3 ferramentas estão implantadas em mais de 60% das organizações e apresentam resultados importantes:

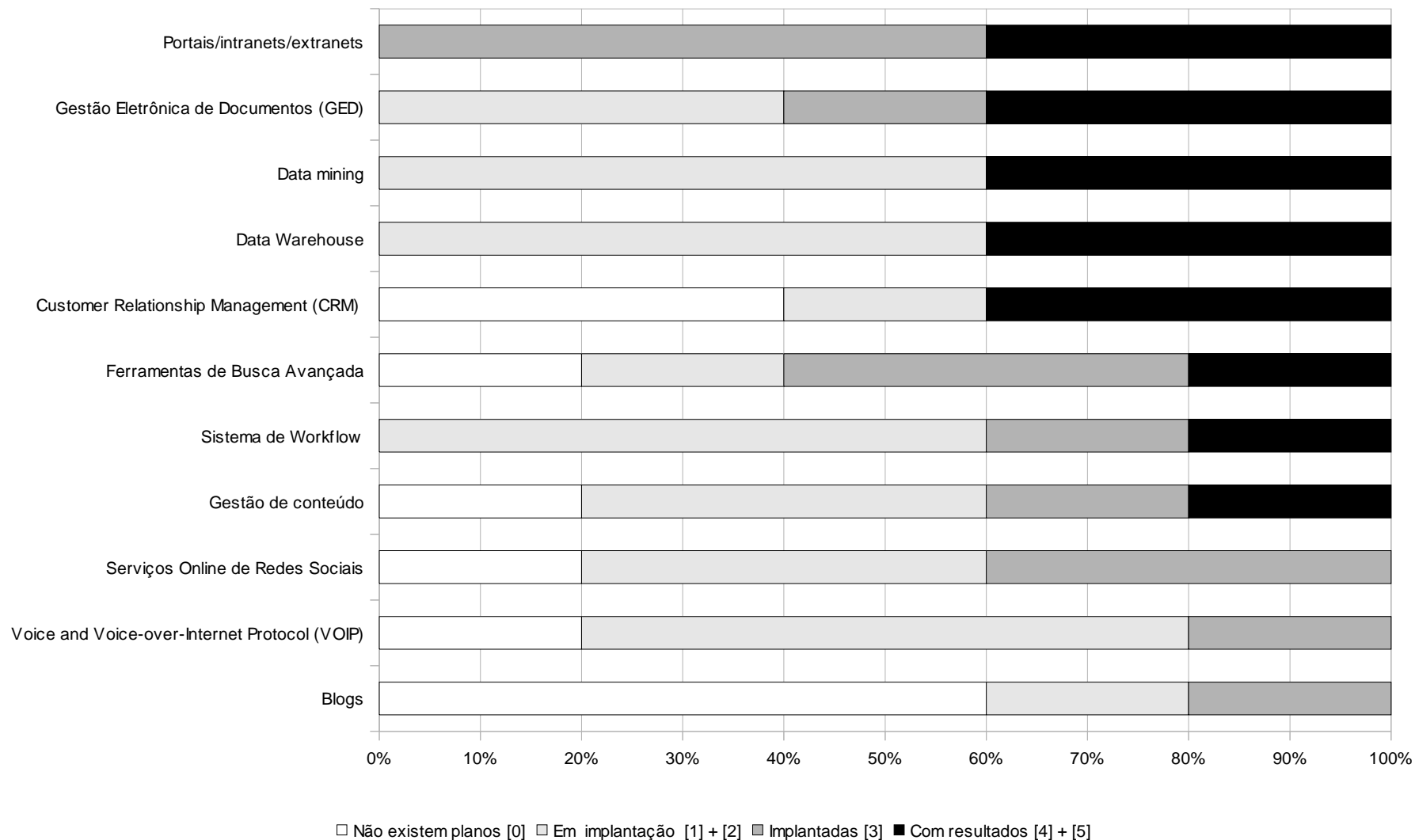
- Portais/ intranets/ extranets
- Ferramentas de Busca Avançada
- Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

Outras 6 práticas importantes neste grupo:

- Serviços Online de Redes Sociais, Sistema de Workflow, Gestão de conteúdo, Data Warehouse, Data mining e Customer Relationship Management (CRM)

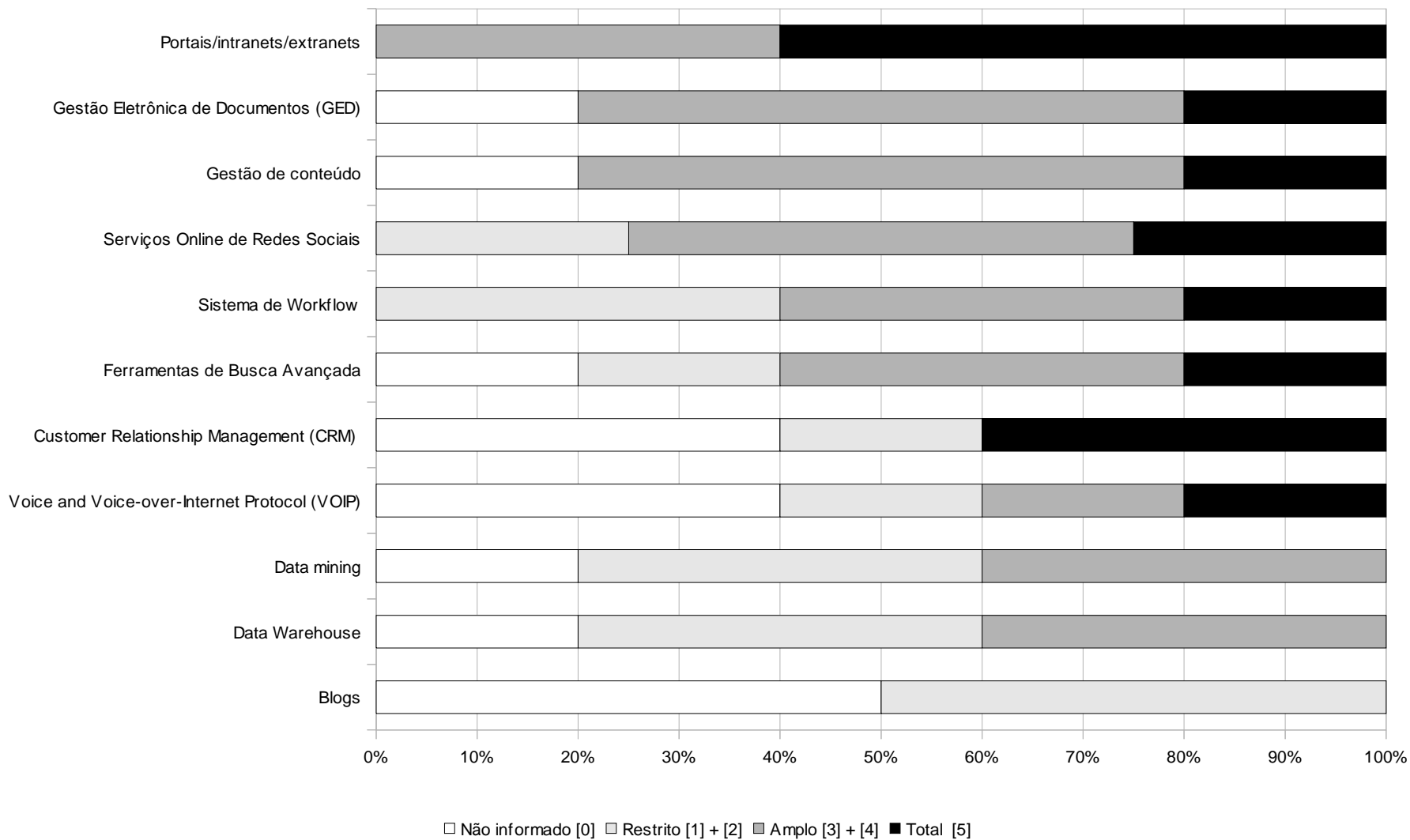
Prática	Estágio de Implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Portais/intranets/extranets	0	0	60	40
Ferramentas de Busca Avançada	20	20	40	20
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	0	40	20	40
Serviços Online de Redes Sociais	20	40	40	0
Sistema de Workflow	0	60	20	20
Gestão de conteúdo	20	40	20	20
Data Warehouse	0	60	0	40
Data mining	0	60	0	40
Customer Relationship Management (CRM)	40	20	0	40
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	20	60	20	0
Blogs	60	20	20	0

Estágio 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]	Amplo [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 Online de Redes Sociais	0	25	50	25
Ferramentas de Busca Avançada	20	20	40	20
Sistema de Workflow	0	40	40	20
Data Warehouse	20	40	40	0
Data mining	20	40	40	0
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	40	20	20	20
Customer Relationship Management (CRM)	40	20	0	40
Blogs	50	50	0	0

Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC (em %)



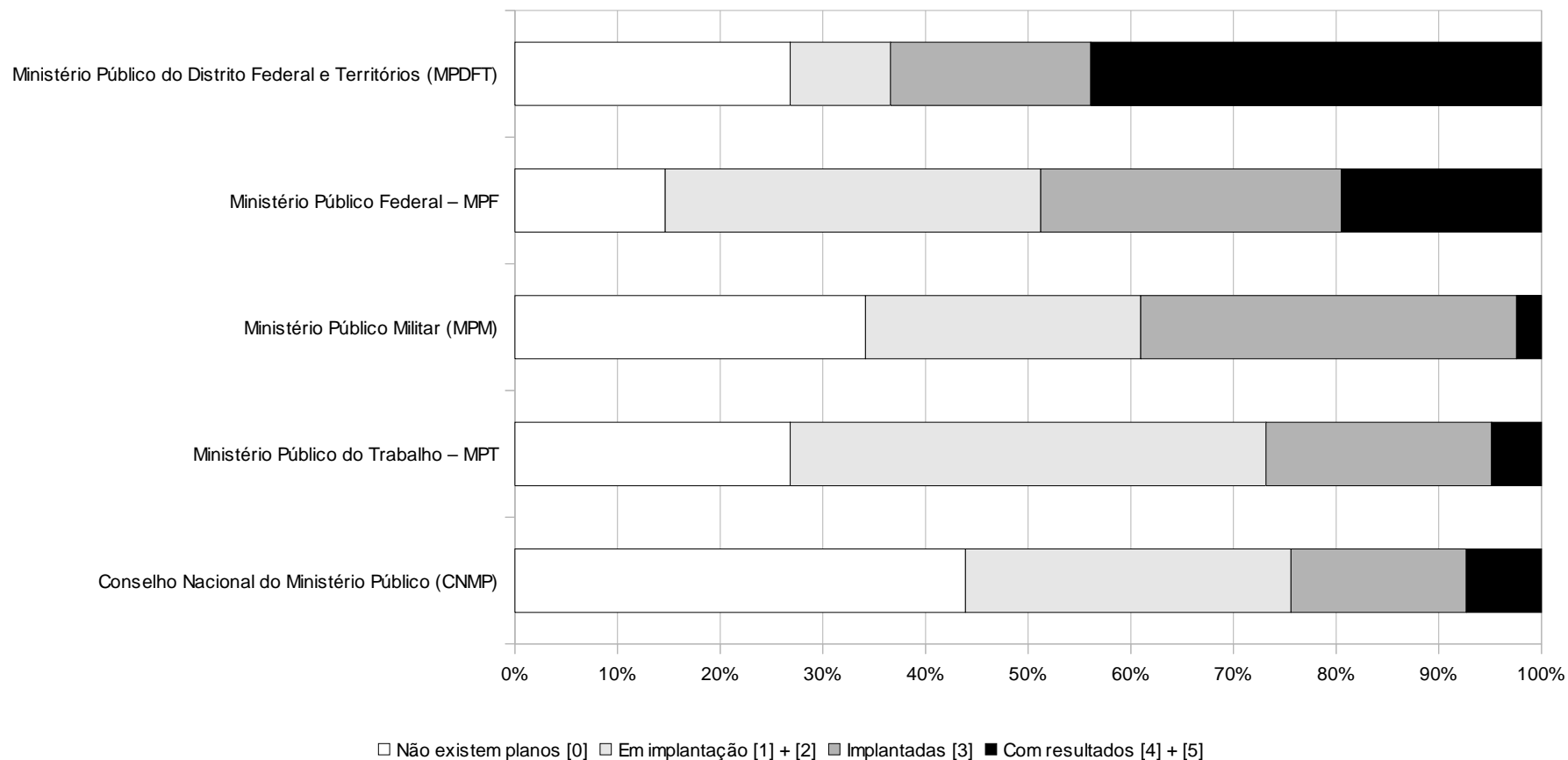


1 organização entre as 5 do Ministério Público relata mais de 50% de práticas implantadas:

1. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT)

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 (MPDFT)	11	4	8	18
Ministério Público Federal – MPF	6	15	12	8
Ministério Público Militar (MPM)	14	11	15	1
Ministério Público do Trabalho – MPT	11	19	9	2
Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	18	13	7	3

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



Poder Legislativo

2 organizações

1. Senado Federal
2. Câmara dos Deputados

Poder Legislativo



1. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

5 práticas estão implantadas nas duas organizações:

- Fóruns e Listas de discussão, Educação corporativa, Narrativas, Universidade corporativa e Brainstorming

8 práticas estão implantadas em uma das organizações:

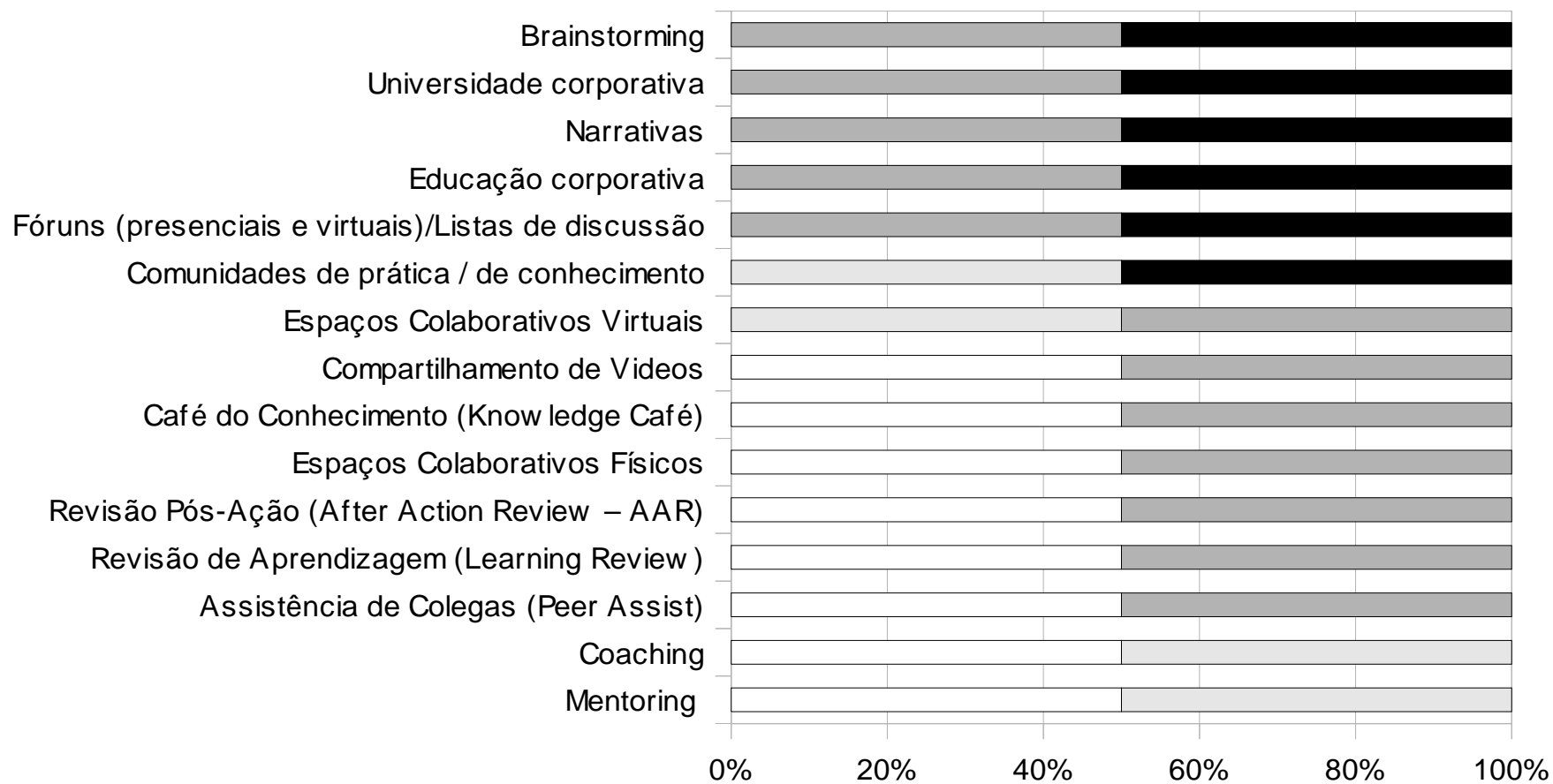
- Comunidades de prática / de conhecimento, Assistência de Colegas (Peer Assist), Revisão de Aprendizagem (Learning Review), Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR), Espaços Colaborativos Físicos, Espaços Colaborativos Virtuais, Café do Conhecimento (Knowledge Café) e Compartilhamento de Vídeos

2 ainda não implantadas:

- Mentoring e Coaching

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
Brainstorming	0	0	50	50
Comunidades de prática / de conhecimento	0	50	0	50
Assistência de Colegas (Peer Assist)	50	0	50	0
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	50	0	50	0
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	50	0	50	0
Espaços Colaborativos Físicos	50	0	50	0
Espaços Colaborativos Virtuais	0	50	50	0
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	50	0	50	0
Compartilhamento de Videos	50	0	50	0
Mentoring	50	50	0	0
Coaching	50	50	0	0

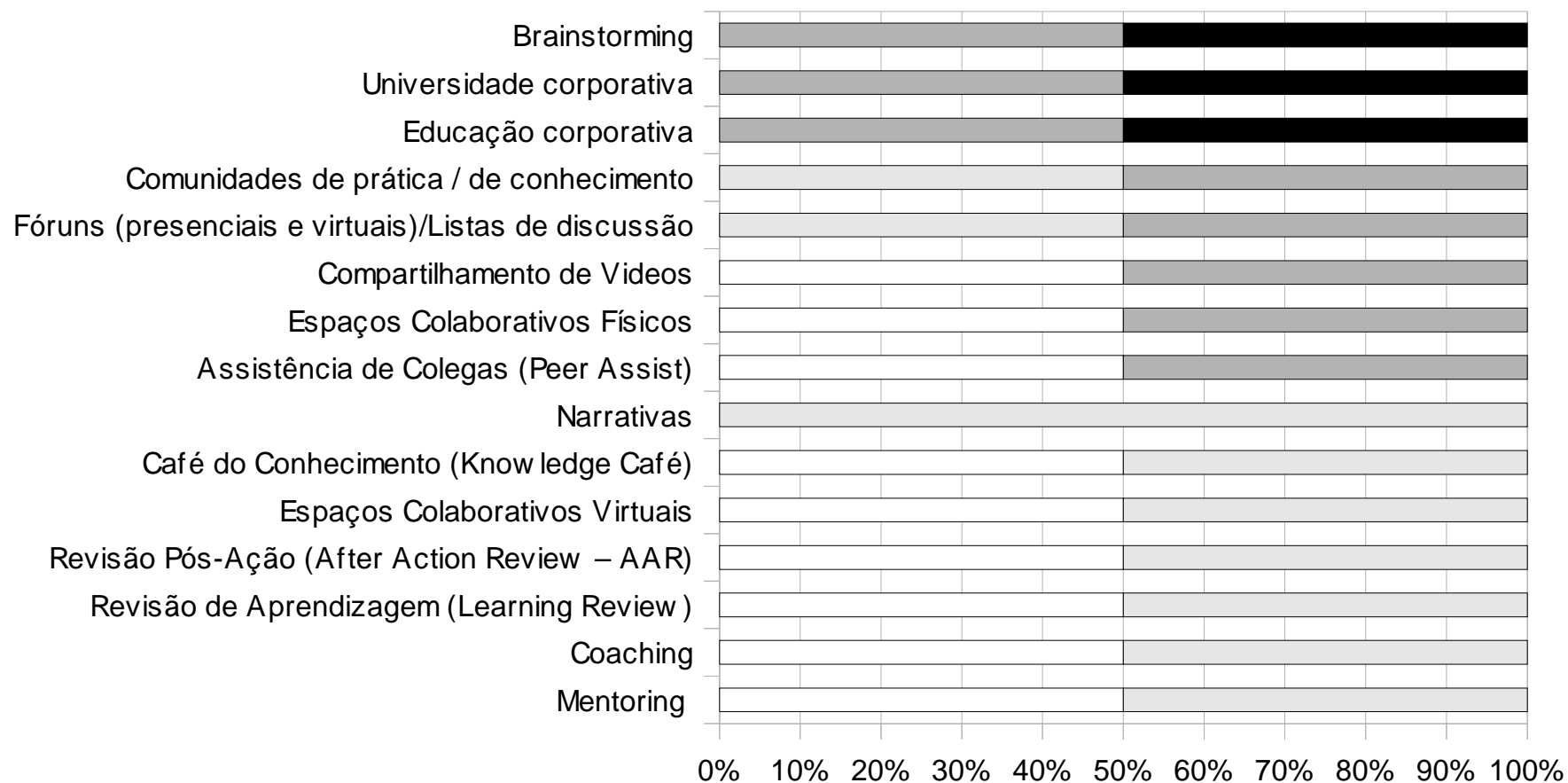
Estágio de implantação de práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



□ Não existem planos [0] □ Em implantação [1] + [2] ■ Implantadas [3] ■ Com resultados [4] + [5]

Práticas	Alcance das Práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Ampla [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 Videos	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

Alcance das práticas na área de Gestão de Recursos Humanos (em %)



□ Não informado [0] □ Restrito [1] + [2] □ Amplo [3] + [4] ■ Total [5]

6 práticas estão implantadas nas duas organizações:

Benchmarking, Inteligência organizacional, Melhores Práticas, Banco de competências individuais e Captura de Ideias e de Lições Aprendidas

5 práticas estão implantadas em uma das organizações:

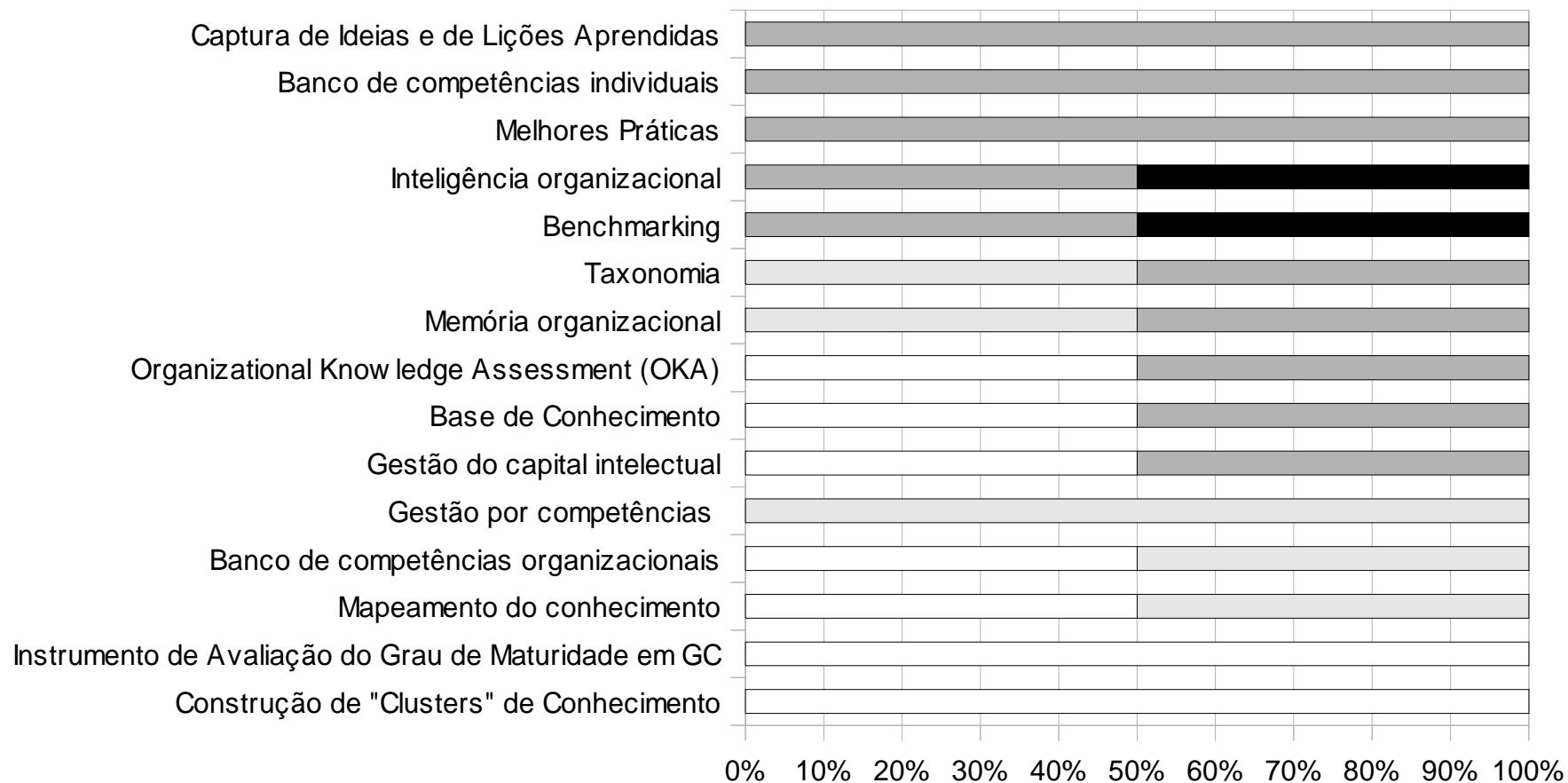
Memória organizacional, Taxonomia, Gestão do capital intelectual, Base de Conhecimento e Organizational Knowledge Assessment (OKA)

4 com alcance amplo ou total:

Inteligência organizacional, Banco de competências individuais, Captura de Ideias e de Lições Aprendidas e Taxonomia

Prática	Estágio de Implantação			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Benchmarking	0	0	50	50
Inteligência organizacional	0	0	50	50
Melhores Práticas	0	0	100	0
Banco de competências individuais	0	0	100	0
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
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	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 "Clusters" de Conhecimento	100	0	0	0
Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	100	0	0	0

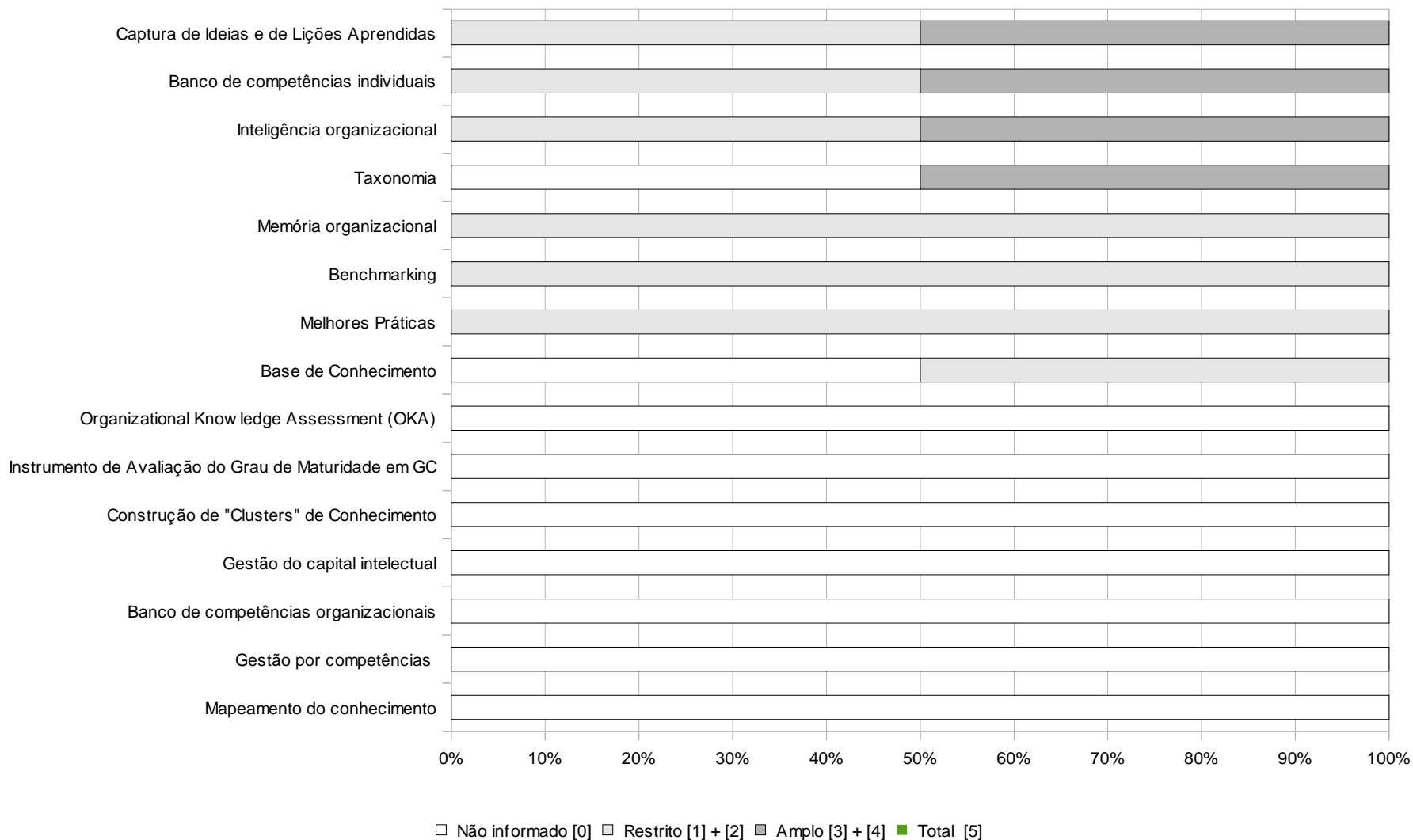
Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da GC (em %)



□ Não existem planos [0] □ Em implantação [1] + [2] ■ Implantadas [3] ■ Com resultados [4] + [5]

Práticas	Alcance das Práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplo [3] + [4]	Total [5]
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
Taxonomia	50	0	50	0
Melhores Práticas	0	100	0	0
Benchmarking	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 "Clusters" de Conhecimento	100	0	0	0
Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	100	0	0	0
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	100	0	0	0

Alcance das práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento (em %)





6 ferramentas estão implantadas em ambas as organizações e apresentam resultados importantes em uma delas:

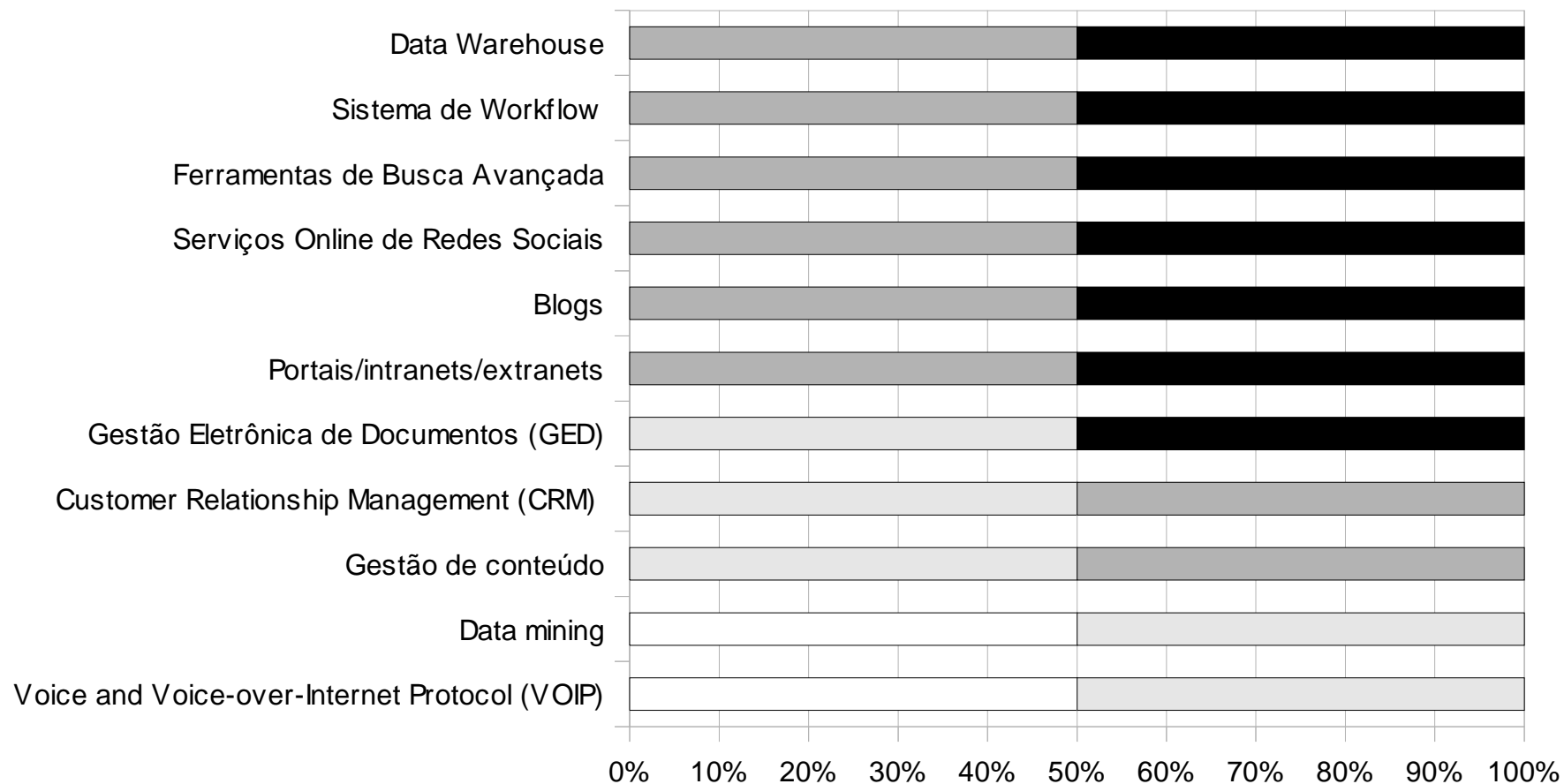
- Portais / intranets / extranets
- Blogs
- Serviços Online de Redes Sociais
- Ferramentas de Busca Avançada,
- Sistema de Workflow
- Data Warehouse

Outras práticas importantes neste grupo:

- Gestão Eletrônica de Documentos (GED), Gestão de conteúdo e Customer Relationship Management (CRM)

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
Blogs	0	0	50	50
Serviços Online de Redes Sociais	0	0	50	50
Ferramentas de Busca Avançada	0	0	50	50
Sistema de Workflow	0	0	50	50
Data Warehouse	0	0	50	50
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	0	50	0	50
Gestão de conteúdo	0	50	50	0
Customer Relationship Management (CRM)	0	50	50	0
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	50	50	0	0
Data mining	50	50	0	0

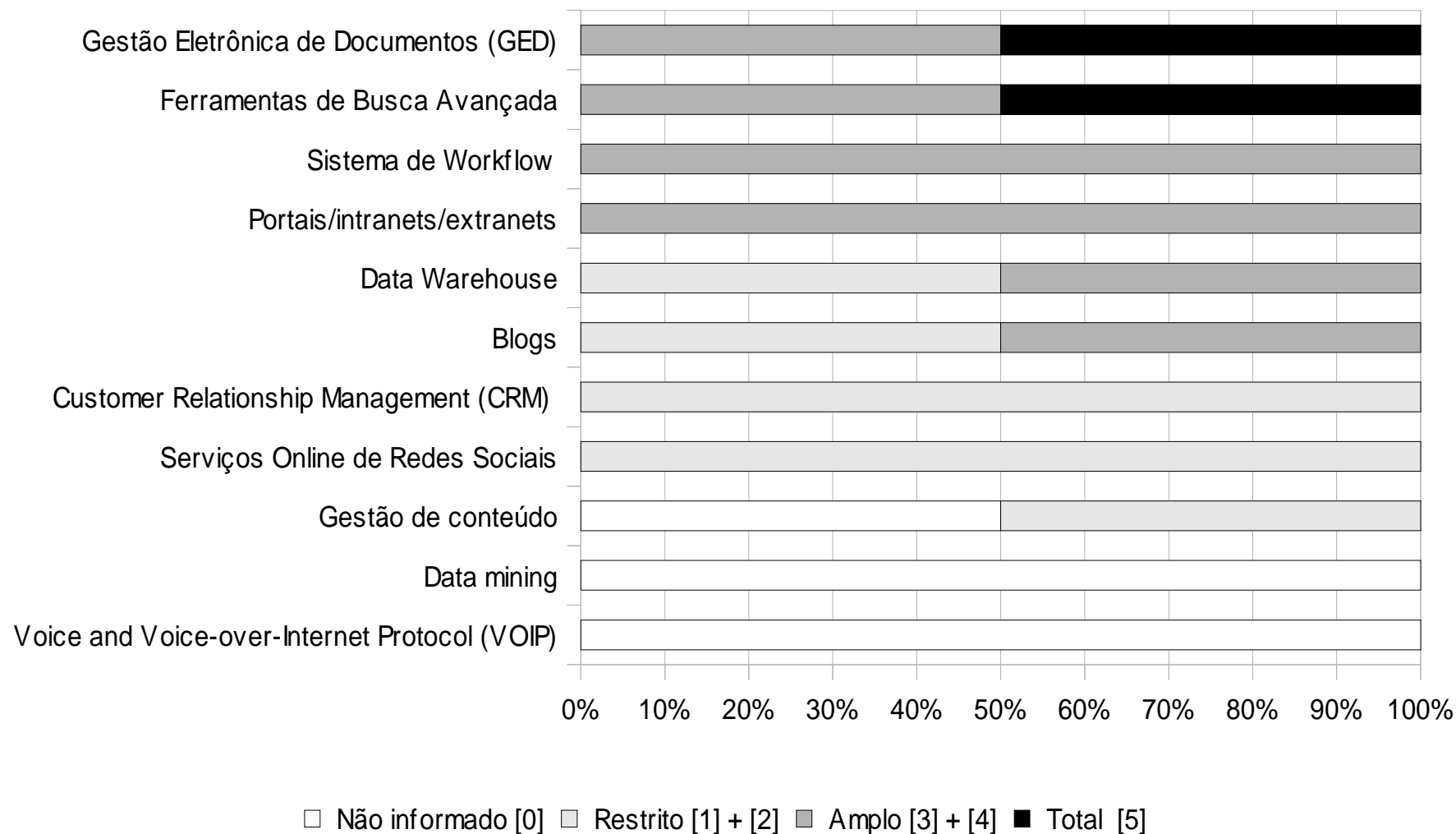
Estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC (em %)



□ Não existem planos [0] □ Em implantação [1] + [2] ■ Implantadas [3] ■ Com resultados [4] + [5]

Práticas	Alcance das Práticas			
	Não informado [0]	Restrito [1] + [2]	Amplo [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 Workflow	0	0	100	0
Blogs	0	50	50	0
Data Warehouse	0	50	50	0
Serviços Online de Redes Sociais	0	100	0	0
Customer Relationship Management (CRM)	0	100	0	0
Gestão de conteúdo	50	50	0	0
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	100	0	0	0
Data mining	100	0	0	0

Alcance de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC (em %)



Estágio de Implantação (número de práticas)

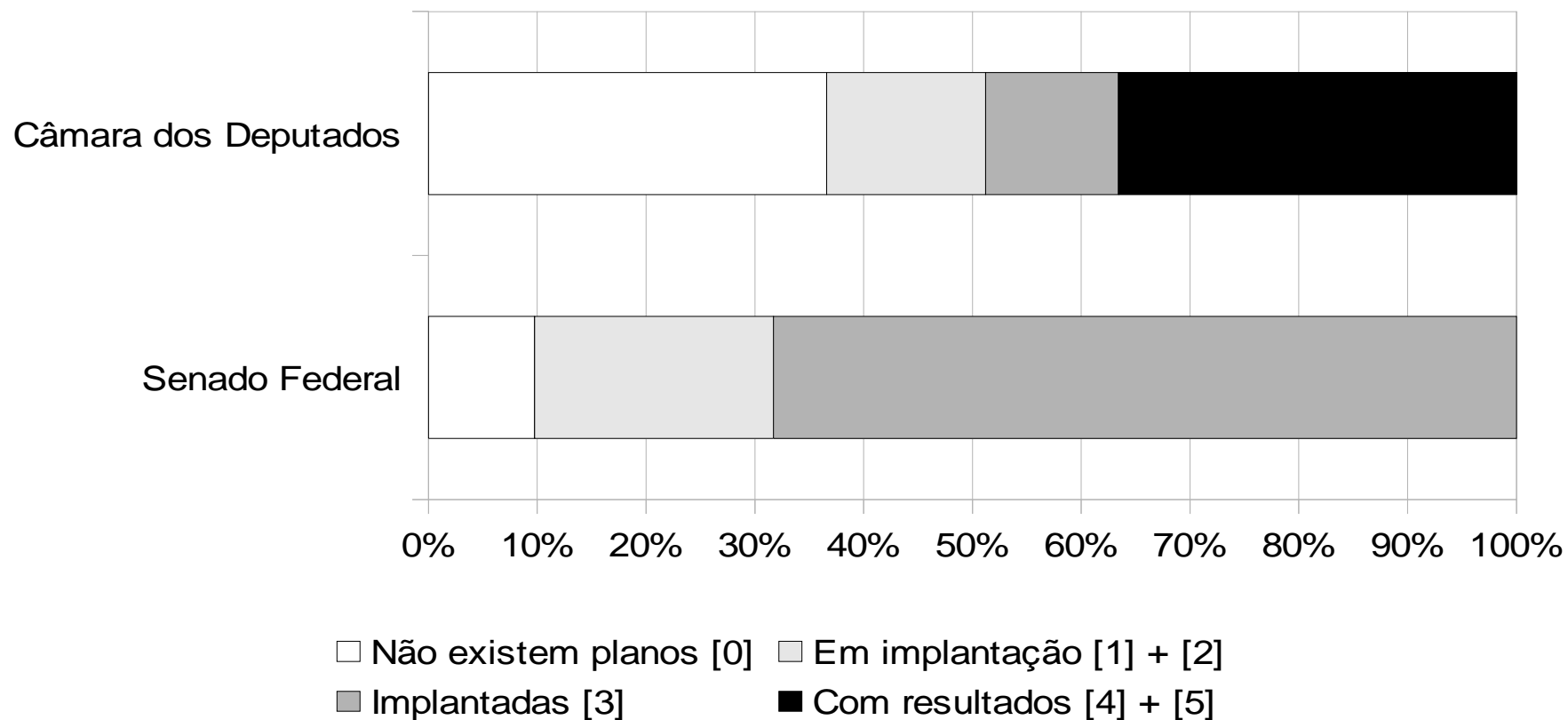
Instituição	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Senado Federal	4	9	28	0
Câmara dos Deputados	15	6	5	15

Poder Legislativo

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



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



Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



Em relação ao estágio de implantação de todas as práticas de Gestão do Conhecimento:

- 29 organizações possuem mais de 20 práticas implantadas
- 28 organizações implantaram 11 a 20 práticas
- 23 organizações implantaram 10 práticas ou menos

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



Entre as organizações com o estágio mais alto de implantação de práticas de Gestão do Conhecimento, destacam-se:

1. Comando da Aeronáutica 38
2. Petrobras 37
3. Banco do Brasil S/A 36
4. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão 35
5. Exército Brasileiro 32
6. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos 31
7. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA 31
8. Conselho da Justiça Federal 29
9. Senado Federal 28
10. Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) 28

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
Soc. de Econ. Mista	Petrobras	13	24	4	0
Soc. de Econ. 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 – ANVISA	9	22	6	3
Judiciário	Conselho da Justiça Federal - CJF	22	7	11	1
Legislativo	Senado Federal	0	28	9	4
Fund. e Autarquias	Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)	22	6	9	3
Administração Direta	Ministerio do Desenvolvimento Social e Combate à fome	16	11	5	9
Soc. de Econ. Mista	Eletrosul Centrais Eletricas S/A	3	23	11	4
Administração Direta	Marinha do Brasil	5	21	11	4
Judiciário	Tribunal Superior do Trabalho - TST	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 (MPDFT)	18	8	4	11
Outras	Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS	8	17	9	7
Empresas estatais	Banco Nacional de Desenv. Econômico e Social – BNDES	12	13	10	6
Empresas estatais	Caixa Econômica Federal	6	18	11	6
Administração Direta	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	9	15	14	3
Administração Direta	Ministerio da Previdência Social	13	11	15	2

Tipo	Organização	Práticas (quantidade)			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Sem planos [0]
Empresas estatais	Infraero	5	18	12	6
Soc. de Econ. Mista	Furnas Centrais Elétricas - FURNAS	9	14	11	7
Soc. de Econ. Mista	Eletrobrás	10	13	9	9
Fund. e Autarquias	Banco Central do Brasil – BACEN	5	17	16	2
Administração Direta	Secretaria de Direitos Humanos	9	13	2	17
Administração Direta	Advocacia-Geral da União	11	11	7	12
Fund. e Autarquias	Escola Nacional de Administração Pública – ENAP	3	18	8	11
Agências Reguladoras	Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)	9	12	11	8
Administração Direta	Receita Federal	6	14	13	8
Empresas estatais	SERPRO	8	12	17	4
Ministério Público	Ministério Público Federal – MPF	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 - STF	0	16	8	17
Ministério Público	Ministério Público Militar (MPM)	1	15	11	14

Tipo	Organização	Práticas (quantidade)			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Sem planos [0]
Administração Direta	Ministério da Saúde	2	14	22	3
Agências Reguladoras	Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)	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
Soc. de Econ. Mista	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.	2	13	24	2
Fund. e Autarquias	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)	0	14	2	24
Fund. e Autarquias	Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)	4	10	19	7
Administração Direta	Ministério da Justiça	4	10	16	11
Empresas estatais	Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB	7	7	6	21
Administração Direta	Ministério da Educação	2	11	14	14
Agências Reguladoras	Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL	3	10	16	11
Empresas estatais	Codevasf	1	11	8	21
Ministério Público	Ministério Público do Trabalho – MPT	2	9	19	11
Agências Reguladoras	Agência Nacional do Cinema (Ancine)	5	6	11	18
Agências Reguladoras	Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL	0	10	26	4
Empresas estatais	Companhia de Recursos Minerais - CPRM	0	10	4	27
Ministério Público	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	3	7	13	18
Agências Reguladoras	Agência Nacional de Petróleo (ANP)	5	5	7	23

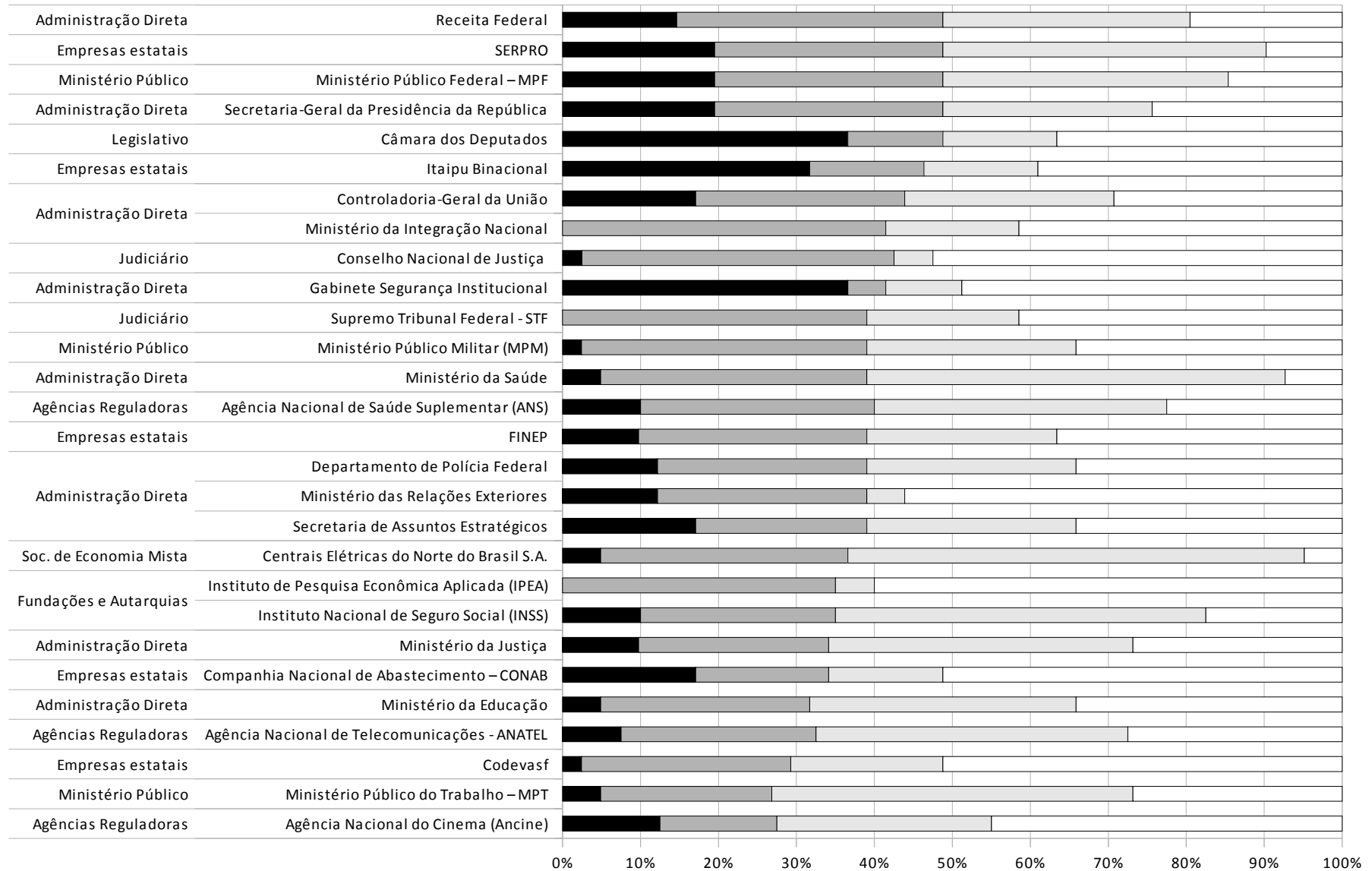
Tipo	Organização	Práticas (quantidade)			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Sem planos [0]
Soc. de Econ. Mista	Telebrás	0	9	11	21
Administração Direta	Ministério do Trabalho e Emprego	1	8	23	9
Administração Direta	Ministério da Cultura	0	8	11	22
Administração Direta	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 - STM	2	4	14	21
Agências Reguladoras	Agência Nacional de Águas (Ana)	2	4	11	22
Fund. e Autarquias	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE	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 (Antaq)	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 Com. Exterior	0	3	5	33
Soc. de Econ. 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	Ministerio da Pesca e Aquicultura	0	1	3	37

Organizações com mais de 20 práticas implantadas



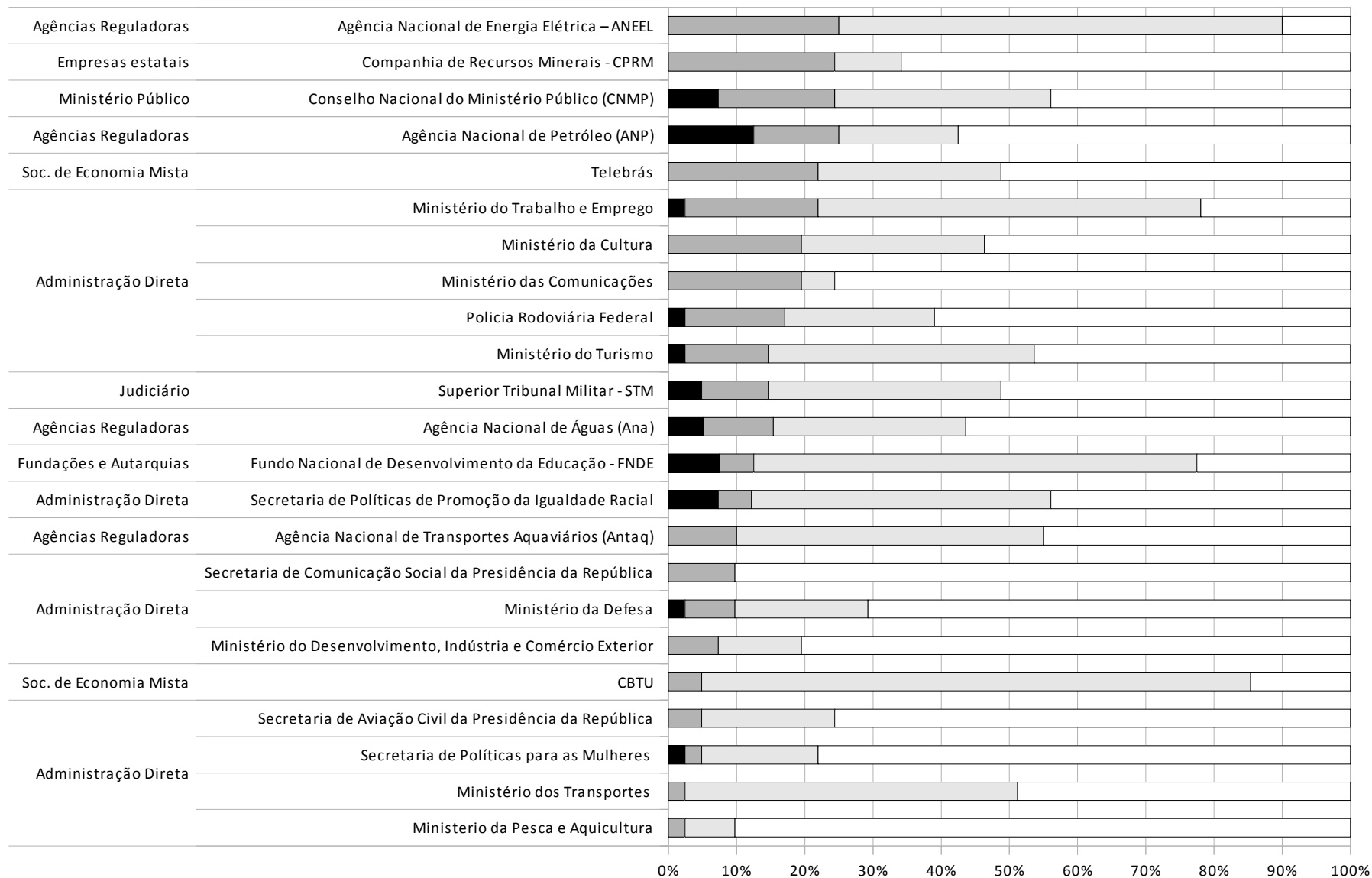
■ Com resultados [4] + [5] ■ Implantadas [3] □ Em implantação [1] + [2] □ Não existem planos [0]

Organizações com 11 a 20 práticas implantadas



■ Com resultados [4] + [5] ■ Implantadas [3] □ Em implantação [1] + [2] □ Não existem planos [0]

Organizações com até 10 práticas implantadas



■ Com resultados [4] + [5] ■ Implantadas [3] □ Em implantação [1] + [2] □ Não existem planos [0]

Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance da Categoria 1 (Pessoas)



5 práticas em estágio mais avançado, implantadas em mais da metade das organizações. As mesmas têm alcance amplo ou total.

- Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão
- Educação corporativa
- Espaços Colaborativos Virtuais
- Brainstorming
- Compartilhamento de Videos

Práticas menos implantadas nesta categoria – menos de 30% das organizações:

Mentoring, Coaching, Café do Conhecimento (Knowledge Café)
Revisão de Aprendizagem (Learning Review), Narrativas

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação da Categoria 1 (Pessoas)



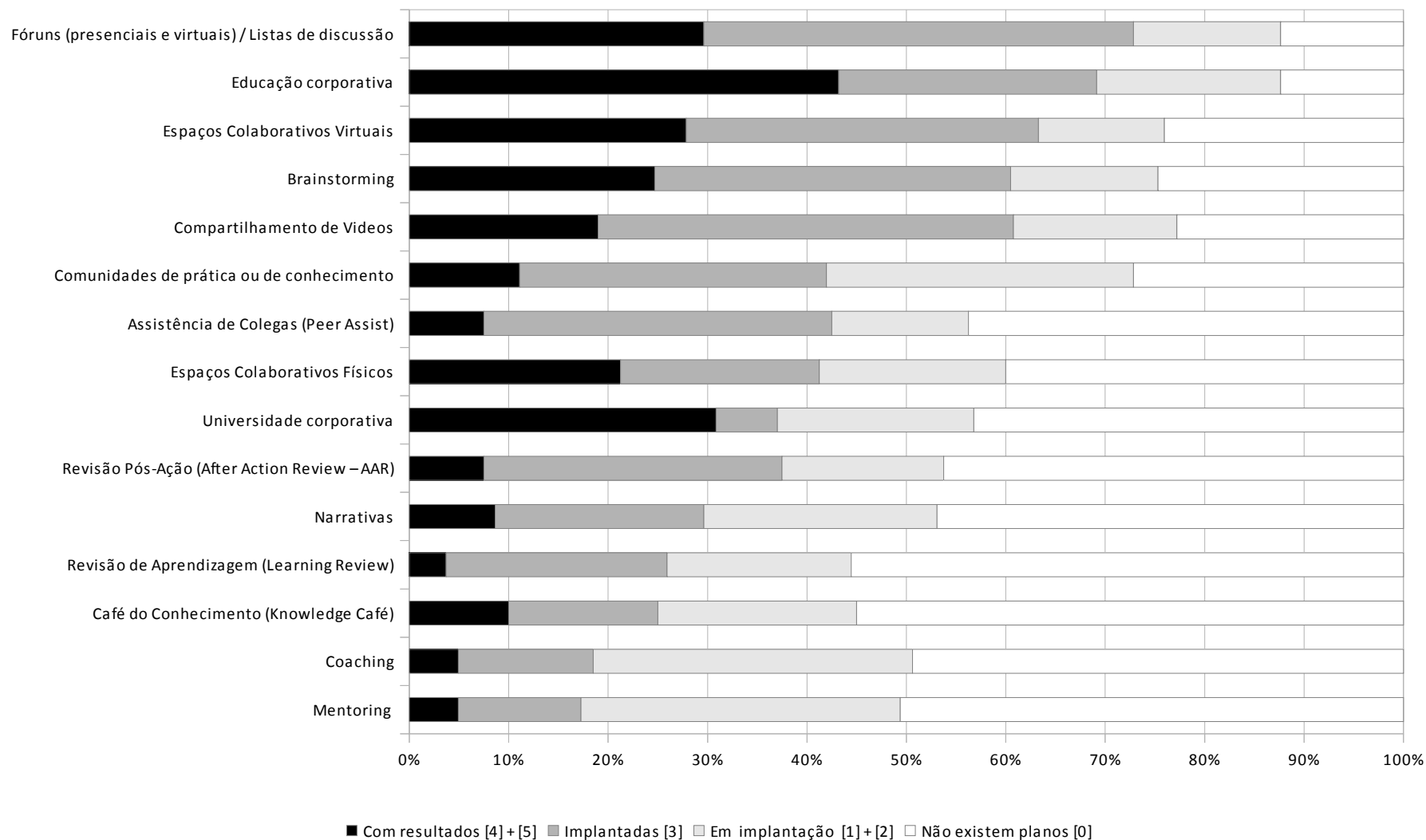
Prática	Estágio de Implantação			
	Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	24	35	12	10
Educação corporativa	35	21	15	10
Espaços Colaborativos Virtuais	22	28	10	19
Brainstorming	20	29	12	20
Compartilhamento de Videos	15	33	13	18
Comunidades de prática ou de conhecimento	9	25	25	22
Assistência de Colegas (Peer Assist)	6	28	11	35
Espaços Colaborativos Físicos	17	16	15	32
Universidade corporativa	25	5	16	35
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	6	24	13	37
Narrativas	7	17	19	38
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	3	18	15	45
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	8	12	16	44
Coaching	4	11	26	40
Mentoring	4	10	26	41

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação da Categoria 1 (Pessoas)



Estágio de Implantação das práticas da Categoria 1 (Pessoas) nas 81 organizações pesquisadas



Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance das práticas da Categoria 1 (Pessoas)



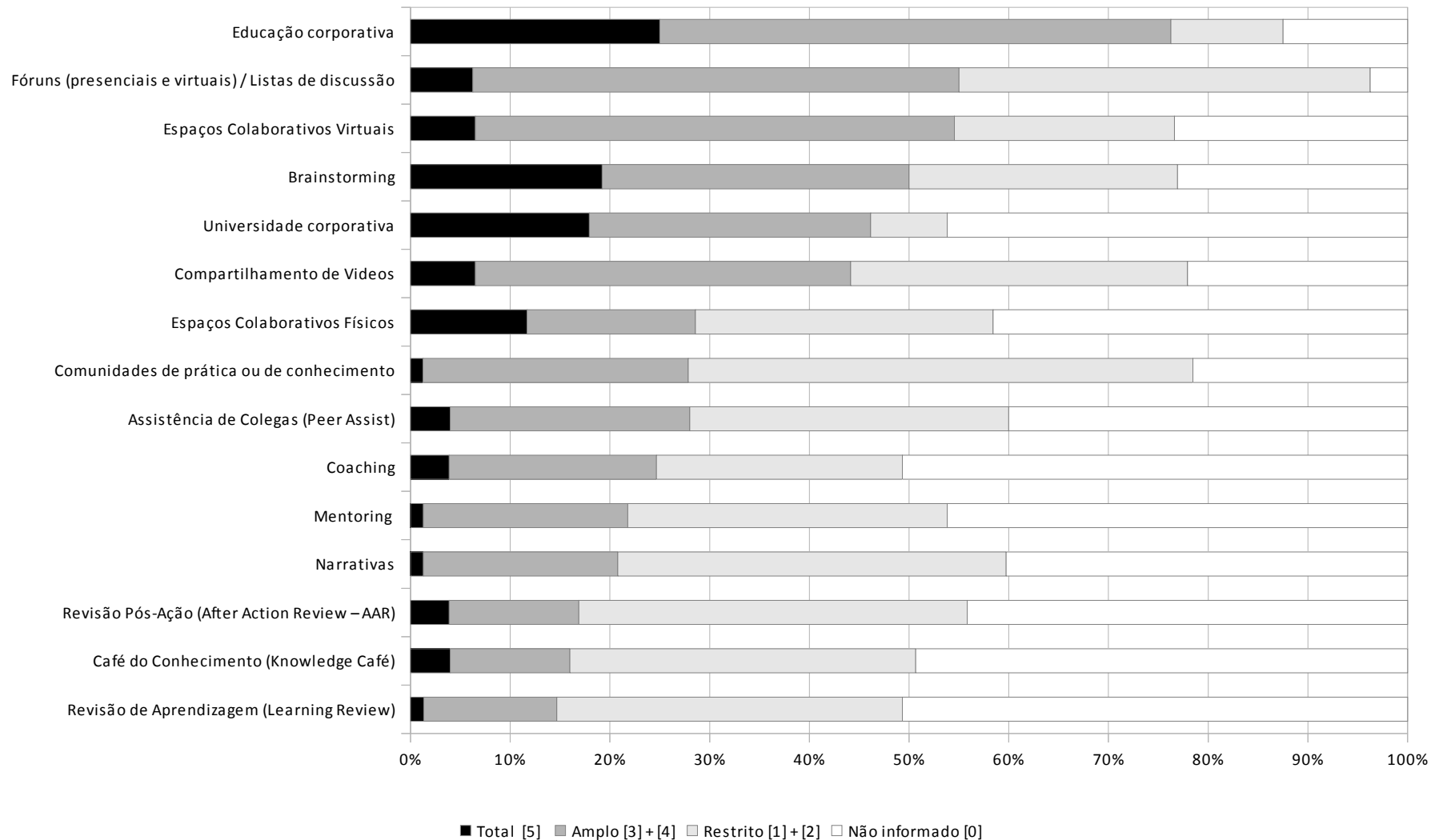
Prática	Alcance na Organização			
	Total [5]	Ampla [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
Educação corporativa	20	41	9	10
Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	5	39	33	3
Espaços Colaborativos Virtuais	5	37	17	18
Brainstorming	15	24	21	18
Universidade corporativa	14	22	6	36
Compartilhamento 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 (Peer Assist)	3	18	24	30
Coaching	3	16	19	39
Mentoring	1	16	25	36
Narrativas	1	15	30	31
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	3	10	30	34
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	3	9	26	37
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	1	10	26	38

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance das práticas da Categoria 1 (Pessoas)



Alcance das práticas da Categoria 1 (Pessoas) nas 81 organizações pesquisadas



Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance da Categoria 2 (Processos)



3 práticas em estágio mais avançado (mais de 50% das organizações)

- Benchmarking interno e externo
- Melhores Práticas
- Captura de Ideias e de Lições Aprendidas

4 práticas com alcance amplo ou total em mais de 40% das organizações:

- Sistema de Gestão por competências
- Melhores Práticas
- Captura de Ideias e de Lições Aprendidas
- Mapeamento do conhecimento

Práticas menos implantadas nesta categoria – menos de 20% das organizações: Banco de competências organizacionais, Gestão do capital intelectual, Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC, Organizational Knowledge Assessment (OKA)

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação da Categoria 2 (Processos)



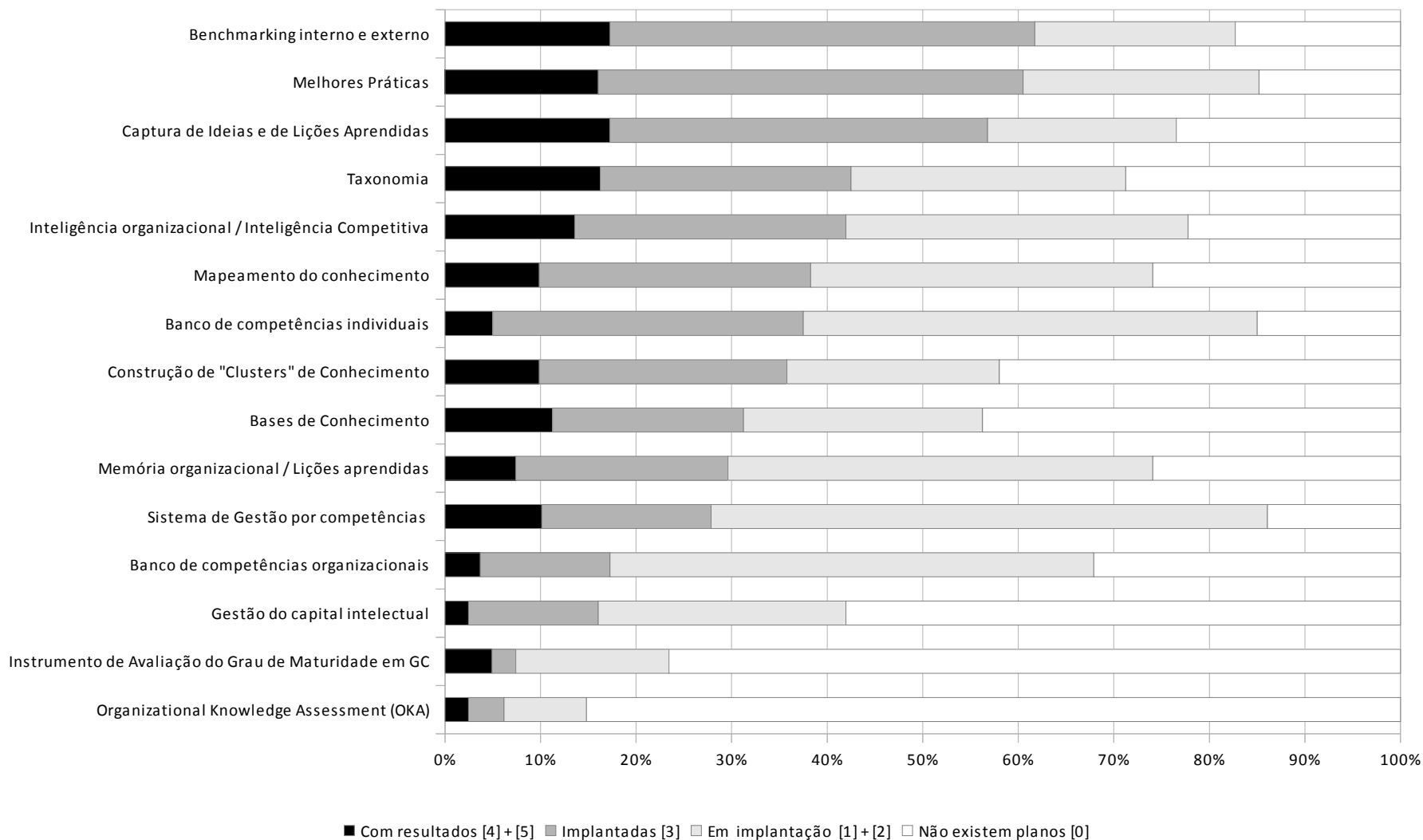
Prática	Estágio de Implantação			
	Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Benchmarking interno e externo	14	36	17	14
Melhores Práticas	13	36	20	12
Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	14	32	16	19
Taxonomia	13	21	23	23
Inteligência organizacional / Inteligência Competitiva	11	23	29	18
Mapeamento do conhecimento	8	23	29	21
Banco de competências individuais	4	26	38	12
Construção de "Clusters" 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
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	2	3	7	69

Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação da Categoria 2 (Processos)



Estágio de Implantação das práticas da Categoria 2 (Processos) nas 81 organizações pesquisadas



Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance das práticas da Categoria 2 (Processos)



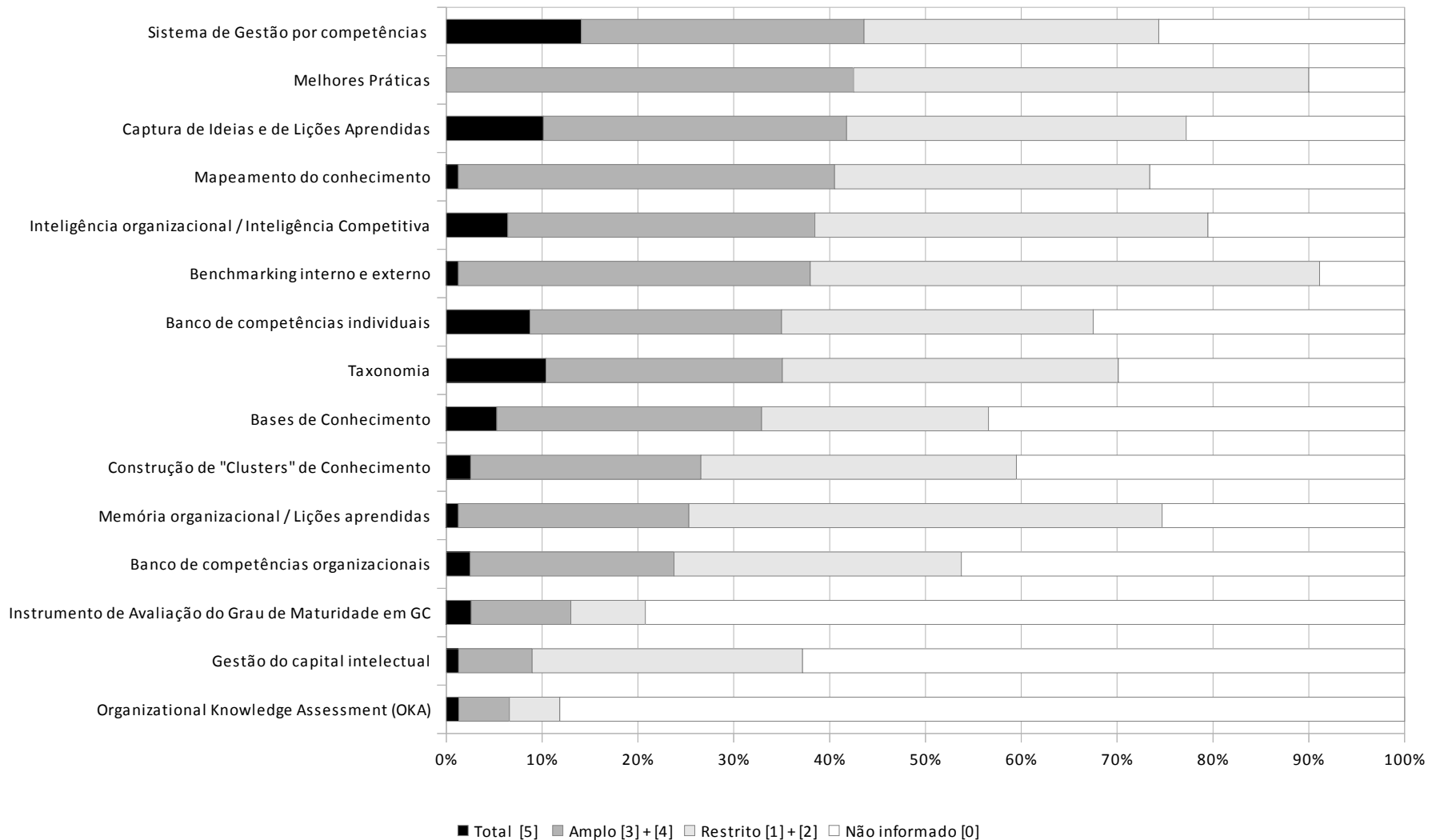
Prática	Alcance na Organização			
	Total [5]	Amplo [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
Sistema de Gestão por competências	11	23	24	20
Melhores Práticas	0	34	38	8
Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	8	25	28	18
Mapeamento do conhecimento	1	31	26	21
Inteligência organizacional / Inteligência Competitiva	5	25	32	16
Benchmarking 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 "Clusters" 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
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	1	4	4	67

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance das práticas da Categoria 2 (Processos)



Alcance das práticas da Categoria 2 (Processos) nas 81 organizações pesquisadas



Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance da Categoria 3 (Tecnologia)



6 práticas em estágio mais avançado (mais de 50% das organizações)

- Portais / intranets / extranets
- Ferramentas de Busca Avançada
- Serviços Online de Redes Sociais
- Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)
- Sistema de Workflow
- Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

As mesmas têm alcance amplo ou total em 50% ou mais.

3 práticas com estágio e alcance mais baixo

- Gestão de conteúdo
- Customer Relationship Management (CRM)
- Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)

Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação das práticas da Categoria 3 (Tecnologia)



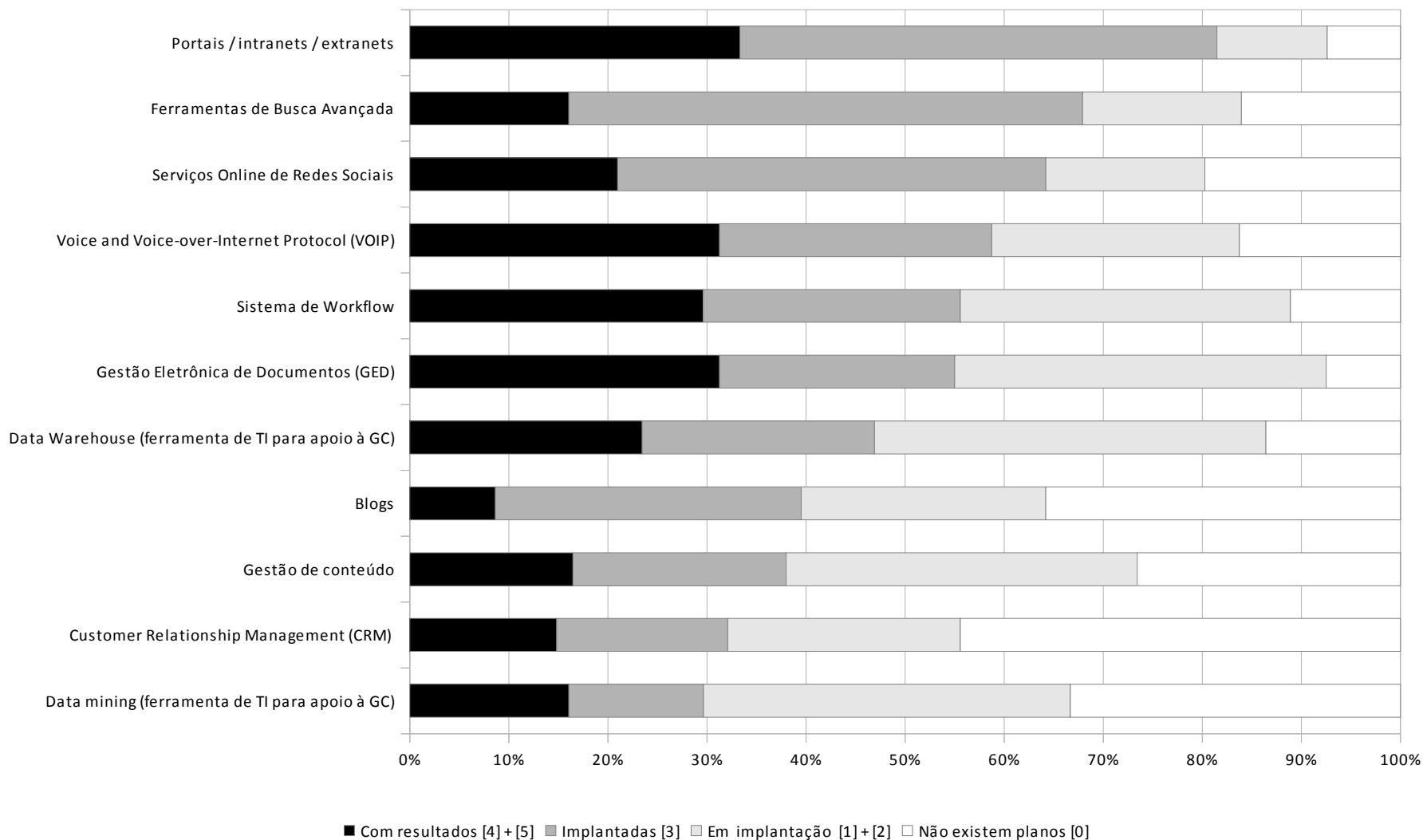
Prática	Estágio de Implantação			
	Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
Portais / intranets / extranets	27	39	9	6
Ferramentas de Busca Avançada	13	42	13	13
Serviços Online de Redes Sociais	17	35	13	16
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	25	22	20	13
Sistema de Workflow	24	21	27	9
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	25	19	30	6
Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	19	19	32	11
Blogs	7	25	20	29
Gestão de conteúdo	13	17	28	21
Customer Relationship Management (CRM)	12	14	19	36
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	13	11	30	27

Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação das práticas da Categoria 3 (Tecnologia)



Estágio de implantação das práticas da Categoria 3 (Tecnologia) nas 81 organizações pesquisadas



Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance das práticas da Categoria 3 (Tecnologia)



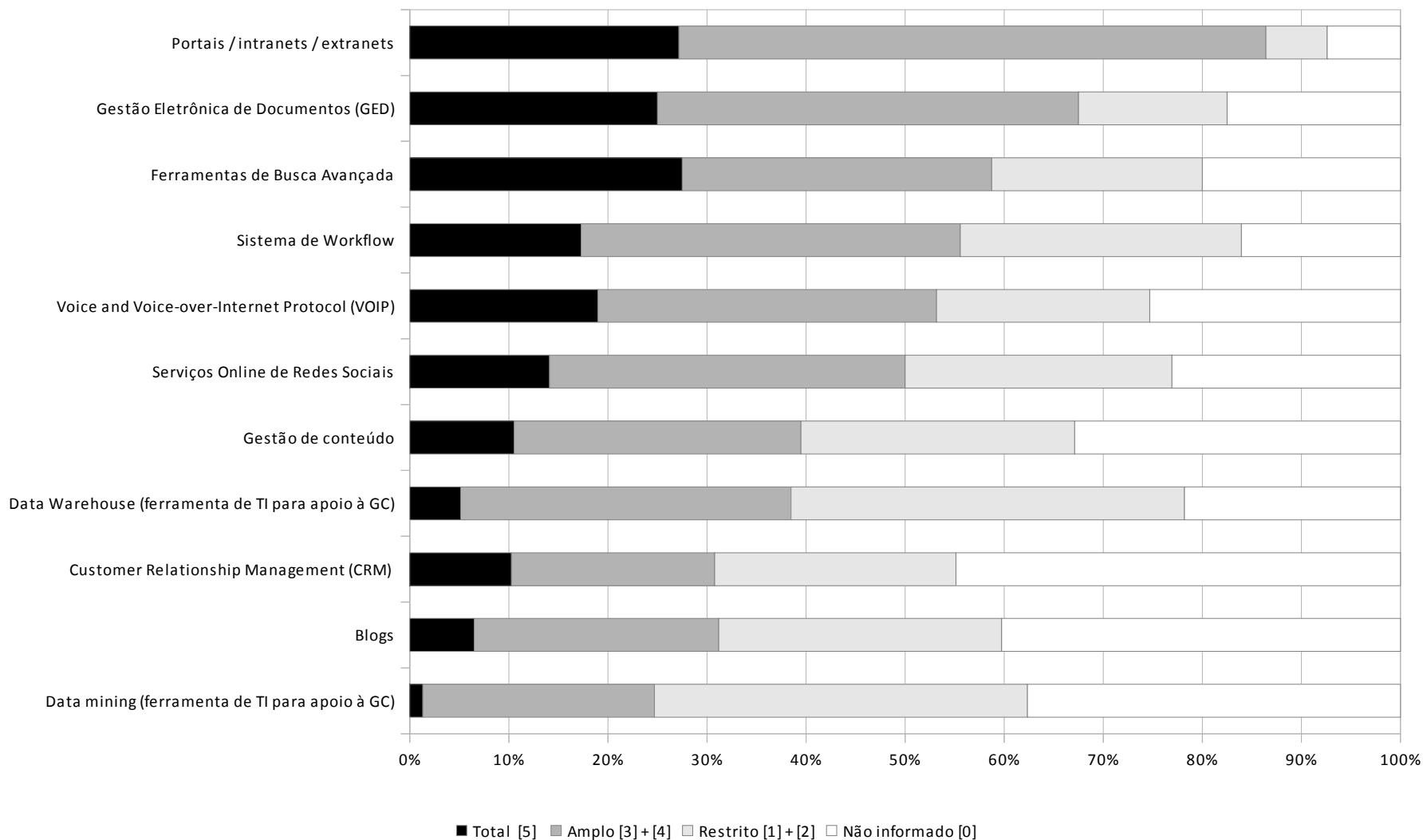
Prática	Alcance na Organização			
	Total [5]	Amplio [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
Portais / intranets / extranets	22	48	5	6
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	20	34	12	14
Ferramentas de Busca Avançada	22	25	17	16
Sistema de Workflow	14	31	23	13
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	15	27	17	20
Serviços Online de Redes Sociais	11	28	21	18
Gestão de conteúdo	8	22	21	25
Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	4	26	31	17
Customer Relationship Management (CRM)	8	16	19	35
Blogs	5	19	22	31
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	1	18	29	29

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance das práticas da Categoria 3 (Tecnologia)



Alcance das práticas da Categoria 3 (Tecnologia) nas 81 organizações pesquisadas



Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance de todas as práticas



14 práticas estão implantadas em mais de 50% das organizações

- Portais / intranets / extranets - tecnologia
- Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão - pessoas
- Educação corporativa - pessoas
- Ferramentas de Busca Avançada - tecnologia
- Serviços Online de Redes Sociais - tecnologia
- Espaços Colaborativos Virtuais - pessoas
- Benchmarking interno e externo - processos
- Brainstorming - pessoas
- Melhores Práticas - processos
- Compartilhamento de Videos - pessoas
- Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP) - tecnologia
- Captura de Ideias e de Lições Aprendidas - processos
- Sistema de Workflow - tecnologia
- Gestão Eletrônica de Documentos (GED) - tecnologia

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



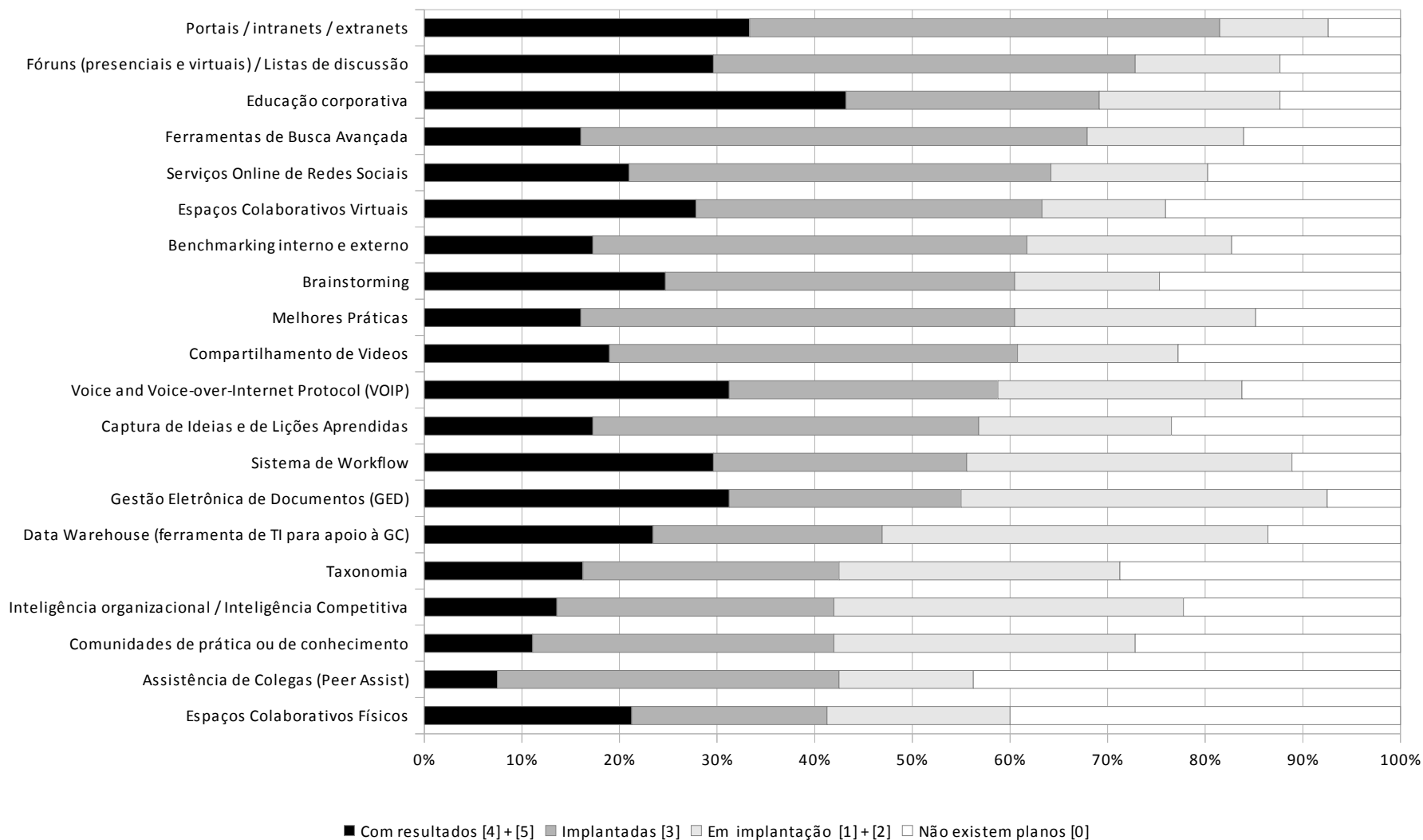
Cat	Prática	Estágio			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
3	Portais / intranets / extranets	27	39	9	6
1	Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	24	35	12	10
1	Educação corporativa	35	21	15	10
3	Ferramentas de Busca Avançada	13	42	13	13
3	Serviços Online de Redes Sociais	17	35	13	16
1	Espaços Colaborativos Virtuais	22	28	10	19
2	Benchmarking interno e externo	14	36	17	14
1	Brainstorming	20	29	12	20
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

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



Estágio de implantação de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas – 20 práticas mais implantadas



Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance de todas as práticas



12 práticas estão implantadas em menos de 30% das organizações

- Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC) - tecnologia
- Narrativas - pessoas
- Memória organizacional / Lições aprendidas - processos
- Sistema de Gestão por competências - processos
- Revisão de Aprendizagem (Learning Review) - pessoas
- Café do Conhecimento (Knowledge Café) - pessoas
- Coaching - pessoas
- Mentoring - pessoas
- Banco de competências organizacionais - processos
- Gestão do capital intelectual - processos
- Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC - processos
- Organizational Knowledge Assessment (OKA) - processos

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



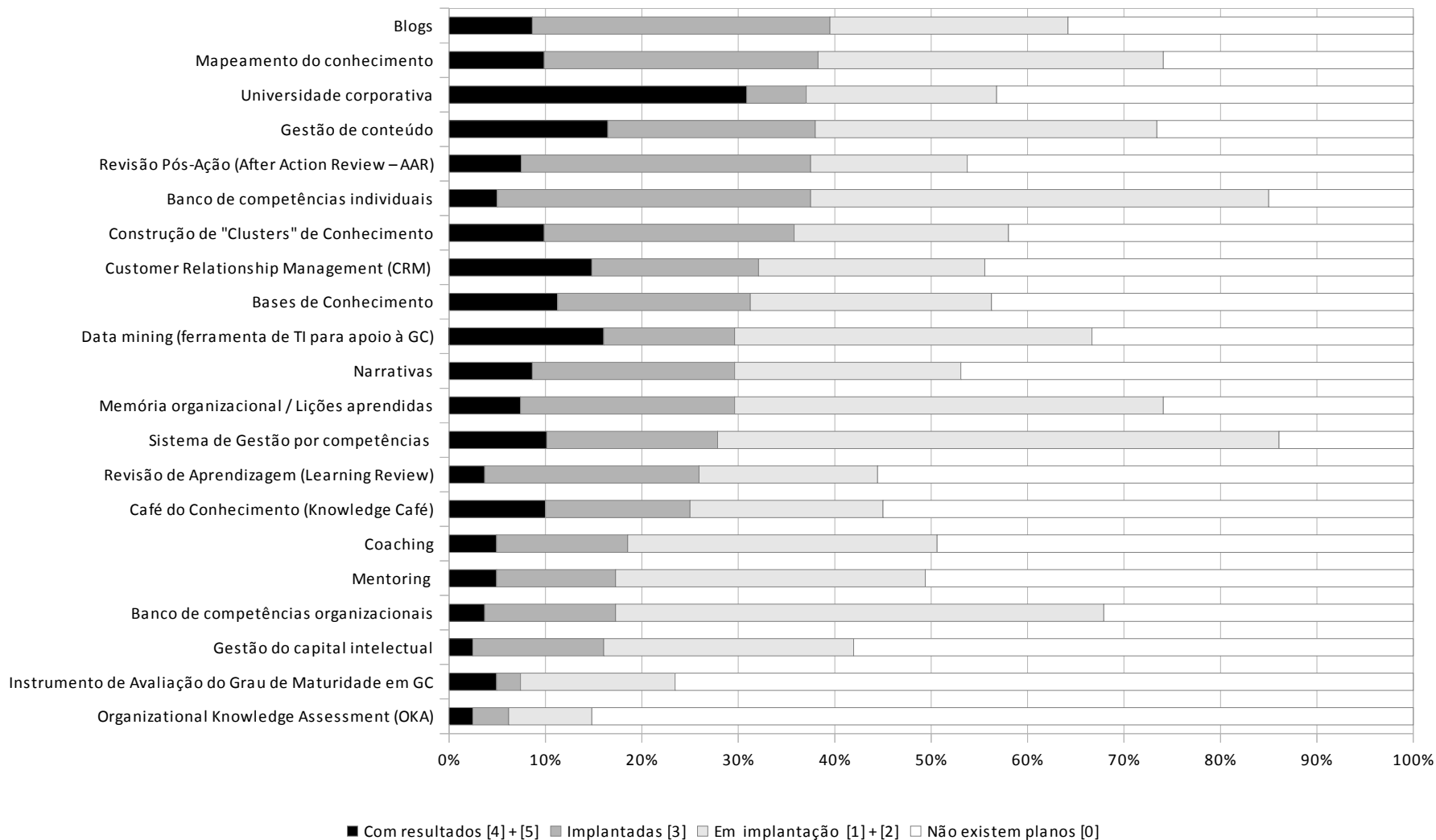
Cat	Prática	Estágio			
		Com resultados [4] + [5]	Implantadas [3]	Em implantação [1] + [2]	Não existem planos [0]
3	Blogs	7	25	20	29
2	Mapeamento do conhecimento	8	23	29	21
1	Universidade corporativa	25	5	16	35
3	Gestão de conteúdo	13	17	28	21
1	Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	6	24	13	37
2	Banco de competências individuais	4	26	38	12
2	Construção de "Clusters" de Conhecimento	8	21	18	34
3	Customer Relationship Management (CRM)	12	14	19	36
2	Bases de Conhecimento	9	16	20	35
3	Data mining (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 (Learning Review)	3	18	15	45
1	Café do Conhecimento (Knowledge Café)	8	12	16	44
1	Coaching	4	11	26	40
1	Mentoring	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	Organizational Knowledge Assessment (OKA)	2	3	7	69

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do estágio de implantação de todas as práticas



Alcance de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas – 20 práticas menos implantadas



Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance de todas as práticas



14 práticas com estágio mais elevado de implantação

- 6 da categoria 3 – Tecnologia
- 5 da categoria 1 – Pessoas
- 3 da categoria 2 – Processos

12 práticas com estágio mais reduzido de implantação

- 6 da categoria 2 – Processos
- 5 da categoria 1 – Pessoas
- 1 da categoria 3 – Tecnologia

Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance de todas as práticas



8 práticas com maior alcance – amplo a total em mais de 50% das organizações

- Portais / intranets / extranets – tecnologia
- Educação corporativa – pessoas
- Gestão Eletrônica de Documentos – tecnologia
- Ferramentas de Busca Avançada – tecnologia
- Sistema de Workflow – tecnologia
- Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão – pessoas
- Espaços Colaborativos Virtuais – pessoas
- Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP) - tecnologia

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance de todas as práticas de GC



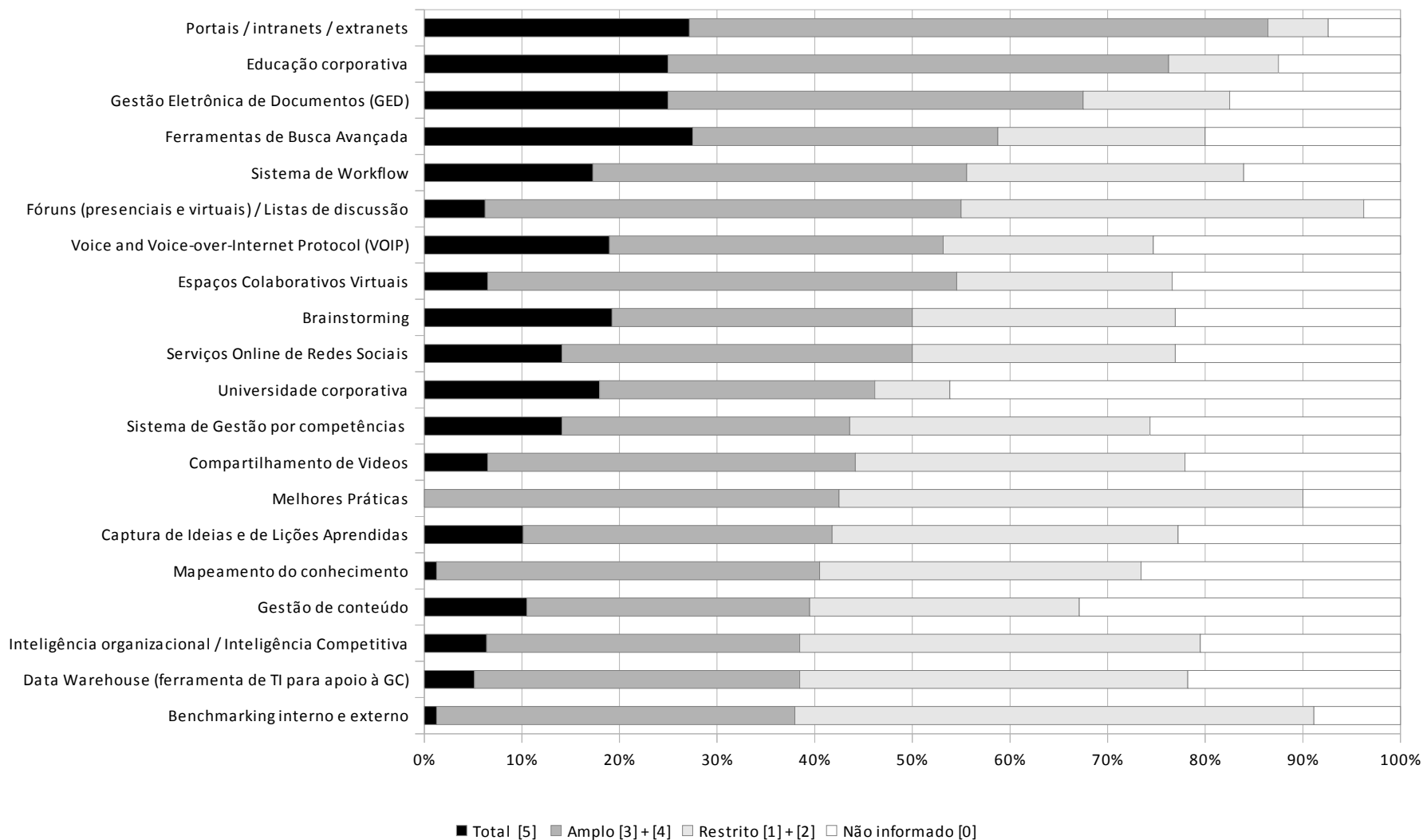
Cat.	Prática	Alcance na Organização			
		Total [5]	Amplo [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
3	Portais / intranets / extranets	22	48	5	6
1	Educação corporativa	20	41	9	10
3	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	20	34	12	14
3	Ferramentas de Busca Avançada	22	25	17	16
3	Sistema de Workflow	14	31	23	13
1	Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	5	39	33	3
1	Espaços Colaborativos Virtuais	5	37	17	18
3	Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	15	27	17	20
3	Serviços Online de Redes Sociais	11	28	21	18
1	Brainstorming	15	24	21	18
1	Universidade corporativa	14	22	6	36
2	Melhores Práticas	0	34	38	8
1	Compartilhamento de Videos	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	Benchmarking interno e externo	1	29	42	7
3	Data Warehouse (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

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance de todas as práticas de GC



Alcance de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas - 20 Práticas com maior alcance



Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance de todas as práticas



16 práticas com menor alcance – amplo a total < 30% das organizações

- Comunidades de prática ou de conhecimento – pessoas
- Espaços Colaborativos Físicos – pessoas
- Construção de "Clusters" de Conhecimento – processos
- Assistência de Colegas (Peer Assist) – pessoas
- Memória organizacional / Lições aprendidas – processos
- Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia
- Banco de competências organizacionais – processos
- Coaching – pessoas
- Mentoring – pessoas
- Narrativas – pessoas
- Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR) – pessoas
- Café do Conhecimento (Knowledge Café) – pessoas
- Revisão de Aprendizagem (Learning Review) – pessoas
- Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC – processos
- Gestão do capital intelectual – processos
- Organizational Knowledge Assessment (OKA) – processos

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance de todas as práticas de GC



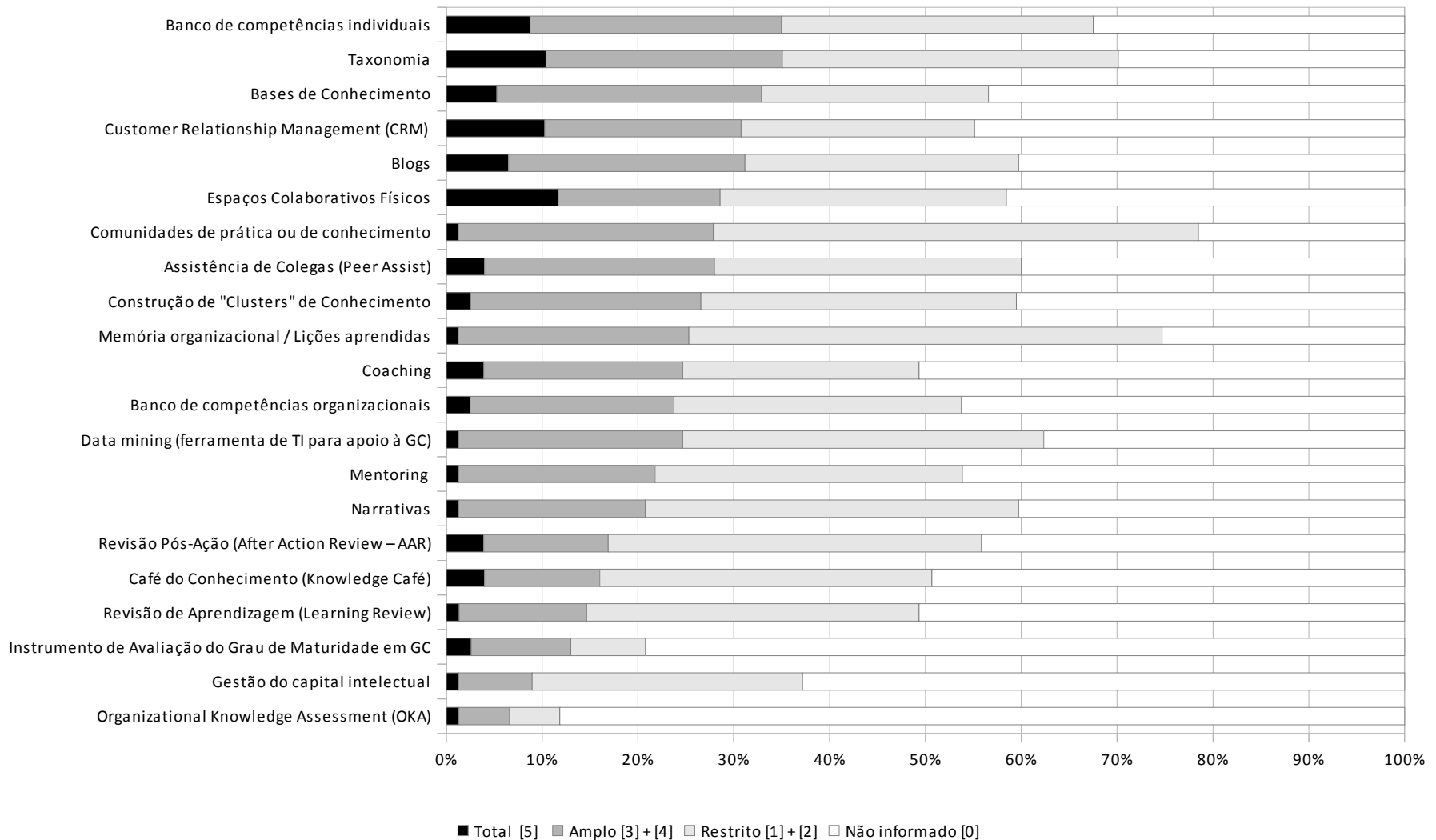
Cat.	Prática	Alcance na Organização			
		Total [5]	Amplo [3] + [4]	Restrito [1] + [2]	Não informado [0]
2	Banco de competências individuais	7	21	26	26
2	Taxonomia	8	19	27	23
2	Bases de Conhecimento	4	21	18	33
3	Blogs	5	19	22	31
3	Customer Relationship Management (CRM)	8	16	19	35
1	Comunidades de prática ou de conhecimento	1	21	40	17
1	Espaços Colaborativos Físicos	9	13	23	32
2	Construção de "Clusters" de Conhecimento	2	19	26	32
1	Assistência de Colegas (Peer Assist)	3	18	24	30
2	Memória organizacional / Lições aprendidas	1	19	39	20
3	Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	1	18	29	29
2	Banco de competências organizacionais	2	17	24	37
1	Coaching	3	16	19	39
1	Mentoring	1	16	25	36
1	Narrativas	1	15	30	31
1	Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	3	10	30	34
1	Café do Conhecimento (Knowledge Café)	3	9	26	37
1	Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	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

Resumo Geral - Todas as organizações

Resumo do alcance de todas as práticas de GC



Alcance de todas as práticas nas 81 organizações pesquisadas – 20 práticas com menor alcance



Resumo Geral - Todas as organizações

Estágio de implantação e alcance de todas as práticas



8 práticas com maior alcance previsto

- 5 da categoria 3 – Tecnologia
- 3 da categoria 1 – Pessoas
- 0 da categoria 2 – Processos

12 práticas com menor alcance previsto

- 9 da categoria 1 – Pessoas
- 6 da categoria 2 – Processos
- 1 da categoria 3 – Tecnologia

O que mudou entre 2004 e 2014

Comparação entre as práticas implantadas pelas organizações



17 organizações responderam às duas pesquisas sobre a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento, realizadas em 2004 e 2014

Pesquisa de 2004: 29 práticas

Pesquisa de 2014: 41 práticas

O que mudou entre 2004 e 2014

Comparação entre as práticas implantadas pelas organizações



- A maioria das organizações ampliou a quantidade de práticas implantadas entre 2004 e 2014, tanto em termos percentuais como em números absolutos.
- 12 entidades aumentaram significativamente a quantidade de práticas implantadas
- 2 apresentaram um pequeno crescimento
- 3 organizações tiveram uma redução significativa

O que mudou entre 2004 e 2014

Comparação entre as práticas implantadas pelas organizações



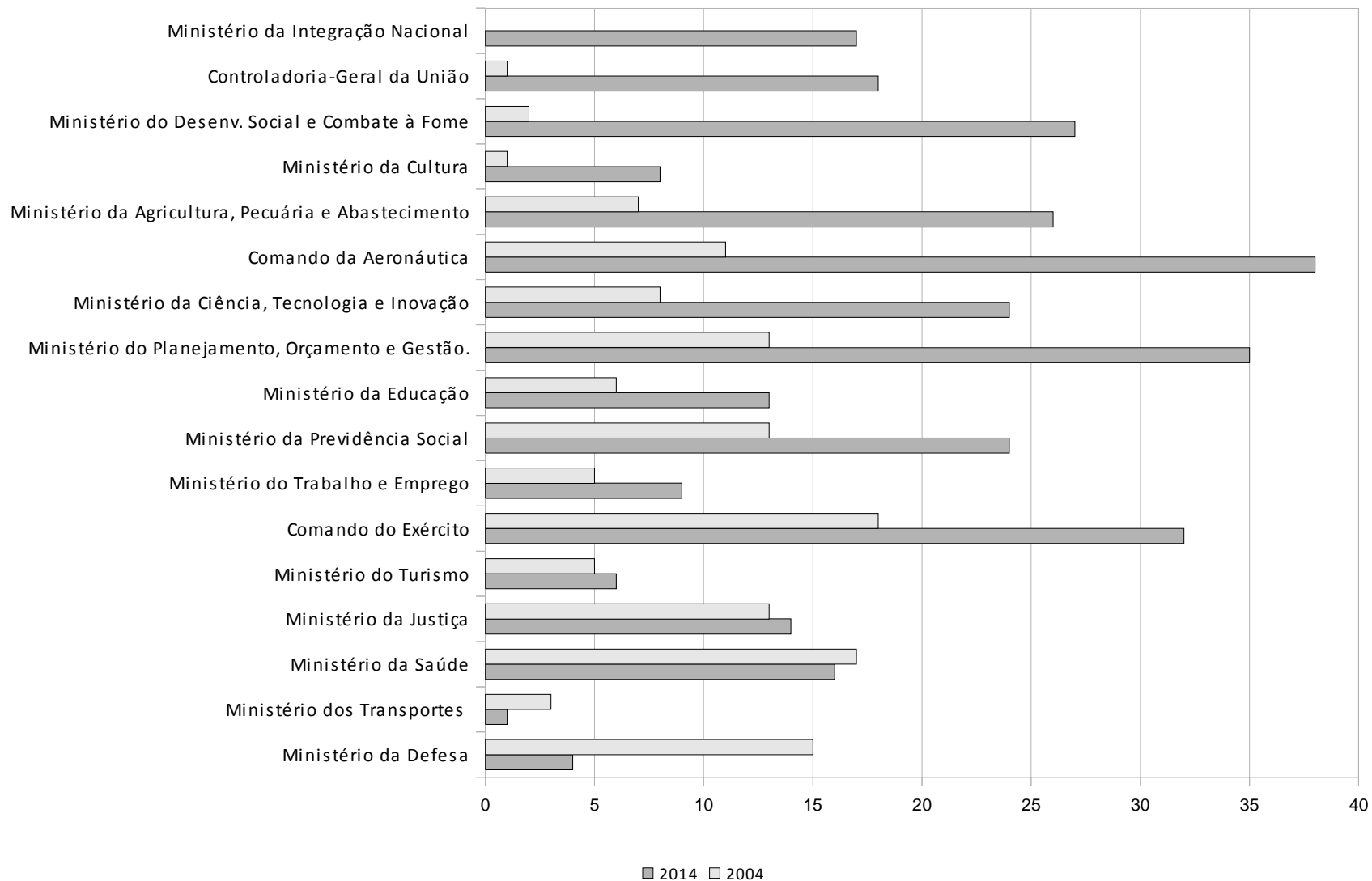
Organização	Práticas implantadas		Variação 2004-2014	
	2014	2004	número	%
Ministério da Integração Nacional	17	0	17	n.a.
Controladoria Geral da União	18	1	17	1700%
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome	27	2	25	1250%
Ministério da Cultura	8	1	7	700%
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	26	7	19	271%
Comando da Aeronáutica	38	11	27	246%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	24	8	16	200%
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.	35	13	22	169%
Ministério da Educação	13	6	7	117%
Ministério da Previdência Social	24	13	11	85%
Ministério do Trabalho e Emprego	9	5	4	80%
Comando do Exército	32	18	14	78%
Ministério do Turismo	6	5	1	20%
Ministério da Justiça	14	13	1	8%
Ministério da Saúde	16	17	-1	-6%
Ministério dos Transportes	1	3	-2	-67%
Ministério da Defesa	4	15	-11	-73%

O que mudou entre 2004 e 2014

Comparação entre as práticas implantadas pelas organizações



Variação em número de práticas por organização, 2004 a 2014



Varição em número de práticas por organização, 2004-2014

