



Gestão do Conhecimento na Sucessão de Pessoas

Presidente da República

Jair Messias Bolsonaro

Ministro da Economia

Paulo Roberto Nunes Guedes

Secretário Especial de Fazenda

Waldery Rodrigues Junior

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE

Presidente

Susana Cordeiro Guerra

Diretor-Executivo

Fernando José de Araújo Abrantes

ÓRGÃOS ESPECÍFICOS SINGULARES

Diretoria de Pesquisas

Eduardo Luiz G. Rios Neto

Diretoria de Geociências

João Bosco de Azevedo

Diretoria de Informática

David Wu Tai (*in memoriam*)

Centro de Documentação e Disseminação de Informações

Marise Maria Ferreira

Escola Nacional de Ciências Estatísticas

Maysa Sacramento de Magalhães

UNIDADE RESPONSÁVEL

Diretoria Executiva

Coordenação de Recursos Humanos

Bruno Taranto Malheiros

Gerência de Desenvolvimento de Pessoas

Camila Rodrigues de Souza (Gerente)

Bruno de Freitas Barbosa

Érica Braga de Pinho

Marina Spaziani

Olavo Matela Lobosco

MANUAL DE SUCESSÃO

Este manual faz parte do Projeto de Transferência do Conhecimento do IBGE e tem como objetivo facilitar a Gestão do Conhecimento institucional. O Projeto de Transferência do Conhecimento teve início em 2017, através de um projeto piloto realizado junto à DPE/GTD, cujo objetivo era transferir para o IBGE o conhecimento crítico sobre o Censo Demográfico de servidores com aposentadoria iminente, a fim de facilitar a realização do próximo Censo. A retenção dos conhecimentos necessários à continuidade de atividades estratégicas para a instituição e para o país e o armazenamento, compartilhamento e disseminação desses conhecimentos são o resultado desse projeto piloto. Dando continuidade ao Projeto de Transferência do Conhecimento, que está alinhado com o objetivo estratégico “formular e implementar a política de gestão do conhecimento”, definido no Planejamento Estratégico 2017-2027, abordamos neste manual a Gestão do Conhecimento e os processos de sucessão.

PARTE 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

O panorama atual

Nas últimas décadas, vivemos um modelo socioeconômico de rápidas transformações. A revolução digital mudou de forma irreversível o acesso à informação e o cenário atual exige que toda a gama de informações tenha um poder transformador e produza algo de mais valor: o conhecimento. Sendo assim, vivemos atualmente a era do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento começou a ser discutida no Brasil em meados da década de 1990. Com essa nova modalidade de gestão, pretendia-se registrar, para uma futura utilização otimizada, todo o conhecimento gerado em uma organização. Aos poucos, percebeu-se que, para gerenciar o conhecimento, é preciso diferenciá-lo de outro elemento intangível importante – a informação – e valorizar a riqueza e a qualidade dos dados, estes, sim, tangíveis e, em geral, abundantes. Gerenciar o conhecimento organizacional, aos poucos, passou a ter uma conotação mais abrangente, envolvendo saber qual o conhecimento almejado, como é criado e convertido e como se prepara o ambiente organizacional para melhor usufruir dele.

Com a evolução dos conceitos e a passagem do tempo, evidenciou-se que não se gerencia o conhecimento, mas, sim, o ambiente organizacional em que ele é criado e as ferramentas, métodos e metodologias que permitem sua criação, compartilhamento e difusão.

O IBGE, em seu Planejamento Estratégico 2017-2027, estabelece como um de seus objetivos estratégicos formular e implementar a política de gestão do conhecimento. Este Manual de Sucessão é uma das muitas ações realizadas com a finalidade de atingir este objetivo. De acordo com as Informações de Recursos Humanos divulgadas em março de 2020, 29% do quadro de servidores ativos do IBGE é de aposentáveis. Sendo assim, a necessidade de estruturar um guia para auxiliar os processos de sucessão, que devem ocorrer com a finalidade de reter o conhecimento na instituição, é urgente.

A comunicação como facilitadora nos processos de gestão do conhecimento

O ambiente propício ao conhecimento deve ser permeado pela confiança e estimulado pela crença de que o compartilhamento do conhecimento permite seu crescimento exponencial. Esse ambiente deve contar ainda com tecnologias informacionais que permitam aos indivíduos conectarem-se ao mundo à sua volta e, também, a políticas gerenciais que independam de as pessoas serem adeptas ou não da construção contínua do conhecimento. O ambiente de criação do conhecimento, o contexto capacitante, beneficia-se fortemente das redes sociais e colaborativas, e estas se apoiam na comunicação.

Medidas simples, como incentivar a conversa entre os indivíduos para incrementar o compartilhamento do

conhecimento tácito¹, podem ser mais efetivas do que muitos e complexos sistemas de informação, que utilizam tecnologias da informática, comprados ou implantados sem rigoroso planejamento prévio.

“Gerenciar as conversas” é um dos capacitadores para criação do conhecimento organizacional necessário ao processo criativo. Nesse gerenciamento, deve-se ter como objetivo claro o compartilhamento do conhecimento tácito apoiado no estímulo ativo de todos os membros envolvidos no contexto capacitante, na definição de regras de etiqueta para as conversas, na edição apropriada dessas e na verificação se o conteúdo da mensagem foi claramente compreendido por todos.

A sucessão

Idealmente, a sucessão precisa ser definida com antecedência, permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários para exercer o novo cargo e alinhados à estratégia da instituição, e deve ocorrer de forma gradativa e planejada. Por seus efeitos na organização, esse processo é parte de uma mudança e, por isso, tem de ser planejado. O planejamento sucessório é um plano que corresponde a um esforço adequado para o enfrentamento das mudanças no ambiente organizacional, particularmente quanto ao que a instituição projeta para o futuro em relação a seus servidores, o que pode mudar por razões

1. Conhecimento tácito: é o conhecimento que deriva do aprendizado pela experimentação e é internalizado. É pessoal e provém do aprender fazendo, usando e interagindo.

tais como aposentadorias, promoções, mudança de área de trabalho, doença grave, morte ou qualquer outro tipo de saída. Esse planejamento decorre, invariavelmente, de ações deliberadas e anteriores ao evento de sucessão propriamente dito, pois é condicionado à inter-relação estabelecida, ou a ser estabelecida, entre o ocupante do cargo e o potencial ou eventual candidato – sucessor – seja no curto, médio ou longo prazo.

Planejar o processo de sucessão permite a definição clara dos requisitos importantes para o exercício das funções e as habilidades necessárias para ocupar determinados cargos, sempre buscando reter na instituição o conhecimento necessário para exercer sua missão, atender aos objetivos estratégicos e alcançar sua visão de futuro.

O primeiro passo para implantar um plano de sucessão deve ser a identificação das expectativas da alta direção, que deve atuar como patrocinadora e apoiadora da mudança de cultura necessária à implementação de um plano de sucessão e à institucionalização da gestão do conhecimento.

No momento seguinte, é preciso realizar o mapeamento dos cargos críticos, das competências necessárias para cada posição e das pessoas que potencialmente poderão executar essas funções. O processo se completa com a sucessão em si e com a estruturação de políticas que promovam um ambiente de apoio e suporte que possam mitigar os riscos de saída dos sucessores.

O mapa sucessório

O mapa sucessório contempla todas as etapas e as inter-relações de um processo de sucessão. Dentre os vários aspectos importantes para a elaboração do mapa, é possível destacar três principais:

- **Detalhamento da função:** a descrição de cada função deve contemplar, além das tarefas a serem executadas, o perfil da pessoa que deve ocupar o cargo, incluindo atitude, habilidades, conhecimento, experiência e personalidade;
- **Identificação das lacunas:** conhecendo os requisitos mínimos para execução e a capacidade dos potenciais candidatos, é necessário o empenho consciente no planejamento e execução das etapas de preparação;
- **Alinhamento de expectativas:** o mapa deve ser compartilhado com as pessoas envolvidas, incluindo o alinhamento das metas, critérios de avaliação e tempo para efetivação.

Os aspectos apontados acima são pontos importantes para iniciar a reflexão a respeito dos processos de sucessão.

O papel das lideranças na implantação do processo de sucessão

O sucesso da implantação do processo de sucessão está intimamente ligado à implantação da Gestão do Conhecimento. Na maioria das instituições, grupo ao qual o IBGE pertence, grande parte dos servidores ainda tem pouco conhecimento sobre os processos básicos de Gestão do Conhecimento. Há, ainda, uma falta de cultura voltada ao uso de informação e conhecimento no dia a dia organizacional. Outra dificuldade está na diferença da linguagem (jargões) entre os diferentes setores da instituição, o que dificulta a troca e compartilhamento. Portanto, antes da implantação, é importante identificar os pontos fortes e deficiências nos diferentes fluxos de informação, porque haverá mudanças em processos, naquilo que será coletado e no uso da informação. Haverá, também, mudanças nos papéis e responsabilidades (quem capta, quem registra, quem conserva etc.). Por isso, a definição de um líder é fundamental para estimular o grupo envolvido na implantação.

É importante reforçar que é fundamental o apoio da administração superior, de preferência como um patrocinador formal. A alta administração é responsável pela clareza na proposição de valores norteadores da implantação da Gestão do Conhecimento e, por consequência, dos processos de sucessão, o que deve se dar através de incentivo e apoio aos coordenadores e gerentes, bem como acompanhamento dos resultados alcançados. Uma das possíveis formas de garantir a implementação do plano de sucessão de forma consistente é a inclusão do plano como parte do acordo de desempenho, a fim de institucionalizar a prática efetivamente.

As principais características e habilidades básicas dos responsáveis pela implantação dos processos de sucessão são:

- Construção de parcerias e uso intenso do diálogo, pois o poder de convencimento estimula a colaboração dos servidores;
- Criação e comunicação de uma visão nova sobre a importância de reter a informação e o conhecimento na instituição e dos benefícios para todos ao incorporar as práticas de Gestão do Conhecimento;
- Capacidade de superar obstáculos para promover mudanças significativas de comportamento no compartilhamento de informação;
- Valorização da diversidade de formações no grupo e da contribuição de cada um para o sucesso da implantação;
- Administração básica de TIs como suporte aos processos a serem implantados;
- Manutenção do equilíbrio diante das adversidades;
- Espírito de agregação de valor a conteúdos.

PARTE 2 – TRABALHANDO O PROCESSO DE SUCESSÃO

Ferramentas

A fim de auxiliar os envolvidos na condução do processo de sucessão em suas áreas, foram criadas duas ferramentas: “Planejamento da Gestão do Conhecimento na Sucessão”, que contém informações que podem ajudar no planejamento do compartilhamento do conhecimento durante o processo sucessório, e “Relatório de Acompanhamento da Sucessão”, que é um guia objetivo do que deve ser monitorado ao longo do processo. No “Planejamento da Gestão do Conhecimento na Sucessão”, são registradas as seguintes informações: servidores envolvidos, atividades do cargo/posição, atividades críticas do cargo/posição, conhecimentos a serem transmitidos, práticas de gestão do conhecimento para efetivar a sucessão, resultados esperados e disseminação e armazenamento dos produtos da sucessão. O “Relatório de Acompanhamento da Sucessão” busca facilitar o registro de informações relacionadas aos acontecimentos ao longo do processo de sucessão: resultados atingidos, problemas identificados e ações de solução. As duas ferramentas são apresentadas em detalhes nos anexos A e B deste manual.

PARTE 3 - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO QUE PODEM SER UTILIZADAS NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO

Dentre as práticas existentes de Gestão do conhecimento, selecionamos seis que identificamos ser mais aderentes ao contexto do IBGE e alinhadas às ferramentas aqui propostas.

Memória organizacional (MO)

A MO objetiva capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações com base na história da organização, registrando as experiências e conhecimentos gerados pelos servidores. Baseia-se no registro dos conhecimentos tácitos e converte-os em conhecimentos explícitos² por meio de documentos resultantes da MO. Dessa forma, o conhecimento se torna parte do patrimônio da organização, podendo ser compartilhado e recriado pelo uso. Pode ser instituída dentro da instituição, por meio de reuniões, e-mails, transações, sistemas de relatórios, conferências, entre outras formas. Serve para apoiar a tomada de decisões em várias tarefas e em diferentes ambientes.

A MO será eficiente quando oferecer acesso fácil e rápido ao conhecimento, quando evitar o arquivamento

2. Conhecimento explícito: é o conhecimento que pode ser documentado e é mais facilmente replicado.

de muitos documentos sem contexto e quando adotar ações que incentivem os servidores a consultar e compartilhar o conhecimento armazenado.

Narrativas ou Storytelling

O foco dessa prática está em estimular a colaboração, compartilhar informações, expressar a experiência organizacional, confirmar experiências e significados compartilhados da organização e, principalmente, compartilhar informação e conhecimento. Em suma, é uma prática voltada à socialização do conhecimento tácito dos servidores.

A prática é utilizada para descrever assuntos e situações complexos, comunicar lições aprendidas, passar a experiência pessoal a um nível de conhecimento mais generalizado.

O relato de eventos retrospectivos com detalhes e personagens facilita a exemplificação, compreensão e interpretação da cultura da organização. Entre os principais benefícios proporcionados por essa prática estão a melhoria da cultura de aprendizagem da organização, construção da memória organizacional e valorização dos mais experientes. As histórias servem para consolidar um modelo organizacional a ser seguido, transmitir a cultura entre os mais experientes e os mais novos e, principalmente, transmitir a tradição. Para essa prática, são necessários os seguintes elementos:

- História – Deve ser verídica e estar relacionada à memória efetiva da organização, ser representativa da sua cultura e emblemática de seus valores;
- Narrador – Deve ser alguém que detenha, comprovadamente, conhecimentos tácitos a serem compartilhados. Conhecimentos que sejam valorizados no ambiente organizacional e de difícil externalização nas formas convencionais, como aquelas que dependem de mídia impressa, por exemplo;
- Entrevistador/registrador – Tem a tarefa de fazer o registro, a explicitação do conhecimento tácito do narrador, via perguntas estruturadas (entrevistas estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas) ou ainda conversas informais.

Há diferentes formas para viabilizar o registro, como câmeras de vídeo, gravadores de áudio ou papel. Entretanto, o recurso mais adequado dependerá bastante do conforto do narrador durante a narrativa. Há pessoas que não se sentem confortáveis diante de uma câmera e até mesmo de um gravador. Preferem ditar o texto e depois ler com calma antes de formalizar seu encerramento. Esses aspectos têm de ser considerados.

Os passos seguintes devem ser praticados pelos registradores de narrativas:

1. Identificar o conceito, método ou conhecimento que se deseja transferir;
2. Estabelecer o tipo de impacto da história (motivação, alerta, experimento);
3. Mapear as histórias que podem ser utilizadas para transferir esses conhecimentos;
4. Selecionar uma ou mais histórias;

5. Identificar as formas de registro (áudio e vídeo, áudio, escrito);
6. Estruturar a narrativa;
7. Estabelecer as palavras-chave para recuperação;
8. Apresentar a narrativa para validação do comitê;
9. Encaminhar para repositório digital via pessoal de TI.

Já os passos seguintes devem ser seguidos pelos narradores:

1. Selecionar uma história;
2. Visualizar a cena;
3. Narrar a história do ponto de vista de alguém da cena;
4. Estabelecer o ponto central da história;
5. Planejar suas primeiras palavras;
6. Planejar como a história termina;
7. Pesquisar os fatos;
8. Eliminar detalhes desnecessários;
9. Adicionar descrições que tragam vida à história;

Narrativa é uma prática muito dinâmica, mas seu uso não é adequado quando:

- o objetivo é a transmissão de habilidades críticas;
- o que se busca é o conhecimento aprofundado sobre um domínio específico;

- a audiência não é propícia para ouvir histórias;
- a história não estiver bem preparada;
- a história não for verdadeira.

Mentoria

A mentoria é um sistema semiestruturado de direcionamento, em que uma pessoa (mentor) compartilha voluntariamente seus conhecimentos, habilidades e experiências para ajudar outra pessoa (mentorado) a progredir em sua própria vida e carreira.

Essa prática vai além de “dar conselhos” ou compartilhar experiências vividas em determinadas situações ou na área específica de atuação do mentor.

Ela envolve também a motivação e a capacitação do mentorado para identificar seus objetivos pessoais e profissionais e ajudar a alcançá-los – lembrando-se que não se deve fazer por ele e nem esperar que ele faça da mesma maneira como o mentor faz, mas compreender e respeitar as diferenças pessoais no modo de se trabalhar.

Existem algumas características pessoais do mentor e do mentorado que facilitam a dinâmica da mentoria. Entre as dos mentores, estão o interesse em ajudar as outras pessoas a se desenvolverem, a capacidade de planejar e tomar decisões, a disposição para construir um relacionamento

duradouro com o mentorado, a empatia e a sensibilidade para escutar ativamente e identificar as necessidades do outro, a habilidade de fazer perguntas que ajudem o mentorado a refletir sobre suas necessidades e a vontade de compartilhar seu conhecimento e experiências.

Quanto às características dos mentorados que facilitam a mentoria, pode-se destacar a abertura ao aprendizado, o comprometimento em estabelecer e cumprir objetivos, a disposição para construir um relacionamento duradouro com o mentor, a receptividade aos feedbacks, a escuta ativa e interessada do que é dito pelo mentor, a vontade e a habilidade de se autoavaliar objetivamente e a capacidade de tomar iniciativa em iniciar e conduzir o relacionamento com o mentor.

Para que a mentoria seja bem conduzida, é importante que o mentorado, antes mesmo da primeira reunião com seu mentor, seja capaz de explicar quais são seus objetivos e metas e o que ele espera do mentor. Este o ajudará, então, a desdobrar esses objetivos, tornando-os mais claros, mensuráveis, atingíveis, relevantes e definindo o tempo necessário para alcançá-los.

Existe um modelo que provê um “mapa” para facilitar a condução de uma sessão de mentoria estruturada, chamado de os 5 Cs (em inglês). Ele é útil quando o mentor quer ajudar o mentorado a considerar diversas alternativas para lidar com uma situação desafiadora. O modelo contém estágios sequenciais, mas que podem ser revisitados ou pulados de acordo com a necessidade. Os estágios são:

- **Desafios (*Challenges*):** quais são os desafios que o mentorado está enfrentando?

- Alternativas (*Choices*): quais são as opções disponíveis para enfrentar esses desafios?
- Consequências (*Consequences*): as consequências de escolher cada opção identificada devem ser discutidas entre mentor e mentorado.
- Soluções criativas (*Creative solutions*): oportunidade para o mentor compartilhar seus conhecimentos e experiências e oferecer ao mentorado algumas soluções.
- Conclusão (*Conclusion*): o mentorado decide o que vai ser feito e se compromete com a ação.

Documentação de procedimentos

Equivale a elaborar um guia de procedimentos das atividades desenvolvidas pela unidade de trabalho, com a descrição detalhada de como realizar uma tarefa e a definição de quem são os responsáveis por ela, principalmente por aquelas que têm um fluxo periódico. É de fundamental importância para a gestão do conhecimento, uma vez que promove a retenção dos ativos de conhecimento e ajuda no processo de transformar conhecimentos tácitos, que são provenientes do acúmulo individual do saber sobre um determinado assunto, agregado a convicções da própria vivência de cada um, com suas crenças, sentimentos e emoções, em conhecimentos explícitos, que são as informações registradas e passíveis de compartilhamento.

Para a documentação de procedimentos, alguns passos podem ser seguidos:

1. Identificar os procedimentos relevantes que são realizados;
2. Registrar dados, informações e conhecimentos relacionados aos procedimentos identificados, buscando linguagens e interação usuário/sistema que sejam eficientes;
3. Armazenar através da tecnologia de informação os dados, informação e conhecimentos tratados, buscando qualidade e segurança;
4. Disseminar o conhecimento armazenados;
5. Criar mecanismos de “feedback” na geração de novos dados, informações e conhecimento para a realimentação do sistema.

É importante ressaltar que os manuais devem ser simples e objetivos, além de atualizados periodicamente, e que devem estar disponíveis para toda a equipe.

Base de conhecimento (repositório de documentos)

Com a crescente evolução tecnológica, as fontes de informação têm se tornado cada vez mais dispersas. Elas estão nos e-mails, aplicativos de mensagens, sites, intranet, sistemas internos, anotações, fóruns de discussões, além de nos próprios indivíduos. Assim, torna-se cada vez mais necessário reunir as informações mais relevantes para o trabalho em um lugar único, de fácil e rápido acesso a todos os servidores

interessados sempre que necessário. Esse local é a base de conhecimento ou repositório.

Apesar de as bases de conhecimento mais avançadas oferecerem recursos sofisticados como a inteligência artificial, é possível organizar uma base com recursos muito mais simples e que gerem bons resultados. Por exemplo, uma estrutura de pastas com uma boa organização e/ou taxonomia e que seja compartilhada com todos os integrantes de uma equipe permite que estes tenham acesso rápido aos arquivos mais atuais sempre que necessário, sem precisar perder tempo procurando o arquivo em diversos lugares ou interrompendo os colegas de trabalho para obter as informações.

No IBGE, por exemplo, existem algumas ferramentas que permitem a criação de um repositório de arquivos para uma determinada equipe, como a criação de pastas compartilhadas pela rede interna da organização, a utilização do IBGE Drive com o compartilhamento de pastas, a criação de um grupo no Sharepoint, entre outras possibilidades oferecidas pela área de informática.

Um dos principais cuidados na criação de um repositório de arquivos é a definição de um lugar único e organizado.

A organização dos arquivos nas pastas deve seguir regras simples e claras para todos os usuários, de modo que não haja dúvidas sobre a forma de criar, nomear, atualizar e categorizar pastas e arquivos. Assim, a localização dos documentos ficará muito mais fácil e rápida, além de gerar outros benefícios, como padronização de informações e

procedimentos, integridade das informações, eficiência nas atividades de trabalho e no fornecimento de informações, rapidez no treinamento de novos colaboradores, entre outros. Essa é, sem dúvidas, uma das ferramentas com a melhor relação custo-benefício.

Lições aprendidas

Em gerenciamento de projetos, em processos ou mesmo em operações normais nas organizações, são elaborados planos, metodologias e técnicas que nem sempre dão certo.

Muitas vezes, utiliza-se um mesmo procedimento e comete-se um mesmo erro. Acontece também que, em razão da falta de registro, não se consegue repetir o que já deu certo. Em ambos os casos, percebe-se que não se consegue aprender, nem com os próprios erros e nem com os acertos.

Os gestores podem traçar diretrizes e estratégias com o registro formal das respostas a perguntas nos processos e operações de uma organização, como: O que deu certo? O que deu errado? O que faríamos novamente da mesma forma? O que faríamos de forma diferente? O que não sabíamos antes e agora sabemos? É preciso também criar mecanismos para a promoção da motivação, preparando as pessoas para gerirem as mudanças e conscientizando-as da importância de compartilharem experiências, o que aumenta a participação, envolvimento e comprometimento de todos. Outro aspecto importante é a análise dos

pontos fortes e fracos, ou seja, dos sucessos e fracassos. Levantar as proposições dos resultados esperados (e também dos que não atingiram o objetivo proposto) permite uma análise para a adoção de medidas de melhorias nos processos. Após a análise, é preciso disseminar o conhecimento, apoiando-se nos resultados de boas práticas e também nos resultados identificados como não satisfatórios. Na documentação desses resultados, devem-se utilizar metodologias de captura relevantes para as diversas áreas de conhecimento organizacional.

Para fechar o ciclo de estratégias das lições aprendidas, é necessário manter atualizados os registros e torná-los disponíveis sempre que forem requisitados. Estes registros devem ser realizados com base nos quatro elementos principais para a implementação de lições aprendidas: coleta ou compilação, verificação, armazenagem e disseminação

Não se esqueça!

Qualquer uma das práticas de Gestão do Conhecimento requer, antes de tudo, soluções híbridas envolvendo pessoas e tecnologia.

As pessoas são a fonte fundamental de criação de conhecimento; a tecnologia é a ferramenta para viabilizar maior compartilhamento.

Para implantar uma prática, o gestor responsável deve, primeiro, desenvolver suas habilidades “políticas”, pois terá de exercitar frequentemente a negociação e o convencimento de seus pares.

A instituição e seus gestores precisam saber que compartilhar e usar conhecimento são atos não naturais dos indivíduos. Portanto, é preciso estimular a explicitação. Além disso, o acesso ao conhecimento explícito dos servidores é somente o começo do processo de Gestão do Conhecimento. Somente acessar e não compartilhar, disseminar e usar não gera inovações nem traz vantagens competitivas para a organização. O processo de Gestão do Conhecimento, envolvendo uma ou mais práticas, após implementado, nunca termina. Sempre será necessário o refinamento e introdução de novas práticas para garantir a perenidade da organização.

Segundo o pesquisador Howard Rush, do Centro de Gestão da Inovação da Universidade de Sussex, “inovação depende de estruturar o caos criativo nas empresas”. A Gestão do Conhecimento, por meio de suas diferentes práticas, contribui nessa estruturação do caos para o desenvolvimento de inovações. Gestão do Conhecimento é, portanto, mais do que um processo ou uma prática isolada. É uma estratégia para a organização usar os conhecimentos dos seus colaboradores para gerar inovações e aumentar sua capacidade produtiva.

Para esclarecimento de dúvidas que possam ocorrer durante a condução dos processos sucessórios, entre em contato com a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação de Recursos Humanos através do e-mail crh.gedes@ibge.gov.br.

REFERÊNCIAS

Gestão do Conhecimento nas Organizações

Faimara do Rocio Strauhs ... [et al.]. — Curitiba : Aymará

Plano de Sucessão: O que é, Como Implementar [Guia Completo].

Disponível em <<https://fia.com.br/blog/plano-de-sucessao/>>. Acesso em 13/04/2020.

Plano de Sucessão Organizacional e a identificação de sucessores.

Disponível em <<https://www.upbrasil.com/blog/gestao-de-pessoas/plano-de-sucessao-organizacional-e-a-identificacao-de-sucessores/>>. Acesso em 13/04/2020.

Gestão do conhecimento: como documentar o conhecimento dentro das organizações.

Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-do-conhecimento-como-documentar-o-conhecimento-dentro-das-organizacoes>>. Acesso em 22/04/2020.

Mentoring Guide [arquivo PDF]. University of Cambridge.

Disponível em <https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/files/people_development_-_mentoring.pdf>. Acesso em 22/04/2020.

What is a knowledge base?

Disponível em <atlassian.com/litsm/knowledge-management/what-is-a-knowledge-base>. Acesso em 22/04/2020.

ANEXO A

PLANEJAMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SUCESSÃO (PGCS)

Servidores envolvidos

Listar quais são os servidores envolvidos no processo de sucessão, identificando o sucedido, o sucessor, a chefia imediata do sucedido e do sucessor, o servidor de RH responsável pelo acompanhamento e o chefe da UE.

Atividades do cargo/posição

Descrever quais são as atividades do cargo/posição.

Atividades críticas do cargo/posição

Listar quais são as atividades mais importantes no desempenho da função. Liste no mínimo 3 atividades.

Perfil para ocupar o cargo/posição

Definir o perfil da pessoa que deve ocupar o cargo, incluindo atitude, habilidades, conhecimento, experiência e personalidade.

Conhecimentos a serem transmitidos

Descrever quais são os conhecimentos necessários para executar as atividades do cargo/posição, principalmente as atividades mais críticas.

Práticas de gestão do conhecimento para efetivar a sucessão

Relacionar qual técnica vai ser utilizada para a transmissão de cada conhecimento e quais são os resultados a serem alcançados por cada uma.

Resultados esperados

Listar quais resultados são esperados após a transmissão do conhecimento e qual é a finalidade de cada um deles.

Disseminação e armazenamento dos produtos da sucessão

Descrever como os produtos da sucessão serão armazenados e disseminados (exemplos: atas de reunião, manuais, vídeos etc).

Observações

Escrever observações relevantes ao processo de sucessão.

