



ANDERSON QUEIROZ DOS SANTOS

A APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA  
ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE SUCESSORES NA  
MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2022

ANDERSON QUEIROZ DOS SANTOS

A APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA  
ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE SUCESSORES NA  
MARINHA DO BRASIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação  
em engenharia da Universidade Federal do Rio de  
Janeiro como parte dos requisitos necessários para  
obtenção do Grau de Especialista em Gestão do  
Conhecimento e Inteligência Empresarial.  
Orientadores: Esp. André Bello e M.Sc. Marconi  
Ponte Pereira.

Rio de Janeiro  
2022

A APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE SUCESSORES NA MARINHA DO BRASIL

ANDERSON QUEIROZ DOS SANTOS

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Aprovado por:

---

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

---

André Bello, Esp.

---

Marconi Ponte Pereira, M.Sc.

---

Capitão de Corveta (T) Fabiana Barbosa de Brito

Rio de Janeiro

2022

Santos, Anderson Queiroz dos

A aplicação de práticas da gestão do conhecimento para elaboração de um programa de formação de sucessores na Marinha do Brasil / Anderson Queiroz dos Santos. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2022.

XI, 51 p.: Il; 29,7 cm

Orientadores: M.Sc. Marconi Ponte Pereira e Esp. André Bello

Especialização (Projeto Final) -UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2022.

Referências Bibliográficas: p. 57-63.

1. Formação de Sucessores. 2. Gestão do Conhecimento. I. Pereira, Marconi et al. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus por toda proteção e saúde durante todo o percurso deste trabalho.

Aos meus familiares pela compreensão das ausências e pensamento positivo.

Agradeço à minha esposa Gisele e minha filha Isabella pelo apoio incondicional em mais esse desafio em minha vida.

Aos professores orientadores André Bello e Marconi Pereira pelas dicas bastante assertivas que foram essenciais durante cada etapa. Os insights e orientações contribuíram sobremaneira para estruturação do projeto, e também pelo auxílio necessário para a conclusão do trabalho.

A minha parecerista CC (T) Fabiana Brito pelas orientações e disponibilidade para sanar as minhas dúvidas e obter êxito no projeto.

Ao corpo docente do CRIE pelas excelentes aulas, pela inspiração e pelo apoio na concretização deste trabalho.

A todas as pessoas do CRIE, em especial, a Paula pelo seu profissionalismo e disponibilidade.

Aos colegas da turma MBKM-33 pela troca de experiência e amizades ao longo dessa jornada.

## **RESUMO**

A saída de uma pessoa da organização, detentora de conhecimentos críticos, pode pôr em risco o alcance dos seus principais objetivos, sobretudo, aqueles considerados estratégicos, caso não tenha pessoas preparadas para assumir o cargo deixado vago, pois a sucessão de pessoas nas organizações sempre irá ocorrer, de forma planejada ou não. O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de sucessão para as Organizações Militares da Marinha do Brasil visando à retenção do conhecimento crítico organizacional por meio de práticas de Gestão do Conhecimento (GC). Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca da GC, análises de planejamento sucessório em organizações de diferentes segmentos e também uma pesquisa nas organizações da Marinha. A partir dessas atividades, foi elaborada uma proposta de estruturação de um plano de sucessão composto de cinco etapas, que buscou identificar os cargos críticos, o risco de perda do conhecimento e propor práticas de GC que facilitassem a retenção do conhecimento crítico organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento, Plano de Sucessão, conhecimento crítico, retenção do conhecimento.

## **ABSTRACT**

The departure of a person from the organization, holder of critical knowledge, can jeopardize the achievement of its main objectives, especially those considered strategic, if it does not have people prepared to assume the position left vacant, as the succession of people in organizations always will occur, planned or not. The present work has the objective of elaborating a succession plan for the Military Organizations of the Brazilian Navy, aiming at the retention of critical organizational knowledge through Knowledge Management (KM) practices. For this, a bibliographic review about KM was carried out, analysis of succession planning in organizations from different segments and also a research in Navy organizations. Based on these activities, a proposal for structuring a succession plan composed of five stages was elaborated, which sought to identify critical positions, the risk of knowledge loss and propose KM practices that facilitate the retention of critical organizational knowledge.

**KEYWORDS:** Knowledge Management, Succession Plan, critical knowledge, knowledge retention.

## LISTA DE ABREVIACOES

ADS – Ação de Direção Setorial

AEN – Ação Estratégica Naval

BDPes – Banco de Dados do Pessoal da Marinha

CM – Comandante da Marinha

ComImSup – Comando Imediatamente Superior

DEnsM – Diretoria de Ensino da Marinha

DGDNTM – Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha

DGPM - Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha

DPMM – Diretoria do Pessoal Militar da Marinha

EMA – Estado-Maior da Armada

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

FT – Força de Trabalho

GC – Gestão do Conhecimento

MB – Marinha do Brasil

OBNAV – Objetivo Naval

OBSET – Objetivo Setorial

ODS – rgo de Direção Setorial

OM – Organização Militar

PDS – Plano de Direção Setorial

PEM – Plano Estratégico da Marinha

PEO – Planejamento Estratégico Organizacional

PROSUB – Programa de Desenvolvimento de Submarinos

TMFT – Tabela Mestre da Força de Trabalho



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide do Conhecimento.....	17
Figura 2 - Modelo SECI.....	20
Figura 3 - Processo Organizacional.....	35
Figura 4 - Etapas da Gestão Sucessória na CEMIG.....	38
Figura 5 - Modelo de GC PROSUB.....	40
Figura 6 - Etapas do Plano de Sucessão.....	43
Figura 7 - Risco de Perda do Conhecimento.....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos da Competência.....	29
Tabela 2 - Planilha de Mapa do Conhecimento.....	33
Tabela 3 - Matriz de Identificação do Cargo Crítico.....	46
Tabela 4 - Matriz de Pontuação do Cargo Crítico.....	46
Tabela 5 - Tabela de Desembarque.....	48
Tabela 6 - Relevância da Pessoa.....	49
Tabela 7 - Mapa do Conhecimento.....	51
Tabela 8 - Acompanhamento da Sucessão.....	54

## SUMÁRIO

1.	Introdução.....	12
1.1	Objetivos.....	13
2.	Metodologia.....	14
2.1	Objetivos da Pesquisa.....	14
2.2	Coleta de Dados.....	14
3.	Referencial teórico.....	15
3.1	Dados, Informação e Conhecimento.....	15
3.2	Gestão do Conhecimento.....	17
3.3	Tipos de Conhecimento.....	19
3.4	Processo de Conversão do conhecimento nas Organizações.....	20
3.5	Práticas de Gestão do Conhecimento.....	20
3.6	Planejamento Sucessório.....	25
3.7	Capital Humano.....	27
3.8	Gestão de Pessoas por Competência.....	29
3.9	Mapeamento do Conhecimento.....	30
3.9.1	Elaboração do Mapa do Conhecimento.....	31
3.9.2	Conhecimento Crítico.....	33
3.10	Mapeamento de Processos.....	34
3.11	Modelos de Planos de Sucessão.....	35
4.	Gestão do Conhecimento e de Pessoal na Marinha.....	39
4.1	Gestão do Conhecimento na Marinha do Brasil.....	39
4.2	Modelo de Gestão do Conhecimento do PROSUB.....	39
4.3	Gestão de Pessoal na Marinha.....	40
5.	Proposta.....	42
5.1	Etapas do Plano de Sucessão.....	42
5.2	Relatório de Acompanhamento da Sucessão.....	53
6.	Considerações Finais.....	55

## **Introdução**

Na sociedade do conhecimento, um enorme desafio para as organizações é encontrar meios para converter o conhecimento localizado na mente das pessoas, considerado o ativo que mais contribui para o desempenho das organizações, em conhecimento organizacional. A saída de uma pessoa, com participação direta nas atividades-fim da organização ou envolvida em projetos estratégicos, poderá afetar sobremaneira o alcance de seus objetivos, caso ela não esteja preparada para a perda desta pessoa.

Nesse contexto, a elaboração de um plano de sucessão, por meio das práticas de Gestão do Conhecimento (GC), contribuirá para que a organização possa realizar a substituição de seu pessoal com menor impacto na perda de conhecimento.

A sucessão de pessoas nas organizações sempre ocorrerá, de forma planejada ou não. No entanto, quando a organização possui um plano estruturado para substituição do seu pessoal, esse processo fará com que a organização esteja preparada para essa saída, sobretudo ao evitar a descontinuidade de seus processos e garantir que os cargos relevantes da organização sejam ocupados pelas pessoas certas, com requisitos essenciais e habilidades necessárias para o exercício do cargo.

Ciente da atual complexidade em que o mundo se encontra, para a Marinha do Brasil (MB), o conhecimento é um bem de valor estratégico e gerir esse ativo é essencial para o cumprimento de seus objetivos dispostos em seu documento de mais alto nível o Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), como também nos Planos de Direção Setorial (PDS) e outros documentos que visam contribuir com suas organizações para tomada de decisões e a condução de suas correspondentes político-estratégicas.

Não diferente de outras organizações, sobretudo na Administração Pública (AP), a Marinha também se depara com a necessidade de substituir seu pessoal. Transferências para a Reserva, promoção, desembarque para outra organização ou até mesmo uma mudança interna de setor exigem um planejamento prévio.

Com uma Força de Trabalho (FT) de 84.404 pessoas, distribuídos por 400 Organizações Militares (OM), fica evidente que, no sentido de gerenciar a substituição desse pessoal e reter o conhecimento organizacional, de modo a minimizar a perda do conhecimento, especialmente aqueles considerados críticos para a Instituição, faz-se essencial

a elaboração de um plano de sucessão para de atenuar a saída de um militar ou servidor civil com o intuito de não afetar o alcance dos objetivos da organização.

Por ser o conhecimento um bem de valor estratégico para a Marinha, a pergunta deste trabalho é: Como elaborar um Programa de Formação de Sucessores por meio das principais práticas de Gestão do Conhecimento (GC) com o objetivo de reter o conhecimento crítico organizacional?

A escolha por esse tema justifica-se pela necessidade da manutenção do conhecimento crítico organizacional, por meio da elaboração do plano de sucessão, pois a Marinha não pode pôr em risco seus objetivos estratégicos pela falta de pessoas preparadas para assumir posições críticas seja na liderança ou em áreas técnicas. Além disso, no Brasil, os estudos sobre sucessão ainda são incipientes, sobretudo, aqueles que tratam do processo sucessório na Administração Pública. Logo, a abordagem do tema poderá contribuir para futuros trabalhos.

O planejamento sucessório organizacional 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 (BRASIL, 2020).

## **1.1 Objetivos**

Com o intuito de responder à pergunta da pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é: elaborar um Programa de Formação de Sucessores para ser utilizado nas Organizações Militares da Marinha.

Objetivos Específicos:

A fim de alcançar os objetivos gerais foram definidos os seguintes específicos:

- Identificar os principais desafios e metas da organização;
- Identificar os cargos críticos da organização;
- Identificar o risco de perda da pessoa;
- Mapear o conhecimento organizacional; e
- Reter o conhecimento crítico na organização.

## **2 Metodologia**

### **2.1 Objetivo da pesquisa**

O objetivo deste trabalho é propor a estruturação de um plano de sucessão para os cargos com conhecimentos críticos na Marinha por meio das práticas de Gestão do Conhecimento. Com o intuito de atingir esse objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas através de investigações científicas de trabalhos já publicados e análises das etapas de estruturação de processos sucessórios em organizações públicas e privadas.

Tais etapas foram basilares para a proposta deste trabalho. Modificações foram necessárias para adequação da cultura naval e os processos existentes na Força. Realizou-se pesquisas documentais nas publicações de livre acesso da Marinha, sobretudo seus documentos estratégicos e normas que abordassem a Gestão de Pessoas e seus processos.

Quanto às investigações sobre a Gestão do Conhecimento, foram consultadas as principais obras indicadas pelos orientadores e também aquelas em que a Marinha tem como norteadora para o tema, voltadas para a Administração Pública. Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois se buscou associar variáveis ao longo do estudo.

### **2.2 Coleta de dados**

Para conhecer as principais práticas de Gestão do Conhecimento nas Organizações Militares, foi realizada uma pesquisa em 22 Organizações, selecionadas de forma aleatória, dentre as 400 Organizações da Marinha. O nível de confiança da pesquisa foi de 95%, com margem de erro de 20%. As perguntas foram fechadas dicotômicas “sim/não”. Apenas uma pergunta foi de múltipla escolha, onde o respondente poderia realizar uma combinação de respostas.

A ferramenta utilizada para coleta dos dados foi a Google Forms, que permitiu obter informações acerca das práticas de GC em uso nas organizações. Essa pesquisa contribuiu para indicar as práticas que poderiam ser aplicadas na última etapa do plano de sucessão.

O desenvolvimento do trabalho teve como principal ferramenta o duplo diamante do *design thinking*. Segundo esta metodologia, no início do trabalho, deve-se expandir o olhar para depois entender com profundidade o problema, e somente depois abrir novamente as opções para chegar numa solução definitiva, que foi a proposta do plano de sucessão.

### 3 Referencial Teórico

Este capítulo pretende apresentar as abordagens acerca da Gestão do Conhecimento e a sucessão de pessoas nas organizações por meio dos principais autores desses assuntos, e ainda, a apresentação das principais práticas de GC que visam colaborar com a retenção do conhecimento nas organizações.

#### 3.1 Dados, Informação e Conhecimento

Antes de qualquer análise acerca da Gestão do Conhecimento, e também sobre a sucessão de pessoas nas organizações, é relevante entender a diferença entre dados, informação e conhecimento. Conforme citado por Marcos Cavalcanti (2016), “boa parte dos problemas que teremos na vida prática é por não saber diferenciar uma coisa da outra” (informação verbal)<sup>1</sup>.

De acordo com Faimara (2012, p.13), “embora não exista uma conceituação amplamente aceita sobre dados, informação ou conhecimento, entende-se que esses três elementos são distintos.” Para Davenport e Prusak (1998), é essencial entender o que são esses três elementos, principalmente como passar de um para o outro, pois é de grande relevância para realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento, mesmo não havendo uma hierarquia entre eles. Por meio da pirâmide do conhecimento, conforme apresentado na figura 1, podemos ver a relação entre esses três elementos.

Segundo Davenport e Prusak (1998), os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a um evento. Exemplo: quando você vai à farmácia comprar um remédio, uma série de dados é criada. O valor pago, o horário da compra, a forma com que você pagou, que remédio comprou, ou seja, esses dados soltos não revelam muita coisa.

No mundo cada vez mais informatizado, todas as organizações necessitam de dados. Ainda mais importante do que tê-lo é saber como usá-lo em prol de seus objetivos. Davenport e Prusak (1998) ressaltam ainda que os dados revelem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão. Podemos entender que eles até transmitem algo, mas não organizados e não fornecem informações sobre padrões ou contextos. Dados tornam-se informações quando seu

1 Marcos Cavalcante em palestra no MPRJ, em 2016.

criador lhes acrescenta significado. A informação é um dado contextualizado que serve para interpretar uma realidade.

Davenport e Prusak (1998) descrevem informação como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível, ou visível. Na informação, tem o emissor e o receptor, mas quem irá decidir se a mensagem recebida é uma informação é o receptor. A informação é um dado categorizado, contextualizado e condensado. Ela é organizada para algum propósito.

De acordo com Strauhs (2012, p.15), “a informação não é uma mera coleção de dados, mas um dado (ou conjunto de dados) processado, arranjado em um contexto específico que visa fornecer solução para um problema predefinido”. A tecnologia da informação tem enorme capacidade de transformar dados em informação, no entanto, são as pessoas que irão contextualizá-lo. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

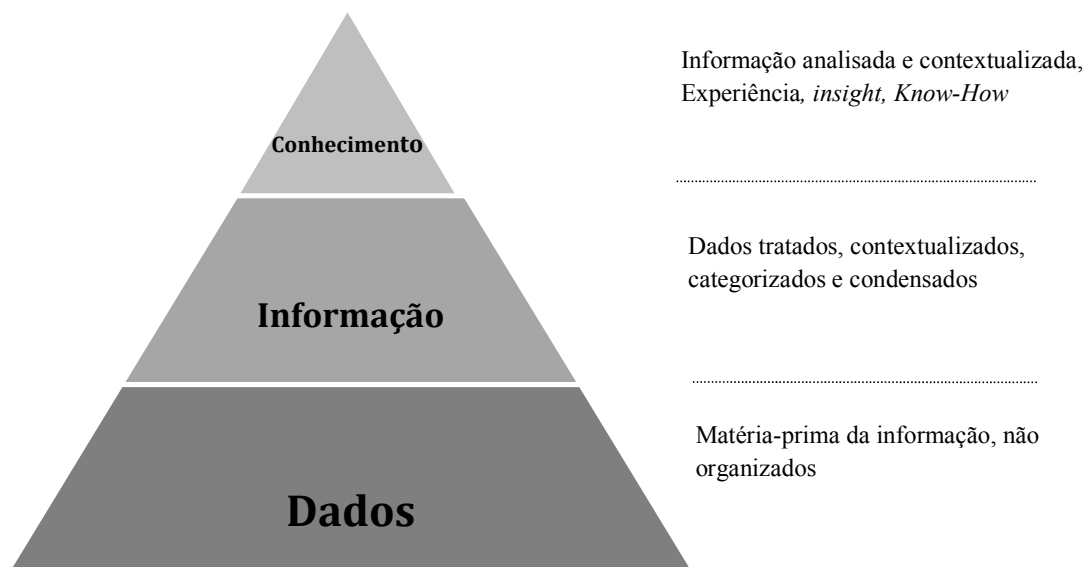
Quem produz o conhecimento é o ser humano, com base na sua experiência de vida, nas informações e nos dados que ele obteve acesso ele toma uma decisão (informação verbal)<sup>2</sup>. O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Na definição de Davenport e Prusak (1998, p.6), “o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. O conhecimento é entregue por meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contatos pessoa a pessoa que vão desde conversas até relações de aprendizado. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Conforme citado por Carbone (et al. 2006, p.80), “ o conhecimento pode ser visto como um conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas”.



**Figura1: Pirâmide do conhecimento**



Fonte: Adaptado Larriza Thurler (2021)

### 3.2 Gestão do Conhecimento

“É fato que o mundo vive uma mudança profunda e surpreendente nos níveis sociais, econômico e cultural. A velocidade e a intensidade com que algumas modificações se operam têm causado espanto em muitos de nós”. (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001). “O deslocamento da Sociedade Industrial para uma sociedade baseada em informação e conhecimento é motivado especialmente pelo novo fator de produção que, de fato, é o conhecimento.” (SCHLESINGER et al., 2008, p. 5).

De acordo com Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), o conhecimento passa a ser o novo motor da economia, transformando-se no principal fator de produção. As organizações para se manterem competitivas ou entregar à sociedade um serviço de excelência, no caso das organizações públicas, irão ter que desenvolver a capacidade de criar, adquirir, organizar e disseminar conhecimento. Conforme já citado por Stewart (1997, P. 5) “O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente. Mais importante que a matéria-prima, mais importante, muitas vezes, que o dinheiro.”

Essas abordagens deixam evidente que as organizações necessitam direcionar mais atenção a esse ativo intangível, que é o conhecimento, de uma forma bem diferente daquilo que era praticado. Na atualidade, num cenário de extrema complexidade, independente da

estrutura da organização, para se manterem competitivas, será fundamental transformar o seu conhecimento em resultados e vantagens.

Fica evidente que as organizações sentem essa mudança de realidade, sobretudo pelos avanços tecnológicos cada vez mais acelerados. Assim como as pessoas, as organizações se deparam, de uma maneira até impositiva, com a necessidade de encontrarem meios para se adequarem a nesse novo contexto. As organizações públicas não estão isentas destas mudanças.

A Gestão do Conhecimento, nesse contexto, surge como uma importante ferramenta para ajudar as empresas a gerenciar o seu capital intelectual, estimulando e facilitando a troca do conhecimento entre seus colaboradores. O resultado será a melhoria na produtividade, processos mais ágeis e enxutos, facilitação da inovação, obtenção de vantagem competitiva.

“Podemos destacar os principais benefícios da Gestão do Conhecimento nas organizações, de acordo com Stan Garfield: processos de tomada de decisão mais rápido e melhores; acesso mais fácil a informação e recursos relevantes; reuso de ideias, documentos e expertise; não duplicação de esforço; erros não repetidos; aproveitamento do conhecimento e da experiência existente e comunicação de informações importantes de forma ampla e rápida” (informação verbal)<sup>3</sup>.

Para Strauhs et al. (2012, p.55) “O papel da Gestão do Conhecimento nas organizações é proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas e, assim, gerar benefícios (inclusive financeiros), aumentando a competitividade.”

Uma definição de GC, muito utilizada como base na Marinha, com o intuito de elaborar conceitos de GC em suas organizações, foi a definição criada por Batista (2012), que criou um modelo de GC para a Administração Pública brasileira, onde ele cita que a Gestão do Conhecimento é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência nas organizações.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.9), “o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal.” Isso evidencia o quanto é importante gerenciar

o conhecimento, pois não é fácil desenvolvê-lo, sobretudo encontrar melhores práticas para retê-lo dentro das organizações, o que iria facilitar a estruturação sucessória.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), “nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” Davenport e Prusak (1998) enfatizam ainda que o conhecimento não é algo novo, no entanto, dar essa relevância, que sempre foi direcionada a outros ativos mais tangíveis, é mais recente. Esse interesse em extrair valor do conhecimento é bem maior agora que no passado.

### **3.3 Tipos de Conhecimento**

Na literatura encontraremos duas grandes divisões, quando falamos em tipos de conhecimento, dividindo-se em conhecimento tácito e conhecimento explícito. Esse tipo de divisão irá facilitar o entendimento acerca dos processos relacionados à Gestão do Conhecimento nas organizações.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento tácito, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer do tempo, é quase impossível de reproduzir num documento ou banco de dados. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19), explica que “O conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se a comunicação e compartilhamento dificultoso”.

Em relação ao conhecimento explícito, segundo Davenport e Prusak (1998), pode ser embutido em procedimentos ou representado em documentos e banco de dados, e transferido com razoável acurácia. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19), o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais.

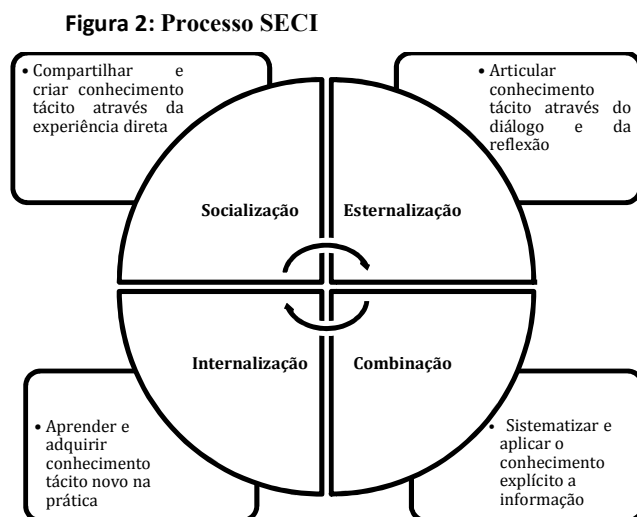
Segundo Ricciardi (2009), o conhecimento explícito é aquele registrado em manuais, computadores, normas etc. Pode ser facilmente processado, transmitido ou armazenado. Para Batista (2012), o conhecimento explícito é o conhecimento que precisa ser externalizado por meio de livros, revistas, artigos, etc. O conhecimento tácito tem mais valor e está localizado na mente das pessoas.

### 3.4 Processo de conversão do conhecimento nas organizações

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p.23), “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. A criação se inicia com a socialização e vai passando pelos modos de conversão, formando um espiral. Os autores identificaram quatro modos de conversão do conhecimento:

- a) socialização: de tácito para tácito;
- b) externalização: de tácito para explícito;
- c) combinação: de explícito para explícito; e
- d) internalização: de explícito para tácito.

Este ciclo é conhecido como espiral do conhecimento ou processo SECI, conforme apresentado na figura 2.



Fonte: Adaptado Nonaka e Takeuchi (1995).

Para Batista (2012), “a organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento”. As práticas de GC fornecem elementos essenciais para criação do conhecimento organizacional, podendo ocorrer a nível individual, por equipe ou organizacional.

### 3.5 Práticas de Gestão do Conhecimento

O plano de sucessão proposto por este trabalho tem como principal meta a retenção do conhecimento crítico organizacional, com o intuito de evitar que a saída do militar, do

servidor civil ou de um colaborador prejudique o alcance dos objetivos da organização, pela descontinuidade de seus processos, principalmente aqueles considerados críticos.

As práticas que serão apresentadas visam contribuir com a retenção do conhecimento organizacional daquela pessoa que está prestes a deixar a organização. Essas pessoas serão aquelas identificadas como pessoa-chave para a organização. O procedimento para sua identificação será apresentado na etapa três, da proposta deste trabalho, localizado no capítulo cinco.

Segundo Batista (2004, p.8). “Práticas de Gestão do Conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”.

Para Lehmkuhl et al. (2008), a retenção do conhecimento na organização é imprescindível para garantir que os processos, técnicas, estratégias e metas da organização não sejam afetados ou adiados caso a pessoa deixe a organização. Diante disso, fica evidente a relevância de práticas, que além de colaborar com a GC, possam reter o conhecimento na organização.

A fundamentação pela escolha dessas práticas foi a pesquisa realizada por Fábio Batista, em 2014, em 74 organizações da administração pública federal. A investigação teve o propósito de analisar as percepções de gestores quanto ao estágio de implantação e o alcance pretendido dentro da organização de diversas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento. As práticas foram classificadas em três categorias (pessoas, processos e tecnologia).

Contribuiu, também, uma pesquisa realizada, por este trabalho, em 24 Organizações Militares da Marinha, cujo objetivo foi identificar as práticas de GC realizadas em seu cotidiano. Tal processo serviu para um melhor entendimento daquilo que as organizações estavam realizando em relação à GC, o que contribuiu para indicações mais assertivas de práticas que poderiam ser utilizadas.

Solicitou-se a gestores de GC da Marinha, ligados ao PROSUB; especialistas de Gestão do Conhecimento de outras instituições, como Exército e o Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE); indicações de práticas de GC que poderiam ser aplicadas

com o objetivo facilitar a retenção do conhecimento, como também ajudar no compartilhamento.

O mapeamento do conhecimento e dos processos são considerados práticas de GC. No entanto, devido suas relevâncias para este projeto, eles serão citados em seções separadas para maior detalhamento.

Segundo Batista (2004), são consideradas práticas de gestão do conhecimento as atividades que reúnem as seguintes características:

- São executadas regularmente;
- Sua finalidade é gerir a organização;
- Baseiam-se em padrões de trabalho; e
- São voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento nas organizações, e na relação destas com o mundo exterior.

A opção pela prática que será utilizada ficará a critério da organização, pois não foi encontrada uma prática com maior precisão para retenção do conhecimento, tanto nas indicações dos especialistas, como também na revisão da literatura. Diante disso, as organizações devem buscar optar por uma prática que seja mais viável de acordo com a sua condição, estrutura e cultura.

***Mentoring*** - é uma prática em que um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo (mentorado) ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo (BATISTA & QUANDT, 2014). Poderia também ser definido como o aconselhamento de um experiente profissional de sucesso, amadurecido e apto a oferecer “dicas” valiosas para mostrar atalhos, ensinar o “pulo do gato”, ajudar o jovem trabalhador iniciante (RICCIARDI, 2009). Essa prática pode ser aplicada em todos os níveis profissionais. Sugere-se que o mentor tenha experiência na mesma área do mentorado.

De acordo com Batista (2004), um dos principais objetivos da prática *mentoring* é o desenvolvimento humano. O mentor investe tempo, energia e esforço para transferir o que sabe acerca dos principais processos da organização, sua experiência a fim de ajudar no crescimento e no desenvolvimento das habilidades do mentorado. Nessa relação, o mentor

procura apoiar e direcionar por meio de atitudes positivas como integridade, compromisso, experiência e perseverança.

A prática de mentoria está inserida no Plano de Gestão do Conhecimento da Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento do Submarino com Propulsão Nuclear (COGESN). Tal prática será utilizada para a transmissão de conhecimento e experiência em casos como: algum colaborador em posições de liderança ou cargos que necessitem de conhecimentos de maior complexidade evitando impactos na gestão quando um funcionário chave for desligado, ficar de licença ou se aposentar.

**Gestão eletrônica de documentos (GED)** - é uma prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle, emissão, edição, acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos (BATISTA; QUANDT, 2014). Visa ao gerenciamento das informações por meio de um *software*, garantindo maior eficiência à organização. Proporciona melhor acesso às informações e garante maior segurança. Esta é a prática mais utilizada na Marinha, segundo a pesquisa realizada, denominado Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha (SIGDEM), que entrou em operação na MB, em 2001.

**Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento** - são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (BATISTA; QUANDT, 2014). Segundo Ricciard (2009, p.64), “ o modelo ideal é quando os participantes aderem voluntariamente, não havendo qualquer tipo de hierarquia ou controle, e as informações e os conhecimentos são compartilhados livremente sobre os assuntos que lhe agradam”.

Segundo Davenport e Prusak (1998), essas comunidades têm sua origem quando colegas de trabalho com conhecimentos complementares acabam formando um grupo, e costumam ser iniciados pelas pessoas que se comunicam entre si porque compartilham as mesmas ideias, práticas, interesses ou objetivos dentro da organização. Os autores ainda reforçam que tais iniciativas têm tanta relevância para o desenvolvimento da organização que os líderes e gerentes deveriam procurar meios para preservá-las.

**Narrativas ou *Storytelling*** – “são técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos”. (BATISTA; QUANDT, 2014).

De acordo com a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), “Storytelling significa ‘narrativa de histórias’, é um processo com uma técnica de comunicação considerada poderosa, pois favorece a retenção dos assuntos, visto que a narrativa envolve razão e emoção”.

**Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão** - Esta prática, na pesquisa realizada por Batista e Quandt (2014), foi a que apresentou o maior índice de adoção entre os órgãos da administração direta. São definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (BATISTA; QUANDT, 2014).

**Educação corporativa** - compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino, etc. (BATISTA; QUANDT, 2014). Pode também ser compreendida como uma prática coordenada de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Está relacionada a uma nova maneira de pensar e trabalhar, na sociedade do conhecimento, moldando a visão de aprendizagem contínua, fixando metas para a organização. Na Marinha, o Sistema de Ensino Naval (SEN) é um exemplo de educação corporativa.

**Lições aprendidas** - “são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo” (BATISTA, 2012, P. 60). Pode também ser caracterizada como conhecimento adquirido através da experiência e é capturado, registrado, analisado e compartilhado. Nesta prática devem ser registradas lições aprendidas que não façam parte do padrão de trabalho e cujo aprendizado irá ajudar a empresa nos próximos projetos (FUKUNAGA; LIMA).



### 3.6 Planejamento Sucessório

A abordagem do processo sucessório que será citada nesta parte do trabalho tem como propósito apresentar entendimentos acerca do tema de autores como: Dutra, Ohtsuki, Ferreira e Maillard.

É importante destacar que a proposta do plano de sucessão deste trabalho tem a Gestão do Conhecimento como principal ferramenta em sua elaboração e o intuito de estruturar um plano sucessão de pessoas com cargos considerados críticos nas organizações, ou seja, não necessariamente cargos de líderes e gestores, mas de pessoas que estão próximas de deixarem a organização e são detentoras de conhecimentos críticos para o negócio, pois, em caso de sua saída, podem prejudicar o alcance dos principais objetivos organizacionais.

A estruturação do plano de sucessão dos autores acima tem a base teórica na Gestão de Pessoas. Todavia, os procedimentos adotados nessas abordagens podem contribuir significativamente para este trabalho.

A estruturação do processo sucessório nas organizações é algo recente e tem se tornado cada vez mais relevante. No atual contexto, sobretudo econômico, as organizações não podem pôr em risco o seu negócio e seus principais objetivos pela falta de pessoas preparadas para assumir posições críticas (DUTRA; DUTRA, 2016).

Os primeiros estudos acerca da sucessão surgiram na década de 60 por Oscar Grusky. O interesse pelo tema, desde então, foi aumentando consideravelmente (OHTSHUKY, 2013). Atualmente, a maioria dos estudos sobre o tema está relacionada a empresas familiares, principalmente no Brasil (DUTRA; BOSE e NASCIMENTO, 2020).

No setor público o processo sucessório é discutido desde os anos 1990 (DUTRA et al., 2019). No trabalho desenvolvido por Ohtsuky (2012), são apontadas três abordagens para compreender como se deu o processo evolutivo da reflexão sobre sucessão:

Planejamento de reposição: nas organizações esse foi um dos primeiros estágios quando de pensava na estruturação de um processo sucessório. Nele os executivos seniores identificavam aqueles que poderiam lhe suceder dentro seus reportes direto ou indireto. Essa abordagem tem como premissa a baixa competitividade.

Planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento: esse caso tem a avaliação de pessoas como a espinha dorsal, pois, além de tornar a escolha dos candidatos mais objetiva e transparente, permite conhecer as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos, propor ações que possam atender essas necessidades e integrar os processos de planejamento sucessório e de desenvolvimento.

Planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização: o planejamento sucessório, para a maioria dos autores, deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos, que leve em conta os objetivos estratégicos da organização e integre práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória ao invés de apenas gerar um plano sucessório como é o caso das abordagens anteriores.

Mesmo sendo essa abordagem baseada na gestão de pessoas, o plano proposto neste projeto tem esse alinhamento, apesar de ser estruturado com base nas práticas de GC. A sucessão de pessoas com conhecimento crítico será fundamental para manutenção dos objetivos considerados estratégicos pela organização.

Apesar de na literatura encontrar unanimidade acerca da importância do tema, grande parte dos estudos referem-se à sucessão em empresas familiares, corroborando com a relevância e a necessidade de estudos que abordem a sucessão nas organizações (FERREIRA, 2015). A sucessão sempre ocorrerá nas organizações de forma planejada ou não. Ela é uma realidade no cotidiano das organizações, seja ela pública ou privada (FERREIRA, 2015).

Para Maillard (2020), o desafio é fazer a sucessão ocorrer de forma eficaz e ter como resultados o apoio no cumprimento de sua missão e manutenção e desenvolvimento de competências e conhecimentos para o futuro organizacional.

Segundo Maillard e Dutra (2020), para estruturação de um plano de sucessão, é essencial que a área de Gestão de Pessoas e suas práticas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

No plano de sucessão elaborado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o planejamento da sucessão corresponde a um esforço adequado para o enfrentamento das mudanças no ambiente organizacional, sobretudo por ser 29% do quadro de servidores ativos do IBGE de aposentáveis. Todos os integrantes de uma organização, em

algum momento, sairão da atual função seja de forma temporária ou definitiva. Promoções, mudanças internas de setor, doenças, morte dentre outras em que todos estão sujeitos (BRASIL, 2020).

Ferreira (2015) enfatiza que diferente da sucessão que é um evento pontual, o planejamento da sucessão são ações deliberadas anteriores e posteriores à vacância do cargo. De acordo com Ohtsuku (2013), um plano de sucessão é elaborado – tradicionalmente – com o intuito de preparar substitutos para posições de lideranças nas organizações. Dessa forma, deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos, que considere as necessidades estratégicas da organização, integrando práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória ao invés de apenas gerar um plano.

### **3.7 Capital Humano**

As mudanças observadas ao longo do século XX, sobretudo pelo avanço das inovações tecnológicas, onde a riqueza é gerada pela inovação, o conhecimento das pessoas passou a ter maior relevância no contexto organizacional.

Segundo Vidotto, Bentancourt e Bastos (2014), em 1961, nos estudos de Shultzs surgiu a primeira análise de que o conhecimento e as habilidades das pessoas eram uma forma de capital, o capital humano. Em 1999, Bontis foi quem incorporou o capital humano ao capital intelectual, que poderia fornecer vantagem competitiva para as organizações. Em 2013, Fernández, Gisbert e Salazar afirmaram que o capital humano influencia diretamente na qualidade dos serviços entregues pelas organizações na era do conhecimento.

Para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), o conhecimento passou a ser o novo motor da economia, diferente daquilo que era observado na sociedade industrial, transformando-se no principal fator de produção, pois antes o que gerava riqueza e poder era o domínio do capital, da terra e do trabalho. Segundo Davenport e Prusak (2008, p.6), “o conhecimento existe dentro das pessoas.

De acordo com Balceiro e Ávila (2003), “as transformações ocorridas no ambiente têm levado à ampla discussão sobre a importância do conhecimento para as organizações, sobre a necessidade de retê-lo e de valorizar os profissionais que o detêm” .

Ciente da relevância dos ativos intangíveis para as organizações, em 2001, o Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE), propôs um modelo para gestão de negócios na sociedade do conhecimento, pois os modelos econômicos, baseados nos fatores tradicionais de produção (terra, capital e trabalho), deveriam incorporar o conhecimento como fator essencial para produção econômica. (THURLER, RODRIGUES, e CAVALCANTI, 2016).

Esse modelo – que passou por atualizações, a partir de projetos e estudos na área de GC – tem os seguintes capitais de conhecimento: capital de ecossistema, capital estratégico, capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento. Nas análises desses capitais, verificou-se que não existe um mais importante que o outro. Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), a interação entre os capitais é a fonte de riqueza para as organizações.

Este trabalho não tem a intenção de aprofundar o entendimento acerca dos Capitais do Conhecimento. Seu objetivo é apresentar definições e a importância do capital humano para as organizações. Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), “esse capital refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. O capital humano é um ativo dos indivíduos, mas que pode ser utilizado pela organização”.

Para Carvalho e Souza (1999 apud BEYER e SOLER, 2019), “o capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos colaboradores e gestor transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não outros concorrentes”. E ainda, de acordo com Edvinsson e Malone (1998 apud Carbone et al. 2006, p.117), “o capital humano representa toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos funcionários”.

Diante disso, é importante as organizações desenvolverem ações para captar, desenvolver e reter esse capital. (THURLER, RODRIGUES, e CAVALCANTI, 2016). Principalmente os conhecimentos identificados como críticos para o seu negócio, pois sua perda pode prejudicar importantes processos na organização como, tomada de decisões mais assertivas, resoluções de problemas e disponibilidade quando a organização necessitar utilizá-lo.

### 3.8 Gestão de Pessoas por Competência

Na Marinha, a Gestão de Pessoas por Competências é uma metodologia de gestão estratégica que busca garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos, por meio do desenvolvimento do pessoal e da racionalização dos processos produtivos e gerenciais (BRASIL, 2018). Para entender e aplicar a GPC é importante conhecer alguns conceitos de competência.

Na literatura, encontram-se muitas aplicações e significados de competência. Para Maillard (2020, p. 40), “o conceito de competências possui distintas definições na literatura, variando conforme a corrente conceitual adotada pelo autor”.

Conforme apresentado por Carbone (et al. 2006), na gestão organizacional, o termo competência, ao longo do tempo, adquiriu muitas conotações, sendo empregado de diferentes maneiras. O autor cita a existência de duas correntes. Uma, de autores norte-americanos, que entende competência como um estoque de qualificações do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes). A outra, de autores franceses, entende competência, não como um conjunto de qualificações, mas sim realizações da pessoa em determinado contexto organizacional.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes são dimensões da competência e constituem o que se denomina a matriz CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), (BRASIL, 2018). O conhecimento é o conjunto de informações adquiridas e assimiladas ao longo da vida. A habilidade é a capacidade do indivíduo de fazer o uso produtivo do conhecimento, conforme citado por Carbone (et al. 2006), “é a capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. A atitude diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, da iniciativa e da criatividade.

**Tabela 1 : Exemplo de recursos da competência para atuar no setor de Licitações e Contratos**

Dimensão da Competência	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de Contratos Públicos</li> <li>- Normas da língua portuguesa</li> <li>- Informática</li> <li>- Conhecer a Lei nº 8.666</li> <li>- Elaboração de Edital de Licitação</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de Termo de Referência</li> <li>- Conhecer a Instrução Normativa nº 05/2017</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação e negociação</li> <li>- Interação respeitosa com a equipe</li> </ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade)</li> <li>- Predisposição para se aprimorar-se continuamente</li> <li>- Comprometimento e motivação com o trabalho</li> <li>- Adaptabilidade e comunicação</li> </ul>

Fonte: Adaptado Carbone (et al. 2006).

### 3.9 Mapeamento do Conhecimento

De acordo com Schlesinger (2008, p.21), “grande parte do conhecimento de uma organização encontra-se dispersa em arquivos individuais, pastas ou até mesmo na mente de seus colaboradores, gerando dificuldade para seu acesso e uso quando desejado”. Diante disso, o mapeamento do conhecimento pode contribuir para tornar o conhecimento organizacional acessível.

Para Probst (2000 apud Pirola, 2002), “o mapeamento do conhecimento em uma organização é a representação das fontes de estruturas de conhecimento preferencialmente de uma forma gráfica, uma vez que esta facilita o entendimento” .

Segundo Davenport e Prusak (1998), o mapa do conhecimento tem a função de indicar onde se encontra o conhecimento na organização, sobretudo mostrar para as pessoas aonde ir quando necessitarem do conhecimento. Para Ricciardi (2009), um mapa do conhecimento tem por finalidade estruturar os conhecimentos e o acesso às suas fontes em função de seus domínios, visando representar os diferentes conhecimentos em cada área de trabalho ou em cada processo de forma clara e facilmente compreensível.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o mapa do conhecimento não contém conhecimento, trata-se de um guia e não de um repositório. Pode ser um banco de dados,

páginas amarelas. No entanto, sempre servirá apenas para indicar sua localização, apontando tipicamente para pessoas ou documentos.

Conforme citado por Ricciardi (2009), existem diversas maneiras de representar o conhecimento em uma organização. Na Marinha, normalmente, encontramos as abordagens organizacionais, aquela que representa o organograma da própria MB, de uma Organização Militar ou até mesmo de um Departamento, ou Divisão; a abordagem processual, que apresenta os conhecimentos envolvidos em cada processo existente na organização e a abordagem por domínio de conhecimento, que apresenta os conhecimentos existentes na organização por área de conhecimento.

A Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACH-MB) é um exemplo de mapeamento por domínio do conhecimento, que representa a decomposição do conhecimento na MB na totalidade. Essa ferramenta visa auxiliar o gerenciamento das Áreas de Conhecimento (AC) de interesse da Marinha. Dentre suas finalidades destacam-se: a organização, o registro e a codificação das áreas de conhecimento.

### **3.9.1 Elaboração do mapa do conhecimento**

Para Davenport e Prusak (1998), as informações para elaboração de um mapa do conhecimento já existem na organização. Ela encontra-se fragmentada e não está documentada. Ao menos de início, o mapeamento deveria concentrar-se numa necessidade claramente definida. A criação do mapa, segundo os autores, pode ser realizada da seguinte forma:

- a) Elaborar uma pesquisa junto aos funcionários da organização, ou até mesmo de um setor, e perguntar que conhecimento eles têm e onde obtêm o conhecimento quando precisar realizar o seu próprio trabalho; e
- b) Seguir uma trilha de recomendações, conversando com as fontes do conhecimento sugeridas por uma pessoa e depois progredir para as pessoas que elas mencionarem.

Mapas do conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), podem remeter a pessoa a documentos, conhecimentos estruturados, a pessoas ou a ambos. Mapas de pessoas como, por exemplo, de especialistas, por necessitarem de uma elaboração mais profunda, são complexos. A tecnologia pode ajudar a elaborar e fazer com que o mapa funcione. Páginas Amarelas ou banco de dados de funcionários podem ser colocados *on-line*, contribuem com a

rápida atualização e facilita o acesso. No entanto, a tecnologia por si só não garante que o mapa seja efetivamente utilizado na organização.

Davenport e Prusak (1998) apresentam um mapa do conhecimento orientado para pessoas da Microsoft. A empresa decidiu mapear o conhecimento de criadores de sistemas. Projeto denominado SPUD (Skills Planning “und” Development). O objetivo era melhorar a correção entre funcionários e seus cargos e equipes de trabalho. O projeto consistia em cinco fases:

1. Desenvolver uma estrutura de tipos e níveis de competência do conhecimento;
2. Definir o conhecimento requerido de cargos específicos;
3. Avaliar o desempenho individual de funcionários em cargos específicos por competências do conhecimento;
4. Implementar as competências do conhecimento num sistema on-line; e
5. Vincular o modelo de conhecimento a programas de treinamento.

Balceiro e Macedo (2020) apresentaram um mapa do conhecimento para processos, com as seguintes recomendações:

1. Iniciar por um processo que bastante conhecido, que esteja bem familiarizado. Com o objetivo de construir um fluxograma simplificado deste processo, apontando subprocessos e atividades e os respectivos responsáveis por cada atividade/processo e o dono do processo; e
2. Relacionar os conhecimentos necessários para cada subprocesso/atividade e indicar quais são as fontes destes conhecimentos.

Neste mesmo trabalho foi apresentada uma planilha que facilita bastante a montagem do mapa. No entanto, as autoras ressaltam que a planilha (tabela 2) não é um *framework* fechado.



**Tabela 2 : Planilha mapa do conhecimento**

Subprocesso ou atividade	Que conhecimento é necessário?	Quem detém este conhecimento? (fontes)	Quem precisa deste conhecimento? (receptores)	Onde o conhecimento se encontra?	Em que formato conhecimento se encontra?	Lacuna – alta, média, baixa	Comentários

Fonte: Balceiro e Macedo (2020).

Os mapas do conhecimento são assim um guia para as organizações na sociedade do conhecimento. Eles possibilitam uma gestão mais eficaz do principal fator de produção da nova economia: o conhecimento (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001).

### 3.9.2. Conhecimento crítico

Um ponto que achamos relevante apresentar, mesmo encontrando poucas definições e análise na literatura, é sobre o conhecimento crítico, pois, para a proposta do trabalho, entender esse tema é muito importante, visto que o plano de sucessão terá como objetivo a retenção do conhecimento crítico na organização da pessoa identificada como chave, fundamental para entrega de valor.

De acordo com Balceiro (2022, p.100), “conhecimento crítico é aquele que apresenta potencial de escassez em curto prazo no ambiente da organização e deve ser preservado e desenvolvido. Se não estiver disponível, pode atrapalhar o desenvolvimento das atividades”.

Segundo a definição do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas - IPEA (2013 apud COSTA, PEREIRA e MENDES, 2016) conhecimento crítico é “todo conhecimento difícil de ser recuperado, que reduz riscos significativos para a operação, relevante para a execução da estratégia e garante a perenidade e relevância da organização”.

Para Fukunaga (2019), “conhecimento crítico, ou conhecimento estratégico, é todo conhecimento relevante para a execução da estratégia de uma empresa, fornece vantagem competitiva, é difícil de ser recuperado e reduz riscos significativos para o negócio”.

O conhecimento que existe na mente das pessoas é o principal ativo de uma organização, mas nem todo conhecimento exerce uma relevância para que organização possa entregar valor e alcançar seus objetivos estratégicos. Saber identificar o conhecimento crítico,

mapeá-lo e deixá-lo pronto para ser usado quando necessitar fornecerá uma enorme vantagem para a organização.

Existem conhecimentos diretamente relacionados ao processo chave do negócio, considerados estratégicos e, por esse motivo, devem ser priorizados. No entanto, mais do que conhecimentos estratégicos, devem ser considerados especialmente aqueles que apresentam potencial de escassez, que sua empresa ou departamento possa perder em pouco tempo, ou cujo conhecimento esteja concentrado em um único profissional, aquele que mal consegue sair de férias, sem ser importunado com ligações do trabalho (BALCEIRO; MACEDO, 2020).

### **3.10 Mapeamento de Processos**

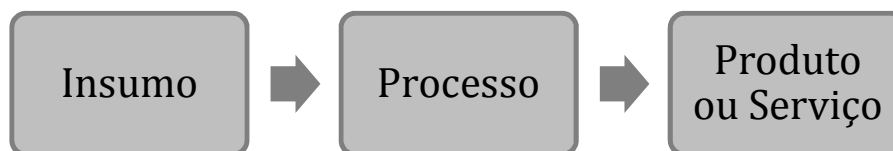
O principal objetivo em apresentar o mapeamento dos processos é abordar os principais conceitos sem se aprofundar ou detalhar esta prática. No processo de elaboração do plano de sucessão, é relevante ter o entendimento da gestão dos processos organizacionais. Ressalta-se que cada organização possuiu suas características e cada uma poderá gerir seus processos conforme suas demandas e analisar quais processos serão mapeados.

O mapeamento dos processos mais relevantes, executados pela pessoa identificada como pessoa-chave para organização, é essencial para facilitar a passagem da função, pois o sucessor, por meio desse mapeamento, poderá visualizar o fluxo de trabalho do sucedido, a relação entre as etapas das atividades, principalmente deixará evidente as entradas e as saídas dos processos.

Segundo o Guia BPM CBOK (2004), o processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), conforme a figura 3.

**Figura 3 Processo organizacional**



Fonte: Elaborado pelo autor

A principal ferramenta para o entendimento dos processos é o seu mapeamento, numa representação visual das atividades, nas diversas funções da organização, identificando oportunidades de simplificação.

Nesse sentido, uma das etapas iniciais para melhorar um processo é documentar as atividades importantes por meio do desenvolvimento de um fluxograma do processo. O fluxograma é uma representação gráfica de uma série de atividades que descrevem um processo e tem por finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios (BRASIL, 2016).

### **3.11 Modelos de Planos de Sucessão**

Os planos de sucessão que serão apresentados foram elaborados por organizações de diferentes setores e basilar para estruturação da proposta deste trabalho, principalmente na formulação das etapas. É relevante ressaltar que cada organização teve um modo de elaborar suas etapas dentro da sua estrutura e realidade, pois não existe um modelo mais correto para elaboração de um plano, principalmente no atual contexto em que as transformações na gestão de pessoas, no contexto organizacional, são realizadas cada vez mais rápidas.

#### **Plano de Sucessão de Pessoal IBGE**

O programa elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2017, intitulado Projeto de Transferência do Conhecimento, teve como objetivo a retenção dos conhecimentos necessários à continuidade de atividades estratégicas para a instituição e para o país. O projeto-piloto visou 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, pois 29% do quadro de servidores ativos do IBGE eram de aposentáveis. Tal fato gerou enorme preocupação para aquele instituto. Dessa forma, era urgente estruturar um guia para auxiliar os processos de sucessão.

Para implantação do plano foram elaboradas as seguintes etapas:

- a) Identificação das expectativas da alta direção, que deveria atuar como patrocinadora e apoiadora da mudança de cultura necessária à implementação do plano;
- b) Mapeamento dos cargos críticos, das competências necessárias para cada posição e das pessoas que potencialmente poderão executar essas funções; e
- c) Efetivação da sucessão com a estruturação de políticas que promovesse um ambiente de apoio e suporte que pudesse mitigar os riscos de saída dos sucessores.

### **Programa de Repasse do Conhecimento Eletrosul**

Na Eletrosul Centrais Elétricas S.A., foi elaborado um Programa de Repasse do Conhecimento (PRC) como ferramenta de auxílio à Gestão do Conhecimento. Considerando suas necessidades com a eminente perda de pessoal, em função de inúmeras aposentadorias previstas para os próximos anos, passou por um processo de sucessão no seu quadro funcional, com uma perspectiva de não perder o seu capital intelectual/conhecimento. A empresa verificou que uma evasão de conhecimento poderia ocorrer em função da saída em massa dos empregados denominados aposentáveis. (LEHMKUHL, et al., 2001 ) e (DUTRA, et al., 2008).

Visando se preparar para essa situação, a empresa elaborou o Plano de Readequação Programada do Quadro de Pessoal (PREQ), composto por três programas, dentre eles o Programa de Repasse de Conhecimentos (PRC), o mais parecido com a proposta deste trabalho. O PRC visava à retenção e disseminação dos conhecimentos essenciais à empresa. Previa o repasse do conhecimento, da função, da atividade e/ou das tarefas executadas pelo empregado que estivesse se desligando da empresa (DUTRA, et al., 2008).

Os procedimentos e prazos a serem adotados pelo empregado no repasse de conhecimentos e a metodologia ficou sob a responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP). A gerência do empregado e o DGP tinham a responsabilidade de definir o conhecimento a ser repassado. O empregado deveria seguir a metodologia e elaborar o seu Plano de Repasse que seria aprovado pela sua gerência e o DGP. O repasse do conhecimento não estava limitado a sua atividade diária, mas também informações relevantes.

Dentro deste contexto, dando continuidade ao fluxo das informações, como procedimento de análise, onde foram elencados critérios para garantir a eficácia do Programa.

Durante esta análise, foram observados: se o empregado efetuou o repasse de seus conhecimentos para mais de um treinando; se houve treinamentos relevantes não contemplados no PRC; se o empregado esteve enquadrado em funções relevantes nos últimos três anos, através de seu histórico funcional; se o empregado desempenhou atividades relevantes e não contemplou no PRC; se para cada conhecimento/atividade descrita no PRC, foi criado um item específico de conhecimento; e, quando registrados, os processos de cada item do registro do conhecimento (DUTRA, et al., 2008 apud ELETROSUL, 2007).

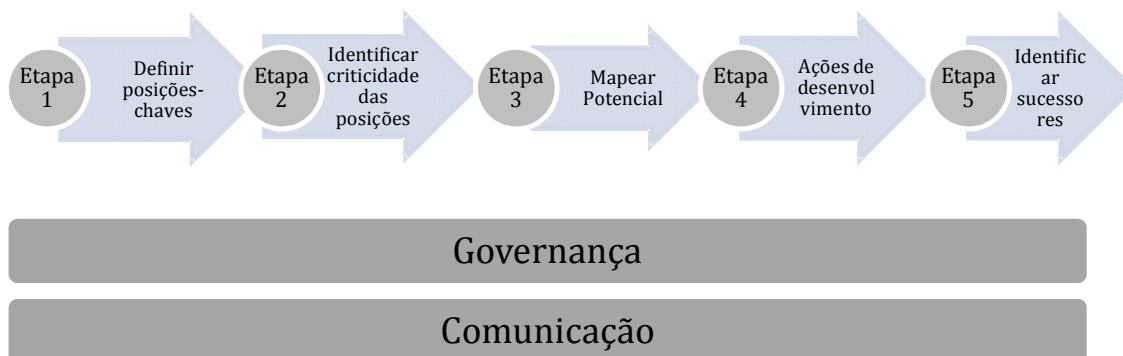
### **Gestão Sucessória na CEMIG**

O Plano de Sucessão da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) teve como objetivo principal identificar as competências para as lideranças, os níveis de prontidão dos gerentes e superintendentes e também um plano para desenvolver as lideranças visando à eliminação de lacunas. (FARO e DINIZ, 2012).

A iminência das aposentadorias, o acelerado crescimento projetado pela estratégia e a novidade do *turnover* no nível das lideranças foram os fatores essenciais para motivar a CEMIG a desenvolver um projeto para a criação de um modelo de gestão sucessória com foco na reposição futura de lideranças. (FARO e DINIZ, 2012). Esse modelo, apresentado na figura 4, buscou alinhamento entre as necessidades dos indivíduos e as oportunidades de carreira oferecida pela empresa. Buscou-se identificar as posições chaves na perspectiva atual e futura com alto nível de relevância na cadeia de valor do negócio e na execução dos objetivos estratégicos.

A identificação da posição-chave envolve o mapeamento de todas as funções na organização que apresentem elevada intensidade ou a combinação de características como: possuem influência na estratégia da organização, requerem ou gerenciam competências raras e de alto valor para o negócio, geram impacto significativo no processo decisório, nos resultados empresariais e/ou na cultura organizacional e etc. (FARO e DINIZ, 2012).

**Figura 4: Etapas da Gestão Sucessória da CEMIG**



Fonte: Adaptado Faro e Diniz (2012).

### **Estratégia para evitar a fuga de conhecimento – ALSTON - Portugal**

Na empresa ALSTOM - Portugal, unidade fabril de Setúbal, um projeto elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos desenvolveu um plano de retenção do conhecimento para resolver três problemas que afetavam a empresa: o crescente envelhecimento da força de trabalho, a elevada concentração de expertise e a incapacidade do mercado de trabalho em fornecer *blue collars* (classe trabalhadora que normalmente realiza trabalho manual) qualificados.

Wane e Santos (2017), através de um estudo de caso, fizeram um estudo da fase inicial do projeto da ALSTOM, pois o projeto ainda se encontrava em desenvolvimento. Analisaram, em particular, o processo de identificação do risco de perda de conhecimento crítico e as iniciativas de retenção do conhecimento.

a) Análise de risco de perda do conhecimento: por meio de percepções dos participantes do estudo e dados recolhidos na empresa, foram identificados os perfis dos profissionais críticos e também qual seria o impacto da perda dessas pessoas. A média de idade e o tempo necessário para formarem esses profissionais foram utilizados como critérios de análises.

b) Iniciativas de retenção do conhecimento: nessa etapa buscou-se:

- criar uma biblioteca de conhecimento para elaborar manuais de fácil consulta e acessíveis a todos os colaboradores, por meio do detalhamento de processos de fabricação de produtos;

- criar um repositório fotográfico e de vídeo, onde foram captadas imagens dos trabalhadores nos processos de fabrico, registrando o passo a passo das ações; e
- identificar *experts* em várias áreas para que os trabalhadores, em caso de dúvidas, pudessem solicitar apoio.

Conforme citado por (DAVENPOR e PRUSAK, 1998), essa é a principal finalidade de um mapa do conhecimento que aponta para as pessoas. Que é indicar, para os integrantes da organização, onde elas devem ir quando necessitarem de conhecimento. O que evita a perda de tempo, retrabalho, respostas acessíveis, porém imperfeitas.

## **4 Gestão do Conhecimento e de Pessoal na Marinha**

### **4.1 Gestão do Conhecimento na Marinha do Brasil**

Na MB, diversas iniciativas de GC foram realizadas, principalmente, com a implementação da Gespública por meio do Programa Netuno, a partir de 2007. Em 2019, o Memorando nº 6, do Comandante da Marinha (CM), estabeleceu que o aprimoramento do processo de desenvolvimento doutrinário e de Gestão do Conhecimento da MB é uma diretriz para a continuidade da reestruturação da Marinha.

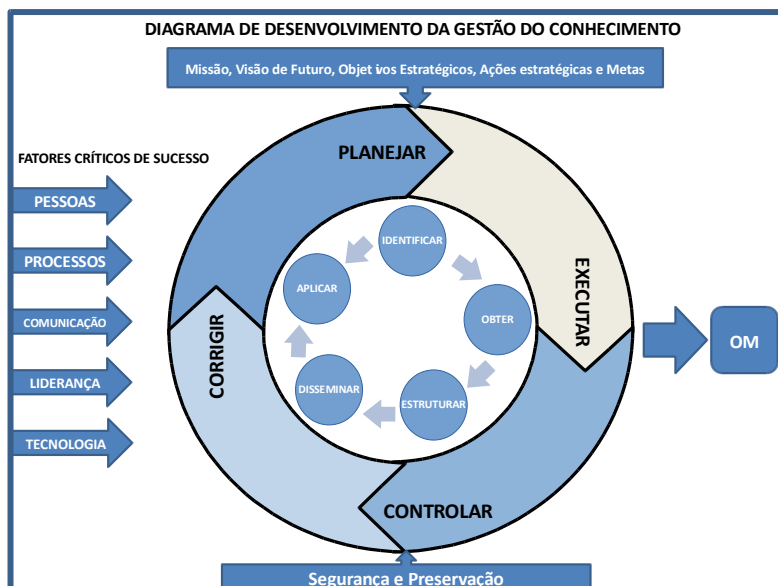
A MB já pratica processos no tratamento do conhecimento, no entanto, não os tem formalizados e estruturados para a instituição como um todo. Atualmente, a Marinha dispõe de um programa de GC no âmbito do Programa Nuclear da Marinha (PMN) e do Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB). Posteriormente, a Alta Administração Naval também decidiu implementar o mesmo programa para as Fragatas Classe Tamandaré. Essas ações têm como principal finalidade proporcionar a preservação do conhecimento colhidos no ambiente externo, por meio dos projetos de transferência de tecnologia (*ToT*) e de conhecimento (*ToK*) realizados dos citados Programas.

### **4.2 Modelo de Gestão do Conhecimento do PROSUB**

Algumas organizações da MB utilizam um modelo de GC, como por exemplo, o PROSUB, conforme apresentado na figura 5, adaptado do modelo desenvolvido por Batista (2012), pela necessidade de emprego, adequação a linguagem e a cultura naval e aos processos relacionados com a GC que já eram executados na Instituição.

O modelo apresenta diversos elementos a serem considerados, consubstanciados nos seguintes conjuntos básicos: Direcionadores Estratégicos, Fatores Críticos de Sucesso, Atividades Básicas e Norteadoras da GC, Ciclo PDCA, Partes Interessadas e Resultados.

**Figura 5: Modelo de GC do PROSUB**



Fonte: Manual de GC do PROSUB

### 4.3 Gestão de Pessoal na Marinha

Não diferente de outras organizações da Administração Pública, a Marinha, sempre atenta ao que está ocorrendo na sociedade, também é impactada pelas constantes mudanças nos cenários político e econômico, sobretudo pelos avanços da tecnologia na sociedade do conhecimento. Visando o cumprimento de sua missão, objetivos, metas e a continuidade de seus projetos, a MB necessita de uma Força de Trabalho (FT) qualificada, com conhecimento habilidades e atitudes alinhadas aos seus objetivos. Para isso, é cada vez mais necessário ter uma visão inovadora e incorporar modernos processos e técnicas de gestão.

A gestão de pessoal na Marinha trata da administração dos recursos humanos em todos os níveis, considerando que o novo conceito de FT refere-se às pessoas que servem ou trabalham na MB, independente do vínculo legal (BRASIL, 2018). Essa gestão é composta por um conjunto de políticas e práticas, operacionais e estratégicas, que visa aprimorar as pessoas e suas competências, no sentido de proporcionar à Instituição a necessária operacionalidade e flexibilidade, o aprestamento e a condição de prontidão. É basicamente composta por dois grupos, militares e os civis. (BRASIL, 2018).



A relevância em propor o melhor para o seu pessoal fica evidente na inclusão desse tema no seu documento de mais alto nível, o Plano Estratégico da Marinha 2040. O aprimoramento na gestão de pessoas, sob a responsabilidade da DGPM, tem como um dos objetivos a incorporação da gestão por competências na administração de recursos humanos da MB e aprimorar a capacitação do pessoal. A gestão de pessoal na Marinha é realizada por meio do Programa de Gestão do Pessoal (PROPES) por meio da utilização de modernas técnicas de Gestão de Pessoas por Competência (GPC) e instrumentos administrativos existentes na MB, quando aplicáveis.

## **5. Propostas**

A proposta deste trabalho é a elaboração de um plano de sucessão, por meio das práticas da Gestão do Conhecimento, nas Organizações Militares da MB com o objetivo de reter o conhecimento crítico na organização.

A elaboração das etapas do plano, conforme apresentado na figura 6, teve como base as etapas de organizações que já estruturaram um processo de sucessório ou ainda estão em desenvolvimento como IBGE, CEMIG, ALSTOM. Alguns trabalhos analisados não tinham como objetivo a elaboração de um plano de sucessão, mas à retenção do conhecimento crítico organizacional.

A estruturação dos procedimentos para se obter o risco de perda do conhecimento, etapa 3 da proposta, teve como base um trabalho que visava o mapeamento do conhecimento por especialistas, em uma gerência de Geologia/Geofísica da Petrobrás, realizado pela Professora Raquel Balceiro, do Centro de Referência em Inteligência Empresarial - CRIE - COPPE-UFRJ. A planilha proposta sofreu alterações com o intuito de se adaptar à cultura e procedimentos já adotados pela Marinha. Seguir a sequência das etapas vai facilitar a elaboração do plano, mas cada organização poderá fazer uma análise da sua situação e adaptar conforme suas condições.

### **5.1 Etapas do Plano de Sucessão**

Consideração inicial:

As pessoas que estarão envolvidas na estruturação do plano de sucessão devem esclarecer a importância do plano na organização e destacar que o plano evitará a perda do conhecimento crítico. E ainda, sua contribuição para que as principais atividades da organização não sejam afetadas pela saída de uma pessoa detentora de conhecimentos relevantes, essenciais para entrega de valor e consequentemente o cumprimento de sua missão.

Sugere-se que seja implementado um projeto-piloto com o intuito de testar as ferramentas e os procedimentos que deverão ser adotados. Solicite a indicação de uma pessoa, que além de está próximo de deixar a organização, seja voluntária em participar do projeto. Outro ponto importante é começar por um setor que faça o uso intensivo do conhecimento em suas atividades.

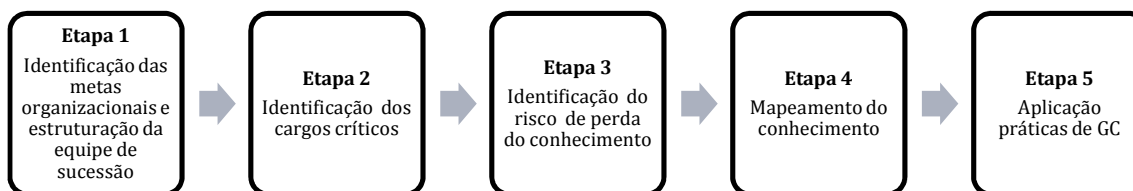
É relevante obter o apoio da alta administração e das lideranças que serão as principais patrocinadoras e incentivadoras do plano, destacando a importância de sua implementação.

Recomendam-se encontros por meio de reuniões curtas e objetivas de modo a explicar as ações que serão desenvolvidas ao longo do projeto e citar seus principais benefícios.

Para a organização, a sensibilização do plano pode ser realizada por meio de palestras, notas em plano de dia, pequenos informativos, *newsletter* nos grupos de *WhatsApp* da organização.

É fundamental o acompanhamento pelos gestores em todas as etapas do plano de sucessão, de acordo com a figura 6. A participação do Chefe do Departamento é um exemplo, sobretudo nas validações, etapa substancial para obtenção do sucesso na estruturação do plano de sucessão.

**Figura 6 - Etapas do plano de sucessão**



Fonte: Elaborado pelo autor

### **ETAPA 1 - Identificação dos principais desafios e metas da organização e formação da equipe de sucessão.**

Nesse momento, sugere-se a leitura do plano estratégico da organização ou até mesmo de um departamento, caso não tenha, pode ser feita uma análise do ambiente para poder ajudar nesse início.

Na Marinha, deverá ser realizada a leitura do Plano Estratégico da Marinha (PEM), que orienta o planejamento de médio e longo prazo da Força, sobretudo as descrições contidas nas Ações Estratégicas Navais (AEN). Plano de Direção Setorial (PDS) do seu Órgão de Direção Setorial (ODS) e a leitura do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). Esses documentos darão uma visão global dos principais objetivos da organização e obter conhecimento de seus macroprocessos.

Para um direcionamento ainda mais assertivo, poderão ser realizadas reuniões com os gestores da organização a fim de debater as metas dos departamentos, sobretudo aquelas alinhadas aos principais objetivos da organização.

### **Estruturação da equipe de Sucessão**

Para controle e condução das ações no processo de estruturação do plano de sucessão, é necessária uma equipe destinada para este fim. Ciente do processo de reestruturação das Forças Armadas (FA), com a redução de seu efetivo, propõe-se uma estrutura mínima de pessoal para condução do plano. Dessa forma, ela deve ter um coordenador e dois auxiliares. Em relação a sua subordinação ou vinculação, ficará a cargo da administração da organização.

Essa equipe terá o papel de coordenar as atividades, processo, suporte e análise, garantia da aplicação dos métodos, monitoramento da execução das ações, reporte de eventos críticos e proposição de melhorias e procedimentos. Qualquer alteração que fuja ao programado, essa equipe deverá levar ao conhecimento das lideranças.

### **ETAPA 2 - Identificação dos cargos críticos**

Com o intuito de facilitar o entendimento, este trabalho irá utilizar o termo cargo para indicar qualquer tarefa, atribuição, função executada pelas pessoas na organização. No entanto, torna-se relevante destacar o significado de cargo, função ou incumbência para a Marinha:

**Cargo** - conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades, previstos em uma estrutura organizacional, cujo propósito é contribuir para a missão de uma OM.

**Função** - exercício de atribuição específica, de âmbito delimitado e de natureza permanente, com as inerentes obrigações, cometido aos militares e civis, cuja promulgação do ato formal de designação compete ao Titular de OM, por meio de Ordem de Serviço.

**Incumbência** - especificada em Tabela de Lotação, é o exercício de atribuição específica, de âmbito delimitado e de natureza permanente, com as inerentes obrigações, cometido às praças, de acordo com as habilitações correspondentes às suas graduações e às suas especialidades, cuja designação é formalizada por meio de Ordem de Serviço ou por lançamento nos registros de carreira (Caderneta Registro).

O processo de identificação dos cargos críticos será feito, inicialmente, por meio da leitura dos seguintes documentos estratégicos que darão uma ampla visão dos objetivos da organização:

- a) Plano Estratégico da Marinha;
- b) Plano de Direção Setorial, do seu Órgão de Direção Setorial;
- c) Planejamento Estratégico Organizacional do seu Comando Imediatamente Superior (ComImSup);
- d) Planejamento Estratégico Organizacional da sua organização; e
- e) Outros documentos poderão ser analisados conforme análise do Comando/Direção da Organização Militar.

No Plano Estratégico Marinha constam os Objetivos Navais (OBNAV) definidos pela política naval. Eles representam o que deve ser feito para alcançar a visão de futuro da MB. As Estratégicas Navais (EN) irão estabelecer como devem ser executados os OBNAV.

Detalhadas das EN, as Ações Estratégicas Navais são ações concretas que contribuirão para o alcance da Missão da Marinha. As AEN serão refletidas nos diversos Planos de Direção Setorial, como Objetivos de Direção Setorial (OBSET), que serão traduzidos em Ações de Direção Setoriais (ADS) para as Organizações Militares subordinadas.

Ressalta-se que os Objetivos Estratégicos da organização serão estabelecidos ComImSup. Por isso, solicita-se consultar o PEO/PDS do ComImSup para observar o que ele espera que sua OM alcance, e estabeleça Objetivos Estratégicos alinhados com essa expectativa.

A identificação dos macroprocessos estratégicos é substancial para verificar que cargos irão contribuir para o seu alcance. Essa identificação pode ser realizada através de ferramentas; por meio de *brainstorming*, numa reunião de planejamento estratégico ou no Conselho de Gestão.

### **Matriz de Identificação de cargo crítico**

De modo a se obter uma maior precisão na identificação do cargo crítico, pois a leitura dos documentos estratégicos não será suficiente. Dessa forma, faz-se necessário uma avaliação por meio da matriz, tabela 3, apresentada abaixo:

**Tabela 3: Matriz de Identificação de cargo crítico**

<b>CRITÉRIO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
O cargo necessita de Cursos e Estágios em Estabelecimentos e Instituições Civis no País, no Exército, na Força Aérea ou no Ministério da Defesa?	
O processo relacionado ao cargo é essencial para o alcance dos principais objetivos da organização e está diretamente relacionado a entrega de valor?	
Há tecnologia crítica empregada em grande parte da execução do trabalho relacionado ao cargo?	
A condução do cargo exige do ocupante trabalho altamente dependente de uma grande variedade de conhecimentos, de julgamento e de experiência individual?	
<b>TOTAL</b>	

Fonte: Próprio autor

Cada critério será avaliado individualmente e receberá sua pontuação de acordo com a escala abaixo:

**Tabela 4: Matriz de pontuação do cargo crítico**

<b>CONCORDÂNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
Concordo Totalmente	5
Concordo	4
Não concordo e nem discordo	3
Discordo	2
Discordo totalmente	1
Não se Aplica	0

Fonte: Próprio autor

Os cargos considerados críticos serão aqueles situados dentro os 20% com maior pontuação.

A identificação do cargo crítico não será instrumento para tomada de decisão no sentido de incluir a pessoa ocupante do cargo no plano de sucessão. Serão necessários outros procedimentos para ficar caracterizada que o ocupante do cargo seja incluído no plano. Por

isso, conforme já citado no trabalho, a participação do gestor do setor é fundamental nas validações, pois além de conhecer o seu pessoal, tem uma visão sistêmica da organização.

### **Etapa 3 - Identificação do risco de perda do conhecimento**

Após a identificação do cargo considerado crítico, será necessária a aplicação de uma métrica a fim de identificar o risco de perda do conhecimento da pessoa ocupante do cargo crítico, denominada por este trabalho como **pessoa-chave**.

Essas pessoas serão aquelas em que o seu trabalho contribui diretamente para consecução dos objetivos estratégicos da organização, geram valor e seus conhecimentos são difíceis de serem desenvolvidos e transmitidos.

A perda desse conhecimento pode acarretar consequências negativas para organização. Por isso, é importante identificá-lo e encontrar meios para retê-lo. Esse conhecimento pertence à pessoa, mas a organização poderá utilizá-lo para gerar valor.

Para identificar o risco de perda do conhecimento, deverão ser adotados os seguintes procedimentos:

a) Verificar, por meio da tabela de desembarque, tabela 5, quanto tempo falta para a pessoa deixar organização visando verificar o peso de sua saída. Seja por aposentadoria, afastamento por motivo de saúde, interesse pessoal, realização de curso de longa duração, saída para outra organização ou até mesmo uma mudança interna de setor.

Além desses motivos apresentados, ficará critério da organização avaliar outros afastamentos que poderão por em risco o alcance de seus objetivos. Deverá ser dada prioridade para aquelas pessoas que sairão em até 3 (três) anos, pois na gestão do conhecimento, o tempo considerado ideal para passagem de função é de 3 anos.

c) Após obter o peso do desembarque, deverá ser aplicada uma pesquisa, conforme apresentado na tabela 6, com o gestor ou chefe de departamento, responsável pela pessoa, com o objetivo de verificar a sua relevância para o setor/organização. Cada pergunta terá um peso específico.

**Tabela 5: Tabela de desembarque**

<b>Saída</b>	<b>Peso</b>
Em até 1 ano	7
Em até 2 anos	5
Em até 3 anos	3
Em até 4 anos	2
Em até 5 anos	1

Fonte: Próprio autor

Nas perguntas apresentadas na tabela 6, são sugestões de perguntas, assim como o seu peso. Caberá a organização avaliar suas condições e elaborar perguntas, conforme sua realidade e necessidade no momento de sua aplicação, pois esse tema é bem subjetivo.

Poderá também ser realizada uma abordagem com as próprias pessoas que serão entrevistadas, de modo informal, sem a necessidade de apresentar as perguntas da tabela 6, com o objetivo de obter um melhor entendimento de suas atribuições e responsabilidades no setor. No entanto, tudo deverá ser validado pelo gestor, sobretudo, pelo fato de que o conhecimento que a pessoa possui atualmente pode ter sido importante para organização entregar valor numa determinada época, mas hoje, esse conhecimento não tem mais essa relevância, em muitos casos, a própria pessoa considera relevante.

Mesmo ocupando um cargo crítico, é preciso avaliar a criticidade desse conhecimento. Muitas vezes, ocupar um cargo crítico, não é sinônimo de conhecimento relevante, pois o conhecimento que a pessoa possui pode estar estruturado e seu trabalho pode ser considerado rotineiro. E ainda, conhecimento pode estar explícito, embutidos em procedimentos ou representados em documentos e banco de dados.

Uma maior atenção deve ser direcionada aos cargos em que há necessidade do uso intensivo do conhecimento e ocupado por especialistas. A transferência desse conhecimento exige intenso contato pessoal.



### Relevância da pessoa:

Para esse preenchimento, será escolhida apenas uma resposta, SIM ou NÃO. Após a escolha, deverá inserido – na coluna peso atribuído – a pontuação do peso da resposta. Ao final, somar para obter o valor total.

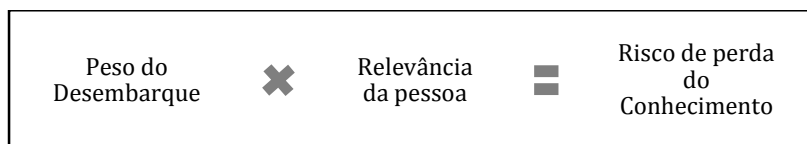
**Tabela 6: Relevância da pessoa**

Perguntas	Sim	Não	Peso atribuído
	Peso	Peso	
A pessoa possui um substituto mapeado?	2	5	
O conhecimento está essencialmente sob a forma tácita?	7	3	
Em grande parte, seu trabalho dependente de habilidades e experiências individuais?	7	3	
Há dificuldade de recuperar os conhecimentos envolvidos caso haja a sua perda?	5	2	
Trabalha na maioria do tempo sozinho, em caso de sua ausência, não tem substituto na organização?	7	3	
Os cursos e treinamentos relacionados à sua área de atuação são encontrados em Instituições extra-MB?	7	3	
O seu trabalho é rotineiro e exige pouca habilidade?	2	5	
Essa pessoa é considerada de difícil substituição e existe muito valor agregado em seus serviços?	7	3	
<b>TOTAL</b>			

Fonte: Adaptado Balceiro (2022)

c) Após essas duas etapas, deverão ser multiplicados os dois resultados para se obter o **risco perda de perda do conhecimento**, conforme apresentado na figura 7.

**Figura 7: Risco de perda do conhecimento**



Fonte: Próprio autor

As pessoas-chave identificadas com grande Risco de Perda do Conhecimento deverão ser incluídas no plano de sucessão visando à aplicação de práticas de GC com o objetivo de reter o seu conhecimento na organização.

Deverá ser feito também o mapeamento do seu conhecimento, conforme a etapa do plano apresentada abaixo. O número de pessoas que deverão participar do plano vai depender das práticas que serão indicadas e pela capacidade da organização em aplicá-las.

#### **Etapa 4 - Mapeamento do Conhecimento**

Na literatura, conforme apresentado no capítulo 3, encontramos muitas definições acerca do objetivo do mapeamento do conhecimento organizacional. O mapeamento pode ser realizado de diferentes formas: análises de documentos, através de entrevistas, por meio de mapeamento dos processos, perguntando a um colaborador quais são suas principais fontes de conhecimento, dentre outros.

Cabe a organização entender o que ela deseja com o mapeamento do conhecimento para que seu resultado seja satisfatório, principalmente, por ser impossível mapear todo o conhecimento existente na organização. Conforme citado por Balceiro e Macedo (2020), os conhecimentos considerados estratégicos para organização devem ser priorizados. Mas, nem todo conhecimento está nesta condição.

Este mapeamento pretende identificar os conhecimentos considerados estratégicos para organização, que apresentam potencial de escassez em curto período de forma eficaz e eficiente, das tarefas envolvidas.

A elaboração do mapa do conhecimento poderá ser realizada consoante os passos abaixo. No entanto, esse procedimento não é fechado, cada organização poderá incluir ou retirar as indicações propostas, de acordo com sua estrutura e necessidade.

#### **Instruções para o preenchimento do mapa:**

**1 – Processo** - Inclua o processo do conhecimento que está sendo mapeado. Deverão ser incluídos aqueles processos relacionados aos seus objetivos estratégicos, que contribuem diretamente para o cumprimento de sua missão e alcance de sua visão de futuro.

**2 – Atividade** - Liste as atividades específicas executadas para a realização das entregas.

**3 – Conhecimento necessário** - Liste os tipos de conhecimento necessários para realizar esta atividade (incluir interno e externo). Um conhecimento por linha.

**4 – Quem possui este conhecimento** - Liste as fontes de registro ou especialistas que possuem esse conhecimento.

**5 – Em que formato encontra-se o Conhecimento** - Tácito ou Explícito - T, E ou T/E.

**6 – Onde se encontra esse conhecimento na organização** - Liste repositórios ou pessoas que tenham o conhecimento.

**7 – Como validar este conhecimento** - Listar pessoas que podem validar

**8 – Qual é o tamanho da lacuna de conhecimento** - Avalie a qualidade e o fluxo do conhecimento atual (1 = pequeno, 3 = médio, 5 = grande).

**9 – Informações adicionais.**

**Tabela 7: Mapa do conhecimento**

Processo	Atividade	Conhecimento necessário	Quem possui este conhecimento?	Formato do Conhecimento, Tácito ou Explícito	Onde está esse conhecimento?	Como validar este conhecimento?	Qual é o tamanho da lacuna de conhecimento?	Inf. adicionais

Fonte: Adaptado APQC e Balceiro (2022).

O mapeamento será muito importante para o sucessor, pois ao chegar à organização ele terá as seguintes informações: os processos relacionados ao cargo, ter o entendimento dos conhecimentos importantes e quais as principais fontes de conhecimento.

De acordo com Balceiro (2022), não dá para gerir todo o conhecimento da organização. Logo, devem ser priorizados aqueles relacionados aos seus processos chaves.

Balceiro (2022) cita alguns tipos de mapas do conhecimento:

- a) Mapa do conhecimento por visão estratégica: serve para mensurar o nível de conhecimentos e experiências que a organização possui para cumprir suas metas estratégicas;
- b) Mapa do conhecimento por unidade organizacional: fornece uma ampla compreensão de quais conhecimentos a organização detém em várias partes do negócio e qual deles pode estar com o nível de conhecimento em risco;

c) Mapa de conhecimento por especialistas: usado para identificar peritos específicos e suas áreas de especialização. Ele geralmente funciona melhor dentro de uma unidade de negócio ou uma divisão com unidades similares; e

d) Mapa do conhecimento com base nos processos: este mapa ajuda a identificar necessidades específicas de conhecimento e as fontes, destinatários, locais e formatos de conhecimentos dentro de um processo ou domínio.

### **Etapa 5 – Aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento**

Nesta última etapa do plano, o conhecimento relevante da pessoa já foi identificado e a organização já sabe quem é o detentor e tem o entendimento de sua utilidade e importância. Logo, a equipe de sucessão deverá indicar as práticas de Gestão do Conhecimento que possam contribuir para que o detentor do conhecimento (pessoa-chave) possa transferir o que sabe para o seu sucessor. Essa transferência de conhecimento de tácito para conhecimento tácito é conhecida como socialização. Ela ocorre a partir da interação direta entre o sucessor e o sucedido, que pode ocorrer por meio de atividades como dinâmicas no local de trabalho, sessões informais e *brainstormings*.

Caso não seja possível realizar a passagem de função entre o sucessor e sucedido, a equipe de sucessão deverá buscar transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito (documentado), conhecido como externalização, que é articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, para poder continuar sendo utilizado pela organização. Por meio desse processo a organização poderá formalizar o conhecimento do sucessor e deixá-lo pronto para ser disseminado para as outras pessoas.

De acordo com DIXON (2022), a melhor maneira para transferir o conhecimento tácito é estruturar um ambiente onde as pessoas possam se reunir e trocar ideias, e também realizar perguntas e fazer correções. Essa transferência leva, na maioria das vezes, semanas e meses. A autora reforça não haver como transferir todo conhecimento tácito de uma pessoa. Isso também não é necessário. Dentro de um setor alguém já tem bastante conhecimento das tarefas do sucedido.

A organização deve buscar o que é relevante para entrega de valor e alcance de seus objetivos. Nesse sentido, sugere-se que a organização coloque alguém junto ao sucedido, nos momentos em que ele esteja realizando as tarefas mais importantes, em problemas desafiadores.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a tarefa de captar o conhecimento de uma pessoa é altamente complicada, pois esse conhecimento, que pertence ao indivíduo, é quase impossível de ser passado para um documento ou um banco de dados. No entanto, devido sua criticidade para a organização, todo o esforço para capturar esse conhecimento valerá a pena. Na maioria das vezes, a transferência do conhecimento tácito necessita de intenso contato pessoal.

O relacionamento de transferência do sucessor para o sucedido pode ser uma parceria, uma relação de orientação ou uma relação de aprendizado, mas algum tipo de relação de trabalho costuma ser essencial para obter um resultado mais satisfatório. Em muitos casos, a transferência do conhecimento só funciona quando as várias partes são reunidas fisicamente. O conhecimento tácito é difícil de ser transferido de sua fonte de criação para outras partes da organização.

Conforme citado por Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), o conhecimento é um ativo intangível e pertence ao próprio indivíduo. No entanto, a organização deverá buscar meios para utilizar esse conhecimento com o objetivo de gerar lucro, desenvolver negócios e produtos.

Por fim, solicita-se analisar, na seção 2.4, qual é a prática de gestão do conhecimento que irá facilitar a retenção do conhecimento do sucessor na organização, pois na maioria das vezes não haverá a possibilidade de passar esse conhecimento diretamente para o sucedido.

## **5.2 Relatório de acompanhamento da sucessão**

Para maior controle do cumprimento das ações necessárias ao bom andamento do plano de sucessão, faz-se necessário um acompanhamento, por meio de um relatório, conforme tabela 8, que deverá ser preenchido pelos auxiliares do coordenador do plano. É fundamental que ele seja verificado pelo coordenador mensalmente, e ser levado ao conselho de gestão, em caso de anormalidade e debatido com as lideranças da organização de modo a manter o andamento do plano.

**Tabela 8: acompanhamento de sucessão**

<b>Pessoas Envolvidas</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Resultados Atingidos</b>	<b>Problemas Identificados</b>	<b>Ações de Solução</b>	<b>Observações</b>

Fonte: Adaptado IBGE (2020).

## 6 Considerações Finais

Este trabalho buscou elaborar a estruturação de um plano de sucessão por meio das principais práticas de Gestão do Conhecimento, com o intuito de reter o conhecimento crítico organizacional da pessoa identificada como pessoa-chave, considerada essencial para o alcance e a manutenção dos objetivos estratégicos da organização.

A justificativa para elaboração deste trabalho foi a importância deste tema para a Marinha do Brasil, pela necessidade de estruturar o processo de sucessão de pessoas em suas organizações. A relevância desta abordagem fica evidente devido aos principais projetos estratégicos da MB. Dentre eles destacam-se: o Programa de Submarinos (PROSUB) e o Programa de Obtenção das Fragatas Classe Tamandaré (PCT). A importância desses projetos eleva a necessidade de programas que assegure a preservação e a disseminação do conhecimento obtido em diversas fases do programa. O plano de sucessão proposto, desde que seja ainda mais desenvolvido e testado, poderá contribuir para estruturação da passagem de função do cargo considerado crítico.

Torna-se substancial a inclusão do tema em publicações que abordem a Gestão do Conhecimento na Marinha, tal fato contribuirá para maior conhecimento do assunto e fortalecer o seu desenvolvimento nas organizações.

Ao longo de sua elaboração, buscou-se desenvolver um plano de sucessão com base em planos de outras organizações, que já passaram por esse processo ou estão na fase de desenvolvimento. Este trabalho buscou incluir novos procedimentos, com o intuito de se adaptar aos processos existentes na MB.

Trabalhos futuros poderiam explorar a aplicação dessa metodologia nas organizações, pois não houve tempo hábil para testar as ferramentas propostas. Também seria fundamental expandir as pesquisas realizadas, acerca das principais práticas de GC aplicadas nas organizações.

A utilização da ferramenta duplo diamante, durante todo o desenvolvimento do trabalho, contribuiu sobremaneira para o resultado. Seu método bastante visual e suas quatro fases bem distintas facilitaram a compreensão de cada etapa do trabalho.

As dificuldades encontradas foram devido à pandemia COVID-19, pois seria muito importante para o trabalho poder ter um contato mais próximo com as organizações e também com os especialistas em Gestão do Conhecimento.

Outra dificuldade foi encontrar trabalhos que efetivamente colocaram em prática o mapeamento do conhecimento, e também contatar pessoas que utilizaram a ferramenta. Aqueles que foram encontrados eram trabalhos bem restritos.

Como qualquer trabalho científico, pautado em sua maioria em análise bibliográfica, apresenta suas limitações. O tamanho da população utilizada para pesquisa foi bem limitada e específica, o que permite considerar que seus resultados sejam válidos para o grupo analisado. Destaca-se também, que suas principais orientações foram direcionadas para a Marinha do Brasil, buscando se adequar à cultura naval e aos seus processos internos, o que impossibilita sua generalização.

Apesar das limitações citadas, esse trabalho pode contribuir com futuros projetos relacionado ao tema, desde que sejam realizadas adaptações e o entendimento de sua abrangência.



**Referências:**

BALCEIRO, Raquel e MACEDO, Rachel. **Descomplicando o mapeamento de conhecimentos de processos.** 7 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://raqbalceiro.medium.com/descomplicando-o-mapeamento-de-conhecimentos-de-processos-49225a7da718>>. Acesso em: 17 de janeiro de 2022.

BALCEIRO, Raquel. **Mapeamento do Conhecimento.** [2022]. Disponível em: <<https://classroom.google.com/u/0/w/Mjc2MDI5OTAzNjA5/t/all>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2022.

BALCEIRO, Raquel e ÁVILA, Giovane Manso. **A gestão de Pessoas para o profissional do conhecimento.** KMBRASIL, São Paulo, 2003.

BATISTA, Fábio Ferreira: **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_modelodegestao\\_vol01.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf)>. Acesso em: 22 de outubro de 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira: **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal.** Brasília: Ipea, 2004. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4602](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602)>. Acesso em: 30 de novembro de 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa IPEA - 2014 Práticas de Gestão do Conhecimento.** Brasília: Ipea, 2014. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26056](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=26056)>. Acesso em: 28 de dezembro de 2021.

BEYER, Anne Louise Beyer; SOLER, Rodrigo Diaz de Vivar y. O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica. Canoas, v.7, n.1, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Cippus/article/view/5321>>. Acesso em: 20 de março de 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. **Manual de Gestão Administrativa da Marinha**, EMA-134. 1ª Revisão. Brasília. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Diretoria Geral de Pessoal da Marinha. Portaria n. 2, de 14 de janeiro de 2019. Aprova a **Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACHMB)**. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Gestão do Conhecimento na Sucessão de Pessoas**. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Escola Nacional de Administração Pública - Enap. **Introdução à Gestão de Processos**, 2016.

BRASIL. Ministério da Economia. Escola Nacional de Administração Pública - Enap. **Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências**, 2015.

CAMPOS, Pedro Vinícius; COELHO, Irina Berbert Vidal Inácio; NEPOMUCENO, Gabriel Albino Ponciano; SILVA, Márcio Modesto. **Gestão do Conhecimento como ferramenta de mapeamento de processo e modernização institucional**. IX Congresso CONSAD de Gestão Pública, 8, 9 e 10 de junho de 2016. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília, DF.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2ªEd. Rio de Janeiro: Editora FGV,2006. Malone et al. (2006)

CAVALCANTI, Marcos do Couto Bezerra; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; PEREIRA, André Faria de Pereira Neto. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

COSTA, Daniela Lirio; PEREIRA, Alana Deusilan Sester; MENDES, Mariana dos Santos Alves. **Gestão do Conhecimento: práticas para identificar e reter o conhecimento crítico de uma empresa júnior**. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. João Pessoa, PB, de 03 a 06 de outubro de 2016.

**DIXON, Nancy: Can You Transfer Tacit Knowledge?**. March 03, 2022. Disponível em: <<https://www.nancydixonblog.com/2022/03/can-you-transfer-tacit-knowledge.html>>. Acesso em: 7 de maio de 2022.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; MAILLARD, Nathalie de Amorim Perret Gentil Dit; MIYAHIRA, Ney Nakazato. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. Atlas, 2019.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra: **Gestão do processo sucessório: preservando o negócio e a estratégia**. Atlas, 2019.

DUTRA, Marcelo Haendchen; LEHMKUHL, Giuvania Terezinha; SOUZA, COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch; RAUPP, Sabrina Weiss; FUCINA, Giovana; BORNIA, Antonio Cezar. **O Programa de Repasse do Conhecimento como ferramenta de auxílio à Gestão do Conhecimento: um caso em estudo do setor elétrico brasileiro**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2008).

DUTRA, Tatiana Almendra; VELOSO, Elza Fátima Rosa; TREVISAM, Leonardo Nelmi. **O processo sucessório em empresas do setor de mineração: um estudo de casos múltiplos**. XL Encontro da ANPAD, 25 a 28 setembro de 2016. Costa do Sauípe, BA.

DUTRA, Tatiana Almendra; BOSE, Monica Bose; NASCIMENTO, Fernando. **Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos**. Revista de Carreira & Pessoas, v.10, n.1, p. 84-102, 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/45921>>. Acesso em: 21 de dezembro de 2021.

DUTRA, Marcelo Haendchen; LEHMKUHL, Giuvania Terezinha; SOUZA, COELHO, C-  
hristianne Coelho de Souza Reinisch; RAUPP, Sabrina Weiss; FUCINA, Giovana; BORNIA,  
Antonio Cezar. **O Programa de Repasse do Conhecimento como ferramenta de auxílio à  
Gestão do Conhecimento: um caso em estudo do setor elétrico brasileiro.**

FARO, Eduardo Faro e DINIZ, Ricardo. **Gestão Sucessória: Identificando e construindo os  
talentos do futuro – o caso CEMIG.** V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 4 a 6 de  
junho de 2012. Brasília, DF.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **Processo sucessório em organizações brasileiras:  
um estudo com uso de ground theory.** 2015. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo,  
2015. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29062015-155504/pt-br.php>. Acesso em: 18 de dezembro de 2021.

FUKUNAGA, Fernando. **Práticas de GC: Mapeamento de Conhecimento Crítico.** 2019.  
Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/pratica-de-gc-mapeamento-de-conhecimento-critico>. Acesso em: 21 de janeiro de 2022.

FUKUNAGA, Fernando; LIMA, Juliana. **Práticas de GC: Lições Aprendidas.** 2019. Dispo-  
nível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/praticas-de-gc-licoes-aprendidas>. Acesso em: 22 de  
janeiro de 2022.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez. **Retenção de conhecimento em serviços.** Perspec-  
tivas em Ciência da Informação, V.21, nº.1, p.42-65, JAN/MAR. 2016.

HELMANN, Caroline Lievore; CARVALHO, Hélio Gomes de: **Práticas de Gestão do Co-  
nhecimento que promovem a retenção do conhecimento tecnológico no setor de pes-  
quisa e desenvolvimento.** XXVIII Encontro de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu,  
Paraná, de 09 a 11 outubro de 2007.

LEHMKUHL, Giuvania Terezinha; VEIGA, Carla Rosana, RADOS Gregório Jean Varvakis.  
**A Tecnologia de Informação como Ferramenta de Auxílio à Gestão da Informação e do  
Conhecimento: Um Estudo de Caso do PRC – Programa de Repasse do Conhecimento**

no **Setor Elétrico**. *BIBLOS*, 22(1), 19–29, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/853>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2022.

MAILLARD, Nathalie de Amorim Perret Gentil Dit: **Processo Sucessório nas Organizações Públicas Brasileiras**. 2020. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2020. Disponível em: < <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20072020-161044/pt-br.php>>. Acesso em: 16 de dezembro de 2021.

MAILLARD, Nathalie de Amorim Perret Gentil Dit; DUTRA, Joel Souza. **Processo Sucessório nas Organizações Públicas Brasileiras**. VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. ANPAD, Evento on-line - 27 e 28 de agosto de 2020. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjc2MTk=>](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjc2MTk=>). Acesso em: 22 de dezembro de 2021.

Manual ABNT: **Regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos**. Centro Universitário Álvares Penteado-FECAP, Biblioteca FECAP – Paulo Ernesto Tolle. – 5.ed., rev. e ampl. São Paulo: Biblioteca FECAP Paulo Ernesto Tolle, 2021. 109 p.; PDF.

PIROLA, Vinícius Salles. **A proposição de uma ferramenta de apoio ao mapeamento do conhecimento em uma organização**. [Rio de Janeiro] 2002. X, 118p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2002) Tese - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. Disponível em: < [http://www.crie.ufrj.br/assets/Centro-de-estudos/tese\\_versao\\_banca.pdf](http://www.crie.ufrj.br/assets/Centro-de-estudos/tese_versao_banca.pdf)>. Acesso em: 13 de dezembro de 2021.

PMBok. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. Project Management Institute (PMI) 3. ed., 2004.

RICCIARDI, Rita Izabel. **Gestão estratégica do conhecimento - Uma metodologia de estruturação e análise dos recursos de conhecimento**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. 2009. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85133/tde-27102009-102203/pt-br.php>> Acesso em: 21 de dezembro de 2021.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et. al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Editora Campos. 1998.

STRAUHS, F. R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G.; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. S.. **Gestão do Conhecimento nas Organizações...** [et al.]. Curitiba : Aymará Educação, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2064>>. Acesso em: 22 de dezembro de 2021.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. - Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

THURLER, Larriza; RODRIGUES, Maurício; CAVALCANTI, Marcos. **Evolução do Modelo CRIE de Capitais do Conhecimento**, 2016. Thurler, Rodrigues e Cavalcanti (2016).

OHTSUKI, Celi Hiromi: **Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2013.

OHTSUKI, Celi Hiromi. **Identificar pessoas para assumir posições de maior complexidade no contexto do processo sucessório: um modelo teórico**. Revista de Carreira & Pessoas, v.4, n.1, p. 70-85. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/1941> >. Acesso em: 22 de dezembro de 2021.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson; BENTANCOURT, Silva Maria Puentes; BASTOS, Cid Rogério. **Reflexões sobre a percepção do capital humano nas últimas cinco décadas**. Artigo publicado nos anais do 12º. Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento - KM-Brasil 2014.

WANE, Rake; SANTOS, Maria João Ferreira Nicolau. **Estratégia para Evitar a Fuga de Conhecimento Organizacional: o caso da ALSTOM Portugal**. Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate – RDSD, v3, n1, 2017, p. 103-127. Disponível em: < <http://periodicos.unesc.net/RDSD/article/view/3740/0> >. Acesso em: 10 de fevereiro de 2022.