



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização



**PROGRAMA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO
PARA SERVIDORES DO INSTITUTO NACIONAL DO
SEGURO SOCIAL-INSS**

Brasília — DF
Agosto de 2016

JULLY ANE DA SILVA PEREIRA BATISTA

**PROGRAMA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO
PARA SERVIDORES DO INSTITUTO NACIONAL DO
SEGURO SOCIAL-INSS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública.

Aluna: Jully Ane da Silva Pereira Batista

Orientador: Prof. Dr. Fábio Batista

Tutor: Antônio Augusto Polônio Medeiros

Craveiro

Brasília — DF

Agosto de 2016

Agradecimentos:

Pela graça divina de poder aprender e avançar mais uma etapa em busca do conhecimento e do aperfeiçoamento.

Ao esposo e filhos, que sempre me servem de inspiração e toleraram minha ausência durante o curso.

Às chefias imediata e superior que me apoiaram na licença capacitação.

“O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”
Peter Senge

PROGRAMA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA SERVIDORES DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL-INSS

Autora: Jully Ane da Silva Pereira Batista
INSS

Gestão do Conhecimento, Administração Pública, Transferência, Compartilhamento

RESUMO

Em uma Instituição como o Instituto Nacional do Seguro Social-NSS, importante pela atuação no reconhecimento de direitos de cidadãos e pelo impacto que a renda gerada pelos benefícios previdenciários possui na vida dos brasileiros, a gestão eficiente dos recursos, tanto humanos quanto orçamentários e tecnológicos, possui aspecto especialmente relevante, pois influencia diretamente o atendimento prestado aos usuários de seus serviços.

O avanço na gestão da Autarquia Previdenciária observado nos últimos anos foi reflexo de vários esforços voltados para a melhoria do atendimento do usuário. Entretanto, o risco de colapso no atendimento em razão da aposentadoria iminente de parcela elevada de servidores (acima de 40%) já foi objeto de recomendação tanto da Auditoria Interna quanto do Tribunal de Contas da União-TCU.

O presente trabalho pretende abordar como a gestão do conhecimento pode auxiliar o INSS a desenvolver técnicas de compartilhamento do saber, mediante a elaboração de um programa de transferência do conhecimento entre servidores, com base em modelos utilizados por outras instituições.

SUMÁRIO

Introdução	7
Metodologia	8
Projeto de Intervenção	9
1. Identificação do Projeto	9
1.1. Programa de Transferência de Conhecimento-INSS	9
1.2. Localização do Projeto	9
1.3. Público-Alvo.....	9
1.4. Valor total do projeto	10
1.5. Duração do Projeto.....	10
1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	10
2. Lógica de Intervenção do Projeto (Resultados Esperados)	11
3. Contexto e Justificativa.....	12
4. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos.....	16
5. Organograma	18
6. Ciclo de vida do Projeto.....	18
6.1. Detalhamento do projeto.	19
7. Escopo do Projeto	22
7.1. Mapa Mental	22
7.2. Não escopo do projeto.....	23
8. Cronograma do Projeto	23
9. Estimativa de Custos do Projeto (Viabilidade)	24
10. Estratégia de Monitoramento e Avaliação do projeto.....	25
11. Conclusão	26
12. Referências bibliográficas	29

LISTA DE ANEXOS

- Anexo I** Nota técnica sobre contexto e justificativas para o programa
- Anexo II** Formulário de avaliação de práticas de GC no INSS
- Anexo III** Formulário de avaliação de nível de maturidade em GC no INSS
- Anexo IV** Modelo de formulário para relato da experiência

INTRODUÇÃO

O conhecimento passou a ser muito mais valorizado no período Pós-industrial. A Era da Informação foi ultrapassada pela Era do Conhecimento, possuindo poder quem detém o saber, tanto que já existem mecanismos para medir o valor do capital intelectual.

Entretanto, o conhecimento concentrado em apenas algumas pessoas não gera benefícios para o grupo, devendo ser estimuladas práticas que induzam a transferência do saber. Nesse sentido, muitas organizações padecem por não valorizar a gestão do conhecimento em alinhamento com seus objetivos estratégicos para alcançar resultados em prol dos cidadãos.

Karl Wiig, destacado autor na área de Gestão do Conhecimento-GC, salienta que:

(...) a gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (WIIG, 2000).

A fuga do conhecimento em uma Instituição pode ocorrer pela saída em massa de servidores, como ocorre em eventos como aposentadoria e transferência entre setores.

A utilização de boas práticas em gestão do conhecimento pode auxiliar não só empresas privadas na criação e transferência de saber, mas também beneficiar órgãos públicos ao gerir de forma integrada os recursos que ajudarão no alcance dos objetivos organizacionais.

METODOLOGIA

Este projeto nasceu da necessidade de responder à seguinte pergunta: “Como o INSS pode se beneficiar da utilização das práticas de gestão do conhecimento para evitar a perda da memória institucional ocasionada pela saída de servidores?”

A partir da revisão bibliográfica sobre o tema gestão do conhecimento, especialmente no que diz respeito a aplicação à Administração Pública, buscou-se casos de sucesso em programas de sucessão de outros órgãos, como a Petrobrás e a *Transport Canada* - Agência de Transportes do Canadá.

Utilizando a coleta e análise de documentos sobre o tema junto à intranet do INSS e de entrevistas com os principais *stakeholders*, passou-se a identificar o nível de maturidade da organização em GC, bem como observados os fatores críticos de sucesso e principais obstáculos para implantação do plano de gestão do conhecimento da Instituição voltado para o compartilhamento de experiências entre os servidores, e propostas melhorias para esse processo crítico, que é o objeto do presente projeto de intervenção.

Foram consideradas ainda situações especiais, tais como limitação temporal (prazo para elaboração do projeto e dos resultados esperados), orçamentária e relacionadas à arquitetura organizacional.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

1. Identificação do Projeto

1.1. Programa de transferência de conhecimento para servidores do INSS

O projeto a ser desenvolvido é um programa de transferência de conhecimento entre servidores do Instituto Nacional do Seguro Social-INSS que estão para deixar a Instituição.

1.2. Localização do Projeto

As ações propostas no projeto serão desenvolvidas em âmbito nacional, considerando a localização das várias unidades do INSS, mas partirão de um piloto no Edifício-sede do INSS localizado no Setor de Autarquias Sul-SAUS, QD. 09, Brasília, Distrito Federal, CEP 71.605-170.

1.3. Público-Alvo

O projeto tem como público principal os servidores públicos federais do INSS que estejam em abono de permanência ou que irão para se aposentar nos próximos 2(dois) anos, assim como os gestores estratégicos do INSS que deverão apoiar o programa.

O público-alvo pode ser adaptado (ex.: servidores que não irão se aposentar, mas deixarão o instituto), mediante a adequação dos prazos.

1.4. Valor total do projeto

As ações do projeto visam criar uma cultura de compartilhamento de conhecimento no órgão, que gerará um novo modo de organizar o trabalho, não necessariamente implicando em custos extras.

Considerando as restrições orçamentárias pelas quais vários órgãos públicos têm passado, não só o INSS, a proposta é utilizar os recursos já disponíveis, aproveitando a estrutura tecnológica e educacional já existente no órgão.

1.5. Duração do Projeto

As fases desse projeto foram previstas a partir da apresentação do presente trabalho às áreas responsáveis, em Setembro de 2016, para conclusão até Dezembro de 2017, quando boa parte dos servidores deverá se aposentar, o que não impede o seu aproveitamento em período posterior, bem como de forma parcial (apenas algumas ações) ou com público-alvo diferente (ex.: servidores que não irão se aposentar, mas deixarão o instituto, mediante a adequação dos prazos).

Observamos que a efetiva implantação depende de instâncias estratégicas do INSS, entretanto, todas as etapas subsequentes serão planejadas e estruturadas com base no cronograma acima.

1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

Por não haver um órgão central que trate de Gestão do Conhecimento no INSS, os processos de criação, divulgação e retenção do conhecimento ficaram a cargo do Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Instituto Nacional do Seguro Social (CFAI), órgão ligado à Diretoria de Gestão de Pessoas.

Apesar de as atividades poderem ser coordenadas pelo CFAI ou por Comitê gestor a ser designado, o apoio da alta administração, assim como de outros setores do INSS será fundamental para o sucesso do projeto.

2. Lógica de Intervenção do Projeto (Resultados Esperados)

O desenvolvimento de um programa de compartilhamento de conhecimentos entre servidores do INSS pretende:

- Lançar uma luz sobre as práticas de GC mais utilizadas na retenção da memória institucional, de forma a atender um problema iminente de saída de servidores com a aposentadoria e amenizar o risco de fuga do conhecimento;
- Criar uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre servidores, como forma de diminuir os gastos com treinamento e acelerar a curva de aprendizagem por meio de acompanhamento com servidores mais experientes;
- Despertar a Instituição sobre a necessidade de se evoluir no nível de maturidade em Gestão do Conhecimento;
- Valorizar os ativos intelectuais existentes;
- Atender demanda dos órgãos de controle interno (Auditoria-Geral) e externo (TCU) de criação de mecanismos de retenção do conhecimento dos servidores que estão para se aposentar no INSS.

Objetivo Superior	Desenvolver uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre servidores públicos federais para minimizar a perda de memória institucional
Objetivo do Projeto	Apresentar um programa de compartilhamento de conhecimento para servidores do INSS que estão para deixar a Instituição

Principais Produtos por Fase
1ª Fase: levantamento de informações e desenvolvimento de estudos de práticas de gestão para retenção e compartilhamento do conhecimento, contendo proposta para implantação de programa no INSS. Essa fase termina com a entrega e aprovação do projeto de intervenção pela ENAP
2ª Fase: apresentação do projeto para o CFAI e articulação para aprovação pela Direção Central para implantação do projeto
3ª Fase: estruturação da equipe responsável pelo projeto
4ª Fase: implantação do projeto: criação do sistema, divulgação, aplicação em piloto, acompanhamento dos resultados, aplicação em nível nacional, acompanhamento dos resultados.

3. Contexto e Justificativas

O contexto e as justificativas detalhadas para o presente projeto constam do ANEXO I.

Em resumo, o modelo de transferência de conhecimento que é proposto para o INSS parte da lacuna do conhecimento organizacional identificada por órgãos de controle após analisar o volume de servidores que tendem a se aposentar nos próximos anos e mediante a aplicação do questionário de maturidade de GC ao órgão.

O conhecimento a ser transferido é aquele essencial à continuidade das atribuições do órgão, incluindo não só o conhecimento técnico das áreas finalísticas do órgão (concessão de benefícios e atendimento) e área meio (como logística, auditoria, etc.), mas também o conhecimento subjetivo, baseado nas experiências de cada servidor ao longo da sua vida laboral.

Como destaca Nonaka e Takeushi (1995): “A criação do conhecimento interorganizacional exige um espaço para a interação que encoraje a comunidade interorganizacional a engajar-se no processo espiralado da criação do conhecimento. Devem ser encontradas maneiras de nutrir uma cultura, uma linguagem para facilitar a troca de ideias e uma atmosfera de confiança e de cuidado”.

Ao implementar práticas de GC, a instituição deve incentivar as pessoas a compartilhar conhecimento com outras pessoas. Para transmissão do conhecimento tácito, as práticas de *mentoring* e a técnica de narrativas são indicadas (BARNES e MILTON, 2015).

As narrativas “são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido em eventos ocorridos” (BATISTA, 2012, p. 81).

Assim, um fator importante para a implementação efetiva de GC em uma organização é a cultura, seguida da tecnologia e treinamento. Assim, para que um programa de GC seja eficaz, ele deve estimular os funcionários a mudar seu comportamento para ocorrer mudanças na cultura organizacional.

Portanto, é necessário que o órgão adote um sistema de reconhecimento e recompensa para promover a transferência de conhecimento, bem como adote um sistema de identificação e validação das melhores práticas e seu devido armazenamento, de forma a permitir a consulta por outros servidores quando necessário.

Diante desses motivos, vislumbramos três etapas para um programa de compartilhamento de conhecimento voltado para o servidor público:

I - Adaptação (recepção):

a) Curso de formação de novos servidores à distância: com tutoria contendo as noções básicas do serviço desenvolvido pelo órgão e pelo setor de atuação, a ser desenvolvido durante a jornada de trabalho;

b) Mentoria: Período de adaptação às atividades com mentor já experiente onde este passará os conhecimentos e informações sobre as atividades a serem desempenhadas. Consiste em observação do trabalho de outro servidor para internalização do conhecimento (mínimo de um mês);

c) Trabalho monitorado: Atuação inicial do servidor, com suporte do colega mentor, para os casos de dúvidas, tudo monitorado pelo gerente/coordenador da área, a quem incumbe dar *feedback* com relação ao trabalho desenvolvido.

II – Desenvolvimento (durante a vida laboral):

a) Participação em cursos de aperfeiçoamento: visa proporcionar ao servidor atualização com relação aos assuntos afetos à área de atuação e outras que pretenda ocupar;

b) Mapeamento das atividades realizadas no setor (a cargo da chefia imediata), responsáveis por cada área de atuação e indicação de substitutos para desempenhar as atividades em caso de ausência do responsável;

c) Compartilhamento do conhecimento com relação às atividades desenvolvidas: quinzenalmente com substituto, para repasse das atualizações, e mensalmente com todos os servidores do setor, para manter a equipe integrada e alinhada quanto às atividades desenvolvidas e progressos.

III – Antes da aposentadoria ou saída do órgão:

a) Registro da atividade desenvolvida, com detalhamento dos métodos empregados (como fazer) e lições aprendidas;

b) Compartilhamento do registro das atividades com mais dois servidores do setor. A depender do prazo para a saída, o período de troca de informações poderá ser adaptado.

Especificamente no caso do INSS, a aposentadoria de quase 40% do total de funcionários constantes do quadro representa uma situação grave, cujos riscos já foram abordados no Anexo I, para a qual se requer a adoção de medidas imediatas não só para atender às demandas dos órgãos de controle (TCU e Auditoria-Geral do INSS), mas para resolver uma lacuna que existe em relação à gestão do conhecimento no órgão.

O modelo deverá ser utilizado por servidores que pretendem deixar o órgão ou mudar de função e parte das seguintes premissas:

- todos os funcionários que estão para deixar a instituição (de forma temporária ou permanente) devem participar;

- as atividades principais do órgão devem ser priorizadas (área-fim – análise e concessão de benefícios), sem deixar de lado as áreas meio;

- para as atividades finalísticas ou que requeiram a transferência de um conhecimento tácito maior, será aplicado o programa de mentoria (de um a três meses de acompanhamento), e para as demais, o preenchimento de formulário (Anexo II) e encontros com outros servidores (durante um mês ou mais);

- deve haver um momento de registro das experiências (registro formal) e outro de compartilhamento (presencial e virtual);

- o compartilhamento de conhecimento deve ocorrer, no mínimo, com outros dois servidores, para evitar que um receba o treinamento e eventualmente também venha a se afastar, prejudicando a transferência do saber. Esses servidores deverão

ser indicados pela chefia imediata, diante da adoção de critérios de afinidade ou interesse na área que ficará vaga;

- a participação deve ser estimulada de forma impositiva (formalização do programa por meio de Resolução ou outro documento oficial) e também por meio de recompensas pela participação;

- deve ser estabelecido um grupo ou comitê responsável por acompanhar as etapas do programa, bem como interagir com as áreas colaboradoras;

- deve ser estabelecido um cronograma para início e fim das atividades;

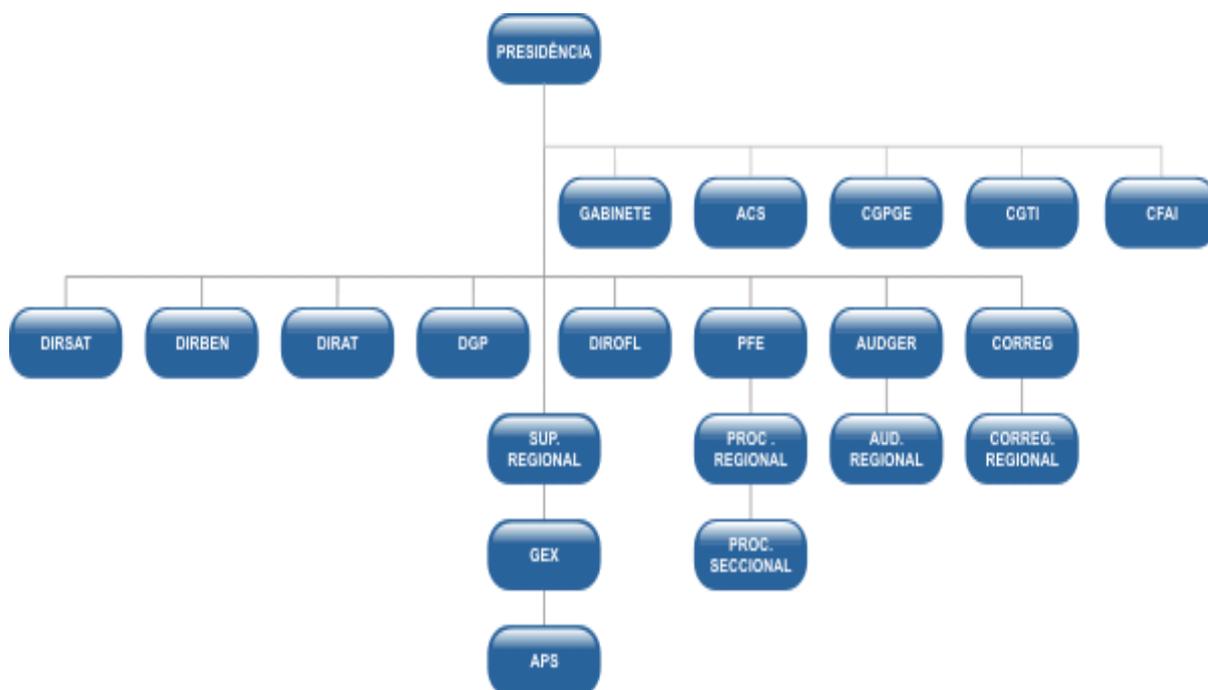
- deve ser estabelecidos mecanismos de monitoramento e controle da implementação do programa, para medir o atingimento dos objetivos e eficácia do projeto;

4. Estrutura de Gestão e principais atores envolvidos:

PARTE INTERESSADA	NÍVEL DE PODER	NÍVEL DE INTERESSE	MOTIVAÇÃO	RECURSO OU POSSIBILIDADE DE AÇÃO
Presidência	Alto	Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de ser atender demanda dos órgãos de controle. - Apropriação do ativo intelectual (conhecimento). - Atuar com maior efetividade na ações. - Apresentar resultados factíveis. - Otimizar a gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sponsor</i> do Projeto. - Autorização para aplicação de recursos. - Detentor do poder político.

Diretorias	Médio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a Presidência na implantação do programa - Atuar de forma mais pontual nos problemas dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações e recursos humanos. - Influenciar a decisão da presidência em implementar o projeto. - <i>Stakeholder</i> fundamental para difundir a filosofia de compartilhamento do conhecimento no órgão.
CFAI/DRH	Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a efetividade dos projetos. - Acompanhar indicadores de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações e recursos humanos. - Coordenar as atividades do programa.
Assessoria de Comunicação	Médio	Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a efetividade dos projetos. - Ampliar o potencial de adesão dos servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações. - Influenciar as diversas áreas com divulgação dos benefícios de implementar o projeto.
Coordenação de TI	Médio	Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar conhecimento do projeto e atuar para auxiliar n. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações. - Fornecer suporte técnico.

5. Organograma



6. Ciclo de vida do projeto

O desenvolvimento do projeto seguirá o ciclo de vida padrão, conforme detalhamento abaixo:

- **Iniciação** – nesta fase do ciclo do projeto será realizada toda a parte de identificação das necessidades e recepção das considerações realizadas na etapa de qualificação. Esse é o momento adequado para seleção dos melhores caminhos estratégicos para execução do projeto, em que se define e relaciona as necessidades, objetivos e características do projeto.
- **Planejamento** – detalhamento de tudo aquilo que será realizado, incluindo cronogramas, interdependência entre atividades, seleção dos recursos e insumos, análise e revisão das previsões de tempo para o projeto. Nesta fase,

o objetivo é o detalhamento máximo das atividades bem como os planos auxiliares ou contingências.

- **Execução** – será materializado tudo que foi planejado. A maior parte do esforço e tempo do projeto serão consumidos nesta fase; e serão construídas as entregas previstas e acordadas para desenvolvimento do projeto.
- **Monitoramento & Controle** – é a fase que acontece paralelamente ao planejamento e à execução do projeto. O objetivo desta fase é acompanhar e controlar o que está sendo realizado no projeto, de modo a propor ações preventivas e corretivas no menor tempo possível após a detecção da anormalidade ou inconformidade. De forma regular e contínua é feito um acompanhamento minucioso de escopo, risco, e principalmente prazo, comparando o *status* atual do projeto ao previsto na fase de planejamento.
- **Encerramento** – na finalização do projeto deverá ocorrer a validação pelo orientador/tutor.

6.1. Detalhamento do projeto:

I- Entrega do projeto à área demandante/interessada:

Deverá ocorrer a entrega do trabalho à área interessada-CFAI em Agosto/16, seguida de reunião com os responsáveis para apresentação do programa.

A implementação do programa desenvolvido dependerá da aprovação e apoio da Direção Central do INSS.

II- Apresentação do projeto para Direção Central/Presidência:

O CFAI/DGP ou outra Diretoria/Coordenação interessada deverá apresentar o programa para aprovação pela Direção Central/Presidência do INSS.

III- Aprovação do projeto:

O início do programa dependerá de aprovação das áreas responsáveis – CFAI/DGP ou Direção Central.

IV- Definição de grupo de trabalho e tratativas com as áreas afetas:

Após aprovação do projeto, a área responsável deverá definir um grupo de servidores que ficarão incumbidos de acompanhar o programa e interagir com as demais áreas (DRH/CFAI, Comunicação, CGTI) por meio de Portaria ou outro documento semelhante.

V- Criação do sistema:

Desenvolvimento do sistema a ser disponibilizado para os servidores na intranet do órgão contendo os formulários a serem preenchidos com a experiência de cada um (Modelo do Anexo II).

Obs.: O sistema deve permitir acesso mediante uso de senha/matricula, conter campos automatizados (dados do servidor, tempo de serviço, lotação, etc.), permitir salvar parcial e totalmente, bem como enviar e imprimir, e possibilitar a consulta posterior, mediante busca parametrizável (nome do servidor, área, lotação, etc.)

VI- Aprovação e divulgação da norma que institucionaliza o Programa:

Formalização do programa por meio de oficialização interna (Resolução ou outro documento semelhante), como meio de dar força impositiva às atividades que deverão ser desenvolvidas pelos servidores/chefias.

VII- Divulgação do programa:

Atividade a carga da Comunicação Social do órgão que deverá disseminar de forma criativa e dinâmica o objetivo e etapas do programa, de forma a incentivar a participar dos servidores e colaborar para a formação de cultura de compartilhamento de informações na Instituição.

Poderá ser utilizado o modelo criado pelo Governo de Minas Gerais no seu Plano Estadual de Gestão do Conhecimento¹.

VIII- Projeto – piloto (Direção Central):

O programa deverá iniciar com um piloto teste com os servidores da Direção Central ou outro órgão, como forma de testar as etapas do projeto e corrigir eventuais falhas.

IX- Início do recebimento dos relatos via sistema:

O sistema ficará aberto durante 2 (dois) meses para preenchimento pelos servidores inseridos no programa.

X- Validação das iniciativas:

Após registro das experiências, os conteúdos serão avaliados por grupo de servidores de cada área de interesse, com objetivo de validar a prática de modo a difundir-la posteriormente. Duração: 1 mês.

XI- Mensuração e análise dos resultados:

¹ Batista, Fábio Ferreira et al. Casos reais de implementação do modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira: A experiência do Governo de Minas Gerais. Texto para discussão n. 2038/IPEA. Rio de Janeiro: IPEA, 1990 (fls. 46/47) .

Para melhor avaliação do programa, serão criados critérios de mensuração da eficiência e acompanhamento da evolução durante e após a finalização das etapas acima.

XII- Encerramento:

Elaboração de relatório contendo resumo das atividades desenvolvidas e lições aprendidas para servir de ponto de partida para outras práticas.

7. Escopo do Projeto

7.1. Mapa Mental

Programa de compartilhamento de conhecimento no INSS:

- Como o problema de fuga do conhecimento é trabalhado na gestão do conhecimento;
- Pesquisa de instituições que tenham implementado ações nesse sentido com sucesso;
- Apoio da Direção do INSS;
- Formação e alinhamento da equipe responsável pela condução do programa;
- Desenvolvimento de sistema;
- Disseminação do programa;
- Acompanhamento das etapas e resultados.

7.2. Não escopo do projeto

As sugestões abaixo não fazem parte do projeto, mas podem servir para o melhor aproveitamento do programa:

- Curso de formação sobre o tema: formação de uma massa crítica de colaboradores com conhecimento sobre ferramentas e práticas de GCO e com habilidade para implementar projetos. O “acultramento” contribui para mudar a cultura organizacional que gera resistências à adoção de práticas de Gestão do Conhecimento;
- Portaria/Resolução fixando grupo de trabalho para discutir o tema e definir a política e diretrizes da CG no órgão;
- Estrutura de planejamento de gestão do conhecimento dedicada ao tema dentro do órgão para implementar e acompanhar as estratégias de CG;
- Elaborar os trabalhos de comunicação/divulgação do projeto (vídeos curtos/divertidos);
- Criar os mecanismos de premiação do projeto;
- Realizar a normatização sobre transferência do conhecimento para servidores recebendo abono permanência, que deverão se aposentar nos próximos anos, bem como para o caso de remoção/férias.

8. Cronograma do Projeto

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	INÍCIO	TÉRMINO	% CONCLUSÃO	RESPONSÁVEL
I - Iniciação					
Elaboração do projeto	3 meses	mar/16	jul/16	90%	JULLY
Entrega do projeto	1 mês	ago/16	ago/16	0%	JULLY
Aprovação pela área	2 meses	set/16	out/16	0%	CFAI/DRH e PRES
Definição de grupo	1 mês	nov/16	nov/16	0%	CFAI/DRH e PRES

II - Desenvolvimento					
Criação do sistema	2 meses	dez/16	jan/17	0%	CGTI ou CFAI/DRH
Publicação de norma instituindo o programa	1 mês	jan/17	jan/17	0%	CFAI/DRH e PRES
Divulgação do programa	1 mês	fev/17	fev/17	0%	ACS
III - Piloto					
Preenchimento dos formulários	2 meses	mar/17	abr/17	0%	INTERESSADOS
Avaliação das respostas	1 mês	mai/17	mai/17	0%	DIRETORIAS
Divulgação dos formulários	1 mês	jun/17	jun/17	0%	CFAI/DRH e ACS
Mentoring	3 meses	jul/17	set/17	0%	INTERESSADOS
Envio dos relatórios	1 mês	out/17	out/17	0%	INTERESSADOS
IV - Monitoramento					
Acompanhamento das atividades	14 meses	ago/16	out/17	0%	CFAI/DRH (grupo)
V - Encerramento					
Elaboração de relatório com lições aprendidas	1 mês	nov/17	nov/17	0%	CFAI/DRH (grupo)

9. Estimativa de Custos do Projeto (Viabilidade)

O desenvolvimento do programa de compartilhamento de conhecimento entre servidores do INSS requererá a dedicação de três a cinco servidores durante o período do projeto, além da colaboração de outros ligados à CGTI e ACS.

Além disso, contará com o desenvolvimento de sistema, o que poderá ser feito por servidores da própria Instituição, que já tem habilidade na construção de aplicativos dessa natureza para a intranet.

10. Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto

Os seguintes indicadores serão utilizados para monitorar as etapas de implementação e grau de sucesso do programa:

Indicador	Meta	Meio de verificação
Percentual de Adesão	70%	Quantidade de servidores que aderiram ao programa do total de servidores habilitados
Avaliação de Efetividade	75%	Avaliação do grau de satisfação dos participantes
Adequação do programa	90%	Observância do cronograma e etapas

10. I – **Percentual de Adesão:** será verificada a quantidade de servidores que aderiram ao Programa, em relação ao total de servidores habilitados ou que preencham os requisitos para participar.

10. II – **Avaliação de Efetividade:** será realizada pesquisa com os servidores participantes do programa para verificar o grau de satisfação com o Programa, contendo perguntas sobre o nível de aproveitamento e utilização dos conhecimentos adquiridos.

10. III - **Adequação do Programa:** acompanhamento do cumprimento do cronograma proposto para o Programa.

CONCLUSÃO

As organizações, sejam públicas ou privadas, enfrentam novos desafios diante da crescente competição por mercado/prestação de serviços ante a escassez de recursos. A gestão do conhecimento possibilita que as instituições alcancem melhores resultados ao utilizar adequadamente seus ativos intelectuais, promovendo inovação.

O conhecimento representa uma moeda intelectual/título que produz maior valorização quando é posto em circulação. Não temos como prever o seu valor até que seja colocado à venda ou disponibilizado (Dalkir, 2005).

O compartilhamento de conhecimento e informação permite às organizações melhorar a eficiência e a produtividade, eliminando a duplicação de esforços e minimizando a perda de conhecimento em razão de aposentadoria, saída de servidores ou migração destes para, promovendo ainda o aprendizado contínuo das organizações.

No Brasil, o tema gestão do conhecimento começa a ganhar vulto a partir da experiência exitosa da iniciativa privada. As práticas de GCO já passam a fazer parte da rotina de trabalho da empresa.

Na Administração Pública, políticas e práticas de GC são verificadas em várias organizações do Executivo Federal (ex.: Banco do Brasil, Petrobras e Serpro, Embrapa, Bacen e Caixa Econômica), que inclusive contam com um departamento de Gestão do Conhecimento para coordenar tais ações.

Um problema urgente a ser enfrentado pela administração pública brasileira é a perda de conhecimento organizacional devido a aposentadoria e pelos eventos de saída de funcionários sem a devida transferência do conhecimento a outros que entram ou já estão na instituição.

Um plano de sucessão é uma excelente forma de preparar os funcionários para ocupar cargos e desempenhar atividades que ficarão vagas com a saída ou transferência dos empregados.

As práticas de outras instituições brasileiras (ex: Petrobrás) e estrangeiras (*Transport Canada*) demonstram que é possível enfrentar a questão de forma eficaz.

Através da socialização, o processo de compartilhamento das experiências e o conhecimento tácito é transmitido e criado. Já com o uso da externalização, que envolve o emprego de metáforas, analogias, modelos e hipóteses, o conhecimento tácito pode ser transformado em conhecimento explícito, por meio da criação de novos conhecimentos.

O emprego de técnicas de compartilhamento de conhecimento, tais como *mentoring*, narrativas e melhores práticas, permite acessar e transferir o saber que se encontra nas mentes dos especialistas, de forma que com a saída desses, não haja a perda do conhecimento organizacional.

Quanto maior o nível de difusão de um saber, menos vulnerável será a organização quando a pessoa que detém aquele conhecimento deixar o órgão. Práticas de compartilhamento de conhecimento permitem documentar essas informações de maneira sistemática de forma a permitir a utilização posterior.

O programa proposto para o INSS contemplou o processo de criação, captação, preservação e transferência da experiência de servidores seniores que estão prestes a se aposentar do serviço público ou de funcionários que estão para deixar a instituição, com base em pesquisa bibliográfica sobre o tema e análise dos modelos utilizados por outras organizações.

Por fim, concluímos que um programa de compartilhamento de conhecimento entre servidores públicos integrante de um plano sistemático de sucessão seria útil não só para sanar o problema do INSS, com a iminente aposentadoria de quase 40% do total de servidores do seu quadro, mas para várias outras situações de saída de servidores (afastamento, licença, etc.), assim como para diversos órgãos públicos que passam por situação semelhante e ainda não contam com um projeto no sentido de reter o conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION-APO. **Knowledge Management for The Public Setor. 2013.** Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge-Management-for-the-Public-Setor-2013.pdf>.

Acessado em 15 de maio de 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira; Quandt, Carlos O. **Texto para discussão 2120. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- Brasília.** Rio de Janeiro: Ipea, Agosto de 2015.

_____. **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.

_____. (Organizador). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público.** Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Capítulo I.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA APLICADA-IPÊA. i) **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal** (Texto para Discussão, n. 1022, de junho de 2004). Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>. Acessado em 11 de Maio de 2016; ii) **Gestão do conhecimento na administração pública** (Texto para Discussão, n. 1095, de junho de 2005). Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892>. Acessado em 11 de Maio de 2016.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL-INSS. **“INSS em Números”.** Publicação interna: Dez/15.

CARVALHO, Suely Ferreira de; e Miranda Leite, Jane de Carvalho. **Auditoria Operacional Gestão do Conhecimento Institucional: Relatório Final.** Brasília: INSS, 2013.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Teory and Praticce**. Elsevier: Canadá, 2005.

FRENSNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Gonçalves, Sônia Maria Goulart. **A Experiência Brasileira na Formulação de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

GOVERNO DO CANADA. **Plano de sucessão**. Disponível em: <https://www.tbs-sct.gc.ca/gui/spgr/spg-gpgr-eng.asp?for=mngrs>. Acessado em 18 de maio de 2016.

JARBOE, K.; ALLIANCE, A. **Knowledge management as an economic development strategy**. U.S. Economic Development Administration, 2001. Disponível em: <<http://www.athenaalliance.org/apapers/eda.html>> Acesso em: 07 abr. 2016.

LIMA, João Paulo Cavalcante. **Qual é o verdadeiro significado de Capital Intelectual?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-e-o-verdadeiro-significado-de-capital-intelectual/62410/>. Acessado em 04/04/2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/>. Página inicial. Acessado em 11 de Maio de 2015.

NONAKA, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. **Gestão do conhecimento (tradução Ana Trorell)**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, José Cláudio C. **BRASIL começa a valorizar o gestor de conhecimento. Entrevista**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 27 de maio de 2004. Disponível em: <http://www.sinpropr.org.br/Clipping/2004/187.htm>. Acessado em: 07 abr. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO-TCU. Acórdão Plenário Nº 1.795/2014. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight>. Acesso em 15 de Maio de 2016.

RICHTER, Leovandir Dieter Dockorn. **Gestão da Transferência de Conhecimento Intergeracional no INSS**. Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público da ENAP - 4ª Edição. Brasília: Dezembro de 2014.