

**PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA
ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DE MINAS GERAIS: OPORTUNIDADE PARA UMA
POLÍTICA INSTITUCIONAL**

**PRACTICES AND TOOLS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT WITHIN THE TAX
ADMINISTRATION OF MINAS: OPPORTUNITY FOR AN INSTITUTIONAL POLICY**

Simone Ferreira Rocha Gonçalves

Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo – FLP

Auditora Fiscal da Receita Estadual, Secretaria de Estado da Fazenda de Minas

E-mail: simone.sef.contabil@gmail.com (Brasil)

Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos

Doutora em Ciências da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Professora do Mestrado em administração da Fundação Pedro Leopoldo – FLP

E-mail: celestevasconcelos@gmail.com (Brasil)

Rodrigo Baroni Carvalho

Doutor em Ciências da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG

E-mail: baroni@pucminas.br (Brasil)

Jorge Tadeu Ramos Neves

Doutor em Engenharia Industrial e Gestão da Inovação Tecnológica pela École Centrale de Paris, França

Professor do Mestrado Profissional e Administração da Fundação Pedro Leopoldo – FPL

E-mail: jtrneves@gmail.com (Brasil)

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DE MINAS GERAIS: OPORTUNIDADE PARA UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL

RESUMO

O objetivo principal deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa realizada na Administração Tributária de Minas Gerais (ATMG) para identificar as práticas e as ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no âmbito da instituição, na percepção dos auditores fiscais. A pesquisa teve caráter descritivo adotando abordagem quantitativa e qualitativa e tomou por base teórica principalmente o modelo de Probst, Raub e Romhardt. O questionário foi enviado para 996 (novecentos e noventa e seis) auditores sendo que a amostra analisada foi de 296 (duzentos e noventa e seis) auditores lotados nas superintendências regionais da Secretaria da Fazenda - SEF/MG que deram retorno integral à consulta realizada (29,71%). Os resultados obtidos apontam no sentido de que as práticas e ferramentas encontradas na instituição têm origem em ações gerenciais não focadas na gestão do conhecimento. Ressaltam-se dentre as práticas identificadas a educação corporativa, o mapeamento de competências, a comunicação institucional e as ferramentas de colaboração (portais). Por outro lado, a pesquisa também indicou que a maioria dos auditores fiscais em exercício na instituição não aplica com frequência tais práticas e ferramentas ou até mesmo delas não têm conhecimento. O trabalho pretendeu ser o ponto de partida para a implementação da gestão do conhecimento como política institucional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Administração Pública; Política Institucional.

PRACTICES AND TOOLS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT WITHIN THE TAX ADMINISTRATION OF MINAS: OPPORTUNITY FOR AN INSTITUTIONAL POLICY

ABSTRACT

The main goal of this article is to present the results of a research conducted in the tax administration of Minas Gerais (ATMG) to identify the knowledge management practices and tools used within the institution, in the perception of tax auditors. The research had a descriptive character adopting a quantitative and qualitative approach. The study used as its main theoretical basis the model of Probst, Raub and Romhardt. The questionnaire was sent to 996 (nine hundred and ninety-six) auditors and 296 (two hundred and ninety-six) answers were analyzed, all of them from auditors of the Department of Finance - SEF / MG who have returned to full consultation (29.71%). The results obtained suggest that the practices and tools found in the institution don't have origin in managerial actions focused on knowledge management. From the identified practices, the following are highlighted: the corporate education, the mapping of competences, the institutional communication and the collaboration tools (portals). Moreover, the results also indicated that the majority of tax auditors working at the institution do not frequently apply such practices and tools or they even don't know about them. The work was intended to be the starting point of the implementation of knowledge management as institutional policy.

Keywords: Knowledge Management, Public Administration, Institutional Policy.

1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas estão se deparando com ambientes extremamente dinâmicos que provocam radicais alterações no modo de gerenciamento. O sucesso em meio ao turbilhão de mudanças está na capacidade que as pessoas da organização têm de aprender a aprender o novo e de desaprender o passado, o obsoleto. Há, portanto, uma reprogramação dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, por consequência, na própria mudança de atitude da organização como instituição constituída. Em outros termos, o aprendizado individual ou em equipe influencia no aprendizado institucional da organização. As atividades baseadas no conhecimento estão se tornando a função primordial para as organizações, tanto que elas precisam aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia e devem, portanto, gerar novos conhecimentos e colocá-los em prática.

Davenport e Prusak (2003, p. 20) argumentam: “a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso”.

Como resposta ao modo de gerenciar o conhecimento dentro das organizações é que surgiu a gestão do conhecimento, abordada sob diferentes focos na literatura organizacional. A gestão do conhecimento é um modelo de gerenciamento das organizações focado na aprendizagem, na geração e aquisição contínuas de conhecimento, bem como na estratégia da inovação.

Muitas instituições não conhecem nem utilizam o termo “gestão do conhecimento”, todavia, executam processos com a utilização de técnicas e ferramentas que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento se interliga com outras áreas, notavelmente a gestão da informação e de pessoas, com os níveis de percepção que cada uma delas pode oferecer. Em ambas as áreas, os pontos em comum são os dos fluxos de informação e de análise apoiados em tecnologias e pessoas. Pode-se então afirmar que gestão do conhecimento possui caráter universal, pois se aplica a qualquer organização pública ou privada (Davenport & Prusak, 2003).

Assim, a gestão do conhecimento oferece nova modelagem para a gestão das organizações sejam privadas ou públicas, na medida em que expõe novas práticas gerenciais, estruturas organizacionais diferenciadas e formas de organização do trabalho inovadoras. Nas instituições públicas a gestão do conhecimento requer adequação gradual desse novo modelo de gestão com vistas ao acoplamento ou inserção ao modelo de gestão já existente, isto porque, apesar das

organizações públicas serem notadamente intensivas em conhecimento, de maneira genérica, não possuem uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e para a inovação e, com raras exceções, também não incentivam a educação continuada de seus servidores (Santos, 2007).

Desta forma, as organizações públicas, que, por sua vez, já estão cientes destas verdades, devem desenvolver estratégias justas, inovadoras e democráticas, de forma a que os colaboradores (servidores) possam estar permanente e continuamente aperfeiçoando suas habilidades e seus conhecimentos, compatibilizando-os com a adequada gestão de competências rumando ao alcance dos resultados político-institucionais esperados.

É nesse ambiente de adequação e desenvolvimento que deve estar inserida a Secretaria de Estado da Fazenda (SEF/MG), órgão da estrutura de governo do Estado de Minas Gerais. Dentre as inúmeras atividades que lhe são cometidas legalmente, a SEF/MG pode ser entendida como uma mega-estrutura que se biparte em dois grandes pólos, quais sejam: o da Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE) e o da Subsecretaria da Receita Estadual (SRE).

Nesse sentido, o foco do trabalho desta pesquisa foi orientado para a Administração Tributária Estadual que corresponde dentro da estrutura organizacional da SEF/MG a quase totalidade da Subsecretaria da Receita Estadual. Nela estão inseridos os servidores do quadro de tributação, arrecadação e fiscalização estadual. A sua missão institucional é planejar e gerir as atividades pertinentes à fiscalização dos tributos estaduais.

O corpo funcional da Administração Tributária Estadual, considerada a necessidade de busca ao conhecimento, desenvolve constante investigação sobre os temas relacionados com a atividade-fim da instituição. O espectro do conhecimento necessário para a execução da atividade fiscal é muito amplo, todavia, a gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária estadual pode ser considerada como uma incógnita na medida em que o seu exercício fica obstruído pela alternância na gestão administrativa.

Nos oito últimos anos o Estado de Minas Gerais tem adotado como política desenvolvimentista o modelo de gestão focado em resultados. Tal política encontra seus fundamentos no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que se materializa no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e nas Leis Orçamentárias Anuais (LOA). A intenção dessa política se consubstancia na formatação de um planejamento estratégico que busca consolidar um conjunto de escolhas orientadoras da construção do futuro do Estado em um horizonte que se projeta pelo período de 2007 a 2023. Para o quinquênio 2007-2011, dentro da ação política, a

SEF/MG está envolvida no chamado “Planejamento Estratégico” cuja linha mestra é o alcance dos resultados tendentes à “qualidade fiscal” e “qualidade e inovação em gestão pública”.

Apesar de as organizações públicas possuírem propósitos distintos das organizações privadas, atualmente, as estratégias e as tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos tendem a ser semelhantes. Por essa razão este estudo levantou as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento existentes no âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais (ATMG). Ainda, analisou a utilização das práticas e ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento na atividade fiscal. Portanto, a pergunta orientadora da pesquisa foi: Quais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento são aplicadas na Administração Tributária de Minas Gerais?

Desta forma, se torna claro que o conhecimento de uns deve se prestar a todos, tanto que, observada sua missão institucional, o acervo do conhecimento fazendário existente, seja técnico-administrativo ou fiscal-tributário, não poderia ser relegado às variações do humor político. Diante desta consciência, o trabalho efetivado buscou aclarar e dar transparência à utilização do conhecimento disponibilizado ao corpo fazendário de forma institucionalizada.

Necessário ponderar que não foram identificados na literatura estudos relacionados à efetiva aplicação da gestão do conhecimento na estrutura da administração fazendária estadual. Tal afirmação não implica dizer que não existe tal prática, refere-se tão somente à possibilidade de sua existência não ter sido trabalhada de forma científica deixando ao sabor das decisões solitárias a sua utilização. Objetivamente o estudo realizado buscou descortinar para a instituição as práticas porventura desenvolvidas e as ferramentas postas à sua disposição.

Para atingir ao objetivo desta pesquisa, o artigo está estruturado em 6 tópicos, incluindo esta Introdução, que apresenta os objetivos da pesquisa. No tópico 2 são discutidos os conceitos principais sobre conhecimento e no tópico 3 são apresentados os conceitos e modelos de gestão do conhecimento pesquisados na literatura. A metodologia é apresentada no tópico 4, os resultados obtidos na pesquisa de campo são discutidos no tópico 5 e as conclusões constituem o tópico 6.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em todos os tempos da humanidade o conhecimento foi imprescindível. O valor do conhecimento não é novo, a novidade é a importância do conhecimento como recurso decisivo para as organizações. Reiterando o afirmado por Davenport e Prusak (1998, p.6) “o conhecimento se

produz em mentes que trabalham”. Tanto assim é que pode ser encontrado nos processos, nas práticas e na documentação das organizações.

2.1 CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a organização não pode criar conhecimento por si mesma, razão pela qual depende da iniciativa dos indivíduos e da interação que ocorre dentro do grupo. Afirmam que o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado no grupo através de discussões, compartilhamento de experiências e da observação. Para os autores, conhecimento organizacional é a interação dinâmica entre os membros do grupo ou equipe, que através do diálogo e do debate, transformam o conhecimento pessoal em conhecimento do grupo. Esse modelo gera conflitos e divergências colocando sob questionamentos as premissas existentes na organização e, dessa forma, geram nova compreensão. Visão semelhante é apresentada por Probst, Raub e Romhardt (2002, p.22) conforme ilustrado na figura 1.

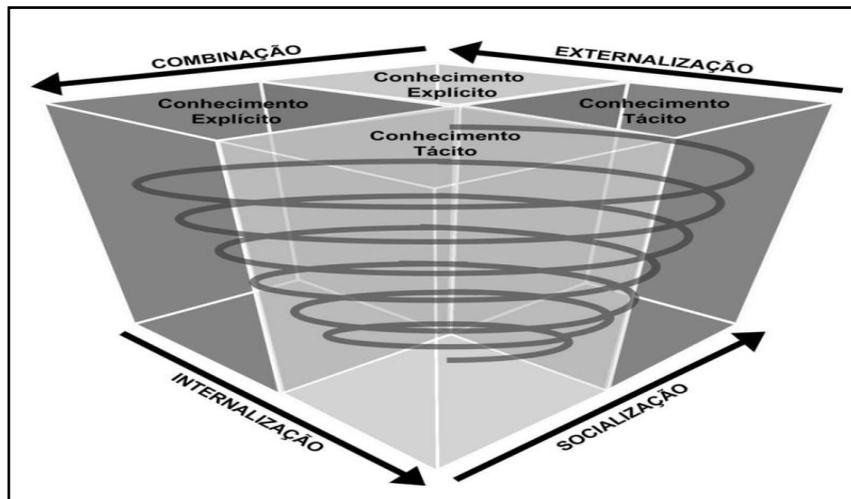
Figura 1 - Estrutura da base de conhecimento organizacional.



Fonte: Probst, Raub e Romhardt 2002.

A combinação dos efeitos resultantes da interação entre o conhecimento tácito e o explícito com o deslocamento do conhecimento pelos níveis organizacionais se assemelha a uma espiral crescente, conforme ilustrado na figura 2. O vértice representa o conhecimento pessoal e o topo sempre em ascensão representa o conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Figura 2 - Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

No processo de criação do conhecimento organizacional, a organização deve proporcionar condições capacitadoras para facilitar atividades em grupo e a criação e acúmulo de conhecimento individual, produzindo e acumulando conhecimento de valor. A análise dos conceitos acima, conforme Nakano e Fleury (2005), permite a divisão do conhecimento organizacional em duas perspectivas: a primeira vê o conhecimento como um insumo, que embora intangível e complexo, é passível de ser armazenado, combinado e reutilizado. Dentro desta perspectiva, a gestão do conhecimento organizacional é a administração eficaz das atividades relativas à aquisição ou criação, a utilização e a manutenção de um ativo intangível. Na segunda visão, o conhecimento organizacional não é apenas um bem intangível a ser mantido e utilizado, ele é o próprio processo de criação, e é o resultado da interação entre as pessoas. O conhecimento é construído no relacionamento entre indivíduos, é dependente de suas capacidades e de suas características pessoais, do contexto e das formas de expressão escolhidas. Nessa perspectiva, ressalta-se o papel da gestão do conhecimento organizacional, que ganha destaque na administração das pessoas, na necessidade da oferta de possibilidades de interação e na comunicação interpessoal.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Fleury e Fleury (2001), a gestão do conhecimento está relacionada com o processo de aprendizagem organizacional que se estabelece através da aquisição e desenvolvimento, disseminação e construção de memórias da organização. A gestão do conhecimento é um instrumento essencial para o desenvolvimento das competências estratégicas das organizações, podendo contribuir para o sucesso das empresas através da gestão dos seus diversos tipos de conhecimento. Para tanto, é necessário identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização. O papel da gestão do conhecimento é criar meios para transportar, transferir, comercializar ou armazenar o conhecimento. Para tanto Terra (2000, p. 70) observa que:

A Gestão do Conhecimento está desta maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Ainda na vertente administrativa e com aplicabilidade na atividade estatal, Vasconcelos (2002) aponta que na sociedade do conhecimento, o recurso humano é o maior capital da organização na medida em que a coordenação e cooperação entre as pessoas são facilitadas pela qualidade dos relacionamentos e suas conexões. O ambiente organizacional deve ter qualidade a fim de permitir a criação e o compartilhamento do conhecimento, deve estar em condições de permitir que haja interação entre as pessoas, pois é necessário que as organizações conscientizem-se de que um bom ambiente de trabalho faz parte da atividade da organização.

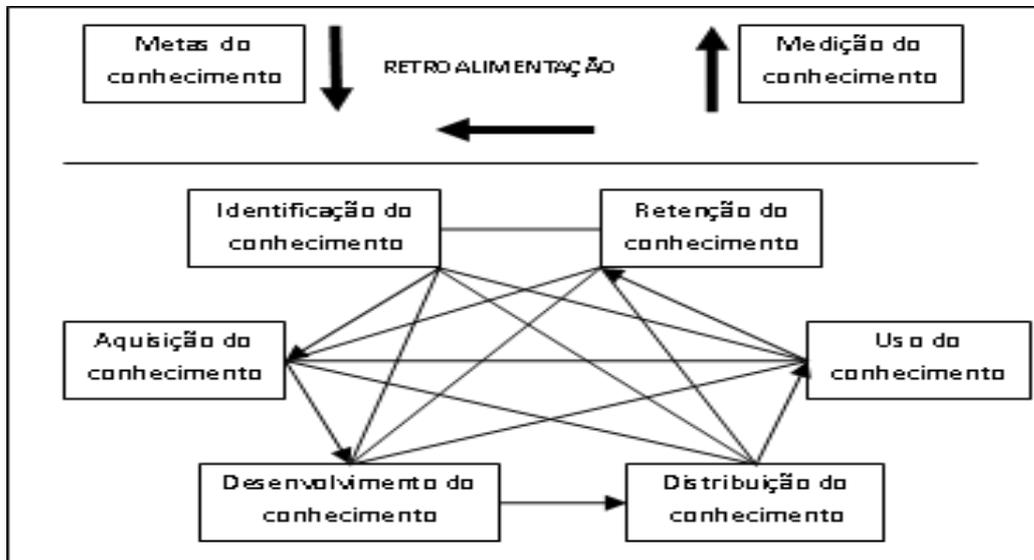
Como prática emergente nas organizações a gestão do conhecimento visa gerir a informação, as práticas, o saber-fazer e o conhecimento que nelas coexistem e que precisam ser valorizados e coordenados. A criação do conhecimento é uma realidade em decorrência dessa coordenação e realimenta o processo. De acordo com Vasconcelos (2000), na economia da informação e do conhecimento a concorrência entre as organizações é diferenciada em face da competência em adquirir, criar, tratar, interpretar, compartilhar, documentar e utilizar a informação e o conhecimento de forma eficaz. Nesse mesmo sentido, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Brasil, 2004, p.40) entende a gestão do conhecimento como:

[...] um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), os processos indispensáveis da gestão do conhecimento incluem: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento. Os autores propõem o inter-relacionamento dos elementos construtivos essenciais da gestão do conhecimento, os quais são inter-relacionados. A maior contribuição dos autores foi acrescentar, às idéias de Nonaka e Takeuchi (1997), fases mais detalhadas dos processos e os elementos de metas e avaliação de conhecimento conforme figura 3.

O ciclo é composto pelas seguintes etapas: (1) Identificação do conhecimento - identificar os conhecimentos internos e externos importantes para a empresa; (2) Aquisição de conhecimento - a empresa busca integrar conhecimento externo à sua base de conhecimento; (3) Desenvolvendo conhecimento – a organização se esforçará na construção de novas habilidades, competências, idéias e produtos a partir do desenvolvimento do conhecimento; (4) Distribuição ou compartilhamento de conhecimento - é o processo de disseminar conhecimento que já está presente na organização; (5) Utilização – processo que garantirá que o conhecimento seja aplicado na organização para alcançar resultados visíveis; (6) Preservação ou retenção de conhecimento – Trata-se do processo de seleção do conhecimento que merece ser guardado. Esta fase é fundamental para garantir a memória da empresa, evitando perdas de conhecimento durante sua existência.

Figura 3 - Elementos construtivos da gestão do conhecimento.



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002).

Com base em autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Terra (2000) e Probst, Raub e Romhardt (2002), as práticas de gestão do conhecimento reúnem as seguintes características: 1) regularidade na execução; 2) têm como fim a gestão da organização; 3) os padrões de trabalho são a sua base; e 4) são direcionadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro da organização e na relação desta com o exterior.

No âmbito da administração pública, observa-se que, em face da diversidade das suas áreas de atuação e da convivência de grupos com interesses muitas vezes distintos, a instituição se aproxima de uma organização intensiva em conhecimento. Há uma percepção que a maior eficiência das organizações que recorrem a práticas de gestão do conhecimento é devida principalmente ao maior grau de relacionamento entre as instituições, ao aumento da transparência dos processos institucionais e ao crescimento dos investimentos nas tecnologias de informação e comunicação (Batista, Rosenberg, & Ohayon, 2002).

Todavia, conforme Coelho (2004), para a adoção das práticas de gestão do conhecimento na esfera pública, devem ser tratados, de forma estratégica, situações ou condicionantes associados aos seguintes aspectos:

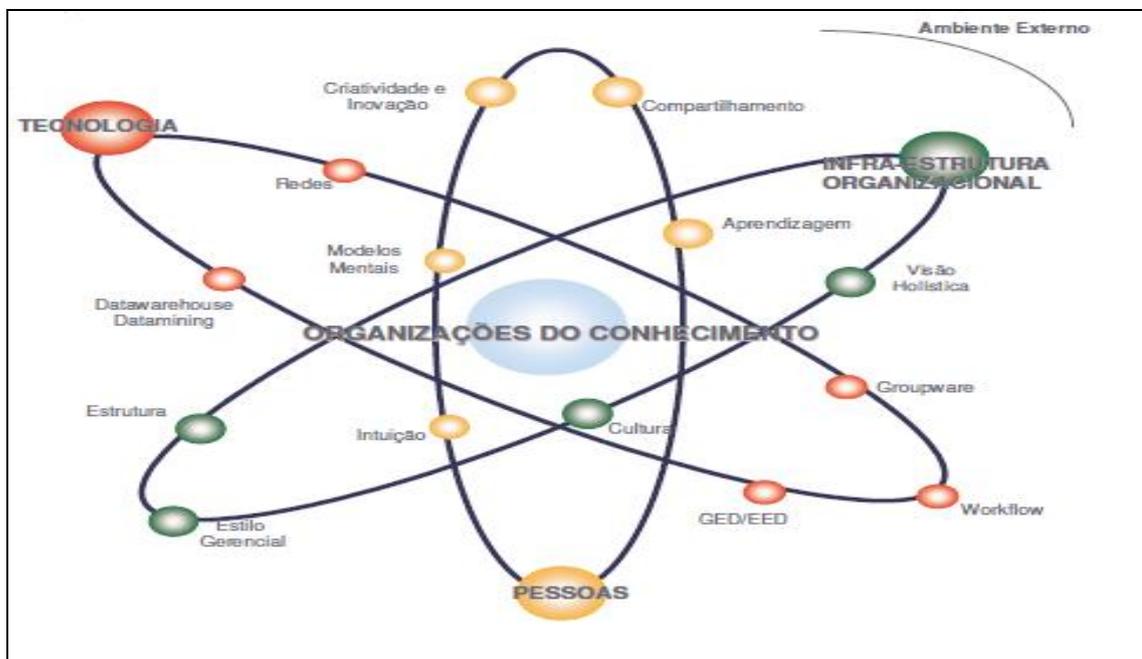
- a) desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade;
- b) abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos;
- c) problemas éticos, legais e de legitimação associados à administração pública e ao Estado;
- d) desequilíbrios entre cargos em comissão, contratações temporárias e quadro efetivo;
- e) descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas;
- f) permanência de modelos, estilos e atitudes gerenciais inadequadas;
- g) irracionalidade das diferenciadas estruturas de carreiras, cargos, salários e benefícios concedidos;
- h) inadequação do quantitativo de pessoal e/ou dos níveis de capacitação e de motivação do corpo funcional;
- i) falta de padrões de interoperabilidade e de adequação (quantitativa e qualitativa) da infra-estrutura de tecnologia da informação;
- j) fragilidade do sistema de recompensas, reconhecimento e punições, voltado à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais; e
- k) coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.

Em 2005, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou o Texto para Discussão 1095, denominado Gestão do Conhecimento na Administração Pública, (Batista, Quandt, Pacheco & Terra, 2005) com os resultados de uma pesquisa realizada em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná e a empresa TerraForum Consultores. A pesquisa contou com a participação de 24 órgãos da Administração Direta e seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro, e se propôs a analisar a situação das práticas de Gestão do Conhecimento no governo federal brasileiro. Tal trabalho foi resultado da pesquisa “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público”.

A perspectiva adotada no trabalho tomou por referência o modelo similar ao proposto por Angeloni (2000) nas quais a gestão do conhecimento pode ser analisada em três dimensões: a primeira é a dimensão “Pessoas”, consistindo nas práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento

de informações e conhecimento. A segunda dimensão foi chamada de “Processo”, relativa às práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Por último, a dimensão “Tecnologia”, referente às práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração, conforme ilustrado na figura 4.

Figura 4 - Modelo de organização do conhecimento (ANGELONI, 2002).



O modelo foi construído sob a forma de átomo para que se possa compreender a organização de conhecimento como um conjunto de variáveis dinâmicas que interagem constantemente, de forma cíclica, contrariamente ao paradigma cartesiano. Estas dimensões também foram utilizadas nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A partir da teorização apresentada, notadamente por autores tais como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (2003), Terra (2000) e por Probst, Raub e Romhardt (2002), a pesquisa tomou por base teórica e sustentação principalmente o modelo de Probst, Raub e Romhardt. Esse fato se explica porque o objetivo principal foi verificar e identificar as práticas e as ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento no âmbito da ATMG. O modelo proposto pelos autores privilegia a interação entre as pessoas e visa o uso do conhecimento em benefício da instituição.

Para conhecer as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pela ATMG foi utilizada a integração entre as abordagens quantitativa e qualitativa. Quantitativa, por permitir que as informações sejam quantificadas, analisadas e classificadas; e qualitativa, por permitir a interpretação de contextos atribuindo-lhes significados (Oliveira, 2002).

A metodologia utilizada foi o estudo de caso único (Yin, 2001), de modo a identificar a percepção dos auditores fiscais em relação às práticas de gestão do conhecimento aplicadas na atividade da fiscalização no âmbito da ATMG. Foi realizada pesquisa documental e de campo.

O universo pesquisado para o estudo de caso foi representado pelos auditores fiscais da receita estadual de Minas Gerais, sendo que parte deste grupo exerce função de gerência a nível médio na instituição. Para identificação das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento na ATMG foram contatadas as duas diretorias cuja área tem relação imediata e direta com o tema objeto do estudo, sendo a diretoria da Superintendência da Fiscalização (SUFIS) e a diretoria da Superintendência de Recursos Humanos (SRH).

A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação de questionários e da observação participante (um dos autores da pesquisa atua no quadro fazendário há oito anos). Conforme Collis e Hussey (2005, p. 154) “dados primários são os dados originais, aqueles que são coletados na fonte”. O questionário foi enviado a 996 auditores fiscais em exercício nas Delegacias Fiscais sendo obtida resposta de 296 auditores fiscais, representando 29,71%. As demais unidades fazendárias não foram contempladas na amostra em virtude das delegacias concentrarem as ações tidas como a essência da atividade fiscal. Dentro do grupo em atividade nas Delegacias Fiscais a escolha recaiu sobre aqueles que se dispuseram ao longo do tempo a participar de cursos promovidos pela instituição.

Os dados foram coletados em duas etapas: a primeira junto à administração superior da instituição e a segunda obtida junto aos auditores fiscais. Foi aplicado um questionário aos gerentes

para levantamento das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento existentes na ATMG e solicitado aos mesmos a sua opinião sobre a institucionalização da gestão do conhecimento. Em seqüência foi aplicado outro questionário aos auditores fiscais para identificar sua percepção sobre as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no dia-a-dia do seu trabalho. Primeiramente foi obtido como resultado o rol de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento existentes na ATMG com indicação do seu estágio de implantação e seu alcance dentro da organização. Em um segundo momento foi possível obter o escalonamento dessas práticas e ferramentas de acordo com influência exercida no trabalho do auditor fiscal e ainda a visão dos auditores fiscais sobre a gestão do conhecimento na ATMG. As perguntas levadas aos auditores fiscais foram orientadas a partir do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) com o objetivo de identificar a percepção do auditor fiscal sobre a gestão do conhecimento no seu trabalho.

4 RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA

Os dados iniciais da pesquisa de campo foram obtidos como resultado da observação participante e análise documental. Estes dados possibilitaram a identificação de uma série de práticas já adotadas pela ATMG, que em algum grau apresentam compatibilidade com a Gestão do Conhecimento (GC). A estes dados foram adicionadas as práticas e ferramentas utilizadas em pesquisa aplicada pelo IPEA (2005). Dessa junção foi formado o questionário aplicado a Diretoria da Superintendência da Fiscalização e a Diretoria da Superintendência de Recursos Humanos. O objetivo da aplicação do questionário às Diretorias foi a verificação da existência da prática ou ferramenta e seu estágio de implantação e alcance dentro da organização. O Quadro 1 apresenta o estágio de implantação e o alcance das práticas e ferramentas na percepção desses respondentes.

Inexistentes	<i>Mentoring, coaching</i> , mapeamento ou auditoria do conhecimento, memória organizacional, lições aprendidas, banco de conhecimentos, universidade corporativa, gestão do capital intelectual, gestão dos ativos intangíveis, narrativas, sistemas de <i>workflow</i> , gestão de conteúdo, <i>data mining</i> , DSS- <i>Decision Support System</i> , Indicadores Chave de Desempenho, ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial e Inteligência Competitiva).
---------------------	--

Em processo de implantação	Iniciativas isoladas: Comunidade de prática, comunidades de conhecimento, <i>Benchmarking</i> interno e externo, Fóruns presenciais e virtuais, Listas de discussão, sistemas de inteligência organizacional, fóruns de discussão Web.
	Parcialmente disseminada: Sistema de gestão por competências, "@FAZENDA" (informativo), armazém de dados, SPED, COMEX, videoconferência, normalização e padronização, sistema de controle de cargas em trânsito, programa de importação de dados contábeis.
	Amplamente disseminada: MAF (Manual de Auditoria Fiscal), ensino à distância.
Implantadas	Iniciativas isoladas: CAFT, Sigma metas.
	Parcialmente disseminada: SERPRO, IDEA, ACL, sintegraris, mapeamento de processos, matriz de cobrança do crédito tributário.
	Amplamente disseminada: Mapeamento de competências, legisfácil, SICAF, curso presencial interno e externo, treinamentos, auditor eletrônico, auditor Web, fiscalnet, SIARE, sintegra, BSC, ANVII, banco de notas fiscais digitadas, ECF PED, programa seleção, ST anexo XV, email, conversa informal, reuniões, seminários, <i>workshop</i> , sigma metas.

Quadro 1 - Estágio de implantação e alcance das práticas e ferramentas de GC na ATMG.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta primeira etapa da pesquisa permitiu se concluir que existem poucas coincidências entre as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento indicadas pela literatura pertinente e as efetivamente encontradas e praticadas na ATMG. Um exemplo de prática já implementada é o “mapeamento de competências”. Existe o indicativo que o mesmo é amplamente disseminado na instituição. Outras práticas não são conhecidas como: “memória organizacional”, “lições aprendidas”, “banco de conhecimentos”, “universidade corporativa”, “gestão do capital intelectual”, “gestão dos ativos intangíveis”, dentre outros, que parecem ser inexistentes na Administração Tributária. Foi possível observar também que existem muitas propostas de implementação de práticas e ferramentas que estão em curso; tanto que o posicionamento das diretorias consultadas no tocante a importância da gestão do conhecimento na Administração Tributária mineira resultou no indicativo da necessidade de um planejamento estratégico. Este indicativo pode ser percebido por algumas falas dos respondentes, citadas abaixo:

Um dos principais insumos para os trabalhos da administração tributária é a informação, que deve ser transformada em conhecimento. Portanto, é muito importante a institucionalização da gestão do conhecimento, que deve ser tratada como um objetivo estratégico da instituição. (Diretoria SUFIS/SEF)

O conhecimento é elemento estratégico essencial para as organizações, portanto, aquelas que tiverem melhor preparação para utilizar o conhecimento conseguirão agir de forma rápida, de modo a ultrapassar barreiras internas e externas, criando mais oportunidade de inovar, reduzir tempo de desenvolvimento de produtos e melhorar o relacionamento com clientes. (Diretoria SRH/SEF)

Dentre as práticas e ferramentas implementadas ou em implementação relacionadas no quadro 1, muitas delas são de utilização exclusiva da instituição haja vista sua aplicação nas atividades inerentes ao controle e fiscalização de tributos estaduais em Minas Gerais.

A segunda etapa da análise envolveu a distribuição das várias práticas e ferramentas nas três categorias propostas por Angeloni (2002), isto é: pessoas, tecnologia e processos. Esta classificação foi a base do questionário aplicado aos fiscais. Os resultados referentes às três dimensões e à classificação são apresentados nas tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1- Posicionamento dos respondentes na dimensão "Tecnologia".

REFERENCIAIS NA DIMENSÃO "TECNOLOGIA"	DESCONHECE %	NÃO UTILIZA %	USA COM POUCA FREQUÊNCIA %	USA COM MUITA FREQUÊNCIA %
Banco de competências organizacionais	4,8	16,6	30,4	48,2
Comunicação e tecnologia colaborativa	8,1	36,0	8,8	47,1
Data Warehouse	43,9	44,3	9,1	2,7
Ferramentas de colaboração	6,2	16,4	41,7	35,7
Ferramentas de TI	26,1	46,5	15,7	11,7
Gestão eletrônica de documentos	35,8	48,0	12,5	3,7

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ressaltam-se na tabela 1 os altos índices de utilização das ferramentas: “banco de competências organizacionais”, “comunicação e tecnologia colaborativa” e “ferramentas de colaboração”. Relativamente à referência “Banco de competências organizacionais” um mínimo de servidores não têm conhecimento da prática (4,8%).

O processo de tratamento da informação de forma eletrônica é atualmente o diferencial entre a maximização de resultados e a perda de produtividade. Desta forma, na dimensão “Tecnologia” a gestão do conhecimento tem um de seus basilares mais representativos, haja vista a facilitação da depuração e disseminação da informação. Na Administração Tributária não poderia ser de outra forma, no entanto, conforme é possível verificar pela análise dos dados obtidos pelos respondentes, não há uniformidade e tampouco planejamento na oferta destes instrumentos aos servidores. O aumento na aquisição de ferramentas de informática se deu em função da política administrativa aplicada em cada diferente gestão.

As ações direcionadas para a adequação do ambiente laboral, aprimoramento, valorização e capacitação do servidor são algumas das diretivas da dimensão de “Pessoas”. Contudo, a Administração Tributária mineira não deu muita ênfase a essas metas na medida em que as ações pautadas na gestão do conhecimento são extremamente tímidas, conforme observado nos resultados da tabela 2. Ressaltam-se os resultados das referências “Melhores práticas”, a “Educação corporativa” e a “Comunicação institucional” que mostraram um indicativo de alto grau de utilização.

Tabela 1 - Posicionamento dos respondentes na dimensão "Pessoas".

REFERENCIAIS NA DIMENSÃO PESSOAS	DESCONHECE %	NÃO UTILIZA %	USA COM POUCA FREQUÊNCIA %	USA COM MUITA FREQUÊNCIA %
Comunicação e tecnologia colaborativa	25,3	59,1	10,8	4,7
Comunicação institucional	5,3	13,2	41,8	39,8
Melhores práticas	0,7	5,1	19,9	74,3
Banco de competências individuais	15,5	55,7	22,0	6,8

Comunidades de prática	34,1	10,8	25,7	29,4
Fóruns (presenciais e virtuais)	43,9	13,2	23,0	19,9
Sistema de gestão por competência	42,2	15,2	19,3	23,3
Educação corporativa	15,5	10,1	32,8	41,7

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando que a estruturação organizacional vai desde a adequação do ambiente de trabalho até a correta instrumentalização, a dimensão “Processo” se relaciona diretamente com as demais. É fato que a inter-relação deveria ser maior, todavia, não é o que se evidencia na pesquisa, conforme mostrado na tabela 3. Neste item ressalta-se uma utilização relevante das “Ferramentas de colaboração” como os portais corporativos.

Tabela 3 - Posicionamento dos respondentes na dimensão "Processo".

REFERENCIAIS NA DIMENSÃO PROCESSO	DESCONHECE %	NÃO UTILIZA %	USA COM POUCA FREQUÊNCIA %	USA COM MUITA FREQUÊNCIA %
Banco de competências organizacionais (MAF)	9,1	47,6	37,2	6,1
Comunicação institucional	9,5	43,6	39,5	7,4
Ferramentas de colaboração (portais)	4,4	24,0	46,1	25,5
Groupware	27,7	53,0	10,5	8,8
Indicadores de desempenho	47,0	41,6	7,1	4,4

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que concerne ao grau de “influência” das práticas incluídas na dimensão “Processo” a tabela 4 indica apenas quatro referenciais. Os resultados mostram que cerca de 40% dos respondentes desconhecem as práticas, logo o grau de influência na atividade sofre efeitos indesejados.

Tabela 4 - Posicionamento dos respondentes na dimensão "Processo" (influência).

REFERENCIAIS NA DIMENSÃO PROCESSO	DESCONHECE %	NENHUM GRAU DE INFLUÊNCIA %	PEQUENO GRAU DE INFLUÊNCIA %	GRANDE GRAU DE INFLUÊNCIA %
Benchmarking interno e externo	42,6	10,1	26,7	20,6
Mapeamento de processos	48,0	11,8	20,3	19,9
Normalização e padronização	29,7	9,5	25,0	35,8
Sistema de inteligência organizacional	45,9	6,4	24,0	23,6

Fonte: Elaborado pelos autores.

A terceira etapa da análise resultou na construção do quadro 2. Essa construção foi decorrente do agrupamento das práticas e ferramentas de acordo com os processos essenciais de gestão do conhecimento segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), quais sejam: aquisição, compartilhamento, desenvolvimento, identificação, retenção e utilização.

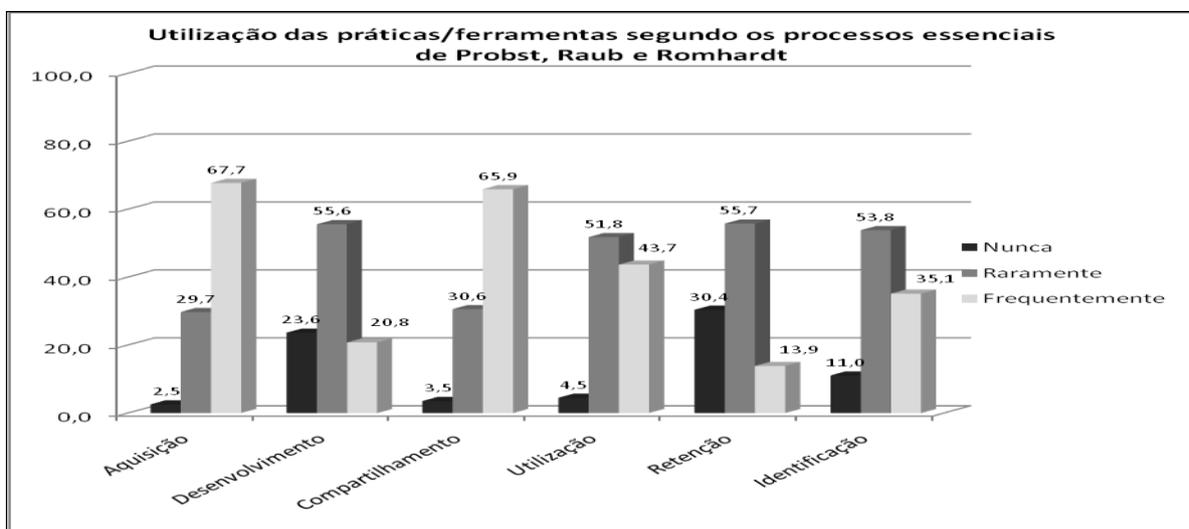
CLASSIFICAÇÃO	DIMENSÃO	REFERENCIAL DE PRÁTICAS E FERRAMENTAS
Aquisição	Pessoas	Comunicação institucional, Comunidades de prática, Educação corporativa
	Processo	Comunicação institucional, Benchmarking interno e externo

Compartilhamento	Tecnologia	Ferramentas de colaboração (portais), Data Warehouse (manipulação de dados), Comunicação e tecnologia colaborativa, Ferramentas de TI
	Pessoas	Comunicação institucional, Melhores práticas, Fóruns (presenciais e virtuais), Comunidade de prática, Educação corporativa
	Processo	Comunicação institucional, Ferramentas de colaboração (portais), Banco de competência organizacional, Groupware
Desenvolvimento	Tecnologia	Comunicação e tecnologia colaborativa, Data Warehouse (manipulação de dados)
	Pessoas	Comunicação e tecnologia colaborativa, Comunidades de prática, Fóruns (presenciais e virtuais)
	Processo	Banco de competências organizacionais, Mapeamento de processos
Identificação	Tecnologia	Banco competências organizacionais
	Pessoas	Banco de competências individuais, Melhores práticas, Sistema de gestão por competência
	Processo	Banco de competências organizacionais, Indicadores de desempenho, Benchmarking interno e externo, Mapeamento de processos, Normalização e padronização, Sistema de inteligência organizacional
Retenção	Tecnologia	Gestão eletrônica de documentos
	Processo	Normalização e padronização, Sistema de inteligência organizacional
Utilização	Tecnologia	Banco competências organizacionais, Ferramentas de TI, Ferramentas de colaboração (portal)
	Processo	Banco de competências organizacionais, Ferramentas de colaboração (portal)

Quadro 2 - Classificação das práticas e ferramentas de GC segundo o modelo de Probst, Raub e Romhardt.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O resultado obtido com o posicionamento dos respondentes no que concerne aos elementos construtivos do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) pode ser avaliado também na figura 5. A análise de cada um desses elementos essenciais foi realizada com a confrontação entre aquilo que a alta administração entende como práticas e ferramentas inseridas no cotidiano institucional e o posicionamento dos auditores fiscais sobre a utilização efetiva e a relevância das práticas e ferramentas na atividade fiscal.

Figura 5 - Posicionamento dos respondentes em relação aos elementos construtivos do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002).



Fonte: Elaborado pelos autores.

Fica patente que os elementos relacionados à aquisição e o compartilhamento do conhecimento são os que sinalizam positivamente, pois, respectivamente, 67,7 e 65,9% dos respondentes afirmam que são práticas frequentes. Em contrapartida, os instrumentos e práticas relacionados ao desenvolvimento e à retenção do conhecimento indicam expressivo grau de não-utilização, tanto que o elemento “desenvolvimento do conhecimento” conta com o índice de 23,6% dos respondentes que nunca lançaram mão de instrumentos ou participaram de práticas que visassem o aperfeiçoamento de técnicas ou de conhecimentos. Da mesma forma, o elemento “Retenção do conhecimento” apresenta o índice de 30,4% de respondentes que não conhecem mecanismos de arquivamento ou acumulação de conhecimentos. Deve ser ressaltado que cerca de metade dos respondentes indicam que raramente desenvolvem ações que envolvam quatro dos

elementos construtivos do conhecimento, quais sejam: desenvolvimento, utilização, retenção e identificação do conhecimento institucional. Depreende-se de tais respostas que metade do corpo funcional desconhece o processo de gestão do conhecimento na Administração Tributária mineira.

5 CONCLUSÃO

O estudo realizado buscou verificar a aplicação de práticas e ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento na ATMG visando a sua institucionalização. Na coleta de dados ficou sinalizada a existência de diversas ferramentas e práticas na ATMG com características de gestão do conhecimento. Tais práticas e ferramentas, dentro da categorização aplicada na pesquisa, se encontraram tanto na dimensão relacionada a “Pessoas”, como nas de “Processo” e “Tecnologia”, embora o maior número encontre-se nesta última (Angeloni, 2000). Foi identificado também que elas se distribuem pelas fases que caracterizam a gestão do conhecimento, quais sejam: identificação, compartilhamento, desenvolvimento, retenção, aquisição e utilização do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002). Entretanto, apenas essa caracterização não seria o suficiente para responder ao problema proposto sobre a sua efetiva aplicação; em razão de tal fato, foi realizada pesquisa sobre a aplicação desses instrumentos junto aos auditores fiscais onde a grande maioria sinalizou desconhecimento dos mesmos e sua pouca utilização no trabalho. A existência das práticas e ferramentas sem o correspondente uso por parte dos auditores fiscais demonstrou a necessidade de aprimoramento organizacional. Não obstante, parte dos respondentes indicou o uso das ferramentas ou a adoção de práticas de gestão do conhecimento, principalmente aquelas relacionadas à utilização de tecnologia informacional.

A sinalização positiva dos elementos construtivos aplicados na gestão do conhecimento na SEF guarda em si as contradições do universo da gestão pública. Ficou sinalizada a necessidade na aquisição do conhecimento e a total abertura para a promoção de seu compartilhamento, todavia, as ações direcionadas à identificação do conhecimento, ao seu desenvolvimento e armazenamento, para a sua efetiva aplicação (utilização) são limitadas em razão de grande parte dos usuários ou destinatários sequer possuírem consciência de sua existência. Fato relevante, entretanto, é a postura da alta gerência que opera no sentido de viabilizar a implementação dos instrumentos de gestão do conhecimento faltando, apenas, a divulgação dos mesmos.

É importante ressaltar que o levantamento realizado sobre a aplicação da gestão do conhecimento na Administração Tributária mineira indicou um grande número de práticas e ferramentas conforme o posicionamento das diretorias envolvidas com a gestão institucional. Todavia, a pesquisa também indicou que a maioria dos auditores fiscais em exercício na instituição não aplica com frequência tais práticas e ferramentas ou até mesmo delas não têm conhecimento. Esse é o desafio da institucionalização da gestão do conhecimento, haja vista que a eficiência, eficácia e efetividade das ações fazendárias passam necessariamente pela utilização desse potencial que permanece até então latente.

Conclui-se que não existe ainda na Administração Tributária Estadual uma cultura voltada especificamente para a gestão do conhecimento e que a sistematização de um modelo neste formato é um processo demorado, pois exige mudança na cultura institucional. Essa transformação poderá ser mais ou menos efetiva de acordo com o nível de consciência de todos quanto à importância da gestão do conhecimento para eles mesmos, para a instituição e para a sociedade. A mudança cultural deverá afetar a forma de exercício da liderança, deverá incentivar o compromisso, deverá induzir à necessidade de educação e treinamento permanentes, deverá reforçar a constância de propósitos, incentivará a dedicação, e, principalmente, exigirá muita responsabilidade individual e institucional. Sugere-se para pesquisas futuras reapplicar o estudo a todo o corpo funcional da Administração Tributária Estadual - SEF/MG. Boa medida também seria a realização de pesquisa futura que pudesse indicar quais seriam as reais necessidades de aquisição de conhecimento tanto do servidor quanto da instituição.

É importante ressaltar que o trabalho pretendeu ser o ponto de partida para a análise dos instrumentos de gestão do conhecimento na estrutura da Secretaria da Fazenda mineira com vistas aos resultados que podem advir em benefício da sociedade.

REFERÊNCIAS

- Angeloni, Maria Terezinha (coordenadora). *Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- Batista, F., Rosenberg, G., Ohayon, P. *Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde no Brasil: diagnóstico de práticas*. Brasília. RSP, 2002.
- Batista, F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F., Terra, J. C. C. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Texto para discussão n. 1095*. Brasília: IPEA, 2005.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – SEGES. *Gestão Pública para um Brasil de todos*. Brasília: 2003b.
- Coelho, Espartaco Madureira. *Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público* - Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública – Ano 55, números 1 e 2, Jan-Jun/2004. Brasília: ENAP, 2004.
- Collis, Jill, Hussey, Roger. *Pesquisa em Administração*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Davenport, Thomas H., Prusak, Laurence. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 13ª edição.
- Fleury, Afonso, Fleury, Maria T. Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 13ª edição.
- Oliveira, Silvio e O. *Tratado de Metodologia Científica – Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- Probst, Gilbert, Raub, Steffen, Romhardt, Kai. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Santos, Silvio Aparecido dos (organizador). *Gestão do Conhecimento: Institucionalização e práticas nas empresas e instituições*. Maringá: Unicorpore, 2007.

Terra, José Cláudio. *Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. Tese de Doutorado, POLI/USP, 1999.

Terra, José Cláudio. *Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo. Negócio Editora, 2000. 283p.

Vasconcelos, M.C.R.L. *Capital social e gestão do conhecimento*. In: *Convivencialidade – a expressão da vida nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2002.

Vasconcelos, M.C.R.L. *Cooperação Universidade Empresa na Pós Graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2000, 257p. (Tese, Doutorado em Ciência da Informação).

Yin, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Data do recebimento do artigo: 15/05/2012

Data do aceite de publicação: 23/07/2012
