

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

### **UM ESTUDO NA SUBSECRETARIA DE ESTADO DE RECEITA (SSER) DA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DO RIO DE JANEIRO (SEFAZ/RJ)<sup>1</sup>**

Wayna Paiva da Silva

**Resumo:** O conhecimento acumulado pelo servidor pode ser considerado um patrimônio público, e como tal merece ser gerido. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as práticas relativas à gestão do conhecimento, implementadas na Subsecretaria de Estado de Receita da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa. Como resultado do estudo, constatou-se que, apesar do reconhecimento da necessidade da transferência do conhecimento, grande parte das iniciativas existentes sofre de descontinuidade ou de falta de aderência pelos servidores. Por fim, verificou-se a necessidade de apoio da alta administração uma vez que os programas de gestão do conhecimento envolvem gestão de pessoas, de processos facilitadores e de tecnologia.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Conhecimento tácito. Conversão do conhecimento tácito.

## **1 INTRODUÇÃO**

A mão-de-obra dos auditores fiscais da receita estadual, cujas atribuições são a lavratura de autos de infração, atividades de fiscalização, emissão de pareceres em processos de consulta e de regime especial, dentre outras, conforme dispõe o artigo 3º da Lei Complementar nº 69/1990, é altamente especializada. O conhecimento especializado, adquirido ao longo dos anos na atividade de fiscalização, merece uma atenção especial na sua captura, armazenamento e transferência. A atividade exercida pelos auditores fiscais, além do conhecimento explícito (leis, portarias, jurisprudências, manuais etc), requer experiência e habilidades para buscar durante a ação fiscal ocorrências que estão à margem da legislação (indícios de fraudes, evasão, crimes etc). Pode-se dizer que a formação de um auditor bem capacitado pode levar de 5 a 10 anos de experiência. Muitos estão se aposentando e levando com eles uma grande quantidade

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestor Público.

de conhecimento e memória corporativa. Por isso o tema “gestão do conhecimento” tem papel fundamental.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as práticas relativas à gestão do conhecimento, implementadas na Subsecretaria de Estado de Receita (SSER) da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro (SEFAZ/RJ). A escolha desse tema pela autora, que trabalha na instituição, justifica-se pela cultura organizacional da não transferência pelos servidores, especificamente os auditores fiscais, de suas experiências, uns aos outros, ainda que necessitem, por vezes, recorrer a esse conhecimento, e a um elevado percentual em condições e dispostos a se aposentar este ano (cerca de cem auditores), motivados pela reforma previdenciária, quando levarão com eles uma grande quantidade de conhecimento, especialmente o tácito.

Pretende-se como objetivos específicos da pesquisa:

- 1) apresentar os principais conceitos de gestão do conhecimento, com destaque no conhecimento tácito;
- 2) analisar as práticas implementadas acerca da gestão do conhecimento na SEFAZ/RJ, envolvendo a SSER, do ano 2012 até o momento;
- 3) identificar as barreiras encontradas nos processos de conversão do conhecimento no âmbito da SSER;
- 4) avaliar a viabilidade de aplicação da gestão do conhecimento tácito na instituição.

A abordagem desse estudo foi qualitativa, por se tratar de um objeto não mensurável em valor métrico, e na forma descritiva, que segundo Gil (2008, p. 28) tem por “objetivo estudar as características de um grupo”. Sendo que, para atender aos objetivos propostos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, que de acordo com Vergara (2002, p. 49) “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo, um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

O estudo de caso teve como exame as práticas adotadas pela SSER, uma Subsecretaria dentro da estrutura organizacional da Secretaria, cuja função é colaborar com o Secretário de Estado de Fazenda no desempenho de suas atribuições pertinentes às políticas e à arrecadação das receitas tributárias e não-tributárias do Estado (artigo 2º do Anexo IV do Regimento Interno da SEFAZ/RJ). Foram analisadas, por meio de documentos e publicações da instituição, várias iniciativas colocadas em prática desde 2012 até o presente momento. O instrumento de coleta de dados, que inicialmente

seriam a entrevista e a análise documental, ficou restrito à análise documental face ao isolamento social em que vivemos nesse período devido à pandemia do COVID-19.

Quanto à pesquisa bibliográfica, buscou-se traçar um panorama da gestão do conhecimento com destaque no conhecimento tácito. A investigação foi feita por meio de livros, busca de artigos na *internet*, dissertações, artigos e teses. Para a seleção da bibliografia foram adotados os seguintes critérios:

- a) pesquisas sobre transferência de conhecimento em órgãos públicos;
- b) pesquisas que versam sobre gestão do conhecimento;
- c) pesquisadores que incluem “tácito” entre as palavras-chave.

O artigo é apresentado em duas partes a partir daqui. Na primeira, é contextualizado o tema gestão do conhecimento com destaque no conhecimento tácito, criação e conversão do conhecimento, análise das práticas relacionadas à gestão do conhecimento na Subsecretaria de Estado de Receita bem como das barreiras encontradas nos processos de transferência de conhecimento. Na segunda, são apresentadas as conclusões do estudo.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A PRÁTICA ENCONTRADA NA INSTITUIÇÃO**

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Gestão do Conhecimento é um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento. As iniciativas de gestão do conhecimento visam melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento (BATISTA, QUANDT, PACHECO, TERRA, 2005, p. 88).

Para Santiago (2004, p. 32) a gestão do conhecimento trata do processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários, com objetivo de ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se para isto tecnologias de forma corporativa.

O fato é que a gestão do conhecimento tem destaque nas organizações e representa um desafio a ser enfrentado. Não basta a organização ter em seus quadros especialistas com profundos conhecimentos em suas áreas, mas é necessária a gestão desse conhecimento para benefício da própria organização. Diversas práticas de gestão

do conhecimento já vêm sendo testadas, implementadas e aprimoradas, mas apresentam lacunas por não aprofundarem na gestão do conhecimento tácito. Considerando a importância da experiência dos trabalhadores na organização, o desafio é encontrar formas de preservar as expertises desses trabalhadores.

E em se tratando de organização pública a gestão do conhecimento, segundo Batista (2012, p.49), é “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”. E pode ajudar a torná-la mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve (LEOCÁDIO e SANTOS, 2008, pg. 3).

## 2.2 O CONHECIMENTO TÁCITO

A terminologia “conhecimento tácito” foi criada por Michel Polanyi em 1958. Ele reconheceu que em todo o processo de conhecimento há sempre uma dimensão tácita, além daquela que é explícita. Polanyi (1966, p.4) considera que o conhecimento humano inicia no fato que “podemos saber mais do que podemos dizer”, sendo descrito por ele como “*we can know more than we can tell*”. Sendo assim, considera que não conseguimos descrever todo o conhecimento que temos, sendo esta a variável considerada como conhecimento tácito.

Tem uma natureza que constitui “algo puramente pessoal e profundamente enraizado nas ações, experiências, valores, ideais ou mesmo emoções de cada pessoa, difícil de formalizar e é criado em um contexto prático específico” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 66). Para os autores, esse conhecimento possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma tarefa. Já a dimensão cognitiva consiste em “esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem nossa imagem de realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deve ser)” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.19).

Esse conhecimento é aquele que está na mente do colaborador, que foi adquirido ao longo da prática. Possui uma dificuldade maior para ser compartilhado e, por consequência, ser gerido pela organização. Para alguns autores ele é considerado o contrário do “conhecimento explícito”. Para outros, os conhecimentos tácito e explícito não seriam antagônicos, mas os dois lados da mesma moeda: “mesmo o mais explícito dos tipos de conhecimento é sustentado pelo conhecimento tácito” (TSOUKAS, 2005, p. 158).

### 2.3 CRIAÇÃO E CONVERSÃO DO CONHECIMENTO POR NONAKA E TAKEUCHI

Nonaka e Takeuchi *apud* Choo (2006, p. 37) entendem que: “a construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização”. Desta forma:

a) o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar a outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período;

b) o conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil de transmitir entre indivíduos de um grupo.

Estes dois tipos são complementares. Enquanto permanece guardado como *know-how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito.

Para os autores os dois tipos de conhecimento produzem quatro modos diferentes de conversão do conhecimento (modelo SECI), que interagem em um movimento circular, a saber:

1) de tácito para tácito. Cria-se conhecimento quando um indivíduo compartilha seu conhecimento a outro indivíduo por meio da observação, imitação, prática e intercâmbio de experiências: os aprendizes adquirindo conhecimento de seus mestres, por exemplo. É o padrão chamado “socialização”. Como seu conhecimento nunca se torna explícito, não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo. Está, contudo, conectada com a teoria da cultura organizacional;

2) de tácito para explícito. Articula-se o conhecimento tácito em conceitos explícitos, sejam por hipóteses, modelos, analogias, entre outras possibilidades. É impulsionado pelo diálogo entre os indivíduos ou durante a reflexão coletiva em reuniões. É o padrão chamado “externalização”;

3) de explícito para explícito. Neste caso, não ocorre a ampliação da base de conhecimentos já existente na empresa, diferente quando há a interação entre o conhecimento explícito e o tácito. Esse processo ocorre por meio de banco de dados,

reuniões, conversas telefônicas, treinamento formal e outros meios. É o padrão chamado “combinação”;

4) de explícito para tácito. À medida que o novo conhecimento explícito é compartilhado pela organização, outros empregados começam a utilizá-lo, seja para ampliar, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito. É o chamado “aprender fazendo” e a aquisição do know-how técnico. É o padrão “internalização”.

A “externalização” e a “internalização” são os passos críticos, pois ambas exigem o envolvimento ativo do “eu”, isto é, o comprometimento pessoal. Sendo que a “externalização”, possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 64). Significa encontrar uma forma de expressar o inexpressável. Para os autores, “é um processo de criação do conhecimento perfeito”.

Os quatro modos de conversão do conhecimento não são singulares, ou seja, em busca de um conhecimento cada vez mais refinado, eles continuam, de forma que vão subindo níveis organizacionais. É a espiral do conhecimento. E, segundo Nonaka e Takeuchi, para que esses processos de construção do conhecimento propiciem a formação da espiral do conhecimento, é necessária a existência de um contexto apropriado que facilite as atividades em grupo, a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Para isso, são necessárias cinco condições, em nível organizacional:

1) intenção, definida como “a aspiração de uma organização às suas metas” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 83), que se relaciona com seus objetivos e metas, normalmente representados por sua missão e visão. Formular uma intenção organizacional estimula o comprometimento e impulsiona a espiral do conhecimento;

2) autonomia para que, no nível individual, todos os membros de uma organização possam agir de forma autônoma, conforme as circunstâncias. Com isso, a organização motiva os indivíduos a criarem novos conhecimentos, que se difundem dentro da equipe e podem se tornar em ideias organizacionais. Deriva da estrutura e prática organizacionais;

3) flutuação e caos criativo para estimular a interação entre a organização e o ambiente externo. Flutuação é a ruptura da rotina, possibilitando a revisão de pensamentos e perspectivas, favorecendo a criação do conhecimento organizacional. Já o caos criativo pode ser provocado, por exemplo, pela proposição de metas

desafiadoras, aumentando a tensão dentro da organização fazendo com que os indivíduos foquem sua atenção na questão e busque soluções;

4) redundância, que significa a superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa como um todo, favorecendo o compartilhamento de conhecimento tácito entre os indivíduos, pois possibilita que a percepção individual seja partilhada e;

5) variedade de requisitos, que significa que a empresa deve estar preparada para lidar com a diversidade interna e a complexidade do ambiente, permitindo que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Para que a empresa maximize essa condição, é preciso que todos os seus membros tenham acesso rápido a mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas para alcançá-las.

Em suma, para os autores, os modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) interagem entre si utilizando-se das condições organizacionais (intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos) para, então, permitir a criação da espiral do conhecimento.

#### 2.4 ASPECTOS RELEVANTES À TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO TÁCITO NA ORGANIZAÇÃO

Davenport e Prusak (1998, p. 107) referenciam que “o conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciamos ou não esse processo”. Entretanto, “não seria surpresa encontrar atitudes negativas em relação ao compartilhamento do conhecimento em certas culturas organizacionais. Os funcionários podem, por exemplo, sentir que seu conhecimento é crucial para valorizá-lo como empregado e, portanto, para sua permanência na organização” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 185).

Apesar de o componente pessoal ser preponderante para o compartilhamento do conhecimento tácito, os componentes organizacionais podem facilitar sua disseminação. Podemos citar alguns aspectos considerados relevantes à transferência do conhecimento tácito em uma organização. São eles o tempo, a linguagem, a confiança, ambiente favorável, a rede de relacionamento, a hierarquia, reconhecimento/recompensa, treinamento adequado e cultura organizacional.

A reserva de um tempo para um contato direto entre os funcionários é essencial para essa transferência de conhecimento, segundo os autores. É quando ocorre troca de conhecimentos e experiências, reflexões, surgimento de novas ideias etc.

É fundamental a existência de uma linguagem comum na organização. A efetiva transferência do conhecimento fica muito mais fácil quando os participantes falam a mesma língua ou línguas parecidas (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 119). Como o conhecimento tácito é difícil de verbalizar, a facilidade em se expressar se torna fator relevante na organização.

A confiança, construída ao longo do tempo, tem que existir para sucesso na transferência do conhecimento tácito. A relação de confiança depende do compartilhamento de valores sociais, culturais e expectativas. Nas organizações a confiança deve fluir de cima para baixo (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 40).

Cada vez mais conceitos de espaços fechados perdem lugar para conceitos abertos, que facilitam os contatos informais e a comunicação. A organização comprometida deve oferecer um ambiente favorável para o compartilhamento do conhecimento.

Saber onde está o conhecimento e quem necessita dele faz parte do aspecto rede de relacionamento. O'Dell e Grayson (1998, p. 157) denominam este problema de "ignorância", pois tanto fonte quanto receptor do conhecimento não conhecem quem possa estar interessado no conhecimento que possuem ou quem possui o conhecimento de que necessitam. Sem essas informações não se inicia qualquer conversão de conhecimento apesar de sua existência.

Estruturas organizacionais hierarquizadas e burocráticas dificultam a comunicação, o compartilhamento de informações, e, conseqüentemente, a transferência do conhecimento tácito.

O aspecto reconhecimento/recompensa não pode ser negligenciado. É importante desenvolver sistemas de avaliação de desempenho que considerem o compartilhamento do conhecimento.

Em geral as organizações já possuem estrutura de treinamento formal, com aulas e palestras, porém, este formato permite muito mais a transferência do conhecimento explícito. Para a transmissão do conhecimento tácito, exigem-se estratégias mais personalizadas, baseadas no contato pessoal, equipes de trabalho e aprendizagem a partir da ação.

E, não menos importante, a criação de uma cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento, pois interfere significativamente no desenvolvimento do capital intelectual das organizações. Ela é vista como uma superestrutura que, incorporada ao coletivo humano, possibilita a geração, o uso e o compartilhamento do conhecimento.

## 2.5 PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SUBSECRETARIA DE ESTADO DE RECEITA (SSER) DE 2012 ATÉ O MOMENTO

### **2.5.1 Iniciativas da SEFAZ/RJ, envolvendo a SSER:**

#### 2.5.1.1 Educação corporativa

A Escola Fazendária (EFAZ) oferece treinamento a todos os servidores da SEFAZ/RJ, inclusive a servidores lotados na SSER, seja com instrutores contratados, seja com talentos da “casa”. O chamamento para os cursos é feito por meio de *e-mail* a todos os servidores da Secretaria, indicando a data, a carga horária, o instrutor e o conteúdo programático.

Há também a opção de cursos de longa duração em instituições privadas ou no exterior, que são avaliados e aprovados pela administração superior verificando-se a consonância com a estratégia institucional e a disponibilidade orçamentária para tal investimento.

#### 2.5.1.2 Intranet

Nesse espaço o servidor tem à disposição notícias diárias, consulta às suas próprias demandas junto à área de tecnologia da informação (chamadas *redmines*), estrutura organizacional, ramais, aniversários, documentos emitidos por cada setor (Circulares, Dicas, Comunicados, Manuais etc), eventos e campanhas ocorridas no Estado e acesso aos sistemas corporativos da SEFAZ/RJ. Ou seja, único local de acesso para vários conteúdos.

Outra característica é a descentralização da gestão de conteúdos. Assim, cada setor é responsável pela manutenção, inclusão, exclusão e demais cuidados com relação às informações prestadas.

#### 2.5.1.3 Portal da SEFAZ/RJ

Além de oferecer diversas informações, produtos e serviços aos contribuintes dos tributos estaduais do Estado do Rio de Janeiro e aos cidadãos, o Portal da Fazenda Estadual disponibiliza toda a legislação estadual e algumas federais relacionadas aos temas finanças e tributação.

## **2.5.2 Iniciativas da SSER:**

### 2.5.2.1 Portal Corporativo do Conhecimento

Em Janeiro/2019 foi criado um Repositório de Conhecimento da SSER na plataforma “alfresco”. A ideia é juntar num só local as legislações e orientações esparsas relativas às questões tributárias para compartilhamento dos conhecimentos entre os auditores fiscais.

### 2.5.2.2 Informe SSER

Trata-se de uma plataforma para divulgação de notícias capaz de aumentar o conhecimento e manter atualizados os auditores fiscais e fazendários. Foi criado em Julho/2013. Os Informes são encaminhados, periodicamente, por *e-mail* com informações sobre operações fiscais realizadas, orientações entre os órgãos da Subsecretaria de Estado de Receita, atualizações normativas, comunicados e resultados obtidos da gestão tributária.

### 2.5.2.3 Ciclo de Palestras

Uma proposta que visa melhorar a comunicação entre os auditores fiscais e fazendários. São ciclos de palestras sobre assuntos relativos à gestão tributária com a divulgação das iniciativas em andamento na SSER. Os palestrantes são os próprios auditores envolvidos em projetos, operações, novos sistemas como também os chefes dos órgãos da própria Subsecretaria apresentando suas atividades e resultados.

### 2.5.2.4 Pílulas de Conhecimento

Trata-se da iniciativa de um setor específico, Coordenadoria do Controle de Crédito Tributário (CODEC) da Superintendência de Arrecadação (SUAR), com a publicação semanal de informações objetivas, sintéticas e didáticas acerca de temas de interesse relacionados ao Sistema AIC – Autos de Infração, gerido por aquela Coordenadoria.

É uma publicação direcionada aos auditores fiscais e visa aperfeiçoar os procedimentos para obtenção de bons resultados para o incremento da arrecadação, evitar retrabalho e perda de autos de infração julgados no contencioso por erro no preenchimento. As informações são enviadas por *e-mail* a todos os auditores fiscais e ficam disponíveis na Intranet para consulta a qualquer momento.

#### 2.5.2.5 Sessões da JRF

Da mesma forma que ocorre com os contribuintes, também é facultado aos auditores fiscais assistir às sessões de julgamento, sendo vedada a sustentação oral durante as mesmas. Com isso, a Junta de Revisão Fiscal (JRF) passou a disponibilizar por *e-mail* o agendamento das sessões para todos os auditores fiscais.

## 2.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

Das práticas existentes relacionadas à gestão do conhecimento do ano de 2012 até o momento, foram identificadas três que engloba toda a SEFAZ/RJ, envolvendo a SSER, e cinco restritas ao âmbito da SSER. Cada uma delas será analisada à luz do referencial teórico dos quatro processos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

A educação corporativa é uma prática consolidada na Secretaria sendo um processo bem democrático, constante e que oferece cursos sobre diversos temas. É um indicador relevante à transferência do conhecimento explícito na organização. Percebe-se, porém, que a maior dificuldade é incentivar o servidor a buscar o treinamento haja vista que vários cursos ofertados são cancelados por falta de quórum ou quando não cancelados, o número de participantes vai se reduzindo no decorrer do curso. O servidor precisa se sentir motivado o suficiente para sair da sua rotina e, quase sempre, duplicar sua carga horária acumulando seu trabalho durante o curso. Como a Administração Pública, regra geral, ainda não aborda a gestão por competência, normalmente os cursos são procurados por quem realmente os necessita para curto ou médio prazo com o intuito de desenvolver seu trabalho, quando são convocados pela chefia ou por alguma motivação “pessoal”.

A iniciativa de criação de uma Nova Intranet, em Dezembro/2019, com novo visual (parecido com uma página de *blog*) e fácil navegação, incentiva a transferência do conhecimento explícito como também a conversão do conhecimento tácito em explícito. Entretanto careceu de duas ações imediatas importantes: a migração de

muitos conteúdos do antigo portal e o treinamento adequado aos gestores setoriais do novo portal. A explicação da área de informática para a não migração dos conteúdos do portal antigo foi o não conhecimento da ferramenta anterior. Ou seja, todo o estoque de circulares, orientações de procedimentos e manuais deverão ser migrados manualmente por cada setor, ressaltando-se que há setores com o legado de 15 anos de documentos a serem migrados. Quanto ao treinamento, especificamente no âmbito da SSER, a auditora fiscal encarregada foi exonerada de sua função e o planejamento inicial restou abandonado. Acrescenta-se a isso, o isolamento social imposto pela pandemia iniciado em Março/2020. Assim, a Nova Intranet ainda permanece com pouco conteúdo. Sem o engajamento do pessoal o portal será um repositório vazio e/ou desatualizado.

Apesar da reformulação do Portal da SEFAZ/RJ em Outubro/2017, apresentando um *layout* mais moderno, mais intuitivo e acessível para *smartphones* e *tablets*, verifica-se que há um grande desafio a ser enfrentado para garantir a atualização das informações tal qual a Nova Intranet. Nomes e endereços desatualizados de chefes de auditorias fiscais, siglas antigas de setores e conteúdos ultrapassados demonstram a dificuldade na manutenção do Portal.

Em Maio/2018 iniciaram as primeiras tratativas sobre “Gestão do Conhecimento” no âmbito da Subsecretaria de Estado de Receita, apesar de não ser considerado recomendável que ações de gestão do conhecimento sejam concentradas em áreas específicas, e sim que devam abranger toda a organização. A confirmação de que o tema teria, então, importância, aconteceu com a criação, em Novembro/2018, da Coordenação Gestão do Conhecimento por meio do Decreto Estadual nº 46.510/2018. Tal Coordenação surgiu na estrutura da SSER com o objetivo, dentre outros, de disseminar a importância da gestão do conhecimento e organizar as informações favorecendo processos e procurando alcançar o princípio da eficiência. Em Janeiro/2019 foi criado o Repositório de Conhecimento da SSER, que também incentiva a transferência do conhecimento explícito assim como a conversão do conhecimento tácito em explícito. Contudo, em Abril/2019, após troca na direção da SEFAZ/RJ, houve mudança na estrutura organizacional e a Coordenação Gestão do Conhecimento foi extinta. Suas atividades não foram incorporadas por outro setor.

O Informe SSER, criado em Julho/2013 e existente até os dias de hoje, se enquadra no modo “externalização” de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (conversão do conhecimento tácito em explícito). É um meio de comunicação

com assuntos de interesse direto aos servidores fazendários e de fácil leitura (uma ou duas páginas no máximo).

Em 2019 foi realizado um ciclo de palestras semanais envolvendo diversas Superintendências da SSER. Verificou-se um quórum maciço nas duas primeiras palestras, cujos palestrantes eram o Secretário e o Subsecretário de Receita, pois o comparecimento era obrigatório e com controle de frequência para os auditores fiscais. Nas demais palestras, em que o comparecimento era facultativo, a participação dos auditores foi muito pequena. A ideia contida nesta proposta também representa a conversão do conhecimento tácito em explícito (externalização), quando ocorrem trocas de experiências, formas de fazer e novas ideias. Como no caso do treinamento, o servidor precisa se sentir motivado o suficiente para sair da sua rotina e, quase sempre, aumentar sua carga horária uma vez que o trabalho se acumula. Além disso, ele precisa se sentir parte do todo e não apenas um mero expectador, entendendo, assim, a importância de conhecer o que está acontecendo em outras áreas da Subsecretaria, com o fim de expandir seus conhecimentos e, quem sabe, aproveitá-los em suas atividades.

A publicação semanal das “Pílulas de Conhecimento CODEC” é mais uma iniciativa que se coaduna com a conversão do conhecimento tácito em explícito (externalização). Eis que, com base nas dúvidas dos autuantes recebidas diariamente e na experiência dos gestores do Sistema AIC – Auto de Infração são geradas orientações detalhadas sobre o preenchimento de cada campo das telas do sistema. Como a iniciativa é recentíssima, iniciada há um mês, ainda não se quantificou o resultado desta prática.

O envio a todos os auditores fiscais do agendamento das sessões de julgamento da JRF, que ocorre desde Maio/2016, se encaixa no processo “internalização” de conversão do conhecimento (do explícito para o tácito). É uma oportunidade para o profissional reformular ou ampliar seu próprio conhecimento, permitindo ao auditor autuante e aos não autuantes do auto de infração julgado verem o trabalho de fiscalização ser discutido do ponto de vista jurídico. A maior integração entre os fiscais autuantes e as instâncias julgadoras permite que procedimentos inadequados sejam identificados e corrigidos mais rapidamente, gerando uma maior qualidade no trabalho como um todo e resultando em elevação do percentual de tributos recuperados. Mas nesta iniciativa também é necessário estimular o servidor a comparecer, deixando sua rotina de lado e, por vezes, se locomovendo à sede da SEFAZ/RJ, onde ocorrem as sessões. A participação dos auditores tem sido muito pequena.

## 2.7 BARREIRAS ENCONTRADAS NOS PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Foram identificadas diversas barreiras que podem prejudicar o sucesso das iniciativas dos processos de conversão do conhecimento na Subsecretaria de Estado de Receita. Tais barreiras possuem correlação com os componentes organizacionais que facilitariam a criação e conversão do conhecimento, especialmente o tácito. São elas:

1) descontinuidade administrativa e de projetos, com a mudança constante do Secretário, e, conseqüentemente, do Subsecretário e Auditores Chefes/Superintendentes, o que compromete o aspecto confiança. Quando surge um novo projeto o corpo funcional não se sente motivado a se dedicar por achar perda de tempo o esforço, pois estão sempre na expectativa de que a administração superior não vai permanecer por muito tempo e o projeto será descontinuado;

2) falta de destaque ao tema “gestão do conhecimento” pela administração superior. Como foi dito anteriormente, houve a criação e extinção de uma Coordenação de Gestão do Conhecimento num período de seis meses, não sendo sua atividade incorporada por outro setor;

3) falta de modernização do Estado, por consequência, inclusive, da crise financeira pela qual passa o Estado do Rio de Janeiro há alguns anos;

4) rigidez das demarcações entre os setores gerando conhecimento compartimentado. Em organizações muito hierarquizadas, cada setor pensa em sua própria produtividade e seu reconhecimento esquecendo-se que faz parte de um todo. É preciso que as pessoas estejam sempre disponíveis a repassar seus conhecimentos, independentemente da posição hierárquica;

5) dificuldade na relação interpessoal entre os auditores fiscais uma vez que para aqueles que exercem atividades de fiscalização “externa”, o trabalho é efetuado de forma individual. As redes de relacionamento para incentivar a troca de conhecimento podem ser criadas entre indivíduos de uma mesma organização com propósito de compartilhar recursos, aprender melhores práticas, dar ou receber auxílio;

6) dificuldade de integração dos auditores fiscais tendo em vista a localização de diversas auditorias fiscais distribuídas em várias cidades do Estado do Rio de Janeiro, algumas bem distantes da região metropolitana. A criação de uma cultura organizacional e de um ambiente favorável voltado à inovação, experimentação

e aprendizagem contínua certamente facilitam o compartilhamento do conhecimento tácito na organização;

7) resistência dos servidores na participação dos eventos propostos, como foi verificado no Ciclo de Palestra realizado em 2019. A falta de motivação em dispor de tempo para transferir o conhecimento que possui é um dos fatores primordiais para impedir a transferência do conhecimento tácito por parte de quem o possui;

8) escassez de recompensas e incentivos focados na melhoria do desempenho da organização. É uma barreira existente, principalmente, quando falta uma área de “gestão de pessoas” preparada para capturar conhecimento não documentado e facilitar sua disseminação. Não está se falando especificamente em remuneração financeira, podendo ser, por exemplo, redução de carga horária.

### **3 CONCLUSÕES**

Efetuada um embasamento teórico sobre gestão do conhecimento, com destaque no conhecimento tácito, desenvolvido nas subseções 2.1 a 2.4 deste artigo, utilizou-se um estudo de caso na Subsecretaria de Estado de Receita da SEFAZ/RJ, buscando analisar as práticas implementadas compatíveis com o tema desde 2012 até o presente momento. Foram apresentadas (subseção 2.5) e analisadas (subseção 2.6) as iniciativas efetivadas na instituição à luz dos quatro processos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. Para estes autores o conhecimento tácito e o explícito interagem entre si, de forma circular e contínua, por meio dos modos de conversão socialização, externalização, combinação e internalização (modelo SECI).

Neste estudo, constatou-se que, apesar da existência de diversas iniciativas relacionadas ao tema na instituição, grande parte sofre de descontinuidade ou de falta de aderência pelos servidores. Diversas barreiras que prejudicam a transferência do conhecimento foram identificadas (subseção 2.7), muitas delas estruturais. Crise financeira pela qual passa o Estado do Rio de Janeiro há alguns anos e mudanças constantes de gestores são algumas delas.

Da observação realizada, percebe-se que o conhecimento existe e o reconhecimento da necessidade do seu compartilhamento também, haja vista as iniciativas realizadas. Entretanto não existem ações sistematizadas de gestão do conhecimento, tais como, mapeamento de áreas críticas devido às perdas de conhecimento, redistribuição de servidores com treinamento específico nessas áreas e promoção constante de um ambiente que incentive o compartilhamento do

conhecimento acumulado com a sensibilização dos servidores para cooperar nesse compartilhamento. Ações essas que devem ser contínuas independentemente da liderança do momento.

A SSER é uma Subsecretaria dentro da estrutura organizacional da SEFAZ/RJ, portanto, depende do comprometimento e o apoio da alta administração uma vez que os programas de gestão do conhecimento envolvem gestão de pessoas, gestão de processos facilitadores e tecnologia. Como citado na subseção 2.6, houve uma tentativa de se dar um enfoque ao tema “gestão do conhecimento” no âmbito da SSER com a criação de uma Coordenação, mas em seis meses o setor foi extinto, após uma mudança organizacional promovida pela alta administração, e suas atividades não foram absorvidas por outra área.

O conhecimento, especificamente dos auditores fiscais cuja mão-de-obra é bastante especializada e determinante para o atingimento da missão de arrecadação do Estado, é um ativo importante que precisa ser compartilhado. É um conhecimento adquirido ao longo de anos e tal como a sua aquisição, a sua transferência demanda tempo e investimento. Com a possibilidade de reforma da previdência no Estado, nos moldes da reforma promovida na esfera federal, o número de pedidos de aposentadoria aumentou e a ameaça de perdas de competência é real.

A gestão do conhecimento, em especial o tácito, objetivando preservar um conhecimento construído ao longo do tempo, requer que a organização procure entender “como” as tarefas são realizadas, identificar as habilidades individuais e estruturar ações que permitam a manifestação de tais habilidades por meio de um ambiente de confiança, cultura de diálogo e colaboração. Além de oferecer o compartilhamento de um conhecimento pessoal, a gestão do conhecimento tácito oferece mecanismos para maximizar a eficiência dos processos, evitar retrabalho, agilizar os processos de tomada de decisão dentre outras vantagens. Por isso é muito importante o papel dos gestores da organização na implementação do processo de gestão do conhecimento, que reconheça a interação entre o conhecimento tácito e explícito e facilite sua disseminação tendo em vista que o conhecimento é inerente aos seres humanos e não se transfere ou se compartilha com facilidade ou espontaneidade (ALVARENGA NETO, 2005, p. 18).

Como principal limitador desta pesquisa cita-se o instrumento de coleta de dados, que ficou restrito à análise documental. Havia a intenção de utilizar também a entrevista, quando seriam ouvidos servidores envolvidos, em algum momento, no

processo de gestão do conhecimento. Todavia não foi possível tendo em vista o isolamento social imposto pela pandemia do COVID-19.

A adoção da gestão do conhecimento tácito é um caminho viável e necessário para a preservação dos conhecimentos práticos da organização analisada. Importante seria em nova oportunidade o desenvolvimento de estudos comparativos de práticas existentes em outras Secretarias de Estado de Fazenda com o intuito de aprender com as práticas de outras organizações de administração tributária.

### REFERÊNCIAS

ALVARENGA Neto, R. C. D. de; **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual interativo. Doutorado em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Ipea: Brasília, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.** Ipea: Rio de Janeiro, 2012.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de: Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEOCÁDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lúcia. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas:** transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. KM BRASIL: São Paulo, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, vol. 40, n. 3, Spring 1998. p. 154-174.

POLANYI, M.. **The tacit dimension.** Chicago and London: The University of Chicago Press, 1966.

SANTIAGO, José R. Satiro. **Gestão do conhecimento:** a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

TSOUKAS, Haridimos. **Complex Knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.