

GESTÃO DO CONHECIMENTO AGREGANDO VALOR À ORGANIZAÇÃO E SERVIDORES

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AGREGANDO VALOR LA ORGANIZACIÓN Y LOS SERVIDORES

Kátia Ribeiro Souza

Universidade Aberta do Brasil (UAB)
Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
katiazinha.rs@hotmail.com

Resumo: *Por ser atual e uma tendência nacional para o setor público, torna-se de suma importância e relevância abordar a Gestão do Conhecimento como recurso agregador de valor à organização e servidores. A entrevista semiestruturada possibilitou a identificação, análise e apresentação das principais vantagens, desvantagens, limitações, ganhos de eficiência, eficácia, dinamismo e confiabilidade em relação à implantação da Gestão do Conhecimento; a aplicação do questionário semiestruturado tornou possível auferir a percepção dos demais servidores em relação à forma como se geriu o conhecimento e ao aproveitamento de suas capacidades cognitivas. Concluiu-se que os benefícios provenientes da implantação desta metodologia tem maior abrangência no campo institucional, o que reflete no aumento da arrecadação, melhoria do custo-benefício, ganho de eficiência e qualidade e no fato dos processos e procedimentos tornarem-se mais homogêneos.*

Palavras-chave: *Gestão do Conhecimento; implantação; qualidade da gestão.*

Resumen: *Al ser presente y ser una tendencia nacional para el sector público, es de gran importancia y relevancia para abordar la gestión del conocimiento como valor del activo agregador entre la organización y los servidores. Las entrevistas semiestructuradas permitieron la identificación, análisis y presentación de las principales ventajas, desventajas, limitaciones, la eficiencia, la eficacia, el dinamismo y la fiabilidad en relación a la implementación de la gestión del conocimiento; la aplicación del cuestionario semiestructurado hizo posible para ganar la percepción de los otros servidores en relación a la forma en que manejan el conocimiento y el uso de sus capacidades cognitivas. Se concluyó que los beneficios de la aplicación de esta metodología es más amplio en el campo institucional, lo que refleja el aumento de los ingresos, una mejor relación costo-beneficio, la eficiencia y la calidad y que los procesos y procedimientos se vuelven más homogéneos.*

Palabras-clave: *Gestión del Conocimiento; aplicación; gestión de la calidad.*

Introdução

Nas últimas décadas a Gestão do Conhecimento tem ganhado destaque nas organizações privadas e públicas. As pessoas passaram a desempenhar um papel fundamental, pois, os componentes tidos como os mais importantes não são hoje os tangíveis e sim, principalmente, os componentes intangíveis, que são intrinsecamente dependentes da atuação do ser humano como ser intelectual capaz de criar, organizar, disseminar e ampliar o conhecimento objetivando melhorar o desempenho global da organização.

A metodologia da Gestão do Conhecimento possibilita a maximização do aproveitamento e transformação do intelecto organizacional envolvendo o conhecimento adquirido através das experiências cotidianas, bem como o talento nato de seus colaboradores, procurando a convergência de novos valores, ganho de eficiência e eficácia, e melhoria de desempenho, tornando a organização cada vez mais inteligente e dinâmica.

Os dados apresentados foram extraídos de um estudo efetuado no decorrer do biênio 2015/2016, através de estágio amparado pelo Convênio nº 01/2015 de 1º de março de 2015, firmado entre a UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS - Unitins e a Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, junto a uma das 12 (doze) Delegacia Regionais de Fiscalização que compõem a SEFAZ. Por sigilo a mesma foi denominada neste estudo como sendo “Delegacia Regional de Fiscalização Modelo”. Tal estudo a partir da identificação e análise dos atuais procedimentos aplicados na Gestão do Conhecimento dos servidores desta Organização visa expor as vantagens desta metodologia e verificar quais os ganhos de eficiência e eficácia, bem como dinamismo e confiabilidade organizacional podem ser esperados a partir da implantação da metodologia de Gestão do Conhecimento nesta Unidade.

Gestão do Conhecimento e a valorização do capital intelectual

As organizações governamentais tem se preocupado em tornar suas instituições mais céleres e efetivas, implantando através do Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000 o Governo Eletrônico, criado por um Grupo de Trabalho Interministerial com a finalidade de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas às novas formas eletrônicas de interação. Desde então se tem trabalhado a integração de sistemas, o melhoramento da infraestrutura de redes e a Gestão do Conhecimento e informações estratégicas.

Diante do exposto, torna-se evidente a necessidade da valorização da Gestão do Conhecimento como ferramenta altamente aplicável para o oferecimento de serviços mais eficientes, eficazes e céleres, cooperando para o atendimento das demandas da sociedade de forma satisfatória, confiável e dinâmica.

Observa-se na atualidade a rapidez com que as informações transitam e o grande volume de conteúdo vinculado às mesmas, o que destaca a importância do capital humano como agente transformador nesta era globalizada. Segundo Chiavenato (2004, p. 59):

As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazer operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

Por meio da citação acima se percebe a valorização contínua do capital intelectual como base para o alcance do sucesso organizacional. Chiavenato (2005, p.338 apud LOBO, 2010, p.50) destaca ainda que:

Para serem bem sucedidas às organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São pessoas que fazem as coisas acontecerem. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam serviços de forma excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. E as organizações bem-sucedidas investem pesadamente para obterem retorno garantido. Para elas isso não é despesa, mais um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas. E isso trás benefícios diretos para a clientela.

No setor público não é diferente, a eficiência e a eficácia se traduz na melhoria do atendimento a demanda da sociedade, onde o profissional deverá desenvolver talentos e habilidades, assumindo responsabilidades e buscando o conhecimento necessário para oferecer serviços de qualidade com confiabilidade nos trâmites envolvidos, Schlesinger (2008, p. 37) destaca que o setor público ainda apresenta deficiências, pois:

O setor público sofre crise de eficiência e legitimidade, que está ligada à sua incapacidade de atender às demandas dos cidadãos. Incapacidade esta causada pelo descompasso entre o Estado e a Sociedade, pelo qual o *modus operandi* do setor público volta-se para si mesmo, agindo de forma fria e impessoal, descompromissada e com elevada resistência a mudanças.

Observa-se que a Gestão do Conhecimento possibilita ao Estado se aproximar da Sociedade diminuindo o descompasso outrora vigente, proporcionando uma visão mais dinâmica e eficiente em relação ao setor público.

A gestão do conhecimento é uma ferramenta de mudança, ressalta-se que o conhecimento é um bem intangível, que não ocupa espaço físico nas organizações públicas, servidores, contribuintes e a própria organização, entes envolvidos nos trâmites cotidianos devem ser considerados como seu o maior capital. Ferla (2011, p.1) aborda a Gestão do Conhecimento informando que:

Gestão do conhecimento não trata apenas de gestão dos

ativos de conhecimento, mas também da gestão dos processos que atuam sobre estes ativos. Estes processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimentos. Por isso, **gestão do conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis**, e desejáveis, além dos processos com eles relacionados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização. (Grifo meu).

Na Gestão do Conhecimento qualquer integrante da organização, em qualquer momento ou lugar pode aprender e contribuir para o fortalecimento e crescimento saudável organizacional. Boog (2001, p. 187) define Gestão do Conhecimento dizendo que “é o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar a performance da organização”.

A valorização do capital intelectual dos servidores, com treinamentos adequados e desenvolvimento de suas capacidades cognitivas, motiva os agentes públicos no processo de criação e aprimoramento do conhecimento, melhorando exponencialmente a performance organizacional.

A Tecnologia alavancando o processo de Gestão do Conhecimento

Nota-se que a Gestão do Conhecimento utiliza-se de ferramentas, técnicas e métodos, sendo que alguns estão interligados com a tecnologia de informação para atingir o pleno funcionamento e desenvolvimento, Schlesinger (2008, p. 32), destaca alguns pontos importantes:

Filtragem Colaborativa, voltada a facilitar o intercâmbio de informações entre pessoas com interesses semelhantes.

Modelagem Semântica, voltada a mapear a relação entre os diversos conceitos e a capacitar os usuários a acessar uma gama de informações utilizando palavras-chave de busca.

Memória Passiva de Grupo, voltada a facilitar o processo de colocar informações produzidas por um funcionário num lugar de onde elas possam ser acessadas por toda a empresa.

Extração de Conteúdo, voltada a analisar textos e reduzi-los ao seu significado básico para posterior utilização em resumos ou em respostas às perguntas.

Trabalho Colaborativo Suportado por Computador (*Computer-Supported Collaborative Work – CSCW*), muitas vezes chamado de *Groupware*, que tem o propósito de disponibilizar um documento elaborado de forma colaborativa por muitas pessoas [...].

Sistemas Distribuídos de Hipertextos Abertos, dedicado à geração e alavancagem do conhecimento organizacional.

Gestão do Documentos (*Document Management*), para viabilizar o acesso *on line* a documentos armazenados como imagem *bit-map*.

[...].

Intranets (redes intra-corporativas que usam padrão de protocolo Intranet – IP), para permitir o compartilhamento de informações e visualizar toda a informação organizacional, incluindo bases de dados relacionais e textos não estruturados, através da *Web browsers*.

Balcão de ajuda (*Help Desk Technology*), primeiramente voltado a atender solicitações de ajuda de informações (interna ou externa à organização) e que são direcionadas para pessoas que propõem a resolução técnica.

Evidencia-se a importância em investir na modernização tecnológica da organização, priorizando a implantação ou remodelagem de sistema eficiente que atenda as reais necessidades do segmento público, disponibilizando o suporte necessário ao pleno desenvolvimento da Gestão do conhecimento.

Princípios, pontos negativos e pontos positivos

Davenport (1998, apud SCHLESINGER 2008, p. 32) pontua dez princípios relativos à Gestão do Conhecimento, considerando todas as vantagens, desvantagens, limitações e preocupações neste campo:

Gestão do conhecimento é cara.

A Gestão eficaz do Conhecimento requer soluções híbridas de pessoas e tecnologia.

Gestão do conhecimento é altamente política.

Gestão do conhecimento requer gestores do conhecimento.

Os benefícios da Gestão do conhecimento estão mais nos mapas do que nos modelos, mais nos mercados do que nas hierarquias.

Compartilhar, usar conhecimento, frequentemente, são atos não naturais.

Gestão do conhecimento significa melhorar os processos de trabalho do conhecimento.

O acesso ao conhecimento é somente o começo.

Gestão do conhecimento nunca termina.

Gestão do conhecimento requer um contrato de conhecimento.

Tais princípios ressaltam a relevância do capital intelectual em conjunto com a utilização de tecnologia apropriada, onde o acesso ao conhecimento é somente o começo requerendo um compromisso e investimento contínuo a fim de manter a qualidade da gestão.

Existem pontos negativos que podem limitar e dificultar a Gestão do Conhecimento, Boog (2001, p. 199) aponta os seguintes pontos:

O efeito *downsizing* ou os processos de reengenharia tornaram as empresas enxutas, e notamos que existe um escopo maior de responsabilidade que se pode traduzir em mais trabalho para cada colaborador.

Este é um dos primeiros empecilhos: à limitação de tempo das pessoas-chave.

Um outro aspecto, conhecido de longa data, é a síndrome de “conhecimento é poder”. Essa síndrome se contrapõe com a certeza à afirmativa que diz que o maior capital que as empresas possuem hoje é o capital do conhecimento, e que só cresce ao compartilhá-lo.

Resistência ao desconhecido ou ao que não foi “gerado aqui ou por nós” também acaba sendo um dificultador.

O desconhecimento e o não-alinhamento com a visão, missão e aspirações estratégicas da empresa é outro freio ao processo de gestão do conhecimento.

Por último, a não-inclusão de um processo coerente de Gestão

da Performance as demonstrações da agregação de valor que o processo de gestão do conhecimento trás à empresa.

Torna-se necessário extinguir ou minimizar os pontos negativos para que estes não se tornem empecilhos para o avanço da implementação e manutenção da Gestão do Conhecimento.

É necessário destacar os pontos positivos da Gestão do Conhecimento, Boog (2001, p.200) enfatiza que entre os benefícios constatados estão:

A possibilidade de acesso ao conhecimento coletivo de qualquer lugar.

Alavancagem do melhor que a empresa tem a qualquer momento.

Aceleração do aprendizado individual.

Aumento de geração e aplicação de ideias.

Redução do ciclo de tempos, retrabalho e custos.

Valorização pelos clientes.

Visualiza-se a amplitude dos benefícios adquiridos por intermédio da Gestão do Conhecimento, abrangendo desde o acesso rápido e eficaz ao conhecimento organizacional, com a amplificação das ideias e do processo criativo, até a redução do ciclo de tempos, retrabalhos e custos, promovendo a valorização da organização pelo público externo.

Destaque para o setor público

Em relação ao modelo a ser adotado na Gestão do Conhecimento no setor público, Mendes (2005, p.26) salienta que:

A implantação da gestão do conhecimento no setor público deve partir, necessariamente, de uma auto-análise de seu acervo intelectual e da explicitação de seu conhecimento tácito. Deve ser precedido de plano estratégico global e da institucionalização das equipes.

Assim a aplicabilidade, com resultados positivos, no setor público das metodologias da gestão do conhecimento desenvolvidas pela teoria das organizações e a economia das ideias, a partir das necessidades e especialidades do setor privado e, especialmente, voltadas para a agregação de valor econômico aos bens e serviços, está determinada pela competência e a inteligência (consciência reflexiva) dos gestores públicos e do seu capital humano de apropriar-se, criativamente, dessas informações e produzir novo e próprio conhecimento em gestão do conhecimento, formulando práticas que identifiquem e atendam as diferenças essenciais, os condicionantes, princípios, objetivos e metas estratégicas próprios do Estado e da Administração Pública.

[...].

A implantação da gestão do conhecimento no setor público, portanto, exige reflexão e a produção de metodologias específica, voltadas para suas necessidades. Deve ser encarada como política pública estratégica e de longo prazo que supera os limites temporais de governo e mesmo o desenho institucional estrito do Estado como ente político, assumindo, obrigatoriamente, os cidadãos como foco, colaborador e participe dessa ação, na direção da democracia participativa.

A confiança é basilar para a contribuição dos usuários cidadãos no processo de Gestão

do Conhecimento, por meio da confiança é possível aferir o ganho organizacional, de seus colaboradores e usuários. A junção do conhecimento, da cooperação e da ação é a receita do sucesso organizacional.

A tecnologia está diretamente ligada à gestão do conhecimento, para se ter uma organização bem sucedida é primordial que haja equilíbrio entre a tecnologia da informação e os aspectos humanos do compartilhamento de conhecimento.

Vivencia-se na sociedade transformações sociais e econômicas que influenciam todas as organizações. Na administração pública nota-se a necessidade de um novo perfil do serviço público, em que se destaca à busca pela satisfação dos usuários e a obtenção de resultados eficazes.

Para atender a esse novo usuário é preciso ser ágil e oferecer serviços de qualidade, se comprometendo com o novo modelo de gestão do conhecimento priorizando o conhecimento organizacional e incentivando a mudança de postura dos servidores, os quais estariam compartilhando o seu conhecimento em equipe.

Metodologia

A pesquisa teve a abordagem dividida entre os métodos qualitativos e quantitativos. A natureza da pesquisa utilizada foi a de pesquisa aplicada, pois, existia o objetivo de identificar, analisar e apresentar as vantagens da implantação da metodologia de Gestão do Conhecimento, sendo dirigida a solução de problemas específicos. O procedimento adotado foi de pesquisa de campo, bibliográfica e documental, tendo como objetivo a identificação e análise da metodologia e a forma como se gerencia o conhecimento. Como instrumentos de coleta de dados foram adotadas visitas de ambientação com entrevistas informais junto aos detentores de cargo chefias com a utilização do método de observação participante, sendo aplicadas ainda entrevistas semiestruturadas, objetivando colher informações de forma a identificar e analisar a existência da metodologia de Gestão do Conhecimento. Foram utilizados questionários semiestruturados junto aos demais servidores da organização a fim de identificar a abrangência e aplicação da Gestão do Conhecimento.

Apresentação dos dados coletados

A estrutura do órgão em estudo vem sofrendo mudanças, seguindo a tendência nacional da transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, mantendo ainda o nível satisfatório de burocratização, considerando que permanece a hierarquia e o seguimento de normas e procedimentos padrões, embora se visualize traços da administração pública gerencial, perceptível na missão e valores da Secretaria de Estado da Fazenda:

Missão da SEFAZ: Prover e controlar os recursos financeiros para o atendimento da função social do Estado, através da utilização de tecnologia de ponta, promovendo o comprometimento e a capacitação de seus colaboradores, buscando a satisfação e a integração consciente da sociedade, com transparência e observância dos princípios legais.

Valores da SEFAZ: Acessibilidade e Confiança das informações; Imparcialidade, Transparência nas ações, Eficiência no atendimento das demandas dos clientes, Observância dos princípios legais, Reconhecimento da importância de todas as áreas da Instituição, bem como dos colaboradores, Respeito e Sinergia entre colaboradores e clientes, Compromisso com a missão da SEFAZ, Impessoalidade. SEFAZ (2015)

Nota-se que a Unidade em estudo possui uma boa qualidade nos serviços prestados junto à sociedade e aos departamentos que a compõem. Visualiza-se um ambiente de trabalho tranquilo e respeitoso.

O nível de interação dos procedimentos entre os departamentos visa obter resultados eficientes e satisfatórios, considerando as normas e instruções do sistema tributário, porém, com

autonomia para gerir e desenvolver novas formas de fortalecer a fiscalização e arrecadação de sua Região, coibindo a sonegação fiscal, amparado nas informações econômico-fiscais.

A velocidade na tomada de decisão com base na estrutura organizacional se dá de forma rápida internamente, pois com uma estrutura predominantemente horizontal há a facilidade de interação entre os gestores e certa independência por parte de cada departamento na tomada de decisões de menor complexidade. Os efeitos percebidos pelos servidores são, de maior interação entre os departamentos e maior cobrança interna na agilização dos trâmites que envolvem o desenvolvimento de determinados procedimentos por mais de um departamento.

Por fim, percebe-se um nível elevado de interação entre os departamentos observados, com a verificação de necessidade de uma melhor gestão do conhecimento, por meio da socialização do conhecimento e vivência dos procedimentos cotidianos, bem como por cursos voltados as áreas em que os servidores e os gestores acreditam serem primordiais.

Os entrevistados destacaram o fato de que a metodologia de Gestão do Conhecimento é um tema recente nesta instituição, pois apesar de estar sendo desenvolvido desde 22 de outubro de 2013, na Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ-TO por meio do Convênio firmado com o CIAT (Centro Interamericano de Administrações Tributárias) subsidiado pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), foi somente a partir de 2015, que representantes das 12 (doze) Delegacias Regionais de Fiscalização (DRF), ou seja, 100% das DRF do Estado do Tocantins, que compõem a referida Secretaria, passaram a participar de reuniões de debates envolvendo as mudanças e inovações necessárias para a implantação desta nova metodologia.

Este projeto engloba as áreas tecnológicas, gestão administrativa, gestão de pessoas e capacitação de servidores fazendários, incluindo a revitalização da Escola de Gestão Fazendária - EGEFAZ.

Ressalta-se que a EGEFAZ é de suma importância para esta adequação no que se refere ao treinamento dos gestores e demais servidores fazendários com vista ao desenvolvimento e ampliação da Gestão do Conhecimento. Inaugurada em 20 de setembro de 2004 está sendo revitalizada objetivando formar, capacitar, integrar e desenvolver os servidores fazendários nas áreas de Gestão, Contábil, Financeira, Informática e Tributária, por meio de palestras, workshops, seminários, oficinas, grupos de trabalhos, cursos de curta duração e especializações.

Os entrevistados destacaram que a principal forma de gerenciamento da Gestão do Conhecimento se dá através de cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela EGEFAZ com base nas demandas levantadas pela instituição, seguidos de compartilhamento informal do conhecimento e realização de reuniões esporádicas, com o intuito de promover e valorizar o capital intelectual e a padronização dos processos e procedimentos inerentes à instituição.

Ressaltou-se que as principais vantagens da implantação da metodologia de Gestão do Conhecimento estão no campo institucional refletindo no aumento da arrecadação, melhoria do custo-benefício, ganho de eficiência e qualidade, bem como processos e procedimentos mais homogêneos. Verificou-se ainda vantagens inerentes aos servidores, tais como: a autoestima em alta, a valorização intelectual, o desenvolvimento humano, a integração grupal e a velocidade na tomada de decisão. Em relação aos contribuintes houve a percepção de maior satisfação, eficiência, confiabilidade e recebimento de serviços mais céleres e confiáveis.

Destacou-se o ganho de eficiência e eficácia com a implantação desta metodologia, sendo observado o alcance dos resultados esperados, melhor aproveitamento dos recursos físicos e intelectuais, tomada de decisão rápida e segura, maior agilidade na solução de problemas, maior controle, nivelamento de conhecimentos, diminuição de redundância dos dados, simplificação dos processos e melhor aproveitamento do capital intelectual. Havendo também o aumento de dinamismo e confiabilidade nos processos e procedimentos executados pela instituição através do reconhecimento profissional, visão positiva e satisfação por parte dos contribuintes, realização profissional e servidores motivados.

As principais falhas encontradas foram apontadas no campo estrutural, tais como: oferta de cursos fora da área de atuação dos servidores, inadequação de treinamentos nas áreas de conhecimento que se encontram deficientes (gerando insegurança e divergências na execução de atividades inerentes a instituição), recursos insuficientes para atender a demanda e manter a infraestrutura (contratação de instrutores, instalações, materiais e recursos didáticos). Em menor

grau apontou-se falhas humanas envolvendo a dificuldade de compartilhar conhecimento, resistência a mudanças, dificuldade de conscientizar os servidores sobre a importância da gestão do conhecimento e falhas no planejamento e na execução do projeto de implantação da gestão do conhecimento.

Para os respondentes a Gestão do Conhecimento não trata apenas de gestão dos ativos de conhecimento, mas também da gestão dos processos que atuam sobre estes ativos, tais processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimentos, acreditando ser a junção de ferramentas, técnicas e métodos, estando alguns interligados com a tecnologia de informação para atingir o pleno funcionamento e desenvolvimento.

Os princípios da Gestão do Conhecimento são apontados pelos envolvidos nesta pesquisa como vantagens, onde a Gestão eficaz do Conhecimento requer soluções híbridas de pessoas e tecnologia, bem como gestores do conhecimento, significando o melhoramento dos processos de trabalho do conhecimento, sendo que o acesso ao conhecimento é somente o começo, pois, a Gestão do Conhecimento nunca termina. Como limitações a implantação a Gestão do Conhecimento têm-se: é considerada cara, altamente política e requer um contrato de conhecimento, dificultando sua continuidade e requerendo recursos não só para seu planejamento, implantação, mas também para sua manutenção. Como desvantagens apontaram-se: Os benefícios da Gestão do Conhecimento estão mais nos mapas do que nos modelos e o fato de que compartilhar e usar conhecimento, frequentemente, são atos não naturais.

Ao serem questionados sobre o que mais dificulta o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na Unidade em estudo os respondentes destacaram a resistência ao desconhecido ou ao que não foi “gerado aqui ou por nós” e o não alinhamento com a visão, missão e aspirações estratégicas da organização.

Diagnóstico

Considerando os referenciais teóricos que embasaram este trabalho, juntamente com os conhecimentos adquiridos no decorrer da pesquisa e dos estudos documentais e bibliográficos, observa-se a partir dos dados coletados a forma como a Gestão do Conhecimento agrega valor à organização e servidores e seus reflexos na qualidade da gestão.

Visualiza-se na Unidade em estudo, ainda que timidamente, alguns traços da Metodologia da Gestão do Conhecimento, tais como o incentivo ao compartilhamento dos conhecimentos cognitivos; modernização do sistema e programas de informática; oferta de cursos através da EGEFAZ (Escola de Gestão Fazendária); maior interação entre os departamentos; sinergia entre os servidores, colaboradores, contadores e contribuintes; e valorização do capital intelectual institucional.

Ressalta-se que a Gestão do Conhecimento começou a permear a Unidade em estudo a partir de 2015, portanto é tema novo e como tal tem sofrido algumas rejeições no tange ao compartilhamento do conhecimento. Critica-se o fato de que embora haja investimentos na modernização de sistemas e programas de informática, os equipamentos disponíveis estão obsoletos e a velocidade na transmissão dos dados está aquém do necessário para a prestação de serviços de qualidade, com a eficiência e eficácia almejada, o que prejudica o rendimento das atividades desenvolvidas pela organização. Destacou-se que embora se fale em valorização do capital intelectual dos servidores, estão sendo oferecidos poucos cursos nas áreas afins e que os escassos cursos atendem uma parcela mínima de servidores, o que gera insegurança na execução de processos e procedimentos, os quais sofrem alterações à medida que as leis que embasam as atividades desenvolvidas se modificam ou que o sistema e programas são alterados, dando margens a dúvidas e incertezas.

Constata-se que, não obstante as críticas em relação à Gestão do Conhecimento, tanto os gestores, quanto os demais servidores inferem que esta Metodologia possibilita agregar valor entre a organização e servidores, o que reflete positivamente na qualidade da gestão.

Como exemplo deste reflexo tem-se um sistema mais dinâmico, consistente e confiável, o qual possibilita a interação e o acesso em tempo real a processos e documentos fiscais, bem como o envio e recebimento de documentos digitalizados, diminuindo o uso de papel, gerando mais economia e segurança nos dados tramitados, inclusive com assinatura digital.

Considerações Finais

Constatou-se ao longo deste estudo que a Gestão do Conhecimento como ferramenta agregadora de valor à organização e servidores reflete positivamente na qualidade da gestão.

Em relação aos ganhos de eficiência e eficácia, bem como dinamismo e confiabilidade organizacional, observados a partir da implantação desta metodologia destaca-se o alcance dos resultados esperados, melhor aproveitamento dos recursos físicos e intelectuais, tomada de decisão rápida e segura, maior agilidade na solução de problemas, maior controle, nivelamento de conhecimentos, redução de redundância de dados, simplificação dos processos e melhor aproveitamento do capital intelectual. Também foram enfatizados o aumento de dinamismo e confiabilidade nos processos e procedimentos executados pela instituição através do reconhecimento profissional, visão mais positiva, satisfação por parte dos contribuintes, realização profissional e servidores mais motivados.

Como vantagens a partir da implantação da metodologia de Gestão do Conhecimento, aponta-se o fato de que a Gestão eficaz do Conhecimento requer soluções híbridas de pessoas e tecnologia, bem como gestores do conhecimento, significando o melhoramento dos processos de trabalho do conhecimento, sendo que o acesso ao conhecimento é somente o começo, pois a Gestão do Conhecimento nunca termina, exigindo de seus colaboradores desenvolvimento intelectual e busca através do aprendizado constante.

Ao analisar os detalhamentos sobre a metodologia de Gestão do Conhecimento, os servidores que não detém cargos de chefias destacaram que esta Gestão não trata apenas de gestão dos ativos de conhecimento, mas também da gestão dos processos que atuam sobre estes ativos, que incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimentos; acreditam ser a junção de ferramentas, técnicas e métodos, alguns interligados com a tecnologia de informação para atingir o pleno funcionamento e desenvolvimento sendo também o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar a performance organizacional.

Atualmente o conhecimento é gerenciado através de cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela EGEFAZ com base nas demandas levantadas pela instituição; compartilhamento informal do conhecimento; e através de reuniões esporádicas, com o intuito de promover e valorizar o capital intelectual e a padronização dos processos e procedimentos inerentes à instituição.

No que concerne à análise do nível da autoestima dos servidores em relação ao aproveitamento de suas capacidades cognitivas, a grande maioria relatou que seus conhecimentos estão sendo bem aproveitados, com destaque para a realização pessoal e profissional, o que eleva a autoestima alta.

Alguns acreditam que faltam capacitações voltadas às áreas de atuação cotidianas para que possam se desenvolver de forma eficiente.

Sendo importante a melhoria na área tecnológica para o melhor aproveitamento de seus conhecimentos.

Apontaram ainda a falta de alinhamento e compartilhamento, por parte dos gestores, do conhecimento, como entrave para o melhor aproveitamento de seus conhecimentos.

Sugere-se com vistas a desenvolver e fortalecer a Metodologia da Gestão do Conhecimento na Instituição:

- 1 - A aquisição de equipamentos tecnológicos mais modernos, bem como o aumento da capacidade de transmissão dos dados eletrônicos, a fim de dinamizar as ações inerentes à instituição;
- 2 - O levantamento junto aos departamentos e servidores da demanda de cursos de aperfeiçoamento e atualização de processos e procedimentos;
- 3 - A oferta de cursos que atendam a demanda real da Unidade em questão;
- 4 - O compartilhamento do conhecimento através de reuniões e debates entre os departamentos;
- 5 - Valorização mais efetiva do capital intelectual dos servidores;
- 6 - Melhor divulgação e disseminação do que é e da importância em se adotar a Metodologia da Gestão do Conhecimento como ferramenta chave para uma Administração Pública de qualidade, considerando ser uma tendência nacional para os setores públicos.

Como pode ser observado, a Gestão do Conhecimento é vista pelos servidores como uma metodologia positiva, que em muito contribuí para o alcance do sucesso organizacional, apesar de haver pontos a serem desenvolvidos para uma gestão de conhecimento eficiente, eficaz, dinâmica e satisfatória.

O tema abordado abre novos horizontes para que se desenvolvam pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento como ferramenta inovadora na prestação de serviços públicos, ou ainda, a Gestão do Conhecimento como suporte para o crescimento organizacional e profissional dos servidores.

Referências

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Educativo do Brasil, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. Ed. compacta. – São Paulo: Atlas, 2004.

FERLA, Luiz Alberto. **O que Gestão do Conhecimento?** Disponível em: <<http://knowtec.com/artigos/o-que-e-gestao-do-conhecimento/f>> Acesso em: 20 Mai. 2015.

LOBO, Marcelo Ribeiro. **Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano**. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0326_1115.pdf> Acesso em: 02 Mai. 2015. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?N_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503> Acesso em: 18 Out. 2015.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do Conhecimento da Informação**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto%20aula%20gestao%20do%20conhecimento.htm>> Acesso em: 13 Out.2016.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros. Et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf> Acesso em: 02 Abr. 2015.

SEFAZ. **Plano Estratégico**. Disponível em: <<http://www.sefaz.am.gov.br/menu/Missao.asp>> Acesso em: 18 Out. 2015.

Recebido em 10 de janeiro de 2017.

Aprovado em 2 de março de 2017.