



**NPGA**  
Núcleo de Pós-Graduação  
em Administração

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALEXANDRE PONTE BARBOSA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES: UM  
ESTUDO DE CASO NA PROJEÇÃO DA  
FISCALIZAÇÃO DA RECEITA FEDERAL DO  
BRASIL NA 3ª REGIÃO FISCAL**

Salvador  
2023

**ALEXANDRE PONTE BARBOSA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES: UM  
ESTUDO DE CASO NA PROJEÇÃO DA  
FISCALIZAÇÃO DA RECEITA FEDERAL DO  
BRASIL NA 3ª REGIÃO FISCAL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Salvador  
2023

Escola de Administração - UFBA

B238 Barbosa, Alexandre Ponte.

Gestão do conhecimento em equipes: um estudo de caso na projeção da fiscalização da Receita Federal do Brasil na 3ª Região Fiscal / Alexandre Ponte Barbosa. – 2023.

114 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal – Administração de pessoal – Estudo de casos. 2. Gestão do conhecimento – Serviços públicos. 3. Administração pública – Efeito das inovações tecnológicas. 4. Servidores públicos -Treinamento. 5. Grupos de trabalho – Conhecimentos e aprendizagem. 6. Fiscalização tributária – Brasil. 7. Aprendizagem organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4038

**ALEXANDRE PONTE BARBOSA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES: UM  
ESTUDO DE CASO NA PROJEÇÃO DA  
FISCALIZAÇÃO DA RECEITA FEDERAL DO  
BRASIL NA 3ª REGIÃO FISCAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia. Aprovada em 24 de março de 2023.

Salvador, 24 de março de 2023.

**Tânia Moura Benevides – Orientadora - \_\_\_\_\_**  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA  
SALVADOR - Bahia  
Universidade Federal da Bahia

**João Luis Brasil Gondim – Coorientador - \_\_\_\_\_**  
Doutor em Economia pela Université Toulouse I Capitole  
TOULOUSE - França  
Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

**Fábio Almeida - \_\_\_\_\_**  
Doutor em Rádio, TV and Film pela University os Texas  
TEXAS – Estados Unidos  
Universidade Federal da Bahia

**Ricardo Costa da Silva Souza Caggy - \_\_\_\_\_**  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA  
SALVADOR - Bahia  
Universidad Adventista del Plata (Argentina)

À

Diana, André e Juliana, minhas maiores riquezas.

## AGRADECIMENTOS

À Prof. Tânia Moura Benevides, minha orientadora, meu mais profundo agradecimento por sua dedicação e paciência na orientação deste trabalho, encontrando tempo entre suas inúmeras atividades, sempre interagindo de forma leve, tranquila, segura e atenciosa e me incentivando em cada fase da dissertação.

À minha esposa Diana e aos meus filhos, André e Juliana, meus alicerces na vida, que sempre me apoiaram, incentivaram e, principalmente, compreenderam as ausências decorrentes da dedicação ao mestrado.

Aos meus pais, Raimundo e Rita, meus exemplos de vida e grandes responsáveis por minha educação e por me embasarem de sabedoria, humildade e caráter.

Aos meus irmãos Andréa, Eduardo e Marcelo, demais familiares e amigos pela força e atenção em todos os momentos.

Aos professores e funcionários do NPGA/UFBA por estarem sempre disponíveis em ajudar e contribuir para a conclusão do mestrado.

Aos meus colegas de mestrado, por todo o companheirismo e apoio, em especial à Jéssica, ao Marcos Paulo, à Hayane e à Laila pela convivência mais próxima.

Ao colega João Luis Brasil Gondim, meu coorientador, pelo apoio, incentivo e orientação, fundamentais para a conclusão da dissertação.

Aos professores Fábio Almeida e Ricardo Caggy, integrantes da banca, pelos elogios e críticas recebidas, que só engrandeceram minha pesquisa.

À Receita Federal, por me proporcionar a possibilidade de cursar o mestrado.

À Deus, por iluminar todos os meus caminhos e me dar força e sabedoria para concluir o mestrado.

"Obstáculos são aquelas coisas assustadoras que você vê quando desvia seus olhos de sua meta".

Henry Ford

BARBOSA, Alexandre Ponte. **Gestão do Conhecimento em Equipes: Um Estudo de Caso na Projeção da Fiscalização da Receita Federal do Brasil na 3ª Região Fiscal**. Orientadora: Tânia Moura Benevides. 2023. 114 f. il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

## RESUMO

Esta dissertação de mestrado tem por objetivo elaborar um diagnóstico sobre o atual nível de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) nas equipes de fiscalização da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) na 3ª Região Fiscal (RF), para a proposição de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas por essas equipes e seus integrantes. Em relação ao percurso metodológico, esse estudo se iniciou com uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de definir as categorias de análise. Nessa etapa, optou-se pelos estudos de Batista (2012), que tratam da GC voltada especificamente para a Administração Pública. A partir da pesquisa bibliográfica e da análise documental, foram identificados o Modelo de GC da RFB e a escala de Avaliação de Maturidade em GC, adaptados pela organização a partir do Modelo de GC para a Administração Pública (MGCAP) e da escala intitulada de Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP), ambos desenvolvidos por Batista (2012) no âmbito de um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas a aplicação da escala/questionário, entrevistas com roteiros semiestruturados com os chefes de equipe de fiscalização e a técnica de Observação Participante. O universo da pesquisa incluiu todos os Auditores Fiscais (AFRFB) integrantes das equipes de fiscalização na 3ª RF. Por meio da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, foram obtidos dados que permitiram a análise das seguintes dimensões relacionadas à GC: Liderança em GC, Processos, Pessoas, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação e Tecnologia da Informação (TI). Para a análise dos dados obtidos, foi utilizado o método de triangulação. Com base nos resultados, foi possível identificar que as equipes de fiscalização se encontram no nível denominado Introdução, que representa a 3ª posição na classificação do nível de maturidade em GC da escala, o que indica que existem práticas de GC sendo aplicadas na organização, porém, as mesmas ocorrem através de iniciativas não estruturadas. O estudo permitiu ainda identificar uma série de fragilidades no que diz respeito à GC aplicada e confirmar o pressuposto estabelecido para a pesquisa, qual seja, de que a aquisição, partilha e disseminação efetiva do conhecimento fiscal especializado necessário aos AFRFB integrantes das equipes de fiscalização não são suficientemente adequadas, em função da fragilidade da GC praticada na referida região fiscal. A partir do diagnóstico realizado, foi possível apresentar uma proposta de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas pelas equipes de fiscalização da 3ª RF. Entende-se que a presente pesquisa pode ser estendida para as equipes de fiscalização das demais regiões fiscais da RFB, de forma a possibilitar o permanente monitoramento da GC nas equipes da organização.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Conhecimento Organizacional.



BARBOSA, Alexandre Ponte. **Knowledge Management in Teams: A Case Study in the Projection of the Supervision of the Federal Revenue in Brazil in the 3rd Tax Region.** Orientadora: Tânia Moura Benevides. 2023. 114 f. il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

## ABSTRACT

This dissertation aims to develop a diagnosis on the current level of maturity of Knowledge Management (KM) in the inspection teams of the Special Secretariat of the Federal Revenue of Brazil (RFB) in the 3rd Fiscal Region (RF), for the proposition to improve the KM actions and practices adopted by these teams and their members. Regarding the methodological path, this study began with a bibliographical research, with the purpose of defining the categories of analysis. At this stage, Batista's (2012) studies were chosen, which deal with KM focused specifically on Public Administration. Based on bibliographic research and document analysis, the RFB's KM Model and the Maturity Assessment scale in KM were identified, adapted by the organization from the KM Model for Public Administration (MGCAP) and the scale entitled Instrument for the Assessment of KM in Public Administration (IAGCAP), both developed by Batista (2012), within the scope of a study by the Institute of Applied Economic Research – Ipea. During the development of the research, the application of the scale/questionnaire, semi-structured interviews with the inspection team leaders and the Participant Observation technique were carried out. The research universe included all Tax Auditors (AFRFB) members of the inspection teams in the 3rd RF. Through the application of data collection instruments, data were obtained that allowed the analysis of the following dimensions related to KM in the inspection teams of the RFB in the 3rd RF: Leadership in KM, Processes, People, Knowledge Processes, Learning and Innovation and Information Technology (IT). For analysis of the data obtained, the triangulation method was used. Based on the results, it was possible to identify that the inspection teams are at the level called Introduction, which represents the 3rd position in the classification of the KM maturity level of the scale, which indicates that there are KM practices being applied in the organization, however they occur through unstructured initiatives. The study also made it possible to identify a series of weaknesses with regard to the applied KM and confirm the assumption established for the research, namely, that the acquisition, sharing and effective dissemination of the specialized tax knowledge necessary for the AFRFB members of the inspection teams does not are sufficiently adequate, due to the fragility of the CG practiced in the mentioned fiscal region. Based on the diagnosis carried out, it was possible to present a proposal for improving the GC actions and practices adopted by the inspection teams of the 3rd RF. It is understood that the present research can be extended to the inspection teams of the other fiscal regions of the RFB, in order to enable the permanent monitoring of GC in the organization's inspection teams.

**Keywords:** Knowledge Management. Public Administration. Organizational Knowledge.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Duas dimensões da criação do conhecimento.....	22
<b>Figura 2</b> – Espiral do Conhecimento .....	23
<b>Figura 3</b> – Modos de Conversão do Conhecimento Modos de Conversão do Conhecimento ..	24
<b>Figura 4</b> – Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional .....	25
<b>Figura 5</b> – Condições capacitadoras para criação do conhecimento .....	26
<b>Figura 6</b> – Ba's .....	27
<b>Figura 7</b> – Características de um modelo de GC para organizações públicas.....	38
<b>Figura 8</b> – Distribuição geográfica das Unidades Regionais (Superintendências) da RFB .....	48
<b>Figura 9</b> – Diagrama da Triangulação de Dados .....	59
<b>Figura 10</b> – Princípios norteadores do programa de GC da RFB.....	61
<b>Figura 11</b> – Componentes do Modelo de GC da RFB.....	61
<b>Figura 12</b> – Processos de Implementação .....	63
<b>Figura 13</b> – Modelo de GC da RFB.....	64
<b>Figura 14</b> – Análise por Perfil dos Respondentes .....	67
<b>Figura 15</b> – Dimensão Liderança em GC .....	68
<b>Figura 16</b> – Dimensão Processos.....	71
<b>Figura 17</b> – Dimensão Pessoas .....	74
<b>Figura 18</b> – Dimensão Processos de Conhecimento.....	77
<b>Figura 19</b> – Dimensão Aprendizagem e Inovação .....	80
<b>Figura 20</b> – Dimensão Tecnologia da Informação .....	82
<b>Figura 21</b> – Frequência de utilização de instrumentos de comunicação .....	83
<b>Figura 22</b> – Grau de efetividade do uso de instrumentos de comunicação .....	84
<b>Figura 23</b> – Análise das dimensões .....	87

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Fases do processo de criação do conhecimento .....	28
<b>Quadro 2</b> – Principais Diferenças entre as Organizações do Setor Público e Setor Privado ....	33
<b>Quadro 3</b> – Modelos de GC.....	35
<b>Quadro 4</b> – Dimensões do IAGCAP proposto por Batista (2012).....	39
<b>Quadro 5</b> – Estudos que utilizaram o IAGCAP de Batista (2012).....	40
<b>Quadro 6</b> – Práticas e Recursos Tecnológicos a serem aplicados na GC .....	42
<b>Quadro 7</b> – Processo de Estudo de Caso, segundo Martins (2008).....	46
<b>Quadro 8</b> – Equipes de Fiscalização da 3ª Região Fiscal.....	48
<b>Quadro 9</b> – Órgãos avaliados pelo IAGCAP .....	51
<b>Quadro 10</b> – Dimensões da escala de maturidade em GC da RFB .....	52
<b>Quadro 11</b> – Classificação do Nível de Maturidade em GC .....	54
<b>Quadro 12</b> – Entrevistas com roteiros semiestruturados .....	54
<b>Quadro 13</b> – Modelo de Análise .....	56
<b>Quadro 14</b> – Desenho da Pesquisa .....	58
<b>Quadro 15</b> – Perfil profissional dos respondentes.....	66
<b>Quadro 16</b> – Classificação do Nível de Maturidade em GC .....	86
<b>Quadro 17</b> – Classificação do Nível de Maturidade em GC .....	87
<b>Quadro 18</b> – Síntese do Diagnóstico da GC nas Equipes de Fiscalização da 3ª RF .....	88
<b>Quadro 19</b> – Proposta de Aperfeiçoamento por níveis/ações .....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI -	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AFRFB –	Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
ANAC –	Agência Nacional de Aviação Civil
APO -	<i>Asian Productivity Organization</i>
Ba –	Espaço que propicia a criação do conhecimento
CBMAL –	Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas
CHAs –	Conhecimento, habilidade e atitudes
CIDE –	Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico
COFINS –	Contribuição para o financiamento da Seguridade Social
CSLL –	Contribuição Social sobre o Lucro
DRF –	Delegacia da Receita Federal
ECT –	Empresa de Correios e Telégrafos
GC -	Gestão do Conhecimento
IAGCAP –	Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública
IOF –	Imposto sobre Operações Financeiras
IPEA -	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI –	Imposto sobre produtos Industrializados
IRPF –	Imposto de Renda Pessoa Física
IRPJ –	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ME –	Ministério da Economia
MGCAP –	Modelo de GC para a Administração Pública
MPDFT –	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
OKA –	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
PIS –	Programa de Integração Nacional
PRODEB –	Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia
RFB -	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil
RF -	Região Fiscal
SAR –	Superintendência de Aeronavegabilidade
SECI –	Socialização, Externalização, Combinação e Integralização
SRRF –	Superintendência Regional da Receita Federal
TI –	Tecnologia da Informação
TIC –	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFBA –	Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
1.1. APRENDIZAGEM, CONHECIMENTO E GC .....	19
1.2. A GC E SUA ABORDAGEM NO SETOR PÚBLICO.....	30
1.2.1. Modelos de GC.....	34
1.2.2. Modelo de GC para a Administração Pública – O MGCAP.....	37
1.2.3. As Práticas de GC e as Tecnologias de Informação e Comunicação –TIC.....	40
<b>2. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....</b>	<b>45</b>
2.1. LOCUS DA PESQUISA E FASE EXPLORATÓRIA: A RFB COMO OBJETO DE ESTUDO .....	47
2.2. INSTRUMENTOS DE COLETA E TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	50
2.2.1. Questionário de Avaliação de Maturidade em GC da RFB.....	50
2.2.2. Entrevistas para levantamento da percepção dos chefes de equipes.....	54
2.2.3. Técnica de Observação Participante para calibragem da percepção do pesquisador.....	55
2.3. MODELO DE ANÁLISE E DESENHO (PROTOCOLO) DA PESQUISA.....	56
<b>3. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES E PRÁTICAS DE GC ADOTADAS PELAS EQUIPES DE FISCALIZAÇÃO DA 3ª RF.....</b>	<b>60</b>
3.1. O MODELO DE GC DA RFB.....	60
3.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	65
3.2.1. Análise por Perfil dos Respondentes.....	68
3.2.2. Dimensão Liderança em GC.....	68
3.2.3. Dimensão Processos.....	71
3.2.4. Dimensão Pessoas.....	73
3.2.5. Dimensão Processos de Conhecimento.....	77
3.2.6. Dimensão Aprendizagem e Inovação.....	79
3.2.7. Dimensão Tecnologia da Informação - TI.....	82
3.2.8. Classificação do Nível de Maturidade em GC.....	86
3.2.9. Síntese do Diagnóstico da GC nas Equipes de Fiscalização da 3ª RF.....	88
3.3. PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES E PRÁTICAS DE GC ADOTADAS PELAS EQUIPES DE FISCALIZAÇÃO DA 3ª RF.....	90
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COLETIVA.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ANÁLISE DOCUMENTAL.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA INDIVIDUAL.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE E – ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....</b>	<b>114</b>

## INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma ferramenta fundamental para ajudar as organizações públicas a se adaptarem às mudanças constantes do ambiente digital, garantindo que o conhecimento necessário esteja disponível para os colaboradores e propiciando o aumento da efetividade e da eficiência dos serviços prestados, bem como a qualidade e a satisfação dos usuários desses serviços. De acordo com Silva e Burguer (2018), a sociedade tem exigido, cada vez mais, um melhor desempenho das organizações públicas e a GC é tida, para muitos autores, como uma estratégia de melhorar os processos gerenciais, aumentar o desempenho das organizações e agregar valor aos serviços disponibilizados à população.

Diante dessa realidade, as organizações aumentaram seu foco nos temas conhecimento e inovação, buscando identificar novas práticas de GC, que possibilitam a seus colaboradores uma aquisição, disseminação e partilha de conhecimentos mais efetiva, aperfeiçoando o trabalho já desenvolvido e trazendo ganhos de produtividade e melhores resultados (KUNIYOSHI, 2008).

Para Fresneda e Gonçalves (2007), a GC pode ser entendida como um processo de construção, renovação e aplicação do conhecimento, buscando potencializar a eficiência organização e o retorno de seus ativos de conhecimento. Nesse processo, ocorre o compartilhamento e a criação de conhecimentos entre pessoas e equipes e desses para a organização. Segundo os autores, a GC vai além da gestão dos conhecimentos dos indivíduos e busca facilitar os meios pelos quais esse conhecimento é criado, compartilhado e utilizado na organização, possibilitando a transformações na forma como as pessoas e a organização funcionam. Nessa mesma linha, Turban (2013) entende a GC como um processo que ajuda as organizações a identificarem, selecionarem, organizarem, disseminarem e transferirem informações importantes e experiências que fazem parte da memória organizacional.

Segundo Silva e Burger (2018), a GC, ao abordar o conhecimento organizacional, observa que ele está aliado e dependente do conhecimento individual, o qual deve ser compartilhado entre os indivíduos da organização. Segundo os autores, o compartilhamento do conhecimento ainda se configura enquanto um desafio a ser superado no ambiente organizacional e esta é tarefa imprescindível da GC. Nessa linha, Sabbag (2007) afirma que a organização, além de desenvolver o indivíduo, deve incentivar a competência coletiva, dado que o processo social estimula a formação de grupos, reduzindo a dependência organizacional a poucos talentos. Por esse prisma, o autor define a GC como um sistema integrado que visa a desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual da organização e a sabedoria das pessoas.

Fresneda e Gonçalves (2007) afirmam que no setor público, a GC passou a ser um novo

caminho no que diz respeito à melhoria do desempenho organizacional e relacionamento, seja ele interno ou externo, das organizações. Voltando-se para as organizações públicas, Batista (2012) conceituou a GC como um método de criar, compartilhar e aplicar conhecimento buscando o aumento de eficiência, a melhoria da qualidade e a efetividade social, de forma a contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Segundo Batista (2012), enquanto no setor privado a GC é vista como um instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucratividade, gerando riquezas, tornando-se mais competitiva e se perpetuando no mercado na administração pública, uma GC efetiva ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), para que a partilha e a disseminação do conhecimento ocorra, é fundamental saber onde o conhecimento está e como obter acesso a ele. Dada a importância de se ter acesso fácil e rápido às fontes de conhecimento à disposição da organização, o uso de tecnologias de informação e comunicação passa a ser um grande aliado na facilitação da transferência de conhecimento (ROZA, 2020). Nesse sentido, Silveira, Trzeciack e Abreu (2006) entendem que a GC cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações, e dessa forma, desenvolve um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à ação.

Essa dissertação propõe uma discussão sobre a GC no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), órgão da administração direta do Poder Executivo Federal, mais especificamente no âmbito de equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal. No contexto das atividades desenvolvidas pelas equipes de fiscalização, a grande dificuldade enfrentada em relação à GC é a diversidade de tipos de fiscalizações a serem executadas, muitas vezes por uma mesma equipe e um mesmo auditor Fiscal. São vários tributos a serem fiscalizados, a saber: (IRPF, IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, IPI, IOF, Simples Nacional, CIDE e Contribuições Previdenciárias) e, para cada um desses tributos, existem variadas regras de seleção e de operações fiscais que exigem dos chefes e dos integrantes das equipes um conhecimento cada vez mais individualizado e um fácil e rápido acesso aos conhecimentos catalogados à disposição da organização em repositórios, manuais, sistemas e legislação, para realização de auditorias fiscais específicas.

É fato que houve uma grande evolução no modelo de gestão de pessoas da RFB na última década e que a GC ganhou grande relevância na definição das estratégias organizacionais.

Também se constata que a organização investe continuamente em educação corporativa, na estruturação de trilhas de aprendizagem e na massificação do uso de recursos tecnológicos para informação e comunicação.

No entanto, este pesquisador, auditor fiscal chefe de equipe de fiscalização há mais de 10 (dez) anos, parte da premissa de que essas ações não têm sido suficientes para a aquisição, partilha e disseminação efetiva de conhecimento especializado e para o desenvolvimento de competências específicas nas equipes de fiscalização da Receita Federal na 3<sup>o</sup> Região Fiscal. Esta premissa foi confirmada, na fase exploratória da pesquisa, através da análise de conteúdo de entrevista grupal, realizada com 03 (três) Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil (AFRFB) chefes de equipes de fiscalização há mais de 10 (dez) anos. Na oportunidade, os entrevistados destacaram que a área de fiscalização exige a utilização de uma vasta gama de conhecimentos, visto que cada auditoria a ser realizada é bastante específica e diferenciada, fato que também dificulta que os eventos de capacitação e treinamento ou trilhas de aprendizagem estabelecidas supram as lacunas de conhecimento. Por outro lado, os conhecimentos específicos necessários para a realização de auditorias fiscais que estão à disposição da organização são de difícil acesso, pois encontram-se muito pulverizados em manuais, sistemas, legislação, etc, razão pela qual o acesso aos mesmos não se dá de forma ágil e rápida, dificultando assim a sua disseminação. Também foi pontuado que as equipes de fiscalização dirigidas pelos entrevistados não adotam práticas de GC suficientes para que a aquisição, partilha e disseminação de conhecimento ocorra de forma efetiva, embora reconheçam a existência de diversas práticas à disposição da organização que não tem sido utilizadas. Como consequências, os entrevistados destacaram o comprometimento da produtividade das equipes no tocante à qualidade e agilidade dos trabalhos realizados.

A partir da premissa apresentada, e confirmada, esta pesquisa parte da seguinte questão de investigação: Qual é a efetividade da GC atualmente praticada nas equipes de fiscalização da 3<sup>a</sup> Região Fiscal e quais os aperfeiçoamentos necessários para potencializar o processo de GC nessas equipes de trabalho?

A fim de responder a tal questionamento foi adotado como objetivo geral da pesquisa: elaborar um diagnóstico sobre o atual nível de maturidade da Gestão do Conhecimento nas equipes de fiscalização da 3<sup>a</sup> Região Fiscal, para a proposição de aperfeiçoamento das ações e práticas de Gestão do Conhecimento adotadas por essas equipes e seus integrantes. Para o melhor desdobramento, foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar o modelo de Gestão do Conhecimento adotado pela Receita Federal; b) identificar um instrumento de diagnóstico de Gestão do Conhecimento apropriado à equipes de trabalho da Receita Federal; c)



captar a percepção dos Auditores Fiscais e respectivos chefes de equipes de fiscalização quanto ao processo de Gestão do Conhecimento atualmente praticado; d) Identificar ações e práticas de Gestão do Conhecimento que possam ser aperfeiçoadas e/ou implantadas para alavancar a aquisição, partilha e disseminação efetiva de conhecimento.

A pesquisa parte do pressuposto de que a aquisição, partilha e disseminação efetiva do conhecimento fiscal especializado necessário aos AFRFB integrantes das equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal não são suficientemente adequadas, em função da fragilidade da GC na referida região fiscal.

Dado o grau de complexidade das atividades desenvolvidas na organização e compreendendo a presença de dificuldades relacionadas à GC em todas as suas áreas de trabalho, a RFB (2014) elaborou o Plano do Programa de GC com o objetivo de implementar uma solução integrada de GC como suporte à melhoria e inovação nos processos organizacionais, à formulação e execução de estratégias e à tomada de decisões. Os objetivos específicos desse programa também contemplaram a validação do Modelo de GC da organização e a implantação de práticas continuadas de GC com o propósito de contribuir para a melhoria dos resultados da organização.

Como produto desse programa a RFB, ancorada no modelo de GC desenvolvido por Batista (2012) no âmbito das organizações públicas e amparada por referenciais teóricos e análises de modelos de outras organizações, desenvolveu seu modelo de GC (RFB; 2016a) e definiu processos de implementação da GC na organização. Dentre os processos definidos, consta a necessidade de realização de diagnósticos para avaliação do grau de maturidade da GC nas unidades da RFB, entretanto, a partir de consultas aos documentos da organização à disposição dos servidores em sua página da intranet, constatou-se não haver registro da realização desse diagnóstico no âmbito das equipes de fiscalização da organização.

Desse modo, no intuito de preencher essa lacuna existente, a elaboração de um diagnóstico nas equipes de fiscalização da RFB da 3ª RF, que permita a avaliação do grau de maturidade e a identificação de fragilidades e dificuldades relacionadas a GC, aliada a uma proposição de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas por essas equipes possibilitará que os conhecimentos à disposição da organização possam ser disseminados e compartilhados com maior efetividade e contribuirá para aprimorar não só o desenvolvimento das competências especializadas dos AFRFB como também a gestão dessas equipes e a gestão da fiscalização da Receita Federal.

Espera-se que esse diagnóstico, e a proposição dele decorrente, possam ser utilizados como referência pelas equipes de fiscalização das demais regiões fiscais, possibilitando às

mesmas avaliar similaridades e distanciamentos quanto ao grau de maturidade e as práticas de GC adotadas.

A pesquisa também é de interesse acadêmico, uma vez que aborda a GC no âmbito de equipes de trabalho e não em nível organizacional como um todo, tema ainda pouco explorado conforme pesquisa de artigos publicados nos indexadores: Scielo, Google Acadêmico, dentre outros. Ao buscar artigos utilizando as palavras-chave do presente estudo (gestão, conhecimento, grupos, equipes e setor público), foi possível inferir que são poucos os trabalhos que abordam a GC especificamente em nível grupal, de equipes de trabalho no âmbito do serviço público brasileiro. Foram identificados 6 (seis) artigos publicados nos últimos 05 (cinco) anos, abordando a GC em nível grupal, de equipes de trabalho, sendo que apenas 02 (dois) deles abordam equipes em nível de organizações públicas brasileiras. Estendendo a busca para os últimos 20 anos, foram identificados mais 4 (quatro) artigos que abordam a GC em nível de equipes, no entanto, nenhum deles relacionados ao setor público.

O referencial teórico que orientou o desenvolvimento desta pesquisa priorizou as teorias de aprendizagem organizacional, o processo de criação do conhecimento organizacional, a GC na administração pública, os modelos de GC aplicáveis ao setor público, as práticas de GC e as tecnologias de informação e comunicação.

Este trabalho está organizado em cinco seções. A primeira é a presente introdução, que apresenta os elementos norteadores da pesquisa. A segunda discorre sobre o referencial teórico utilizado na pesquisa e está subdividido em três segmentos, quais sejam: Aprendizagem Organizacional; Processo de Criação do Conhecimento; e GC, de modo amplo, e GC no setor público de modo mais específico. A terceira seção apresenta o percurso metodológico utilizado. Na quarta seção são apresentados os resultados encontrados e respectivas análises, além da proposta de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas pelas equipes de fiscalização da 3ª RF. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção destina-se a apresentação do referencial teórico que alicerça o tema abordado. Nesse sentido, discute Gestão do Conhecimento (GC), considerando as interfaces com as temáticas aprendizagem e aprendizagem organizacional, em função do objeto de estudo desta dissertação. Também aborda a GC nas organizações públicas, incluindo os modelos de GC; o modelo de GC adotado pela RFB, as práticas de GC e as tecnologias de informação e comunicação.

### 1.1. APRENDIZAGEM, CONHECIMENTO E GC

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem é um processo psicológico de mudança que ocorre no indivíduo de forma duradoura em função de suas interações com outras pessoas e com o ambiente externo, e não um simples resultado direto do seu amadurecimento ou da passagem do tempo. Para Neder e Bido (2017), a aprendizagem pode ser compreendida como um processo social. Assim, os indivíduos ou grupos nunca estão sozinhos e nunca aprendem sozinhos, mas em constante relação dialógica, razão pela qual estudar aprendizagem, a partir dessa perspectiva, é analisar as relações entre ambos.

A aprendizagem pode se dar de modo individual ou grupal. Para a aprendizagem individual, os resultados são competências, desenvolvidas a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adquiridos, aplicadas ou demonstradas pelos indivíduos no seu trabalho (BRANDÃO, GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001). Já a aprendizagem grupal pode ser entendida como a melhoria do desempenho grupal decorrente das mudanças realizadas em função das reflexões provocadas pelo feedback obtido das atividades desses grupos, num processo contínuo de reflexão e ação (EDMONDSON, 1999).

É através da aprendizagem individual e grupal que as organizações acumulam conhecimento, entretanto, esse conhecimento, para que gere uma condição distintiva para as organizações, demanda gestão.

Antonello e Godooy (2011) destacam que a literatura que discute essa temática – nacional ou internacional – apresenta uma série de perspectivas e correntes diferentes, incluindo, do ponto de vista cronológico, a saber: nos anos de 1980, foram Aprendizagem adaptativa – tomada de decisão; Compartilhamento de expectativas; Desenvolvimento da base de conhecimento; Efeitos da experiência institucionalizada – curvas de aprendizagem; nos anos de 1990, foram Abordagem de March – Comportamental – Tomada de decisão; Abordagem de Argyris – Indivíduo como agente nas organizações; Abordagens baseadas no conhecimento; Abordagens

ecléticas; Abordagens integrativas; Pensamento Sistêmico e Teorias dos Sistemas; e Individualista – normativa: desenvolvimento organizacional. Para além, traz duas correntes não alinhadas, a saber: Aprendizagem Organizacional e Organizações que Aprendem. Os estudos foram desenvolvidos por diferentes autores em diferentes campos de pesquisa, que incluem a Psicologia e Desenvolvimento Organizacional, Ciência da Administração, Teoria das Organizações, Estratégia, Administração da Produção e Antropologia Cultural.

Antonello (2002 apud Antonello; Godoy, 2011) aponta que, para além das divergências entre os que estudam Aprendizagem Organizacional e Organizações que Aprendem, há na literatura seis focos para os estudos, que são: Socialização da Aprendizagem Individual; Processo – Sistema; Cultura; GC; Melhoria Contínua; e Inovação.

É possível, portanto, afirmar que a aprendizagem, o conhecimento e a GC são temáticas complementares que podem, e devem, ser adotadas quando uma organização preza pela aquisição, partilha e disseminação efetiva de conhecimento, como ocorre na RFB, de forma mais ampla, e nas equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal da RFB, de forma mais específica. Assim, no desenvolvimento dessa pesquisa, optou-se por uma análise centrada na criação de conhecimento, buscando sustentação para a melhoria do modelo de GC da organização estudada. Portanto, centra-se na corrente da Aprendizagem Organizacional, tendo como foco a GC, no campo de pesquisa da Ciência da Administração.

Considerando a delimitação anteriormente apontada, tem-se que a aprendizagem organizacional e a criação de conhecimento dão-se a partir do conhecimento intrínseco dos indivíduos que compõem a organização e, também, do desenvolvimento de atributos como acessibilidade e compartilhamento de informações, interação entre ambientes e autonomia.

Para Garvin et al. (1998), para que a aprendizagem organizacional ocorra, se faz necessário um sistema de monitoramento de informações e conhecimentos e de mensuração dos resultados da organização, com capacidade de rápida disseminação dessas informações. Nessas organizações, os funcionários precisam estar envolvidos no processo de definição de metas organizacionais, de suas principais tecnologias, bem como imbuídos do desejo e da capacidade de trabalhar em conjunto para criarem conhecimentos. O campo do aprendizado é um modelo simples que faz a combinação entre o que precisa ser aprendido e quem precisa aprender, criando flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza, e onde as pessoas possam gerar novas formas de criar os resultados. Ao promover a aprendizagem organizacional, a organização deve ser capaz de incorporar em suas práticas o aprendizado que provém dessas ações. Os mecanismos de incorporação dessas práticas são estudados pela GC na empresa (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

Segundo Neder e Bido (2017) os conceitos de aprendizagem organizacional e de *GC* são bem próximos, uma vez que a relação entre aprendizagem e conhecimento é tratada nesta perspectiva: primeiro o conhecimento deve ser adquirido pelos indivíduos para depois ser repassado para toda a organização. Essa distribuição pode levar ao desenvolvimento de novos conhecimentos.

A Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), baseia-se na identificação do conhecimento tácito, aquele adquirido pelas experiências e construtos pessoais e elemento primordial na geração do conhecimento organizacional, e do conhecimento explícito – transmissível em linguagem formal e sistemática. Segundo essa teoria, o processo de criação de conhecimento deve ser abordado em duas dimensões, uma epistemológica, onde há a divisão do conhecimento entre tácito e explícito e outra ontológica, que afirma que o conhecimento não é criado pelas organizações, mas sim por seus indivíduos, devendo as organizações proporcionar contextos para que a criação de conhecimentos ocorra. O conhecimento organizacional deve ser encarado como uma cristalização do conhecimento dos indivíduos, ou seja, o conhecimento das pessoas deve ser ampliado à rede de conhecimentos da organização.

No que concerne a *GC*, é importante diferenciar dados, informação e conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998), dados, informação e conhecimento se relacionam em uma “cadeia de valor”, na qual o conhecimento se destaca. De acordo com os autores, os dados são simples observações de algum evento ou fenômeno, facilmente obtidos, estruturados, quantificados e transferidos. Já a informação está um patamar acima, pois se refere a dados dotados de relevância e propósito, que requerem uma análise e exigem medição humana e consenso quanto ao seu significado. Por fim, o conhecimento está em um estágio mais elevado que a informação, pois diz respeito a reflexão, síntese e contextualização da informação pela mente humana e é de difícil obtenção, estruturação e transmissão, ou seja, trata-se de um conjunto de informações que caracteriza determinado saber sobre um assunto.

Assim, para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento seria a combinação de valores, informações, experiências e ideias do indivíduo que, uma vez reunidas, possibilitam a criação de novas informações.

Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que o conhecimento é definido como uma crença verdadeira e justificada, sendo que o conhecimento pode ser considerado como um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. Ora, para que essa justificativa ocorra, é imprescindível que, sobre as informações obtidas pelo indivíduo, sejam agregados valores, sentido e experiências. Dessa forma, compreende-se que uma informação só passa a ser

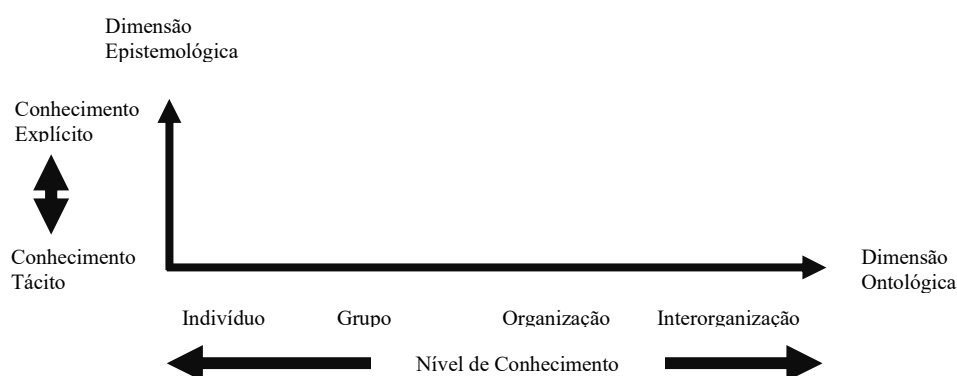
confiável para uma tomada de decisão se dela for gerado conhecimento. A partir do conhecimento gerado pelo indivíduo, cabe à organização a criação de um contexto capacitante que propicie a interação desse indivíduo com os demais membros de modo a permitir não só a ampliação, o compartilhamento e a disseminação desse conhecimento como também a criação de novos.

Na busca por explicar a inovação e a criação de novos conhecimentos e como ela ocorre nas organizações Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que, quando as organizações inovam, elas não se limitam a processar simplesmente a informação de fora para dentro, visando a solucionar problemas existentes e adaptar-se ao ambiente em mudança. Elas de fato criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, visando a redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, no processo, recriar seu ambiente. Assim, para explicar a inovação, os autores elaboraram a sua teoria da criação do conhecimento organizacional.

Em sua Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo para a compreensão da natureza dinâmica da geração do conhecimento, considerando quatro elementos: Socialização, externalização, combinação e internalização (SECI), ou seja, o processo de conversão do conhecimento entre tácito e explícito; Ba's, espaços que propiciam a criação do conhecimento e os recursos do conhecimento. Segundo os autores, existe uma interação orgânica e dinâmica entre esses três elementos, de forma que os recursos do conhecimento de uma organização são mobilizados e compartilhados em um espaço (Ba). Salientam, ainda, que o conhecimento está no indivíduo (tácito), sendo convertido e amplificado (explícito), passando ao grupo, organização, como em uma espiral (HEREK et al, 2009).

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional é composta de duas dimensões, uma epistemológica e outra ontológica, representada por Nonaka e Takeuchi (1997, p.62) na figura a seguir:

**Figura 1** - Duas dimensões da criação do conhecimento.

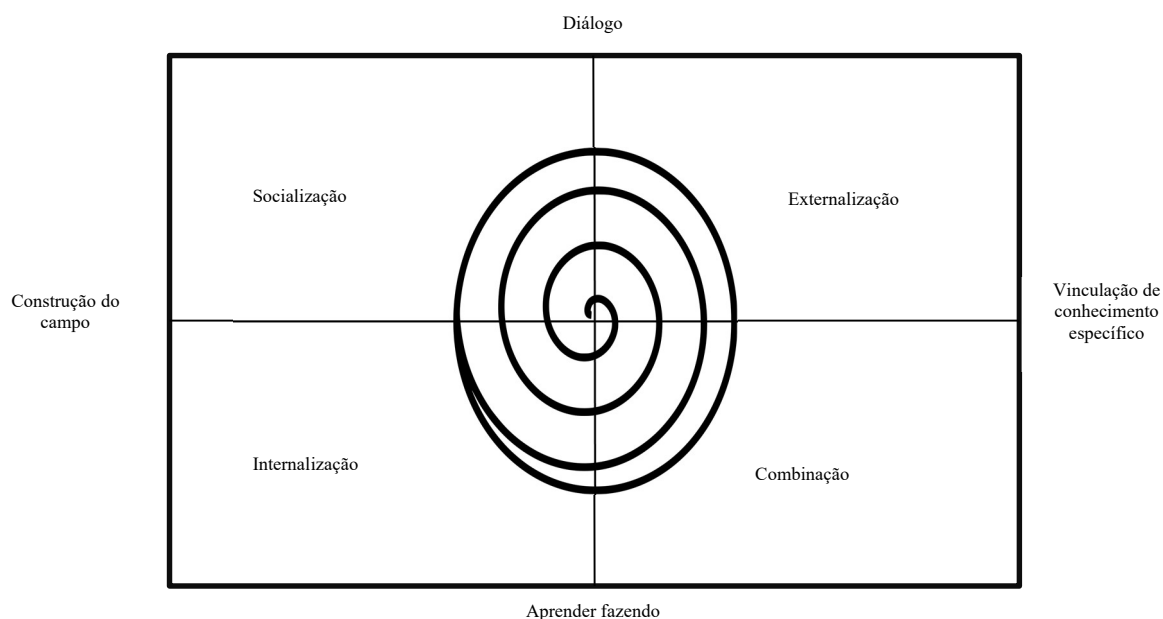


**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p.62)

Para explicar a dimensão ontológica, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento não é criado pelas organizações, mas sim por seus indivíduos, as organizações devem proporcionar contextos para que a criação de conhecimentos ocorra. O conhecimento organizacional deve ser encarado como uma cristalização do conhecimento dos indivíduos, ou seja, o conhecimento das pessoas deve ser ampliado à rede de conhecimentos da organização.

Na dimensão epistemológica Nonaka e Takeuchi (1997) dividem o conhecimento em tácito e explícito. O Conhecimento tácito é pessoal, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito é o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Por mais que sejam duas classificações distintas, os autores defendem que os conhecimentos tácito e explícito são mutuamente complementares, é através da interação social entre eles que ocorre a criação do conhecimento humano, criação esta realizada pela interação social também, não só confinada dentro do indivíduo. A esta interação entre conhecimento e indivíduos os autores denominam de "conversão do conhecimento". Assim, para a disseminação do conhecimento organizacional, se faz necessário que haja uma permanente espiral de transformação de conhecimento explícito acumulado em conhecimento tácito e que este retroalimente a cadeia de conhecimento e seja transformado em conhecimento explícito. A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação é formada pelas transferências entre os diferentes modos de conversão de conhecimento. A figura a seguir demonstra a espiral do conhecimento:

**Figura 2:** Espiral do Conhecimento

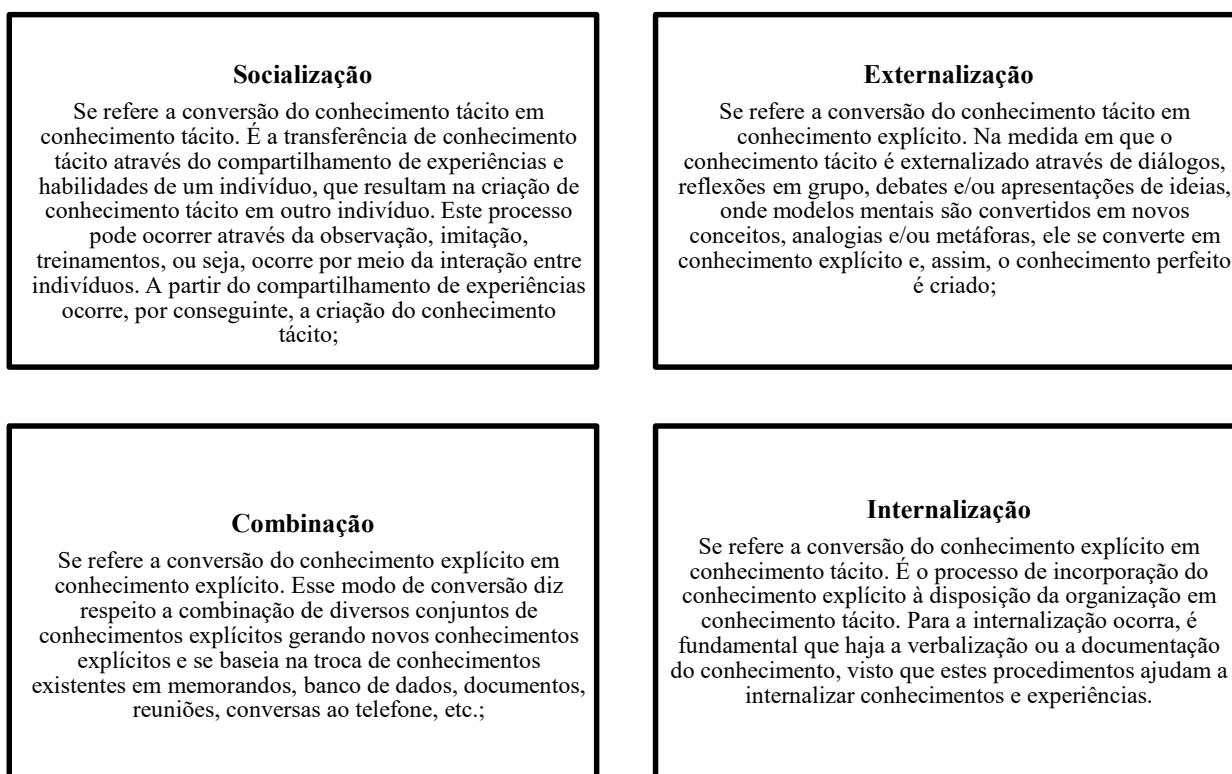


**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

O Modelo SECI se baseia nos quatro modos de “conversão do conhecimento”, que de

acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) são a **Socialização**, **Externalização**, **Combinação** e **Internalização**. As quatro iniciais dos modos de conversão, que serão detalhados na figura a seguir, formam o nome do referido modelo:

**Figura 3** – Modos de Conversão do Conhecimento Modos de Conversão do Conhecimento



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Nonaka e Takeuchi (1997).

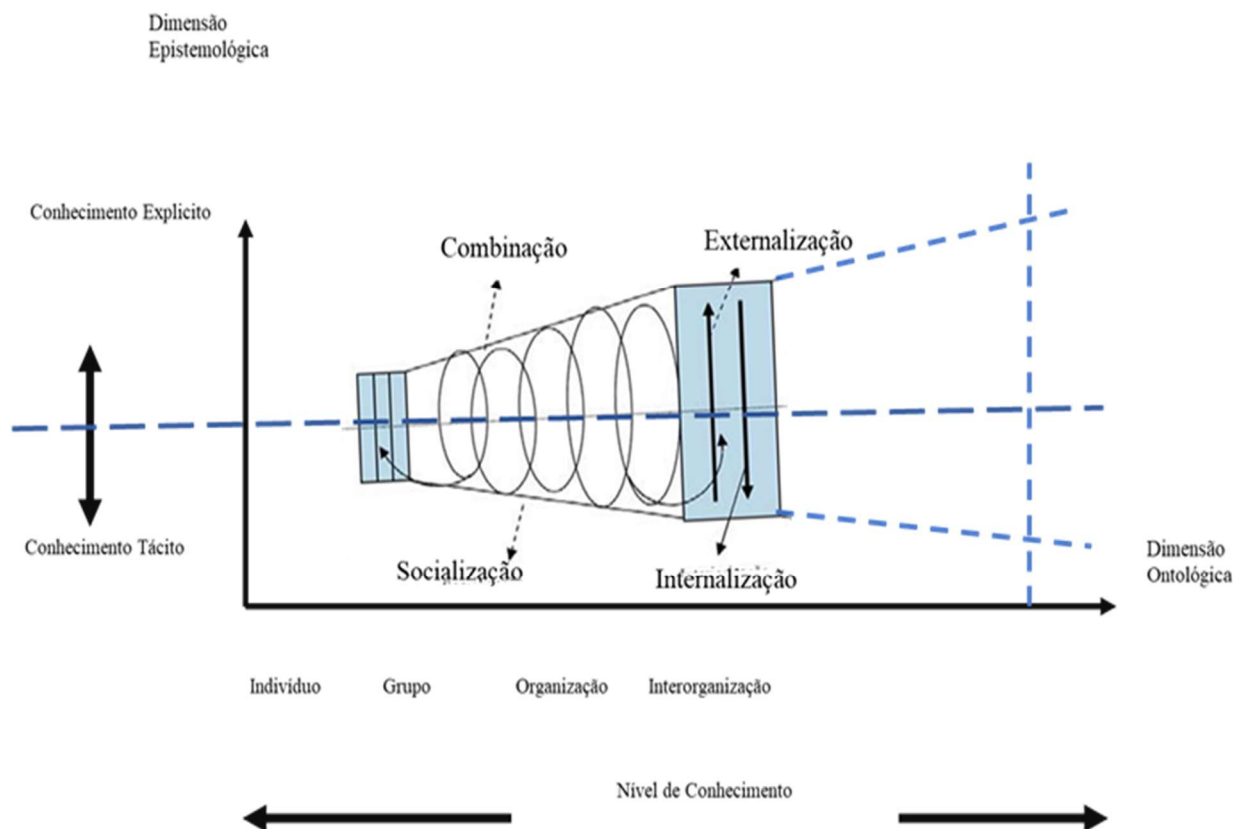
De acordo com os autores, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois é o modo de conversão que permite a criação de conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Ou seja, é o modo de conversão capaz de criar conhecimentos para as organizações. A partir da acumulação de conhecimento tácito individual ocorrida ao longo deste processo, uma nova espiral de criação do conhecimento pode ser desencadeada, uma vez que o conhecimento pode ser novamente partilhado com outros indivíduos no processo de socialização.

Desse modo, fica claro que o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) está ancorado no propósito de que o conhecimento individual é criado e desenvolvido através de interações entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Segundo os autores, o conhecimento organizacional é criado a partir destas interações que ocorrem de forma dinâmica e contínua, em um ciclo permanente entre os diferentes modos de conversão, denominado “espiral do conhecimento”, que envolve todos os níveis da organização



continuamente. Assim, apesar da clara delimitação dos modos de conversão do conhecimento, na prática, eles não ocorrem separadamente, conforme vê-se na figura a seguir:

**Figura 4** – Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), esses modos de conversões, necessárias para a promoção da espiral de conhecimento em nível organizacional, só acontecem a partir da existência das condições capacitadoras para a criação de conhecimento, quais sejam: a intenção, a autonomia, a flutuação e o caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos, a seguir explicadas na figura 5:

**Figura 5** – Condições capacitadoras para criação do conhecimento

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Nonaka e Takeuchi (1997).

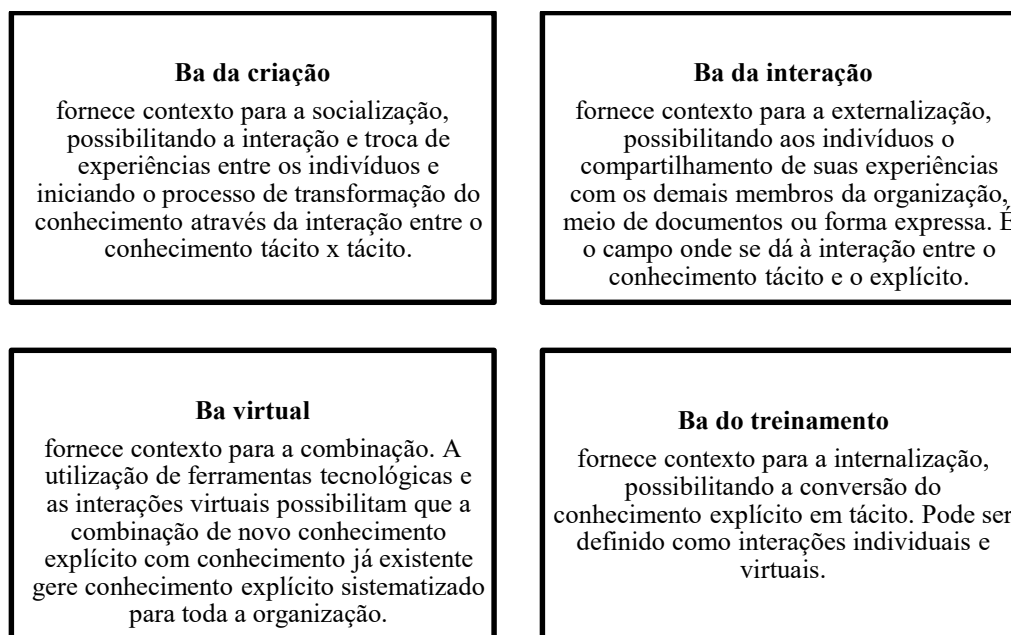
O segundo elemento que, de acordo com Nonaka e Toyama (2008), é necessário para a compreensão da natureza dinâmica da geração do conhecimento e para a viabilização da criação de conhecimento é a existência dos Ba's, espaços compartilhados chamados de contextos, sejam eles físicos, mentais, virtuais ou uma combinação deles, que servem de base para a criação do conhecimento e interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, individuais ou coletivos. O "Ba" fornece um contexto para o avanço do conhecimento individual e coletivo possibilitando interações sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio de conversão e combinação do conhecimento entre o tácito em explícito vistos no modelo SECI.

O Ba, a partir do exposto, seria um campo de interação, seja ele físico, virtual ou mental

(representado por crenças e valores compartilhados) que tem o poder de influenciar o processo de conversão do conhecimento em espiral. Cabem às organizações proporcionarem esses Ba com o fim de promover a conversão do conhecimento. (NONAKA; TOYAMA, 2008).

Nonaka e Toyama (2008) apresentam quatro tipos de Ba, um para cada estágio do Processo SECI, descritos na figura 6:

**Figura 6** – Ba's



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Nonaka e Takeuchi (1997).

Por fim, o terceiro elemento, os recursos do conhecimento, são a base do processo de criação do conhecimento organizacional e estão em constante evolução. São conhecidos como *inputs*, *outputs* e fatores moderadores do processo, que ao agregarem valor, tornam-se indispensáveis para a organização (NONAKA; TOYAMA, 2008; MARONATO, 2018).

Para compreender como os recursos do conhecimento são criados, esses autores sugerem sua classificação em quatro tipos: experimental, conceitual, sistêmico e operacional. Os recursos experimentais têm natureza tácita, são difíceis de serem avaliados, disponibilizados ou imitados. Por outro lado, essa mesma característica possibilita que as organizações alcancem vantagem competitiva sustentável. Habilidades adquiridas através das experiências no trabalho, confiança, amor, entre outros, são exemplos de recursos experimentais.

Os recursos conceituais são aqueles que têm como base os conceitos mantidos pelos clientes e membros da organização, compreendendo o conhecimento explícito formulado através

de imagens, linguagem, entre outros. Dada a sua natureza explícita, são mais fáceis de capturar que os recursos experimentais. Os recursos sistêmicos são aqueles que foram materializados na forma de manuais, por exemplo, sendo facilmente transferidos e visualizados. Já os recursos operacionais têm natureza prática e envolve o conhecimento tácito que já foi incorporado nas práticas organizacionais, como por exemplo a cultura e as rotinas organizacionais. (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; MARONATO, 2018).

A partir dos três elementos apresentados que formam a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (SECI, Ba's e Recursos do Conhecimento), Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam o modelo integrado de criação de conhecimento organizacional composto por cinco fases: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento. O quadro 1 apresenta cada um deles:

**Quadro 1** – Fases do processo de criação do conhecimento

<b>Fases</b>	<b>Características</b>
Compartilhamento do conhecimento tácito	Corresponde à etapa da socialização no modelo de conversão do conhecimento. O conhecimento tácito que reside nos indivíduos precisa ser compartilhado entre diferentes membros da organização, cada um com seu próprio histórico, experiências, crenças para que o conhecimento organizacional seja criado
Criação de conceitos	Corresponde à etapa de externalização. Nessa fase os conhecimentos tácitos e explícitos interagem de forma mais intensiva. O conhecimento tácito compartilhado na etapa anterior, através da verbalização, torna-se cristalizado em conceitos mais explícitos. Nessa etapa, o diálogo é ferramenta imprescindível
Justificação de conceitos	É nessa fase em que o novo conhecimento passa pela determinação de sua utilidade pelos membros da organização. A intenção organizacional deve contribuir para o estabelecimento dos critérios de justificação, que devem estar baseados na visão e estratégia da organização.
Construção de um arquétipo	Corresponde à etapa de combinação no modelo de conversão do conhecimento, em que o novo conhecimento explícito é combinado com o conhecimento explícito já existente na organização. Aqui, os novos 33 conceitos criados devem receber uma forma mais tangível, como modelos ou protótipos
Difusão interativa do conhecimento	Essa etapa refere-se ao ciclo contínuo e interminável de criação do conhecimento. Nesse sentido, o arquétipo criado passa por um novo ciclo de criação do conhecimento, que pode ser tanto na própria organização ou ainda entre organizações.

**Fonte:** Adaptado de Maronato (2018), Alvarenga Neto (2005) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) interagem entre si, fazendo uso das condições capacitadoras (intenção, autonomia, flutuação/caos, redundância e variedade de

requisitos) e possibilitando a criação da espiral do conhecimento e do processo de criação do conhecimento organizacional (compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento).

Dada a importância do processo de criação e compartilhamento de conhecimento entre pessoas, equipes e organização na GC, e considerando que a presente pesquisa aborda a GC em nível de equipes de trabalho, é importante destacar o papel destinado às gerências, tanto as de nível mais alto como as de nível intermediário.

Analisando o modelo de GC proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), Carvalho (2012) destaca a importância do papel da gerência na GC ao abordar os modelos gerenciamento *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*.

Segundo Carvalho (2012), o *top-down* é um modelo hierárquico clássico na administração que molda a organização como uma pirâmide, onde as informações são filtradas à medida que sobem a pirâmide até chegarem à alta gerência. Os executivos então criam planos e ordens que fazem o caminho inverso, descendo a hierarquia rumo aos níveis inferiores. Nesse esquema, dá-se mais importância ao conhecimento que é criado na alta cúpula e transmitido da organização para os grupos e indivíduos na forma de ordens. Já o modelo *bottom-up*, segundo o autor, seria uma espécie de antítese do *top-down*. Nesse modelo, os altos gerentes dão menos ordens, servindo mais como “patrocinadores do empreendedorismo” dos funcionários da linha de frente, das equipes de trabalho. A valorização excessiva da autonomia como princípio operacional, contudo, pode acarretar a falta de interação entre os membros e grupos da organização, prejudicando a disseminação e o compartilhamento do conhecimento.

Ainda de acordo com Carvalho (2012), a superação desses dois modelos, proposta pelo modelo de gerenciamento *middle-up-down* descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), consiste em entender que o conhecimento é criado de cima para baixo e de baixo para cima. Dessa forma, considerar as especificidades dos conhecimentos criados tanto pelas equipes como pela alta gerência é fundamental para a dinâmica da criação e disseminação do conhecimento. E nesse processo, o autor destaca a importância do gerente médio na organização, pois esse tipo de gerente desempenha um papel fundamental ao harmonizar os conhecimentos criados pela alta gerência com os criados pelas equipes. No *middle-up-down*, o autor destaca que quem cria o conhecimento é a equipe, com o gerente médio atuando como sintetizador de conhecimentos. Enquanto a alta gerência cria uma teoria principal, uma visão ou um sonho que norteie a melhor direção para a organização seguir, o gerente médio traduz a essa teoria principal à equipe de maneira que ela possa ser aplicada empiricamente, ou seja, ele resolve a contradição entre as experiências da equipe e da alta gerência, enquanto a equipe cria e desenvolve produtos e

soluções de acordo com a visão da organização e sua realidade.

Portanto, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo de gerenciamento middle-up-down é o mais abrangente no que se refere a quem é envolvido; o mais inclusivo relativamente ao tipo de conhecimento criado; o mais amplo em matéria de onde o conhecimento é armazenado; e o mais flexível a respeito de como o conhecimento é criado.

Para os objetivos deste estudo, adotar-se-á como referencial teórico o conceito de conhecimento e a Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

## 1.2 A GC E SUA ABORDAGEM NO SETOR PÚBLICO

Zimmer e Leis (2011, p.160), afirmam que “Ao lado da Aprendizagem Organizacional, a GC é um tema de crescente relevância nos estudos em Administração no Brasil. [...] a produção científica [...] vem recebendo maior atenção [...] notadamente nos últimos 10 anos.”, incluindo estudos que abordam o tema no Setor Público.

De acordo com o exposto na seção anterior, para Nonaka e Takeuchi (1997) o processo de criação do conhecimento ocorre em três níveis: através do indivíduo, do grupo e da organização, ou seja, para que a conversão de conhecimento ocorra se faz necessário um ambiente organizacional que promova fortemente a interação e o relacionamento social entre seus integrantes. Essa condição evidencia a importância que a GC assume como condição capacitadora no processo de criação do conhecimento.

Zimmer e Leis (2011) advertem que a GC, enquanto concepção e conceituação, é dificilmente compreendida fora do contexto organizacional. Assim, os autores registram que grande parte da discussão sobre essa temática afirma que o conhecimento é um recurso crítico, sendo a GC um elemento central na inovação e melhoria de produtos e processos, para a tomada de decisão gerencial e para a mudança organizacional.

Segundo Kogut e Zander (1992), as organizações possuem muito conhecimento acumulado, já sabem bastante. Nesse prisma, é indiscutível a importância de as organizações inventariarem os conhecimentos acumulados e torná-los disponíveis, utilizando para isso todo o suporte tecnológico necessário. Com esse entendimento, Manãs (2007) diz que uma empresa é uma base de dados de conhecimentos que, para serem transformados em riquezas verdadeiras, é necessário, além de experiências individuais, parciais, dispersas e voláteis, passar ao conhecimento coletivo, coerente e memorizado.

Reconhece-se aqui que é preciso valorizar o conhecimento de uma empresa e, portanto, é necessário que o conhecimento individual seja externalizado de forma que passe a fazer parte do conhecimento da empresa, constituindo o que podemos chamar de conhecimento organizacional. Para isso, é preciso saber gerenciar esse conhecimento para que se possa encontrar o que dele se precisa no momento em que for necessário, como um “estoque de conhecimento” que precisa ser administrado de forma que contribua para o sucesso da organização. (CARLOS; MIRANDA, 2012).

Para Davenport e Prusak (1998), o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. Para que a organização gestora de conhecimento seja capaz de obter vantagem competitiva sustentável e lograr êxito, é fundamental que o conhecimento organizacional acumulado seja acessível, de modo a propiciar o intercâmbio de conhecimento e o desenvolvimento e solidificação de uma cultura organizacional que estimule a gestão através do conhecimento. Nesse sentido, a GC tornou-se um tema fortemente debatido, uma vez que o conhecimento passa a ser visto como fonte de vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Alvarenga Neto (2008) entende a GC como um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, de forma a possibilitar que os conhecimentos e processos estejam à disposição de todos os colaboradores, permitindo às organizações alcançarem seus objetivos estratégicos e organizacionais com maior competitividade.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), a GC depende de contribuição para incentivar a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo e disponibilizá-lo para toda a organização. Isso nos leva diretamente ao conceito de GC para Nonaka e Takeuchi (1997) como a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização.

Já para Fresneda e Gonçalves (2007), a GC pode ser entendida como um processo de construção, renovação e aplicação do conhecimento, buscando potencializar a eficiência organização e o retorno de seus ativos de conhecimento. Nesse processo, ocorre o compartilhamento e a criação de conhecimentos entre pessoas e equipes e desses para a organização. Segundo os autores, a GC vai além da gestão dos conhecimentos dos indivíduos e busca facilitar os meios pelos quais esse conhecimento é criado, compartilhado e utilizado na organização, possibilitando a transformações na forma como as pessoas e a organização funcionam. Nesse mesmo sentido, Turban (2013) entende a GC como um processo que ajuda as organizações a identificarem, selecionarem, organizarem, disseminarem e transferirem informações importantes e experiências que fazem parte da memória organizacional.

Serrano e Fialho (2005) esclarecem que o êxito da GC assenta-se em duas linhas essenciais: técnica e política. A primeira pretende montar uma infraestrutura para incentivar a busca e o uso do conhecimento. A segunda pretende fomentar uma cultura permeável ao cultivo e à partilha do conhecimento, gerir o conhecimento como um recurso mensurável e construir uma contabilidade do conhecimento.

Zimmer e Leis (2011) afirmam, em um estudo bibliométrico em administração no Brasil (1997-2007) que, em relação a administração pública, os principais item analisados são: “Temas e subtemas mais recorrentes nos artigos; e métodos predominantes”, reforçando o que já foi apresentado na justificativa desse estudo, quando afirma-se que o tema GC em equipes ainda é pouco explorado no setor público (em relação ao serviço público brasileiro identificados 6 (seis) artigos publicados nos últimos 05 (cinco) anos, abordando a GC em nível grupal, de equipes de trabalho, sendo que apenas 02 (dois) deles abordam equipes em nível de organizações públicas brasileiras). No percurso da pesquisa foi identificado o estudo de Batista (2012) sobre a GC na administração pública brasileira, que sustentou o desenvolvimento dessa dissertação, uma vez que o referido estudo serviu de base para o desenvolvimento do Modelo de GC da RFB e para a abordagem, por parte da organização, da GC no âmbito das unidades/equipes de trabalho, e tendo em vista que a presente pesquisa é aplicada em nível de equipes de fiscalização.

Nesse estudo voltado para das organizações públicas brasileiras, Batista (2012) conceituou a GC como um método de criar, compartilhar e aplicar conhecimento buscando o aumento de eficiência e a melhoria da qualidade e da efetividade social, de forma a contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. Esta conceituação será adotada como referencial nesta pesquisa.

Fresneda e Goulart (2009) afirmam que no setor público a GC passou a ser um novo caminho no que diz respeito à melhoria do desempenho organizacional e relacionamento, seja ele interno ou externo, das organizações. Segundo Batista (2012), no setor privado a GC é vista como um instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucratividade, gerando riquezas, tornando-se mais competitiva e se perpetuando no mercado. Por outro lado, para o autor, na administração pública, uma GC efetiva ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos.

Levando em conta as inúmeras definições apresentadas para a GC, entendendo a similaridade e complementaridade entre elas e considerando que esta pesquisa está voltada para a GC no âmbito de equipes de trabalho em organização pública, o presente estudo adotará as conceituações de GC de Batista (2012) como referencial teórico.



Uma vez que as organizações públicas tenham como público-alvo o cidadão, segundo Batista (2012), elas não estão muito preocupadas com a competição e, por não visarem lucro ou expansão das atividades, como ocorre no setor privado, seus processos de GC devem estar relacionados com a inovação e a aprendizagem, sempre voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria dos serviços prestados à população. O autor resumiu com muita clareza as principais diferenças entre as organizações dos setores público e privado no quadro a seguir:

**Quadro 2** - Principais Diferenças entre as Organizações do Setor Público e Setor Privado

<b>CRITÉRIOS PARA DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DO SETOR PRIVADO</b>
OBJETIVO OU FINALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento econômico e social sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.</li> </ul>
PROPRIEDADE SOBRE O PATRIMÔNIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>O patrimônio é público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O patrimônio é privado.</li> </ul>
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiadas com os recursos dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços.</li> </ul>
FATOR CONDUTOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supremacia do interesse público. A Administração Pública é obrigada a dar continuidade à prestação do serviço público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomia da vontade privada.</li> </ul>
ORIENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos).</li> </ul> <p>Isso implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>garantia de transparência de ações e atos; e,</li> <li>institucionalização de canais de participação social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).</li> </ul>
TRATAMENTO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não podem fazer discriminação de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.</li> </ul>
DESTINATÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os “clientes” atuais e os potenciais.</li> </ul>
PARTES INTERESSADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados com as Políticas Públicas, mas também o valor final agregado para a sociedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclui principalmente acionistas e clientes.</li> </ul>
RELAÇÕES EMPREGO/TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para ingresso em um cargo público é imprescindível que o indivíduo passe por um concurso, seja nomeado e tome posse para está apto ao pleno exercício de atender ao público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para o ingresso no setor privado basta passar por um processo seletivo específico e esperar que os gestores optem pela contratação ou não de determinado profissional.</li> </ul>

REGULADORES DA AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agem em função de sistemas mais rígidos de planejamento governamental, que se orientam por princípios previstos na Constituição e por sistemas de elaboração de política pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautam sua ação pelo planejamento e gestão estratégica.</li> </ul>
PODER DE REGULAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não têm esse poder.</li> </ul>
REGIME JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direito Público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direito Privado</li> </ul>
LEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Só pode fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode fazer tudo que não estiver proibido por lei.</li> </ul>

**Fonte:** Ribeiro e Izquierdo (2017), a partir de Brasil (apud BATISTA, 2014) e Saravia (2010).

Dadas as especificidades do setor público, como visto no quadro anterior, e apesar de, segundo Barreto (2018), ainda haver carência em pesquisas na temática de GC voltada para órgãos públicos no Brasil, é possível notar o amadurecimento na abordagem do tema e o aumento gradativo de sua relevância no âmbito público. Uma evidência dessa constatação, segundo o autor, são os sistemáticos estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) ao longo dos últimos anos, que tiveram como objetivo definir, mapear e propor melhorias, no que diz respeito à GC na gestão pública. Apesar desse esforço, Batista (2012) destaca que o resultado da pesquisa Ipea publicada em 2016, referente a dados coletados em 2014, indica que mais de 70% dos órgãos públicos pesquisados encontram-se nos níveis iniciais de maturidade da GC, havendo assim uma margem significativa de melhora.

### 1.2.1 Modelos de GC

Principalmente a partir de 1990, diferentes modelos de GC passaram a ser formulados, sejam eles voltados para análise, diagnóstico e/ou avaliação de resultados, uma vez que a iniciativa privada, na busca por vantagens competitivas sustentáveis, passou a investir na GC de forma estratégica.

Os Modelos de GC permitem a medição do nível de presença e práticas de GC e auxiliam na compreensão das estruturas, terminologias e processos de GC nas organizações (NATALE; NEVES, 2014). Com o fim de apresentar alguns desses modelos, o quadro 3 a seguir traz um breve resumo dos mesmos e os respectivos autores.

Quadro 3 – Modelos de GC

AUTORES	DESCRIÇÃO
Sveiby (1998)	Apresenta um modelo que possibilita calcular o valor do intangível de uma organização, a partir de indicadores existentes em três grupos: 1. Estrutura externa, relacionado com o meio e agentes externos; 2. Estrutura interna, relacionado à estrutura e organização interna; 3. Estrutura de competências dos funcionários, relacionado à capacidade de ação, adaptação e aprendizagem.
Edvinsson; Malone (1998)	O modelo Skandia Navigator é criado no intuito de identificar e/ou melhorar o capital intelectual organizacional. Para eles, o capital de mercado e financeiro que representam a empresa visivelmente é suportada pelo capital intelectual invisível existente, o qual é gerado a partir das inter-relações entre o capital humano, o capital organizacional e o capital do cliente. Para mensurar tais aspectos intangíveis, foi desenvolvido um esquema a partir de alguns indicadores chave, quais sejam: foco financeiro, foco no cliente, foco humano, foco no processo, foco no desenvolvimento e na renovação. Essas são áreas nas quais uma empresa deve focalizar sua atenção, pois, desses focos provém o valor de seu Capital Intelectual no âmbito de seu ambiente competitivo. Neste sentido, para que tal recurso seja estratégico, é preciso expandir a expertise, encorajar a inovação e exercitar a integridade.
Davenport; Prusak (1998)	Para os autores, uma empresa pode "gerar" novos conhecimentos por aquisição ou por desenvolvimento. A GC é o conjunto de quatro grandes etapas: (1) a geração de conhecimento de forma consciente e intencional - por aquisição, por recursos dirigidos, unidades ou grupos formados com finalidade específica; por fusão; por adaptação e por rede do conhecimento); (2) a codificação e coordenação de conhecimento - através da elaboração de um mapa do conhecimento e da utilização de modelos de conhecimento, de recursos multimídia e hipertextos de intranets, de narrativas e histórias, de sistemas especialistas e de inteligência artificial, e de patentes e relatórios, em menor escala e em função das limitações existentes; (3) a transferência de conhecimento - com o apoio de ferramentas de tecnologia de informação e observação da influência da cultura organizacional e da definição do tipo de conhecimento que se quer transferir; (4) a utilização - de modo que o conhecimento transferido provoque mudança.
Leonard-Barton (1995)	Relaciona construção do conhecimento a quatro atividades: 1) aquelas focadas na busca por soluções criativas de forma compartilhada; 2) as concentradas na implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos internos; 3) as focadas na prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências para o futuro e; 4) as concentradas na absorção de know-how de fontes externas. Essas atividades são influenciadas, por sua vez, por competências essenciais (apoiadas por mecanismos tecnológicos) e se transformam em vantagens competitivas para a organização. As competências identificadas estão contidas: nas qualificações, conhecimentos e habilidades dos indivíduos; nos sistemas físicos; nos sistemas gerenciais; e nos valores ou nas normas da organização.
Terra (2001)	Apresenta uma visão abrangente, baseado em sete dimensões da GC: (1) visão e estratégia da alta administração; (2) cultura organizacional; (3) estrutura organizacional (4) políticas de recursos humanos (5) Sistemas de Informações; (6) mensuração de resultados; (7) aprendizado com o ambiente. Para ele, o significado de GC é o modo pelo qual os conhecimentos são gerados, difundidos, apropriados e aplicados por pessoas e por empresas ou outras organizações. Isto implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e de aprendizagem individual; com a coordenação sistêmica de esforços nos planos organizacionais e individuais, estratégico e tático; e com normas formais e informais.
Stewart (1998)	Sugere um gráfico circular (Navegador do Capital Intelectual), em forma de tela de radar, o qual irá monitorar indicadores simultaneamente, quais sejam: índice de rotatividade de trabalhadores do conhecimento, atitude dos funcionários, custo de substituição de banco de dados, satisfação do cliente e valor da marca.
Cardoso (2007); Cardoso e Peralta (2011)	Apresentam um modelo multidimensional da GC, associando-lhe sete processos específicos: (a) criação e aquisição; (b) atribuição de sentido; (c) partilha e difusão; (d) memória organizacional; (e) medição; (f) recuperação do conhecimento; (g) utilização do conhecimento.
Probst et. al (2002)	Apresentam uma estrutura integrada com processos essenciais de GC, a saber: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento. Tais processos geram um quadro amplo dos problemas operacionais que podem surgir ao considerar o conhecimento como um recurso. A sugestão dada pelos autores é que as

	intervenções operacionais estejam sob uma estrutura de coordenação que lhe dê orientação. Tal orientação é apoiada pelas metas de conhecimento e sua avaliação.
Bukowitz; Williams (2002)	Apresentam uma metodologia que realiza um diagnóstico da <i>GC</i> nas organizações, compreendendo o processo tático e o estratégico. Esse diagnóstico apresenta-se dividido em sete seções, as quais quatro (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) correspondem ao processo tático e ao processo estratégico (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje). Esta proposta é um instrumento qualitativo e tem o propósito de provocar a reflexão dos assuntos e preocupações que cercam a <i>GC</i> nas organizações.
Paulzen e Perc (2002)	O Knowledge Process Quality Model (KPQM), identificam o estágio de evolução da <i>GC</i> , em forma de processos, em uma organização como o propósito de apontar pontos de melhoria para que o modelo de <i>GC</i> atinja um estado futuro desejado.
Hiebeler (1996)	Um dos criadores do KMAT (Knowledge Management Assessment Tool), desenvolvido pela American Productivity & Quality Center (APQC). Neste modelo, os fatores chave na ativação da <i>GC</i> são: 1) Cultura: identificação das principais barreiras culturais; 2) Tecnologia: identificação e adaptação de padrões de tecnologias da Informação e ferramentas; 3) Medição: definição de indicadores de desempenho e métricas; 4) Estratégia e Liderança: visão e estratégia para <i>GC</i> no seio da organização.

**Fonte:** Adaptado de Rosário (2013) e Caldas (2008).

Além dos modelos acima citados, muitos outros modelos de *GC* foram desenvolvidos ao longo dos anos, sendo relevantes tanto para organizações privadas como públicas, dado que todos abordam processos de *GC* e suas dimensões humanas, organizacionais e estratégicas. As dimensões que compõem cada um desses modelos expressam os pontos fundamentais que devem estar presentes nas organizações para o sucesso do gerenciamento do conhecimento, por isso devem ser articuladas em conjunto de modo a interagirem entre si e com o todo. Dessa forma, para identificar se esses pontos fundamentais, também chamados de fatores críticos de sucesso, estão presentes na organização, uma das etapas de diversos dos modelos propostos é a mensuração, que visa avaliar o nível da *GC* utilizada e da presença dos fatores críticos de sucesso

Segundo Helou, Abreu e Lenzi (2015), uma das primeiras ações para implantar um programa de *GC* eficaz é avaliar o grau de maturidade em que a organização está, e um dos métodos é através dos modelos de maturidade de *GC*. Para Flores (2018) os modelos de maturidade em *GC* podem contribuir para identificar em que grau a *GC* está sendo utilizada na organização, pois, tratando-se de um ativo intangível, logo de difícil mensuração, existem poucos modelos que de fato busquem identificar o nível de utilização de *GC* dentro das organizações. Ratificando o exposto, Kraemer et al. (2017) afirmam que os modelos de maturidade de *GC* são importantes pois servem como uma ferramenta eficaz para facilitar a governança de *GC* em toda a organização, auxiliam a identificar barreiras à implementação da *GC* e podem facilitar o planejamento de curto e longo prazo..

O *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*, por exemplo, é uma metodologia elaborada pelo Banco Mundial com o objetivo de fomentar o desenvolvimento do conhecimento nas organizações promovendo iniciativas de educação, infraestrutura de tecnologia da informação e sistemas de inovação. O instrumento objetiva investigar os níveis de aptidão e

capacidade para GC de uma organização. Através do OKA é possível mensurar a maturidade em GC de organizações públicas e privadas. A ferramenta está estruturada em três elementos: pessoas, processos e sistemas e cada uma delas é composto de dimensões capazes de mensurar a GC na organização (FONSECA, 2006). Segundo o autor, a metodologia consiste na aplicação de questionário com um conjunto de perguntas específicas para cada uma das dimensões.

Já o modelo APO (2010) é um método de mapeamento e implementação de técnicas de GC em organizações proposto pela *Asian Productivity Organization* – APO, que de forma muito prática, propôs um *framework*, desenvolvido por uma equipe de especialistas asiáticos, europeus e norte-americanos, composto de 4 (quatro) estágios. Conforme Nair e Prakash (2009), os estágios que compõem o método da APO são os seguintes: descobrir; desenhar; desenvolver e implementar. A avaliação do grau de maturidade em GC é realizada no estágio descobrir, a partir da aplicação de uma escala composta de sete dimensões: Liderança, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação e Resultados.

Apesar de poderem ser adaptados às características de entes estatais, esses modelos não foram idealizados especificamente para esse fim. A partir dessa lacuna, dois estudos buscaram, a partir do modelo da APO, desenvolver modelos de GC e de Maturidade em GC voltados especificamente para a Administração Pública Brasileira, como é o caso do Modelo de GC para a Administração Pública – MGCAP proposto por Batista (2012) e o Modelo de Maturidade em GC para a Administração Pública Brasileira proposto por Helou (2015). Vale destacar que o estudo de Helou (2015) buscou aprimorar o instrumento de avaliação de maturidade em GC concebido por Batista (2012) e, ancorado nos critérios estabelecidos no Modelo da APO (2009), incorporou duas novas dimensões à ferramenta de Batista (2012), a qual denominou arcabouço legal e cultura organizacional. Por outro lado, em razão do estudo de Batista apresentar tanto um modelo de GC voltado para a Administração Pública, o MGCAP, como também contemplar o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, o IAGCAP, o presente estudo utilizará o modelo proposto por Batista (2012).

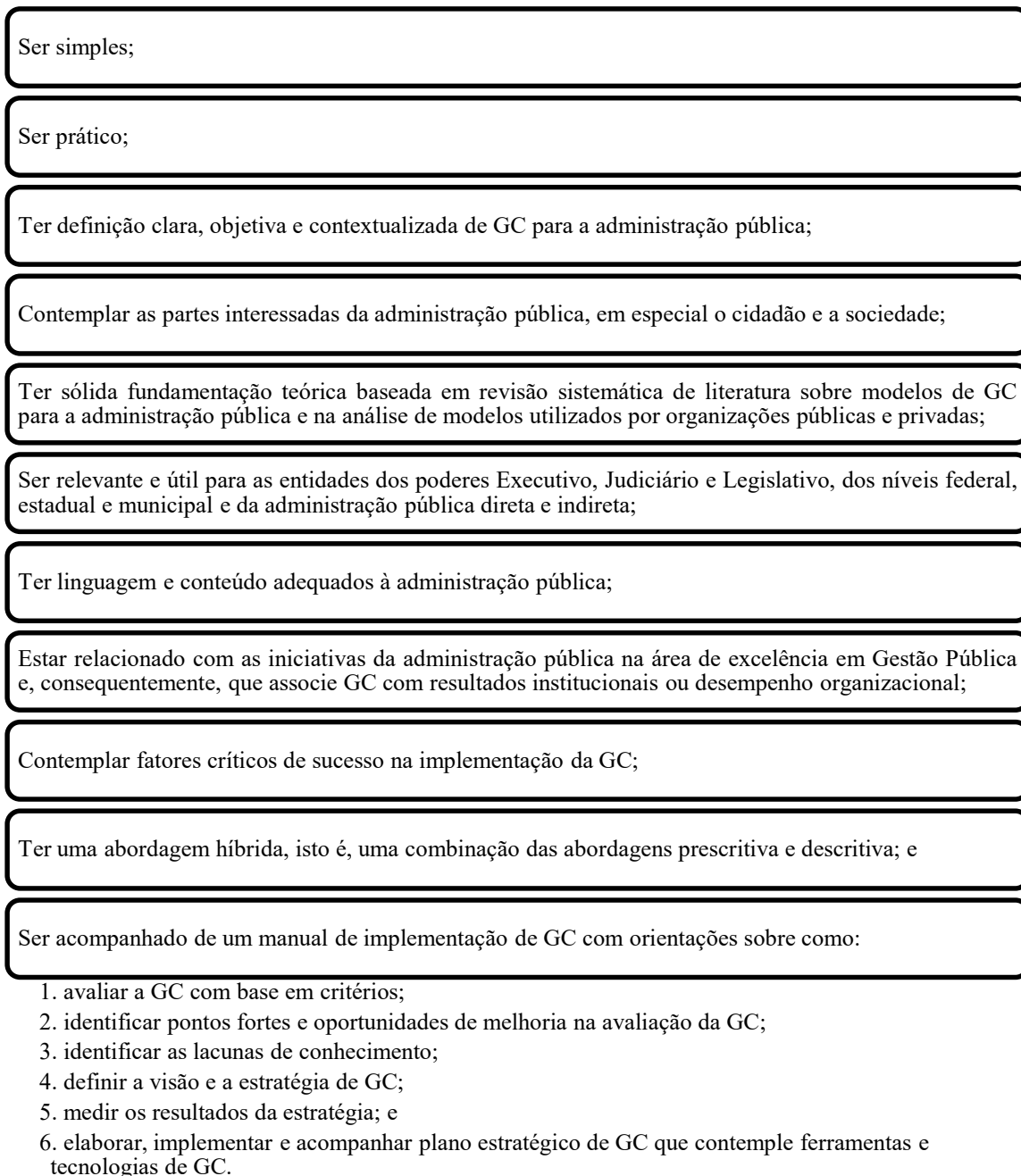
### 1.2.2 Modelo de GC para a Administração Pública - MGCAP

Com base em uma revisão sistemática de literatura sobre os diversos modelos de GC que pudessem ser aplicados na administração pública brasileira, Batista (2012) desenvolveu um modelo híbrido baseado na metodologia de GC da *Asian Productivity Organization* (APO, 2009).

Segundo Batista (2012), para que um modelo seja adequado para orientar as organizações

públicas brasileiras na implementação da GC, ele deve reunir as seguintes características, conforme figura a seguir:

**Figura 7** – Características de um modelo de GC para organizações públicas



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Batista (2012).

Segundo Flores (2018), o modelo de GC para a Administração Pública concebido por Batista (2012) foi estruturado em duas partes, a descritiva onde são apresentados os elementos essenciais da GC e a prescritiva onde são elencados os passos para implementação da GC dentro das organizações. Na fase de implementação Batista (2012) define quatro etapas para a

implementação de um Plano de GC, quais sejam, diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar.

O modelo de GC desenvolvido por Batista (2012) já foi adotado por diversas instituições públicas brasileiras, entre elas a Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); o Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada (IPEA); a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Esses casos de implantação do MGCAP constam de trabalho publicado por Batista et al (2014), intitulado Casos Reais de Implantação do Modelol de GC para a Administração Pública Brasileira.

Para a fase de diagnóstico, o MGCAP, modelo proposto por Batista (2012), contempla o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP), que tem o objetivo de aferir o nível de maturidade de cada organização no que diz respeito à GC e faz parte de uma iniciativa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, estruturada em várias etapas, que visa o aperfeiçoamento da GC em organizações públicas brasileiras. O IAGCAP contempla 07 (sete) dimensões da GC: liderança, processo, pessoas, tecnologia, processos de Conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC. O quadro 4 apresenta cada uma das dimensões propostas por Batista (2012) e as respectivas perguntas norteadoras:

**Quadro 4** – Dimensões do IAGCAP proposto por Batista (2012)

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PERGUNTA NORTEADORA</b>
Liderança em GC	Como os líderes da organização enxergam a GC?
Processo	Os processos da organização foram modelados contemplando práticas de GC?
Pessoas	A organização investe em programas de educação e capacitação?
Tecnologia	A organização utiliza a tecnologia de forma que promova a GC?
Processos de Conhecimento	A organização cria, armazena, compartilha e aplica o conhecimento?
Aprendizagem e Inovação	A organização é capaz de, através de suas equipes, não só resolver problemas como também disseminar as melhores práticas?
Resultados da GC	As práticas de GC existentes resultaram em incremento da capacidade da organização?

**Fonte:** Barreto (2018), adaptado de Batista (2012)

De acordo com Barreto (2018) o instrumento proposto por Batista (2012) já foi amplamente experimentado, uma vez que já foi aplicado em, pelo menos, 73 organizações, das quais 66 fazem parte da chamada máquina pública. Outro fator que pode ser considerado como um diferencial, no que diz respeito a ser um modelo adequado para o objetivo do estudo, está

relacionado com o fato de existir uma ampla documentação relatando detalhadamente a sua aplicação no sitio eletrônico do Ipea.

No quadro 5 a seguir serão destacados alguns estudos que utilizaram o modelo de maturidade em GC proposto por Batista (2012):

**Quadro 5** - Estudos que utilizaram o IAGCAP de Batista (2012)

AUTOR	ESTUDO
Freitas (2017)	Artigo que teve por objetivo analisar tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas brasileiros por meio da GC na administração pública e avaliar o nível de maturidade da GC (GC) em um Tribunal de Contas brasileiro, a partir do instrumento para avaliação da GC na administração pública proposto por Batista (2012).
Barreto (2018)	Dissertação de mestrado no âmbito da UFBA que teve por objetivo analisar o nível de maturidade em GC na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – PRODEB. Para tal, foi aplicado o instrumento desenvolvido por Batista (2012) intitulado de Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública – IAGCAP.
Krukoski et al (2019)	Artigo que teve por objetivo analisar o grau de maturidade em GC na Administração Pública em uma instituição pública municipal do sudoeste paranaense, a partir da aplicação de instrumento de diagnóstico em GC adaptado de Batista (2012).
Lira e Pinto (2020)	Artigo que teve por objetivo diagnosticar o grau de maturidade em GC do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL), aplicando o instrumento desenvolvido por Batista (2012) intitulado de Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública – IAGCAP.
Lemos (2021)	Dissertação de mestrado no âmbito da Universidade de Lisboa que teve por objetivo geral avaliar o modelo de GC da Câmara Municipal de Nova Serrana-MG, com base no modelo de GC e de maturidade desenvolvidos por Batista (2012).

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Como bem destacado por Batista (2012), o MGCAP se trata de um modelo genérico, razão pela qual a RFB, ancorada no estudo do autor e amparada por referenciais teóricos e análises de modelos de outras organizações, desenvolveu o Modelo de GC da Receita Federal (RFB; 2016a), produto do seu Plano do Programa de GC (RFB; 2014) e que será apresentado na seção destinado aos resultados da pesquisa, por ocasião da contextualização da organização. Considerando que o Modelo de GC da RFB está ancorado no MGCAP proposto por Batista (2012), a caracterização do modelo será apresentada na referida seção de resultados.

### 1.2.3 As Práticas de GC e as Tecnologias de Informação e Comunicação

A literatura que discute a GC apresenta diversas práticas que podem ser adotadas pelas organizações, na busca por criação, disseminação e partilha do conhecimento. Segundo Kuniyoshi (2008), a implementação dos processos e ações relacionados à GC é viabilizada através das práticas de GC, que contemplam as ferramentas, tecnologias, estratégias, políticas e técnicas de gestão organizacional. A adoção das práticas de GC, além de possibilitar o



gerenciamento do saber dos colaboradores, permite a valorização dos mesmos uma vez que seus conhecimentos, experiências e talentos individuais poderão ser compartilhados com seus pares, acarretando assim na melhoria do desempenho e dos serviços prestados pela organização à sociedade.

Segundo Mengalli (2006), para que as práticas de GC possam produzir facilidades para a criação, preservação e compartilhamento de conhecimento, se faz necessária a forte colaboração entre os indivíduos. E saber como motivar os indivíduos a contribuírem com o seu conhecimento para a base de conhecimentos da organização é um grande desafio que se impõe.

Segundo Turban (2013), as iniciativas de GC objetivam identificar o conhecimento, explicitando-o de modo que possa ser compartilhado de forma sistemática ou formal, mostrando seu valor por meio da reutilização. Ainda segundo o autor, com um clima organizacional de apoio e de TI, uma organização pode trazer toda a sua memória organizacional e conhecimento para lidar com qualquer problema em qualquer lugar do mundo e a qualquer momento. Nesse sentido, a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) representa uma estratégia valiosa para as organizações, uma vez que pode facilitar a interação entre os indivíduos e a disseminação e compartilhamento de conhecimentos, potencializando assim a GC.

Em artigo que revisita a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, Roza (2020) destaca a importância das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nos modos de conversão do conhecimento e como recursos facilitadores da criação do conhecimento nas dimensões epistemológica e ontológica.

Em relação aos modos de conversão do conhecimento, de acordo com Roza (2020) as TIC podem mediar o compartilhamento (socialização) de experiências entre os indivíduos da organização, que podem interagir através de recursos tecnológicos como se estivessem juntos, propiciando a observação, a imitação e a prática em tempo real. Podem também ser empregadas para expressar o conhecimento do indivíduo sob a forma escrita, oral ou audiovisual, facilitando a externalização do seu conhecimento tácito. As TIC também podem apoiar a interação e as trocas entre os indivíduos no processo de combinação, por serem importantes ferramentas para organização, categorização e estabelecimento de relações entre informações, propiciando a geração de novos conhecimentos explícitos. Por fim, os recursos tecnológicos também podem apoiar o processo de internalização, uma vez que os indivíduos podem aproveitar o conhecimento explícito expresso ou registrado por meio das TIC, para incorporá-los ao seu conhecimento tácito.

Entendendo os sistemas de GC como recursos tecnológicos (internet, intranet, data mind, etc), Turban (2013) afirma que o objetivo dos sistemas de GC é identificar, capturar, armazenar,

manter e entregar conhecimento útil de forma significativa a qualquer um que precise dele, em qualquer lugar e a qualquer hora, dentro da organização, dando suporte ao compartilhamento, a tomada de decisão e a colaboração no nível organizacional.

A partir do estudo realizado por Batista e Quandt (2015) sobre as práticas de GC e as ferramentas de tecnologia adotadas por órgãos da Administração Pública, relacionamos no quadro a seguir algumas práticas e recursos tecnológicos que podem contribuir para a criação, disseminação e partilha de conhecimento e seus respectivos conceitos, extraídos do estudo em questão (BATISTA; QUANDT, 2015, p. 16 a 22):

**Quadro 6 – Práticas e Recursos Tecnológicos a serem aplicados na GC**

PRÁTICAS E RECURSOS TECNOLÓGICOS	DESCRIÇÃO
Comunidades de prática	Grupos informais ou interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse em comum. As comunidades são auto-organizadas, de modo a permitir a colaboração de pessoas, que propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência das melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização dos modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho, na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa seu desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
<i>Coaching</i>	É similar ao <i>Mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte do processo planejado de apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
<i>Benchmarking</i>	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Melhores práticas	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de problema. São documentadas em bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Fóruns de discussão	Espaços virtuais para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
Intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados, que capturem e difundam o conhecimento e a experiência entre trabalhadores/departamentos. O portal é um espaço na web que pode constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando o acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também, ser uma plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.
Banco de competências (individual e organizacional)	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas e/ou de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
Memória organizacional, Lições aprendidas e Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos. As lições aprendidas são relatos das experiências, onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise as causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.
Educação corporativa	Processo de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância etc.
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a

	aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos que visam desenvolver, tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos das pessoas envolvidas em eventos ocorridos.
Sistemas de <i>workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em seus instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc. O principal mecanismo de gestão de conteúdo utilizado pela organização é a Intranet.
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo "garimpar" assuntos ou temas específicos.
" <i>Brainstorming</i> "	É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.
Assistência de colegas	É uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como "aprender antes de fazer", isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto.
Revisão de Aprendizagem e Revisão Pós-Ação	É uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A Revisão de Aprendizagem pode ocorrer a qualquer momento, diferente da Revisão Pós-Ação, que é realizada no fim do projeto.
Espaços colaborativos presenciais ou virtuais	Quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas interagem com outras pessoas por meio de comunicação, seja presencial ou virtual. Os espaços colaborativos virtuais permitem o trabalho conjunto entre pessoas
Café do Conhecimento	É uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e "insights" de maneira amistosa. O objetivo do Café do Conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a insights mais profundos e compartilhamento mais intenso do que o comum.
Serviços Online de Redes Sociais	Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Os serviços online de redes sociais servem de suporte para interagir socialmente na Rede Mundial de Computadores. Os serviços são, entre outros, mecanismos para: i) encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes; ii) organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas; iii) compartilhar conteúdo (documentos, links para sítios relevantes e vídeos).

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Batista e Quandt (2015).

As práticas de GC acima, conforme já esclarecido, foram identificadas no estudo realizado por Batista e Quandt (2015) sobre as práticas de GC e as ferramentas de tecnologia adotadas por órgãos da Administração Pública. É importante destacar que a RFB já utiliza muitas

dessas práticas de GC com diferentes graus de intensidade, conforme pode ser verificado no Relatório de Diagnóstico de Práticas de GC (RFB, 2014b), produzido pela RFB por ocasião da implementação do seu programa de GC. O relatório destaca, entretanto, que a utilização de várias dessas práticas se dá de forma fragmentada e não alinhada a uma estratégia específica de GC. Destaca, ainda, que a organização procura utilizar práticas já consolidadas e experimentadas em outras organizações, raramente assumindo o protagonismo na implantação de novas abordagens gerenciais.

Com esta subseção, conclui-se a revisão teórica reafirmando que, em razão do estudo de Batista (2012) apresentar tanto um modelo de GC voltado especificamente para a Administração Pública Brasileira, o MGCAP, como também contemplar o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, o IAGCAP, o presente estudo utilizará o modelo de Batista (2012) como referencial teórico.

## 2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta seção apresenta o percurso metodológico da presente pesquisa. Segundo Richardson (2009), o método é a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. A pesquisa, quanto aos fins, configura-se como um Estudo de Caso único, de caráter descritivo e abordagem quali-quantitativa.

A pesquisa é, quanto ao objetivo, descritiva, já que tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, identificando e estabelecendo relações entre variáveis. No presente estudo, a pesquisa descreve aspectos relacionados à GC nas equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal, além de estabelecer relações que podem levar ao aprimoramento da GC na organização.

Pode ainda ser classificada como pesquisa aplicada, pois busca obter conhecimento tomando por base uma situação específica, contribuindo para a resolução de problemas, imediatos ou não, relacionados à maturidade em GC (GIL, 2009).

Em relação a abordagem, trata-se de pesquisa quali-quantitativa. A pesquisa qualifica-se como quantitativa quando busca diagnosticar o atual estágio de maturidade da GC nas Equipes de Fiscalização da 3ª Região Fiscal à luz de uma escala validada. Em relação à abordagem qualitativa, observa-se a utilização de diferentes métodos de análises de dados de caráter qualitativo, tais como a análise de conteúdo das entrevistas: coletiva, de natureza exploratória; e das entrevistas com roteiros semiestruturados realizadas individualmente. Também adotou-se uma abordagem qualitativa para a análise dos dados levantados na observação-participante e na pesquisa documental.

No que se refere à abordagem temporal, o presente estudo se caracteriza como pesquisa de corte transversal, uma vez que os dados coletados cobrem determinado momento no tempo, não tratando da evolução do fenômeno estudado ao longo do tempo.

O Estudo de Caso único consolida-se na medida em que se busca, a partir do estudo do processo de GC atualmente praticado nas equipes de fiscalização da RFB, desvendar as fragilidades existentes neste processo e propor ações para mitigá-las. O Estudo de Caso é um estudo aprofundado de um objeto de estudo ou fenômeno. Segundo Martins (2008), o Estudo de Caso apresenta claramente os limites entre o fenômeno e o seu contexto, evitando assim interpretações e descrições indevidas, tratando o tema-problema com rigor científico. Para o autor, o Estudo de Caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa. O caso analisado no presente estudo consolida-se a partir da triangulação dos dados levantados de diferentes formas, validando seu rigor científico.

Para a elaboração de um Estudo de Caso, Martins (2008) apresenta um processo a ser seguido, a fim de assegurar o rigor necessário para dar validação ao estudo. Assim, para o presente Estudo, adotou-se as 19 fases apresentadas pelo autor, demonstradas no quadro a seguir:

**Quadro 7:** Processo de Estudo de Caso, segundo Martins (2008)

FASES	DESCRIÇÃO
1 - Escolha do caso	Se deu em função da relevância da GC nas atividades de fiscalização e da percepção da existência de fragilidades no processo de GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF, tendo em vista a experiência do autor nesse processo de trabalho, atuando inclusive em função de chefia de equipe de fiscalização há mais de 10 anos.
2- Aval para o estudo	O tema do estudo foi submetido à SRRF03 e teve o aval do mentor designado por essa superintendência.
3- Primeiras ideias sobre o tema	A partir da pesquisa bibliográfica e de informações sobre o tema na RFB.
4- Assunto tema 5- Questão norteadora	Tendo o conhecimento da abordagem teórica, o assunto tema e a questão norteadora foram definidos a partir da análise de dados secundários disponibilizados pelo órgão e da identificação de um projeto piloto abordando a temática na RFB.
6- Plataforma teórica 7- Proposição ou tese 8- Planejamento da pesquisa 9- Protocolo do Estudo de Caso	As fases 6, 7 e 8 foram construídas a partir do aprofundamento dos dados secundários e da leitura do referencial bibliográfico, resultando na fase 9 - Protocolo de Estudo de Caso, apresentado no quadro 13 - Modelo de Análise e no Quadro 14 - Desenho da Pesquisa, onde são apresentados objetivos, questionamentos, referencial teórico, dimensões e categorias analisadas, procedimentos da pesquisa de campo; identificação dos locais, fontes de informação, instrumentos de pesquisa e formulários para registro dos dados.
10- Coleta de dados e evidências 11- Resultados 12- Triangulações 13- Encadeamento de evidências 14- Demonstração/explicação da tese 15- Confiabilidade e viabilidade 16- Inferência Analítica 17- Conclusões	Os dados primários e secundários levantados foram coletados a partir da pesquisa documental, aplicação de questionário, realização de entrevistas com roteiro semiestruturados e observação-participante e depois os resultados foram triangulados para a explicação da hipótese e finalização do Estudo de Caso.
18- Relatório 19- Formatação, edição e publicação	Construído em formato de dissertação, constante do capítulo 3 - Análise dos Resultados e Proposta de Aperfeiçoamento das Ações e Práticas de GC.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Nas subseções a seguir, detalha-se o *locus* da pesquisa (unidade de análise e população), a fase exploratória do estudo, os instrumentos de coleta de dados utilizados, bem como as respectivas técnicas de análise, o modelo de análise e o desenho da pesquisa.

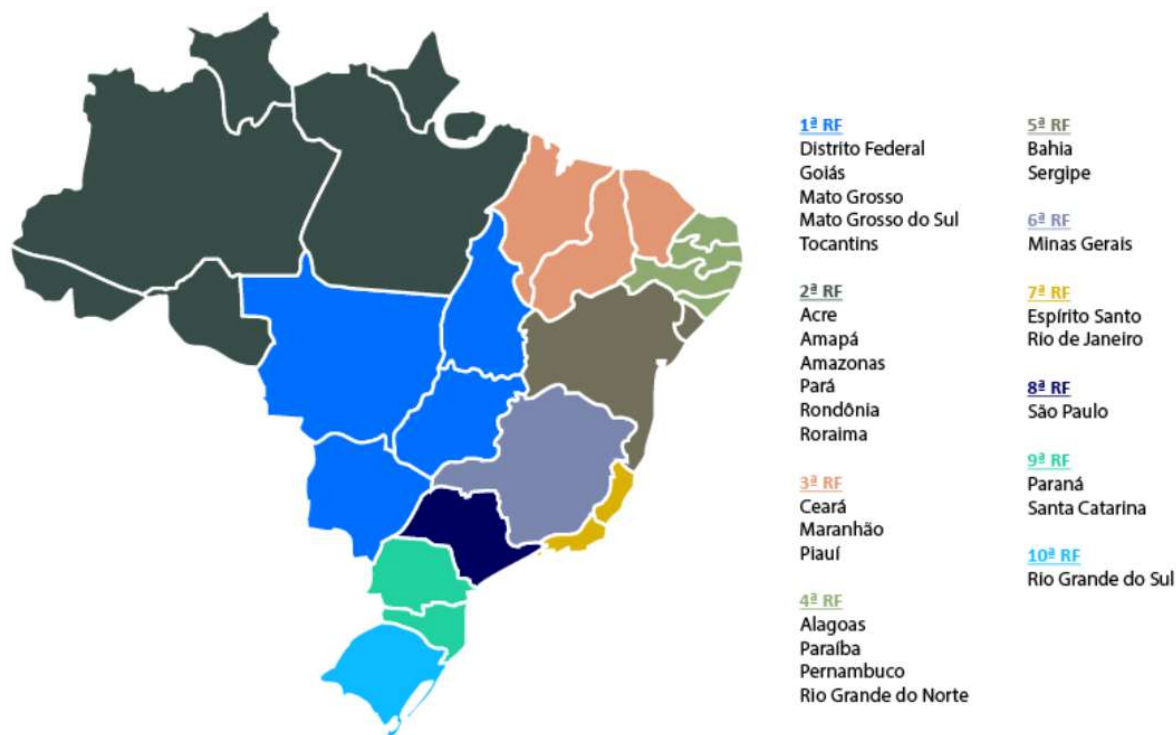
## 2.1. *LOCUS* DA PESQUISA E FASE EXPLORATÓRIA: A RFB COMO OBJETO DE ESTUDO

A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) é órgão específico e singular da estrutura do Ministério da Fazenda. Ela é responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os previdenciários, e aqueles incidentes sobre o comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do País. Além de atuar no combate e na prevenção aos ilícitos fiscais e aduaneiros como sonegação fiscal, contrabando, descaminho, pirataria, fraude comercial, tráfico de drogas e de animais em extinção e outros delitos relacionados ao comércio internacional, a RFB também auxilia o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária.

A RFB exerce suas atividades em todo o território nacional por meio de uma estrutura organizacional que consiste em: Unidades centrais, sediadas em Brasília-DF, compostas por 5 subsecretarias e 11 órgãos de assessoramento direto; e as Unidades descentralizadas (distribuídas geograficamente por todo o País), que compreendem 10 Superintendências Regionais da Receita Federal do Brasil - SRRF e as unidades a elas subordinadas (Delegacias, Alfândegas, Inspetorias, Agências e Postos de Atendimento).

O núcleo estratégico da RFB está sediado em Brasília, e é representado pelas Unidades Centrais. As Subsecretarias (compostas por Coordenações-Gerais e demais subunidades), são responsáveis pelo gerenciamento dos macroprocessos de trabalho definidos no Mapa Estratégico da RFB. As superintendências regionais da Receita Federal (SRRF), subordinadas ao secretário da RFB, representam o nível tático da organização e são responsáveis pela gestão de todas as atividades, no seu âmbito de atuação e pela supervisão das unidades sob sua jurisdição. As delegacias e alfândegas, subordinadas às superintendências, representam o nível operacional e, efetivamente, executam as atividades inerentes à arrecadação, controle e recuperação de créditos, atendimento ao contribuinte, fiscalização, controle aduaneiro, entre outras.

Tendo em vista sua atuação nacional, a RFB está distribuída geograficamente e organizada por meio de Regiões Fiscais, composta por uma ou mais unidades da Federação, conforme pode ser visualizado na figura apresentada a seguir:

**Figura 8:** Distribuição geográfica das Unidades Regionais (Superintendências) da RFB

Fonte: Intranet RFB (2022).

Com a regionalização das atividades, estabelecida em seu Regimento Interno pela Portaria ME Nº 284, de 27 de julho de 2020, foram criadas equipes regionais para diversos processos de trabalho da RFB. Assim, na projeção das atividades de fiscalização, cada região fiscal passou a contar com equipes regionais voltadas para fiscalização de pessoas físicas e jurídicas, estando cada uma dessas equipes vinculadas a um gestor regional, no caso, um dos delegados das Delegacias da Receita Federal do Brasil (DRF) ou o próprio Superintendente Regional da SRRF naquela Região Fiscal.

O presente estudo tem como unidade de análise as 08 (oito) equipes de fiscalização da RFB na 3ª Região Fiscal, que compreende os estados do Ceará, Piauí e Maranhão, conforme detalhado a seguir:

**Quadro 8** – Equipes de Fiscalização da 3ª Região Fiscal

EQUIPES DE FISCALIZAÇÃO DA 3ª REGIÃO FISCAL	Nª AFRFB (Incluindo Chefe)	GESTOR DIRIGENTE
SEFIN - Serviço de Fiscalização de Maiores Contribuintes, responsável pela fiscalização de pessoas jurídicas nos casos que envolvem planejamento tributário abusivo e/ou fraudes;	08	SRRF03
Equipe Regional de Fiscalização 1, responsável pela fiscalização de pessoas jurídicas na área de tributos fazendários;	13	DRF FORTALEZA
Equipe Regional de Fiscalização 2, responsável pela fiscalização de	17	



Equipe Regional de Fiscalização 3, responsável pela fiscalização de pessoas jurídicas na área de tributos previdenciários;	16	
Equipe Regional de Fiscalização 4, responsável pela fiscalização de pessoas físicas;	15	
Equipe Regional de Fiscalização 1, responsável pela fiscalização de pessoas jurídicas na área de tributos fazendários;	12	DRF TERESINA
Equipe Regional de Fiscalização 1, responsável pelo trabalho de Malha Fiscal de Pessoas Físicas e respectivas revisões de lançamentos;	20	DRF SÃO LUÍS
Equipe Regional de Fiscalização 1, responsável pelo trabalho de Malha Fiscal de Pessoas Jurídicas;	02	DRF JUAZEIRO DO NORTE

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Dessa forma, a população estudada na presente pesquisa inclui todos os AFRFB integrantes das equipes de fiscalização acima descritas, que totalizam 103 AFRFB, sendo 08 deles ocupantes dos cargos de chefia.

Para a realização da pesquisa, na fase de coleta de dados secundários, partiu-se da pesquisa bibliográfica com o objetivo de embasar conceitualmente o estudo. De acordo com Gil (2009), esse tipo de pesquisa tem sua base em materiais já publicados. Ainda como fonte de dados secundárias, foi realizada pesquisa documental que, segundo o autor, não se utiliza de materiais de domínio público. No contexto da RFB, foram consultados documentos relacionados ao plano de GC da organização, disponíveis em sua página da intranet.

Como resultado da pesquisa documental, foi realizada a análise de conteúdo do documento Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b). A análise de conteúdo permitiu a caracterização do Modelo da GC da RFB e a identificação do instrumento desenvolvido/adaptado para diagnosticar a maturidade em GC das unidades da organização. O roteiro da análise documental encontram-se no apêndice B deste trabalho.

Destaca-se que, na fase exploratória da pesquisa, foi realizada uma entrevista coletiva de natureza exploratória com 03 (três) AFRFB. O roteiro dessa entrevista coletiva consta do Apêndice A. A entrevista foi realizada em 13 de agosto de 2021 e, em função da pandemia, foi realizada via remota na Plataforma *Teams*, com duração de 1 (uma) hora, tendo os resultados sido transcritos em sete páginas. Quanto ao perfil dos participantes, cabe destacar que os três AFRFB entrevistados ocupam cargos de chefes de equipes de fiscalização na 3ª Região Fiscal há mais de 10 (dez) anos. Ainda no que concerne a essa etapa de levantamento de dados, destaca-se que se tratou de uma entrevista coletiva de natureza exploratória, que objetivou dar sustentação à premissa apresentada no projeto de pesquisa, qual seja: o atual estágio da GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF não é suficiente para a disseminação efetiva de conhecimento organizacional em matéria fiscal e para a aquisição, por parte dos integrantes dessas equipes, de conhecimentos individuais que supram suas necessidades específicas decorrentes das auditorias

fiscais que executam.

A partir da leitura levantada em pesquisa bibliográfica e documental e dos primeiros achados da entrevista exploratória, foram definidas a questão da pesquisa, seu objetivos geral e objetivos específicos, a hipótese a ser provada e o percurso metodológico a ser adotado, o que viabilizou a busca e estruturação do instrumento de coleta de dados.

## 2.2. INSTRUMENTOS DE COLETA E TÉCNICAS DE ANÁLISE

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (1995), os instrumentos de coleta de dados constituem um dispositivo específico de recolha de dados ou até de análise das informações, destinado a testar hipóteses de pesquisa científica sendo os mais usados o questionário, o formulário, a entrevista e a observação.

Dado o grau de complexidade das atividades desenvolvidas pelos AFRFB nas equipes de fiscalização e o fato de que esse nível de complexidade tem o poder de influenciar o processo de GC nessas equipes, optou-se no presente estudo em abordar a coleta e análise dos dados em 4 frentes: pesquisa documental para caracterização do modelo de GC adotado pela RFB e identificação e aplicação, junto aos AFRFB, de um instrumento voltado para diagnosticar o grau de maturidade da GC atualmente praticada; entrevistas com roteiros semiestruturados com os chefes das equipes; e a observação participante, tendo os roteiros das entrevistas e da observação participante sido desenvolvidos com a utilização das mesmas categorias de análise (dimensões) do instrumento selecionado.

A partir da pesquisa documental, foi identificado e analisado o documento Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b), apresentado na seção 3.1, que contempla a apresentação do Modelo de GC desenvolvido pela RFB e o questionário de avaliação de maturidade em GC utilizado na presente pesquisa e apresentado na subseção a seguir, que detalha, além desse questionário, as entrevistas com roteiros semiestruturados, a observação participante e as respectivas técnicas de análise adotadas nesses instrumentos de coleta aplicados.

### 2.2.1. Questionário de Avaliação de Maturidade em GC da RFB

A coleta de dados primários, via questionário, foi realizada de forma censitária com todos os integrantes das 08 (oito) equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal, com o objetivo de

diagnosticar o grau de maturidade da GC praticada nessas equipes.

Para essa etapa da pesquisa de campo, foram analisadas as seguintes possibilidades: a) desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados próprio, com questões que avaliassem a realidade da RFB; b) busca em outras pesquisas de recorte similar por questionários que, já validados, viabilizassem a coleta de dados alinhada com a temática e objeto de estudo – a RFB. Nessa busca por escolher a melhor opção foi identificado, na análise documental, o instrumento de coleta utilizado na abordagem quantitativa que traz uma escala de avaliação de maturidade da GC, instrumento adaptado pela RFB (2016) a partir do Modelo de Batista (2012) - Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP). O IAGCAP contempla 07 (sete) dimensões da GC: liderança, processo, pessoas, tecnologia, processos de Conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC, sendo amplamente experimentado, uma vez que já foi aplicado em, pelo menos, 73 organizações, das quais 66 fazem parte da chamada “máquina” pública conforme quadro apresentado a seguir. O IAGCAP também foi validado, conforme trabalhos publicados por Freitas (2017), Barreto (2018), Krukoski et al (2019), Lira e Pinto (2020) e Lemos (2021).

**Quadro 9** – Órgãos avaliados pelo IAGCAP

<b>EXECUTIVO FEDERAL</b>	Administração Pública Direta	Advocacia Geral da União (AGU), Comando da Aeronáutica, Comando da Marinha, Comando do Exército, Controladoria Geral da União (CGU), Departamento da Receita Federal, Departamento da Polícia Federal (DPF), Departamento da Polícia Rodoviária Federal (DPRF), Gabinete de Segurança Institucional (GSI), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério da Cultura, Ministério da Defesa (MD), Ministério da Educação (MEC), Ministério da Integração Nacional, Ministério da Justiça
	Fundações e Autarquias	IPEA, ENAP, ANA, ANAC, ANP, ANS, ANATEL, ANVISA, ANCINE, BCB, FNDE, INSS
	Empresas Estatais e Sociedades de Economia Mista	BNDES, CAIXA, CODEVASF, CPRM, CONAB, EBCT, INFRAERO, FINEP, TAIPU, SERPRO, BB, ETROBRAS, ELETRONORTE, CBTU, ELETROSUL, FURNAS, PETROBRAS, TELEBRAS
<b>LEGISLATIVO FEDERAL</b>		Senado Federal, Câmara dos Deputados
<b>JUDICIÁRIO FEDERAL</b>		Conselho de Justiça Federal (CJF), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior do Trabalho (TST)
<b>OUTRAS ORGANIZAÇÕES</b>		Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Ministério Público do trabalho (MPT), Ministério Público do 30 Distrito Federal e Territórios (MPDFT), Operadora Nacional do Sistema Elétrico (NOS), Tribunal de Contas da União (TCU)

Fonte: Barreto (2018).

A escala foi adaptada, em 2016, pela organização para aplicação no âmbito de unidades e

equipes de trabalho, conforme projeto piloto realizado pela RFB e constante do seu Programa de GC (RFB, 2017a). O projeto piloto, realizado pela Equipe do Projeto de GC da RFB, com a consultoria de especialistas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), foi desenvolvido junto à Divisão de Contratos, onde esse instrumento foi aplicado e, como resultado do diagnóstico, foram identificadas diversas fragilidades e dificuldades que impactam na GC praticada, o que possibilitou a propositura de aperfeiçoamento e/ou implantação de diversas ações e práticas para a melhoria da GC naquela divisão. Os resultados do projeto piloto constam do documento Projeto Piloto Execução (RFB 2017b).

Ressalte-se que, por ocasião da adaptação do instrumento proposto por Batista (2012), a RFB optou por excluir a dimensão “Resultados da GC”, devido ao fato das assertivas nela contidas remeterem aos resultados da organização como um todo, não se aplicando à equipes de trabalho específicas. O questionário contempla 43 (quarenta e três) itens distribuídos em 6 (seis) dimensões da GC, dispostos em uma escala de resposta psicométrica do tipo *Likert* de 5 pontos. Na adaptação realizada pela RFB, foram incluídas ainda 04 (quatro) questões que tratam do perfil dos respondentes e 02 (duas) questões fechadas sobre o uso de recursos tecnológicos e de comunicação.

No quadro 10, segue a descrição de cada uma das dimensões constantes do instrumento de avaliação do nível de maturidade em GC da RFB, adaptado a partir de Batista (2012):

**Quadro 10** – Dimensões da escala de maturidade em GC da RFB

DIMENSÃO	OBJETIVO
Liderança em GC	Verifica o papel das lideranças nos seguintes aspectos: promoção dos valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo; promoção, reconhecimento e recompensas pelas melhorias dos resultados alcançados e pelo compartilhamento de conhecimento; incentivo ao uso de novas ferramentas e métodos; motivação ao desenvolvimento do grupo.
Processo	Verifica as competências essenciais e o alinhamento das mesmas à missão e aos objetivos da organização. Vai além e verifica a modelagem, gerenciamento, avaliação e melhoria dos processos de trabalho.
Pessoas	Verifica a efetividade dos programas de capacitação e treinamento; a existência de processos formais de <i>Mentoring</i> , <i>Coaching</i> e tutoria que resultam na efetiva transferência e preservação do conhecimento organizacional; o incentivo ao compartilhamento e a colaboração; a autonomia; a avaliação do ambiente de trabalho; e a efetividade do programa de gestão por competências
Processos de Conhecimento	Objetiva a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento e verifica como conhecimento gerado dentro da organização é tratado, a existência de práticas de registro e compartilhamento; de mapa de conhecimentos, de atividades de <i>Benchmarking</i> e o mapeamento das melhores práticas p/ posterior disseminação
Aprendizagem e Inovação	Verifica o incentivo a aprendizagem e a inovação; as oportunidades de aprendizagem decorrentes da atitude de assumir riscos; a integração entre as pessoas e equipes; a liberdade para criar e inovar; o nível de satisfação profissional e a relação entre aprendizado e resultados
Tecnologia	Analisa a infraestrutura de TI existente se os recursos de TI se encontram em linha com os objetivos de GC; o grau de utilidade das informações disponíveis e a regular atualização das informações na Intranet da organização

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de RFB (2016b).

O questionário completo contendo, de forma detalhada, todos os itens/variáveis de cada dimensão encontra-se anexado no Apêndice C dessa dissertação.

A aplicação do questionário foi realizada no mês de agosto/2022, e se deu através do envio de *link* pelos seguintes canais: *e-mail*, aplicativo de mensagens *Whatsapp* e plataforma *Teams*. Desta forma os respondentes puderam acessar o questionário construído na ferramenta Google Forms, para preenchimento.

O instrumento foi estruturado tomando por base a escala *Likert*, que é uma escala que atribui valores quantitativos a dados qualitativos, facilitando a análise estatística. A cada opção de resposta é atribuído um número entre 1 e 5, onde 1 revela o nível de menor concordância e 5 o de maior concordância. No final, foi possível calcular um resultado único para todas as respostas de cada respondente (VIEIRA, 2011).

A aplicação de questionário possibilitou atingir um número grande de pessoas, já que pôde ser enviado por meio eletrônico. Apresentou também como vantagem o anonimato das respostas e, conseqüentemente, assegurou ao respondente a liberdade para expor sua opinião dentro da sua disponibilidade de tempo. Outro aspecto importante no questionário é o fato dele ser igual para todos os respondentes. Essa uniformidade está garantida nas perguntas e nas respostas (GIL, 2009). Ao final do período, foram computadas 71 respostas válidas.

Para fins de validação do instrumento de pesquisa questionário no âmbito das equipes de fiscalização da 3ª RF, foi aplicado um pré-teste de validação junto a cinco AFRFB integrantes dessas equipes, não tendo sido identificadas dificuldades de interpretação dos itens ou sido sugeridas quaisquer modificações. Para definição dos AFRFB, foi utilizado critério de amostragem não-probabilística, por conveniência, tendo sido selecionados tanto AFRFB mais novos como mais experientes na atividade de fiscalização.

Para a análise dos dados primários resultantes do instrumento aplicado, foi utilizada a técnica de sumarização (estatística descritiva, histogramas e distribuições de frequência), de forma a se obter o diagnóstico pretendido.

De posse dos resultados do questionário, foi possível classificar a unidade de análise conforme seu nível de maturidade. A classificação da escala de Barreto (2018), adaptada de Batista (2012), considerando as 6 dimensões analisadas e a escala de 7 pontos, apresenta uma pontuação mínima de 42 e máxima de 252, distribuídas a partir dos níveis de maturidade estabelecidos. De forma a dar o mesmo peso a cada uma das dimensões, utilizou-se a média das respostas do questionário. Uma vez que foi utilizada a escala de 5 pontos, a média mínima para cada dimensão é 1 e a média máxima para cada dimensão é 5, independentemente do número de itens. Como são 6 dimensões, a somas das médias das dimensões tem o valor mínimo de 6 e

máximo de 30 (média mínima de 1 e máxima de 5 x 6 dimensões). A partir dessa variação de 6 a 30 é feita a distribuição pelos níveis de maturidade, conforme quadro a seguir.

**Quadro 11** - Classificação do Nível de Maturidade em GC

Nível de Maturidade		Faixa (pontos)	Faixa pela soma das médias de cada dimensão - escala de 7 pontos	Faixa pela soma das médias de cada dimensão - escala de 5 pontos
1- Reação	Quase total desconhecimento da importância da GC e suas potencialidades e efeitos no aumento da eficiência, eficácia e efetividade da organização;	42-84	7-14	6-10
2-Iniciação	Há o reconhecimento da necessidade da GC	85-126	15-21	11-15
3-Introdução	A GC é aplicada parcialmente através de iniciativas independentes	127-168	22-28	16-20
4-Refinamento	A implantação da GC ocorre de maneira estruturada, com avaliações e melhorias contínuas	169-210	29-35	21=25
5-Maturidade	A GC já se encontra amplamente disseminada na organização	211-252	36-42	26-30

**Fonte:** Elaboração própria, adaptado de Barreto (2018) e Batista (2012).

Ao tabular os dados do questionário, com base nas informações, a análise dos resultados avançou para a fase de realização e análise das entrevistas estruturadas.

## 2.2.2. Entrevistas para levantamento da percepção dos chefes de equipes

Segundo Yin (2001), a entrevista entrega ao investigador visões e interpretações do assunto estudado e ainda pode oferecer fontes que colaborem com a busca de evidências. Para a coleta de dados qualitativos, ao longo do mês de outubro/2022 foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados com 05 (cinco) AFRFB - Chefes das Equipes de Fiscalização da 3ª RF, conforme detalhamento constante do quadro abaixo:

**Quadro 12:** Entrevistas com Roteiros Semiestruturados

Entrevistado	Data	Duração
Auditor Fiscal Chefe da Equipe de Fiscalização 1 – A1	03 de outubro de 2022	1 hora e 33 minutos
Auditor Fiscal Chefe da Equipe de Fiscalização 2 – A2	06 de outubro de 2022	1 hora e 12 minutos
Auditor Fiscal Chefe da Equipe de Fiscalização 3 – A3	10 de outubro de 2022	58 minutos
Auditor Fiscal Chefe da Equipe de Fiscalização 4 – A4	11 de outubro de 2022	1 hora e 06 minutos
Auditor Fiscal Chefe da Equipe de Fiscalização 5 – A5	13 de outubro de 2022	1 hora e 02 minutos

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

As questões estruturadas tiveram por objetivo captar as percepções desse público-alvo quanto ao processo de GC atualmente praticado nas equipes, e foram formuladas a partir das mesmas categorias de análise constantes do modelo utilizado. Na parte não estruturada da entrevista, buscou-se sugestões quanto às melhorias e práticas que poderiam ser adotadas para tornar a GC mais efetiva nessas equipes de fiscalização.

Para a análise de cada entrevista, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Após a realização da entrevista, foi feita a transcrição com utilização do software Sonix. Posteriormente, foi realizada a pré-exploração da transcrição para a leitura dos dados coletados e, em seguida, a exploração do material, para codificação e categorização desses dados. Por fim, a partir da comparação e da identificação de padrões, foi feita a análise e interpretação dos dados. Ressalta-se que o roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice D do presente trabalho.

### 2.2.3. Técnica de Observação Participante para calibragem da percepção do pesquisador

Segundo Martins (2008), a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é um mero observador passivo, ao contrário, ele participa dos eventos que estão sendo estudados. Trata-se de alocar o pesquisador no contexto físico a ser estudado e de se criar condições para a coleta de dados e informações aos olhos dos pesquisados. Ainda segundo o autor, quando o pesquisador-autor conduz um Estudo de Caso com a técnica da observação participante em uma organização de que faz parte, cuidados devem ser tomados para evitar contaminações de análises e interpretações, fruto de impressões e juízos de valores do profissional, afinal de contas quem está observando não é o profissional e sim o pesquisador. Dessa forma, na observação participante, a coleta de dados e informações deverá ser precedida pela colocação do problema de pesquisa, proposições orientadoras de estudo e por algum esquema teórico. A significância da observação participante foi evidenciada pela riqueza e detalhamento das descrições obtidas.

O presente Estudo de Caso favoreceu a utilização da técnica observação participante, uma vez que o pesquisador integra uma das equipes de fiscalização estudadas na condição de chefe e interage não só com os integrantes dessa equipe como das demais equipes de fiscalização da 3ª RF, tendo portanto a plena confiança de todos os sujeitos da população estudada.

A técnica da observação participante foi, portanto, utilizada para captar a percepção dos

AFRFB e respectivos chefes quanto ao processo de GC atualmente praticado nas equipes de fiscalização da 3ª RF. Para esse fim, foi desenvolvido um roteiro de observação participante que encontra-se anexado no Apêndice E deste trabalho, e que foi estruturado de acordo com as categorias de análise já utilizadas tanto no questionário aplicado como nas entrevistas com roteiros semiestruturados realizadas. A observação participante ocorreu no período de 01 de agosto a 16 de setembro de 2022, tendo sido registradas em diário de campo 32 observações.

### 2.3. MODELO DE ANÁLISE E DESENHO (PROTOCOLO) DA PESQUISA

No quadro a seguir é apresentado o Modelo de Análise da Pesquisa. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 150), “o modelo de análise é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise. É composto de conceitos e hipóteses estreitamente interligados entre si para formar, em conjunto, um quadro de análise coerente. A conceitualização, ou construção dos conceitos, é uma construção abstrata que visa dar conta do real. Para este efeito, não retém todos os aspectos da realidade em questão, mas somente aquilo que exprime o essencial dessa realidade, do ponto de vista do investigador.”

**Quadro 13** - Modelo de Análise

<b>Conceito</b>	<i>GC (GC)</i>
<b>Referencial Teórico</b>	GC na Administração Pública (BATISTA 2012); Práticas de GC (BATISTA E QUANDT, 2015); Tecnologias de Informação e Conhecimento (BATISTA; QUANDT, 2015; ROZA, 2020); Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).
<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>
Liderança	1. As lideranças (em todos os níveis) servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles dedicam tempo considerável disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outras unidades? 2. As lideranças (em todos os níveis) promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação? 3. As lideranças da área estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos? 4. A equipe interpreta as decisões tomadas pela gerência como motivação ao desenvolvimento do grupo?
Processos	5. A Unidade conhece suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que lhe conferem vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização? 6. Os processos de trabalho da unidade estão modelados, isto é, representados por meio de diagramas, mapas ou modelos? 7. A unidade modela seus sistemas de trabalho e processos como foco na criação de valor aos seus usuários (clientes) e no alcance de alto desempenho institucional? 8. A unidade dispõe de um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegure a continuidade das operações, prevenção e recuperação? 9. A unidade avalia e melhora continuamente seus processos de trabalho para alcançar um melhor desempenho, garantir a padronização, melhorar produtos e serviços e manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão?
Pessoas	10. Os programas de educação e capacitação disponíveis para a unidade, assim como os de



	desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor?
	11. Os programas de educação e capacitação disponíveis para a unidade, assim como os de desenvolvimento de carreiras, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional?
	12. A unidade dispõe de processos formais de <i>Mentoring</i> , <i>Coaching</i> , tutoria e autodesenvolvimento ou incentiva estas práticas?
	13. A unidade utiliza as informações relativas ao elenco de competências dos seus servidores, bem como as lacunas identificadas para efeitos de planejamento do desenvolvimento profissional desses colaboradores?
	14. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados?
	15. O ambiente (clima organizacional) de trabalho é satisfatório?
	16. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes locais da unidade?
	17. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas?
	18. As pessoas são incentivadas a trabalhar com outros e a compartilhar informação e conhecimento?
	19. Os membros da equipe que interagem socialmente?
	20. Suas competências são bem aproveitadas?
Processos de Conhecimento	21. A unidade possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?
	22. A unidade conta com um mapa de conhecimentos (instrumento que permite mapear, de acordo com o conteúdo do conhecimento, quem são os trabalhadores do conhecimento; qual é sua aplicação; quais operações e processos envolvidos na mediação do conhecimento; tecnologias que apoiam as operações e processos; quando e onde o processo de mediação do conhecimento acontece)?
	23. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e conclusão de projetos é registrado e compartilhado?
	24. O conhecimento essencial de servidores que estão saindo é retido pela unidade?
	25. A unidade compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho?
	26. As atividades de <i>Benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da unidade. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar?
Aprendizagem e Inovação	27. A unidade articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação?
	28. A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer "erros honestos" como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente e não comprometa a continuidade dos processos de trabalho?
	29. Você se identifica, confia e sente-se amigo/aliado com os membros da equipe?
	30. Você tem produzido em parceria com os membros da equipe?
	31. A equipe o estimula a experimentar novas ideias e a realizar novos projetos/atividades?
	32. A equipe possui sonhos, desejos, projetos e ideias coletivamente compartilhados?
	33. A equipe tem conseguido realizar seus sonhos, desejos, projetos e ideias?
	34. Há liberdade para desenvolver seu trabalho de forma criativa e inovadora?
	35. As relações entre as pessoas da unidade são abertas (não cautelosas, formais ou difíceis)?
	36. O aprendizado da unidade tem agregado valor aos resultados?
	37. Os trabalhos desenvolvidos por você são compatíveis com suas expectativas profissionais?
	38. Encontra-se satisfeito com seus resultados pessoais?
	39. Encontra-se satisfeito como os resultados obtidos pela unidade?
Tecnologia da Informação	40. A unidade dispõe de infraestrutura de TI necessária para facilitar a efetiva GC?
	41. Informações úteis para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades da unidade, disponíveis na rede mundial de computadores, são facilmente acessadas?
	42. Informações úteis para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades da unidade, disponíveis na intranet, são facilmente acessadas?
	43. As informações disponíveis no sítio da intranet são atualizadas regularmente?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir do modelo de análise apresentado, e buscando estabelecer um protocolo de pesquisa e propiciar uma melhor compreensão quanto ao presente estudo, foi elaborado o desenho da pesquisa, conforme o quadro a seguir:

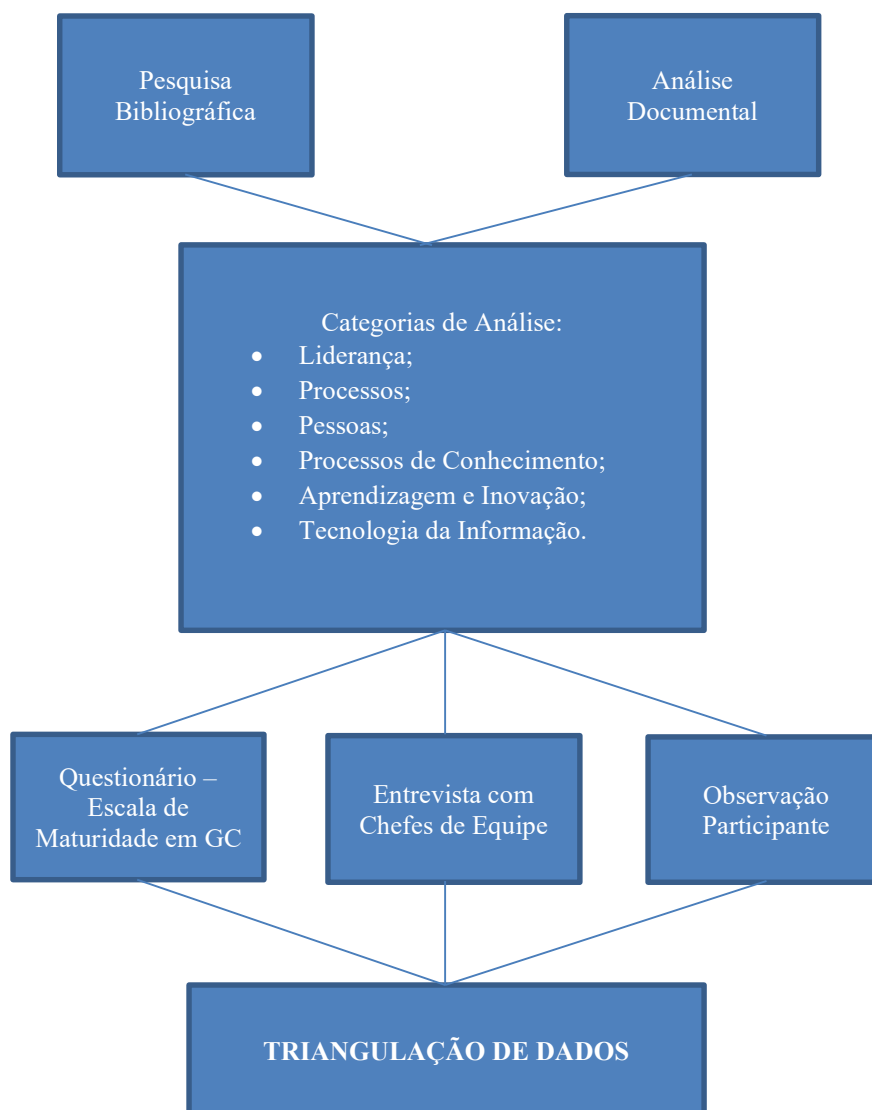
**Quadro 14** - Desenho da Pesquisa

QUESTÃO E PRESSUPOSTO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FONTE DE DADOS	INSTRUMENTOS DE COLETA	TÉCNICA DE ANÁLISE
Questão: Qual é o grau de efetividade da GC atualmente praticada nas equipes de fiscalização da 3ª RF e quais os aperfeiçoamentos necessários para potencializar o processo de GC nessas equipes de trabalho?	Elaborar um diagnóstico sobre o atual nível de maturidade da GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF que inclua uma proposição de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas por essas equipes e seus integrantes.	1 - Caracterizar o modelo de GC adotado pela RFB;	Documentos e Relatórios Internos da RFB	Pesquisa Documental	Análise de Conteúdo.
		2 - Identificar um instrumento de diagnóstico de GC apropriado a equipes de trabalho da RFB;	Livros, Artigos Científicos, Dissertações e Teses e Documentos Internos da RFB.	Pesquisa Bibliográfica e Documental; Questionário - Maturidade da Gestão do Conhecimento, instrumento desenvolvido pela RFB (2016b) a partir da adaptação da escala de Batista (2012) - IAGCAP.	Análise de Conteúdo.
Pressuposto: A aquisição, partilha e disseminação efetiva do conhecimento fiscal especializado, necessário aos auditores fiscais integrantes das equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal, não são suficientemente adequadas, em função da fragilidade da GC na referida região fiscal..		3 - Captar a percepção dos auditores fiscais e respectivos chefes de equipes de fiscalização quanto ao processo de GC atualmente praticado;	Auditores Fiscais e chefes das equipes de fiscalização da 3ª RF	Questionário, Entrevista semiestruturada e Observação Participante	Análise de Conteúdo;
		4 - Identificar ações e práticas de GC que possam ser aperfeiçoadas e/ou implantadas para alavancar a aquisição, disseminação e partilha efetiva de conhecimento.	Livros, Artigos Científicos, Dissertações e Teses e Documentos Internos da RFB; Auditores Fiscais Integrantes das Equipes de Fiscalização da 3ª RF	Pesquisa bibliográfica e documental; Questionário, Entrevista semiestruturada e Observação Participante	Análises Estatística e de Conteúdo; Triangulação dos dados coletados no questionário, nas entrevistas e na observação participante.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Ancorado no referencial teórico e na pesquisa documental e, a partir da análise das respostas do questionário, da análise de conteúdo das entrevistas realizadas e da análise de conteúdo dos registros do observador participante, estruturou-se a triangulação de todos os dados coletados. A figura a seguir, apresenta um diagrama que retrata a triangulação de dados realizada:

**Figura 9:** Diagrama da Triangulação de Dados



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Como se pode observar, os três instrumentos aplicados consideraram as mesmas categorias de análise que retratam as seis dimensões do modelo de análise da pesquisa, elaborado a partir da análise documental e da pesquisa bibliográfica. Os resultados gerados por essas múltiplas fontes de evidência permitiram a observação do fenômeno de diferentes perspectivas possibilitando, segundo Vergara (2009), o encademaneto das evidências, a triangulação dos dados, a validação do estudo e a obtenção de novos conhecimentos, de forma a embasar a proposta de intervenção organizacional. Isso porque, comparando e contrastando as informações coletadas a partir dos instrumentos aplicados e integrando-as, com o objetivo de aumentar a validade e confiabilidade dos resultados, foi possível formar uma compreensão mais completa e precisa do fenômeno especificamente estudado na RFB, objeto da questão da pesquisa.

### **3. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES E PRÁTICAS DE GC ADOTADAS PELAS EQUIPES DE FISCALIZAÇÃO DA 3ª RF**

Nesta seção são apresentados o contexto e objeto de estudo, bem como os resultados encontrados na pesquisa de campo e suas respectivas análises à luz do referencial teórico e da interpretação do pesquisador. Inicialmente, apresenta a análise de conteúdo do documento Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b), que contempla a apresentação do Modelo de GC desenvolvido pela RFB. Em um segundo momento, são apresentados os resultados e a análise dos dados coletados a partir do instrumento/questionário, das entrevistas aplicadas e dos registros da observação participante. A partir da convergência dos resultados gerados por essas diferentes fontes, foi realizada a triangulação de dados, o encadeamento das evidências e a explicação da hipótese da pesquisa. Ao final, as conclusões desencadeadas a partir das interpretações e da inferência analítica possibilitaram a apresentação de um diagnóstico do atual nível de maturidade da GC nas equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal acompanhado de uma proposição de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas por essas equipes e seus integrantes.

#### **3.1. O MODELO DE GC DA RFB**

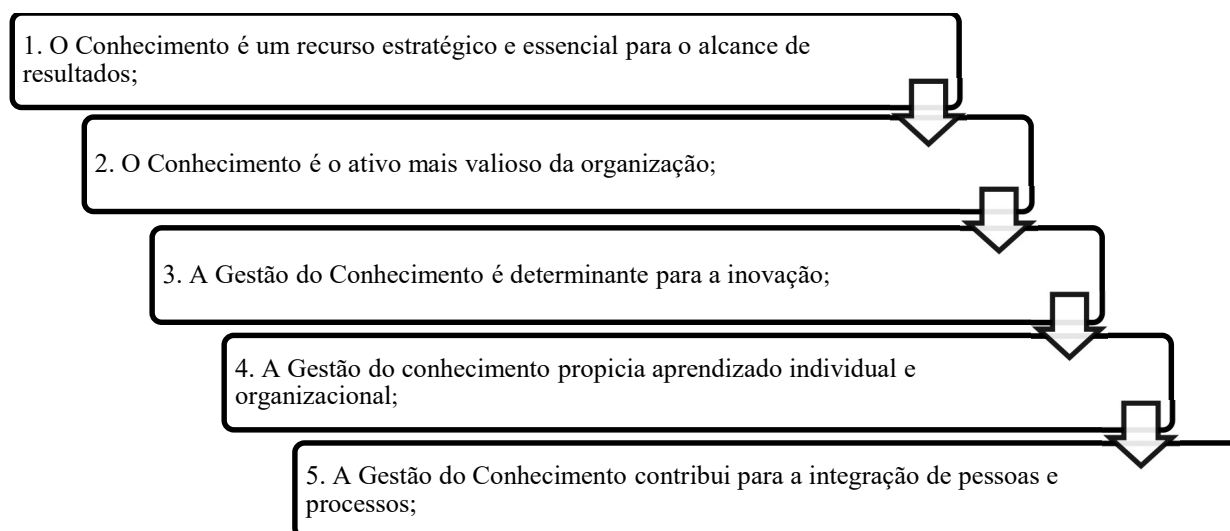
Com a finalidade de alcançar o objetivos específicos 1 e 2 da presente pesquisa, quais sejam, caracterizar o modelo de GC adotado pela RFB e identificar e aplicar um instrumento de diagnóstico de GC apropriado a equipes de trabalho da RFB, foi realizada a análise de conteúdo do documento Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b), que contempla a apresentação do Modelo de GC desenvolvido pela RFB e do instrumento desenvolvido para diagnosticar a maturidade em GC das unidades da organização. O roteiro da análise documental encontram-se no Apêndice B deste trabalho. A análise de conteúdo permitiu a caracterização do Modelo da GC da RFB e a identificação do instrumento desenvolvido, os quais serão apresentados a seguir.

A RFB, ancorada no estudo de Batista (2012) que apresentou o MGCAP, modelo genérico de GC a ser adotada pela Administração Pública Brasileira, e amparada por referenciais teóricos e análises de modelos de outras organizações, desenvolveu o Modelo de GC da Receita Federal (RFB; 2016a), produto do seu Plano do Programa de GC (RFB; 2014).

O Modelo de GC da Receita Federal tem como principal objetivo orientar as áreas da organização com relação aos aspectos e variáveis – componentes – fundamentais para o processo

de implementação da GC, por meio de uma atuação corporativa orientada aos processos de trabalho e à geração de valor para a Receita Federal. Os princípios norteadores do programa de GC da RFB serão apresentados na figura a seguir:

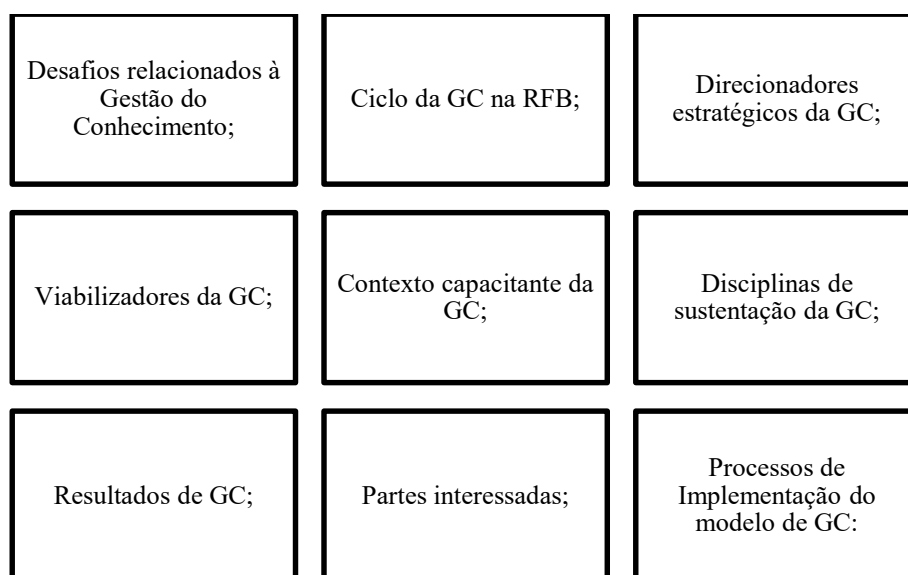
**Figura 10** - Princípios norteadores do programa de GC da RFB



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de RFB (2016b).

A partir da definição dos princípios que norteiam o programa de GC da RFB, são apresentados os componentes do Modelos de GC da organização, conforme figura a seguir:

**Figura 11** - Componentes do Modelo de GC da RFB



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de RFB (2016b).

Os desafios relacionados à GC são a entrada do modelo e representam as situações que podem ser melhoradas ou solucionadas com a utilização das práticas de GC. Incluem, também oportunidades que podem ser aproveitadas ou alavancadas com o uso da GC.

Já o ciclo da GC na RFB representa os processos básicos da GC, quais sejam: identificação, criação, preservação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. A identificação é o processo por meio do qual a organização faz um levantamento dos conhecimentos de que dispõe e do conhecimento de que necessita para execução de sua estratégia ou para a melhoria dos seus processos de trabalho ou, ainda, para gerar inovação. A criação é o processo por meio do qual a organização aumenta sua base de conhecimento. A preservação é processo que visa salvaguardar o conhecimento existente na organização, com vistas à sua reutilização. O compartilhamento é o processo pelo qual o conhecimento flui entre as pessoas na organização. É importante considerar os canais pelos quais o conhecimento flui, a rapidez com que acontece, os momentos em que tem lugar. Segundo Batista (2012), o compartilhamento é crucial na GC porque promove a aprendizagem contínua e a inovação; portanto, ajuda a organização a alcançar seus objetivos. A aplicação é o processo que justifica a existência de todos os demais. De nada serve gerar conhecimento, armazená-lo e compartilhá-lo se não for usado pela organização para a concretização da sua estratégia e para melhoria de seus processos de trabalho.

Em relação aos direcionadores estratégicos da GC, eles dizem respeito à visão e estratégia da RFB e implicam na estrita observância da estratégia organizacional. A política de GC deve estar totalmente alinhada com os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Já os viabilizadores da GC são as pessoas, processos de trabalho e a tecnologia. As pessoas identificam, criam, preservam, compartilham e aplicam conhecimento. Por isso, a GC é um negócio focado em comportamentos e atitudes, sendo imprescindível o gerenciamento do ambiente em que se desenvolvem as práticas selecionadas. Os processos de trabalho são fundamentais na GC, pois uma organização que não tenha uma orientação mínima para processos, dificilmente conseguirá ter sucesso num projeto onde se tenha necessidade de compartilhamento de conhecimento. Não é possível otimizar os fluxos de informações se o processo não está adequado. E também não é possível documentar e registrar conhecimentos sobre o processo se o mesmo não está minimamente estruturado. Em relação à tecnologia, ela viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Segundo Batista (2012), A tecnologia ajuda na GC explícito mediante ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranet e internet. No caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual, melhorando a

comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal. A tecnologia também fornece plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos.

Em relação ao contexto capacitante, se trata do espaço organizacional para o conhecimento, que corresponde às condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para que possam utilizar da melhor informação e do melhor conhecimento disponíveis; e do espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos, que pode ser físico, virtual, e/ou mental. Esses espaços envolvem aspectos social, comportamental, cognitivo e outros, envolvem a promoção de atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional e a existência de ambientes físicos apropriados, de cultura organizacional que induza o interesse e comprometimento das pessoas para a valorização do conhecimento e de infraestrutura e suporte das TIC.

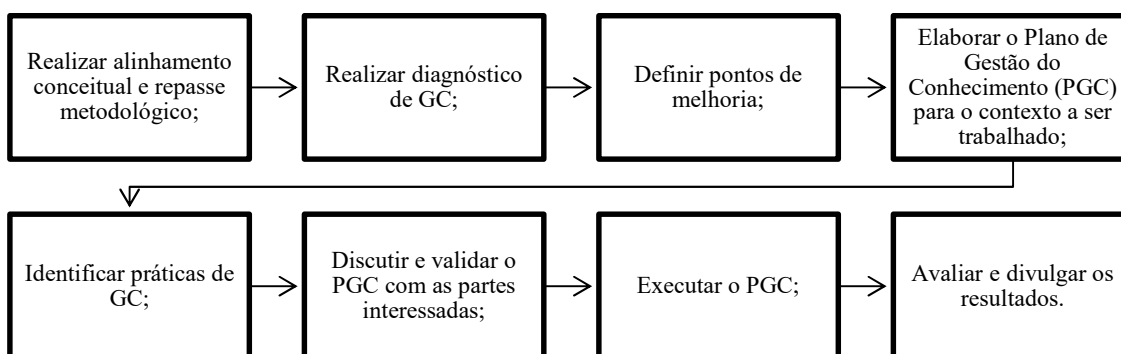
As disciplinas que dão sustentação à GC na organização são a aprendizagem organizacional, a gestão do capital intelectual, a inteligência competitiva, a educação corporativa, a gestão de competências, a gestão da inovação e a gestão da informação.

No tocante aos resultados da GC, eles dizem respeito ao aprendizado, ao conhecimento, à inovação e a sustentabilidade. Podem ser tangíveis (produtos, serviços) e intangíveis (conhecimentos, habilidades, relacionamentos, reputação, imagem, marca).

A partes interessadas são a sociedade, os contribuintes, os servidores, a Receita Federal e o Estado Brasileiro. São os destinatários dos resultados e benefícios gerados pelo Modelo de GC da organização.

Finalmente, os processos de Implementação do modelo de GC passam pelas seguintes fases, destacadas na figura a seguir:

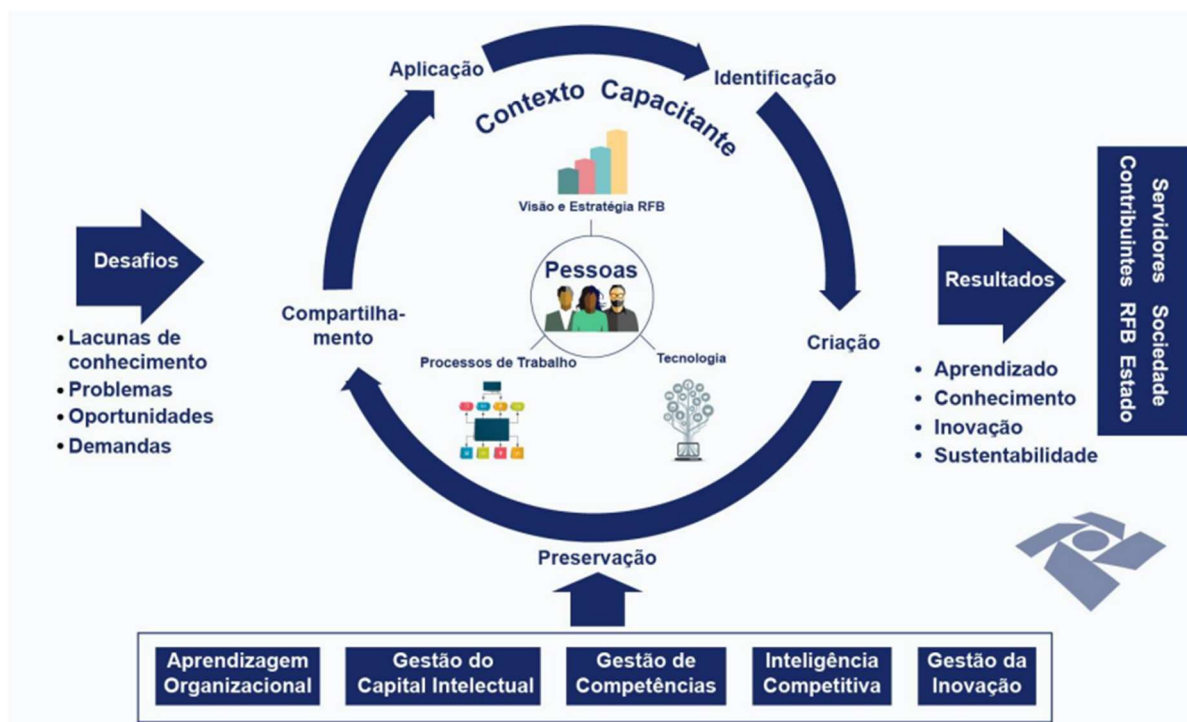
**Figura 12** – Processos de Implementação



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de RFB (2016b).

A partir dos componentes apresentados, é apresentado na figura seguir o desenho do Modelo de GC da RFB.

**Figura 13** – Modelo de GC da RFB



Fonte: RFB (2016b).

A Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b) também contempla o Questionário de Avaliação de Maturidade em GC, instrumento adaptado pela RFB (2016) a partir do Modelo/Instrumento de Batista (2012), que foi utilizado na presente pesquisa e já apresentado e detalhado na subseção 2.2 do presente trabalho.

Embora a RFB tenha, desde 2016, desenvolvido o seu Modelo de GC, adaptado o Questionário de Avaliação de Maturidade em GC e, em 2017, realizado um projeto piloto na Divisão de Contratos, o Programa de GC da RFB permanece pendente de formalização pela administração, para a efetiva estruturação e implementação em todas as áreas da organização.

O tema continua sendo bastante discutido, com o atual Mapa Estratégico da RFB (2021-2023) contemplando, como um dos objetivos da área de pessoas e recursos, o de “Estimular a inovação e a GC”. Além disso, a Portaria RFB nº 39/2021 aprovou, para esse objetivo, o indicador de “Grau de Desenvolvimento da Política de GC”. O que falta para a RFB é estruturar uma política de GC consolidada, que reúna as diversas práticas e iniciativas isoladas de GC sob um planejamento institucional amplo e estruturado.



### 3.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção aborda a apresentação e análise dos dados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de coleta. Inicialmente são analisadas as questões relacionadas ao perfil dos respondentes. Em seguida, para cada uma das dimensões analisadas, são apresentados os dados obtidos da aplicação do questionário Escala de Maturidade em GC da RFB e, a partir das respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa, busca-se analisar e determinar a classificação do nível de maturidade em GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF. Ainda na análise de cada dimensão estudada, são apresentados e examinados os resultados obtidos a partir das entrevistas com roteiros semiestruturados feitas com chefes de equipe de fiscalização e da técnica observação participante realizada junto às equipes de fiscalização objeto da presente pesquisa. A análise de conteúdo da entrevista e do roteiro de observação participante considerou as mesmas categorias/dimensões do questionário, de forma a permitir a triangulação dos dados e a apresentação de um diagnóstico sobre a GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF.

A fim de verificar a consistência interna do questionário aplicado, foi calculado o seu nível de confiabilidade. Segundo Hair Júnior et al. (2005), o nível de confiabilidade permite verificar se o instrumento de coleta de dados tem capacidade de medir aquilo que realmente se propõe. Para esse cálculo, foi utilizado o método Alfa de Cronbach. Assim, através da utilização do *Software* SPSS 20®, foi calculado o valor de  $\alpha$  para esta pesquisa, onde se obteve o resultado de 0,9727. Esta variável pode assumir valores entre 0 e 1,0 e, quanto mais próximo de 1,0, maior o nível de confiabilidade do instrumento aplicado. Segundo Vieira (2011), um valor de alfa superior a 0,91 indica uma excelente consistência interna do instrumento aplicado.

#### 3.2.1. Análise por Perfil dos Respondentes

A primeira seção do questionário abordou aspectos relacionados ao perfil dos respondentes. As perguntas objetivaram identificar o nível de experiência do respondente tanto na RFB como na atividade de fiscalização; a familiaridade com a temática da GC; a proximidade da aposentadoria e a temática trabalhada pelo respondente, aspectos que podem, a princípio, influenciar na percepção do grau de maturidade em GC. As respostas obtidas foram tabuladas, gerando dados que posteriormente foram agrupados, resultando na figura a seguir:

**Quadro 15** – Perfil profissional dos respondentes

<b>Perfil Profissional dos Respondentes</b>		
Familiaridade com o tema GC	Palestra ou Seminário	31%
	Curso de Especialização, mestrado ou doutorado	6,9%
	Curso (presencial ou à distância)	17,5%
	Sem familiaridade	44,4%
Tempo de trabalho na RFB	Até 10 anos	1,4%
	Entre 11 e 20 anos	45,8%
	Acima de 20 anos	52,8%
Tempo de trabalho na fiscalização	Até 5 anos – pouca experiência fiscal	8,3%
	Entre 6 e 10 anos	19,4%
	Entre 11 e 20 anos	47,2%
	Acima de 20 anos	26,4%
Tempo para aposentadoria	Já posso me aposentar	18,1%
	Até 1 ano	4,2%
	Entre 2 e 5 anos	9,7%
	Acima de 5 anos	68,1%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

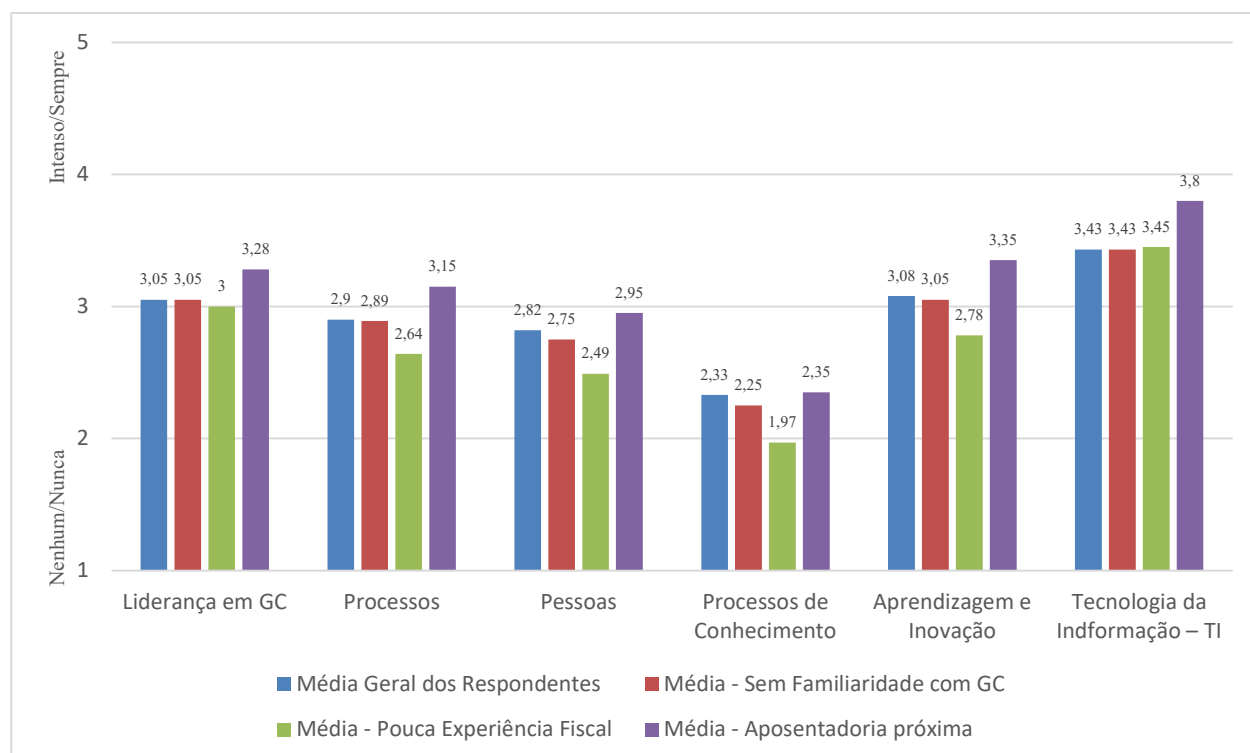
O quadro 15, já apresentado, demonstra que mais de 50% dos respondentes já tiveram contato com a temática e que, a princípio, compreendem ou tem noção dos conceitos que envolvem a GC. Vale destacar que aproximadamente 7% dos respondentes afirmaram ter concluído curso de extensão universitário envolvendo a temática, e podem, em tese, ser utilizados pela organização como agentes disseminadores da GC. Por outro lado, quase 45% dos respondentes afirmaram nunca ter tido qualquer contato com o assunto e, apesar de poderem compreender a importância das práticas de GC, esse resultado pode afetar a percepção desses servidores quanto ao nível de maturidade das práticas adotadas. Os demais 48,5% dos respondentes afirmaram já ter tido contato com a temática em cursos, palestras e seminários, o que indica que a organização dá atenção e importância ao assunto.

No que tange ao tempo de trabalho na RFB, a quase totalidade dos respondentes trabalha há mais de 10 anos na organização e, portanto, já assimilou ou deveria ter assimilado as práticas de GC adotadas. Na mesma linha, mais de 90% dos respondentes está há mais de 5 anos na atividade de fiscalização. Os resultados demonstram que a atividade fiscal, por demandar um nível de conhecimento mais aprofundado de legislação e de uma gama elevada de ferramentas tecnológicas, como programas, sistemas, planilhas, etc, não envolve um grande rodízio ou renovação, no que tange ao quadro de servidores. Na análise, foram considerados com pouca experiência fiscal os respondentes que trabalham a até 5 anos na área de fiscalização.

Em relação ao tempo que falta para aposentadoria, aproximadamente 18,1% dos respondentes já podem se aposentar e 4,2% dos respondentes tem até 1 ano para completar tempo de aposentadoria, sendo esses dois perfis considerados como de aposentadoria próxima, resultado que demonstra uma possível solução de continuidade em relação aos trabalhos e projetos desenvolvidos nas equipes fiscais, uma vez que a reposição desses quadros se dá de forma lenta, seja pelo nível de complexidade das atividades seja pela grave restrição existente em relação à contratação de novos servidores. Por outro lado, é necessário verificar em que nível a percepção desses respondentes, prestes a se aposentar, influencia o resultado geral do estudo, o que será detalhado por ocasião da análise dos resultados.

Com a finalidade de dar um encadeamento lógico aos resultados do instrumento aplicado, antecipamos a análise dos dados no que diz respeito ao perfil dos respondentes e suas percepções quanto à GC praticada. A figura abaixo apresenta, para cada dimensão do questionário de avaliação do nível de maturidade em GC da RFB, a média geral de todos os respondentes e a média de acordo com o perfil dos respondentes.

**Figura 14** - Análise por Perfil dos Respondentes



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

A partir dos dados da figura 16, pode-se verificar que o perfil que mais impactou na variação das médias apresentadas foi a pouca experiência na área de fiscalização, resultado já esperado, dada a complexidade dos trabalhos desenvolvidos nesse processo de trabalho. Quanto

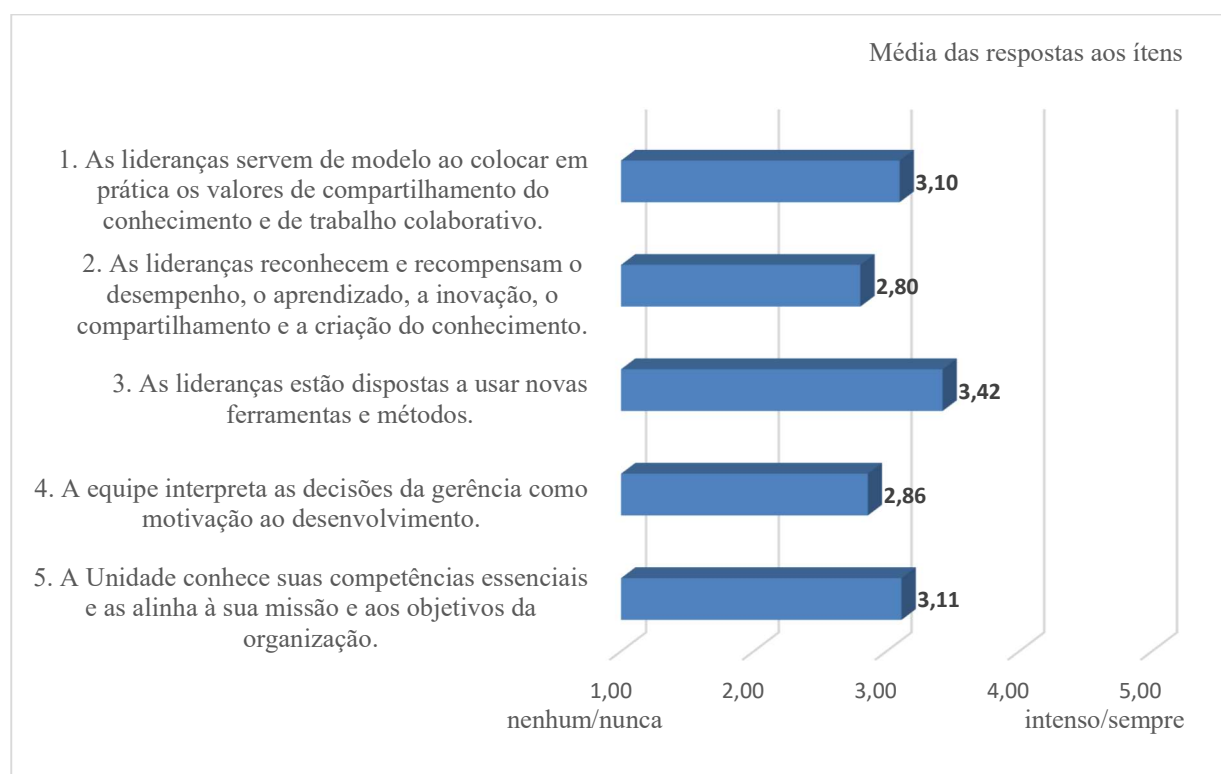
ao perfil relacionado à baixa familiaridade com o tema GC, as médias apresentadas tiveram baixa variação em relação à média geral, sendo as dimensões Pessoas e Processos de Conhecimento as mais impactadas, justamente por serem as dimensões mais relacionadas aos processos e práticas de GC. Por fim, o perfil de respondentes com aposentadoria próxima apresentou médias superiores à geral em todas as dimensões, o que indica que a maior experiência está diretamente relacionadas à percepção dos respondentes quanto à maturidade da GC praticada.

### 3.2.2. Dimensão Liderança em GC

A dimensão liderança em GC tem como objetivo, conforme já demonstrado na seção que apresentou o Modelo de GC da RFB, verificar o papel das lideranças nos seguintes aspectos: promoção dos valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo; promoção, reconhecimento e recompensas pelas melhorias dos resultados alcançados e pelo compartilhamento de conhecimento; incentivo ao uso de novas ferramentas e métodos; motivação ao desenvolvimento do grupo.

Analisando as respostas obtidas do questionário, observa-se na figura a seguir que o item 3 obteve a maior média, de 3,42.

**Figura 15** – Dimensão Liderança em GC



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Esse resultado indica a percepção de que a natureza da atividade de fiscalização, que envolve alto grau de complexidade, demanda o uso/desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e metodologias de trabalho adequadas aos tipos específicos de auditoria realizada.

Por outro lado, o item 2 obteve a menor média, de 2,80. Esse resultado indica que há uma percepção, por parte dos respondentes, de que a organização e seus líderes não reconhecem ou recompensam de forma adequada o incremento de desempenho e a criação e compartilhamento de conhecimento.

As percepções de falta de reconhecimento e de recompensas podem estar impactando diretamente os resultados do item 4, que apontaram para uma baixa média de 2,86.

A partir da análise das entrevistas realizadas, pode-se constatar que os chefes reconhecem a necessidade de estimular, de forma mais efetiva, o compartilhamento do conhecimento em suas equipes. Uma das formas de atingir esse fim é promover uma maior integração da equipe, conforme descreve os entrevistados A1 e A4:

“Uma maior integração estimula muito a participação dos colegas e a boa vontade em ajudar um ao outro. Essa integração foi muito sacrificada em razão do trabalho remoto e, apesar das ferramentas tecnológicas ajudarem na comunicação, elas não são capazes de substituir o contato físico”. (Entrevistado A1)

“A minha equipe é composta por colegas de 3 estados diferentes e, até hoje, não foi possível reuni-los para que todos se conhecessem pessoalmente. Apesar das ferramentas de comunicação disponíveis, essa falta de contato pessoal atrapalha uma maior integração dos colegas. Falar pelo Teams com quem você já conhece pessoalmente é bem diferente, muito mais produtivo e facilita a integração e a colaboração entre os colegas.” (Entrevistado A4)

Por outro lado, uma das dificuldades para que essa colaboração ocorra de forma mais intensa é a ausência de recompensas para que os servidores possam dedicar parte do seu tempo de trabalho para orientar os demais colegas, conforme relata o entrevistado A3:

“A carga de trabalho elevada atrapalha uma maior colaboração entre os colegas, pois o tempo disponível é todo utilizado na execução dos trabalhos. O mero reconhecimento por parte da chefia não é suficiente para engajar efetivamente os colegas em atividades colaborativas de compartilhamento de conhecimento, sendo necessária a existência de outras formas de incentivos, como redução de metas e remuneração financeira para instrutores e mentores/tutores.” (Entrevistado A3)

Além disso, foi relatado que, em muitos casos, o chefe de equipe desconhece as ferramentas e práticas de GC já implementadas em outras regiões fiscais ou então, se tem conhecimento, tem dificuldade em difundí-las em sua equipe ao perceber a baixa adesão dos AFRFB das demais regiões na utilização dessas ferramentas e práticas.

“Acho que falta uma maior divulgação das práticas e das ferramentas que tem sido utilizadas para troca de conhecimentos. Falam da RedeFis, um tipo de rede de relacionamento da fiscalização, que eu nunca utilizei. Fui atrás de saber como essa plataforma funcionava e soube que poucas pessoas estão utilizando-a. Fica difícil estimular os integrantes da equipe a usar uma ferramenta que poucas pessoas utilizam.” (Entrevistado A3)

Na condição de observador participante, este pesquisador pode constatar a baixa percepção dos AFRFB quanto à existência de reconhecimento e recompensas, por parte das lideranças, para melhoria de desempenho e participação em ações e iniciativas de compartilhamento de conhecimento.

Nos registros obtidos em conversas com 05 (cinco) AFRFB integrantes de 2 equipes de fiscalização, os mesmos destacaram que, apesar de existir o reconhecimento da chefia imediata por ocasião do atingimento/superação das metas e da colaboração para compartilhamento de conhecimento, não existe o reconhecimento por parte da organização como um todo, que se daria com a redução de metas, nos casos de participação em iniciativas de compartilhamento de conhecimento, ou com a efetiva regulamentação do bônus de eficiência, nos casos de melhoria de desempenho. Destacaram ainda que a ausência dessa regulamentação e os consecutivos movimentos reivindicatórios promovidos em prol dessa regulamentação trazem desmotivação e afetam o nível de engajamento funcional.

Segundo Batista (2012), é a liderança quem deve dirigir o esforço de implementação da GC, apresentando e reforçando a visão e as estratégias de GC, nomeando um gestor de GC; criando equipes de GC; comunidades de prática, entre outras iniciativas. Para o autor, as chefias devem servir de exemplo à força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Ainda para o autor, é atribuição da administração instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação e compartilhamento do conhecimento.

Na perspectiva da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, os líderes colaboram para a conversão e disseminação do conhecimento ao integrar a visão corporativa com os conceitos de produtos e negócios instrumentalizados pelos gerentes intermediários, principalmente por meio de documentos, reuniões e redes de comunicação (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

De acordo com o modelo de GC da RFB, constante da Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b), um dos viabilizadores da GC são os servidores, que identificam, criam, preservam, compartilham e aplicam o conhecimento. Por isso a GC é um negócio focado em comportamentos e atitudes, sendo imprescindível, por parte das lideranças, o gerenciamento do ambiente em que se desenvolvem as práticas selecionadas.

Dessa forma, é fundamental que os chefes de equipes de fiscalização conduzam de forma mais efetiva a GC em suas equipes, estimulando a criação de um ambiente mais colaborativo e a utilização mais intensa das práticas de GC estabelecidas pela organização. É importante ainda que os chefes de equipe estejam atentos às necessidades específicas de cada auditor fiscal, no que diz respeito não só ao uso de novas ferramentas e métodos, mas também à utilização do que já existe na organização mas ainda não é devidamente aproveitada em determinadas equipes.

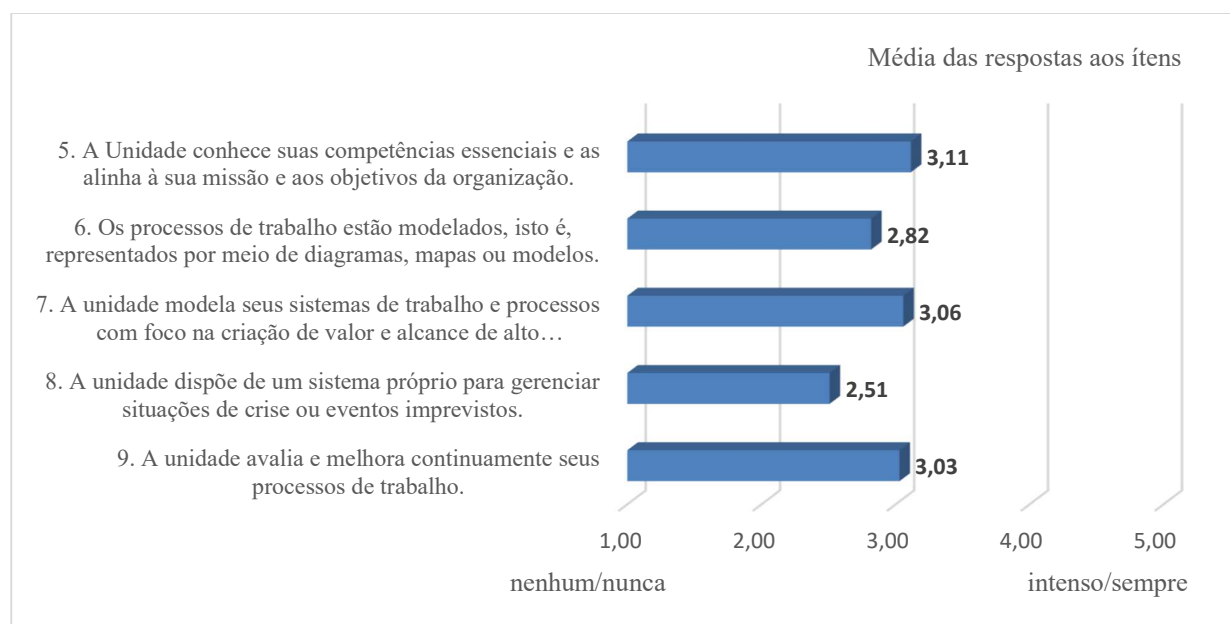
Por outro lado, é importante o empenho da administração para instituir um sistema de reconhecimento e recompensa mais efetivo, que estimule a melhoria do desempenho, do aprendizado, da criação e do compartilhamento do conhecimento nas equipes de fiscalização.

### 3.2.3. Dimensão Processos

A segunda dimensão analisada é processos, que tem como objetivo verificar as competências essenciais e o alinhamento das mesmas à missão e aos objetivos da organização. Além disso, verifica também a modelagem, gerenciamento, avaliação e melhoria dos processos de trabalho.

A figura a seguir apresenta os resultados obtidos a partir das respostas ao questionário:

**Figura 16** – Dimensão Processos



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Dado que a fiscalização é uma atividade fim da RFB, que sempre teve destaque no

planejamento estratégico da organização, é esperado que os servidores tenham a percepção de que as competências essenciais de sua equipe estejam alinhadas à missão e objetivos da organização, o que explica uma média elevada nas respostas a esse item 5. Por outro lado, uma vez que ainda existe um relevante distanciamento entre a média obtida nesse item e o limite superior da escala (intenso ou sempre), é fundamental que haja um aperfeiçoamento constante da comunicação, de modo que os AFRFB tenham a completa percepção do alinhamento de suas competências essenciais à missão e aos objetivos da organização.

Percebe-se ainda, na figura acima, que os itens 6 e 8 apresentaram as médias mais baixas. O item 8 obteve a menor média, de 2,51. Considerando que todas as atividades praticadas na RFB são bastante suscetíveis às mudanças legislativas e que em muitos casos essas mudanças chegam “de surpresa”, é possível que os respondentes entendam que haja uma dificuldade da organização em responder à essas eventualidades de forma rápida, adaptando seus sistemas, processos de trabalho e rotinas de forma ágil, a fim de dar cumprimento às novas regras estabelecidas.

Já o item 6 obteve a média 2,82 e, apesar de não ser a menor média, ficou bem abaixo das demais. Considerando o nível de especificidade dos trabalhos desenvolvidos na fiscalização, ainda que os principais processos de trabalho estejam devidamente modelados/mapeados, é possível que ainda haja lacunas a serem preenchidas.

Como resultado da análise das entrevistas realizadas, pode-se verificar que os chefes são unânimes em reconhecer a dificuldade enfrentada pelos AFRFB em razão da atual modelagem dos processos de trabalho, seja por meio de mapas, modelos, manuais ou roteiros existentes, conforme relatos abaixo:

“Trabalhamos com variados tipos de auditoria e de atividades ligadas à fiscalização, o que exige um vasto domínio de conhecimentos, e sentimos falta de uma melhor roteirização e manualização dos processos de trabalho, que facilite o trabalho dos colegas e a padronização dos trabalhos da equipe.” (Entrevistado A1)

“É comum que alguns dos processos de trabalho da fiscalização sejam executados de forma esporádica pelos AFRFB. Por isso, precisamos de roteiros e manuais mais detalhados e concatenados, que possam ser acessados facilmente.” (Entrevistado A4)

“A manualização/roteirização dos processos de trabalho é fundamental para o bom andamento e a padronização das atividades. Alguns roteiros e manuais até existem, mas são de difícil acesso, pois muitas vezes estão pulverizados pelas diversas plataformas existentes na organização, como e-manuais; trilhas de aprendizagem; legislação; scripts do contábil, etc.” (Entrevistado A5)

Em relação ao gerenciamento de eventos imprevistos, os entrevistados destacaram a dificuldade enfrentada pela RFB e seus servidores frente às constantes alterações da legislação tributária e o impacto negativo que isso causa no andamento das atividades. Para eles, a



organização deveria participar de forma mais ativa junto ao Congresso Nacional, esclarecendo os impactos e dificuldades provocadas pelas iniciativas aprovadas e demonstrando a necessidade de tempo para implantação das mudanças pretendidas.

A observação participante pôde constatar a percepção dos AFRFB quanto à deficiência da modelagem dos processos de trabalho da unidade por meio de diagramas, mapas e roteiros. Em quatro registros, os AFRFB evidenciaram dificuldade em executar processos de trabalho realizados de forma eventual, como é o caso do arrolamento de bens, uma vez que como não lidam constantemente com essas atividades, precisam reaprender todo o passo a passo para executá-las e não conseguem localizar manual ou roteiro adequado ou, se localizam, consideram que os mesmos não são claros o suficiente.

O modelo de GC da RFB, constante da Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b) destaca os processos de trabalho como um importante viabilizador da GC, visto não ser possível otimizar os fluxos de informações e nem documentar, registrar e compartilhar conhecimentos sobre o processo, se esse processo não está adequado e devidamente estruturado. De acordo com Batista (2012), processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva podem contribuir para o aumento da eficiência e da melhoria da qualidade e efetividade do trabalho desenvolvido.

Por essa razão, é importante que haja um aperfeiçoamento contínuo da modelagem dos processos de trabalho da área de fiscalização, por meio da criação/atualização de mapas mentais, modelos, manuais e/ou roteiros existentes.

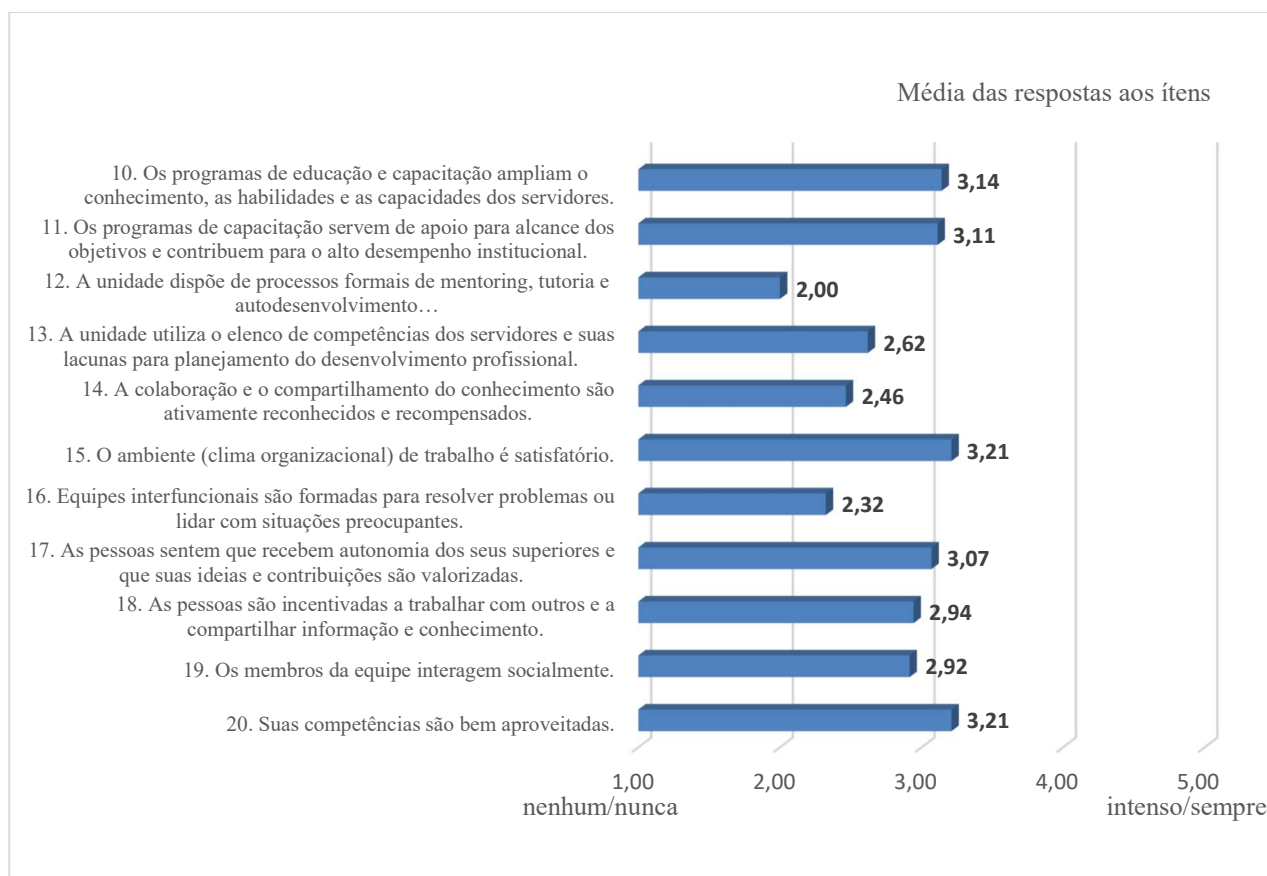
#### 3.2.4. Dimensão Pessoas

A terceira dimensão analisada é pessoas, e tem como objetivo verificar a efetividade dos programas de capacitação e treinamento; a existência de processos formais de *Mentoring*, *Coaching* e tutoria que resultam na efetiva transferência e preservação do conhecimento organizacional; o incentivo ao compartilhamento e a colaboração; a autonomia; a avaliação do ambiente de trabalho; e a efetividade do programa de gestão por competências

Analisando as respostas obtidas do questionário, observa-se na figura a seguir que os itens 15 e 20 obtiveram a maior média, de 3,21. Essas médias mais altas dos dois itens podem ser explicadas em razão da RFB ser uma organização de referência no serviço público federal, reconhecida por todos como um órgão de excelência e das atividades de fiscalização serem finalísticas. Além disso, como visto na subseção que tratou do perfil profissional, mais de 75% dos AFRFB integram as equipes de fiscalização há mais de 5 anos, o que facilita o

desenvolvimento de um bom clima organizacional.

**Figura 17** – Dimensão Pessoas



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

O item 12 obteve a média 2, a menor de todas. Fica claro, a partir das respostas, que os respondentes possuem a percepção da inexistência de práticas de GC como *Mentoring e Coaching* na organização.

Outros itens que apresentaram uma baixa média foram os 14 e 16. Mais uma vez, assim como já visto no item 2 da dimensão liderança, os resultados apontam que os respondentes possuem a percepção da ausência de reconhecimento e recompensa para participar de práticas de GC que promovam o compartilhamento do conhecimento, o que pode indicar que o nível de colaboração para esse fim está diretamente relacionado à criação desses estímulos.

Em relação ao item 16, é possível que a percepção dos AFRFB quanto a essa assertiva seja influenciada pelo alto grau de autonomia e particularidade presentes no trabalho de auditoria fiscal que, via de regra, é realizado de forma individual, razão pela qual é importante que haja um aprimoramento da comunicação, de modo que a existência de eventuais equipes multifuncionais seja divulgada entre os integrantes das equipes de fiscalização.

Da análise das entrevistas pode-se verificar que, apesar de reconhecerem a importância

dos programas de educação e desenvolvimento disponibilizados pela RFB, os chefes das equipes de fiscalização são unânimes em destacar que os mesmos não são suficientes para suprir as necessidades dos AFRFB alocados nas equipes de fiscalização, conforme podemos ver nos relatos abaixo:

“Considerando que cada um dos trabalhos de fiscalização desenvolvidos são específicos e únicos, pois se referem à tributos, regras de seleção e tipos de contribuintes específicos, é comum que no curso desses trabalhos os AFRFB se deparem com dúvidas bastante singulares, que muitas vezes só podem ser tiradas por um especialista. Por isso, entendo que práticas de GC como *Mentoring* e tutoria poderiam representar um forte avanço na disseminação e compartilhamento de conhecimento.” (Entrevistado A1)

“Faltam treinamentos mais práticos, voltados para casos concretos enfrentados na fiscalização. É preciso que, além de conhecer a teoria, o instrutor esteja familiarizado com a prática, e que esses treinamentos, de preferência, ocorram de forma concomitante ao tipo de trabalho em desenvolvimento na equipe de fiscalização.” (Entrevistado A2)

Por outro lado, dada a especificidade do trabalho, os chefes de equipe compreendem a importância do autodesenvolvimento dos AFRFB, porém, vêem entraves para que essa autoaprendizagem ocorra de forma mais intensa na organização.

“Em relação ao autodesenvolvimento, a organização precisa estar mais atenta aos conteúdos produzidos e disponibilizados, pois para atender às demandas da fiscalização, eles precisam ser bastante específicos e categorizados de acordo com cada tipo de fiscalização realizada.” (Entrevistado A2)

“Existe muito material didático para o autodesenvolvimento, seja em trilhas de aprendizagem, cursos de EAD, aulas gravadas, etc, mas em muitos eles trazem uma abordagem genérica que não se aplica aos casos específicos tratados pela fiscalização. Além disso, os materiais estão pulverizadas em diversas bases de dados, sem nenhum tipo de categorização, e nem sempre são de fácil localização” (Entrevistado A5)

Na condição de observador participante, este pesquisador, chefe de uma das equipes de fiscalização, pode constatar que existe uma clara preocupação dos AFRFB em relação à demanda por capacitação. Por outro lado, em muitos casos, os temas de capacitação de interesse já estão disponíveis em cursos EAD ou em vídeo-aulas. Em quatro registros, ao ouvir demandas por treinamentos sobre determinado sistema, após uma busca detalhada nas bases de dados da RFB, tive êxito em localizar uma vídeo-aula sobre o tema demandado, que estava armazenada em uma base de dados desconhecida para aqueles colegas. Por outro lado, ao divulgar esse mesmo material para dois AFRFB que, de forma recorrente, demandam informações sobre esse mesmo assunto, conforme dois registros realizados, verifiquei desinteresse na utilização do material para autodesenvolvimento, tendo um deles manifestado que a vídeo-aula é extensa e que só um ponto ou outro interessava especificamente ao trabalho que estava sendo desenvolvido no momento.

Em outra observação relacionada ao tema, constante de dois registros, dois AFRFB participantes de um curso on line, ofertado pela Divisão de Fiscalização, destacaram a importância do tema abordado e a aplicabilidade do conteúdo em seus trabalhos, enfatizando que o sucesso do treinamento foi atingido em razão da abordagem prática de casos reais. Por outro lado, em relação ao mesmo treinamento, foi observado em outro registro que um AFRFB participante, apesar de reconhecer a importância do tema abordado, sentiu que a modalidade do curso no formato “online” dificultou a interação e o esclarecimento de dúvidas, manifestando sua preferência pela modalidade presencial, o que permitiria maior interação e possibilidade de esclarecimento de dúvidas.

Foram registradas ainda cinco observações relacionadas à necessidade da organização implementar programas de mentoria e/ou tutoria, de forma a permitir que os AFRFB possam contar com a ajuda de especialistas nas demandas específicas relacionadas às fiscalizações em andamento.

Fica evidente, pelos resultados expostos, a existência de uma forte percepção de ausência de práticas de GC como *Mentoring* e Tutoria na organização, práticas essas que podem contribuir significativamente para o desenvolvimento e aprendizagem.

Batista e Quandt (2015) definem *Mentoring* como a modalidade na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa seu desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo, focando assim na transferência de conhecimento e expertise para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. Já a tutoria tem um foco mais restrito, sendo voltada a sanar dúvidas e dificuldades para que o profissional avance no processo de aprendizagem.

O modelo de GC da RFB, constante da Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b), destaca o compartilhamento de conhecimento como uma fase essencial do ciclo da GC, por ser o processo pelo qual o conhecimento flui entre as pessoas na organização.

Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a importância das pessoas na criação do conhecimento, cabendo às organizações criar condições para estimular e incentivar essa criação. Assim, a GC deve se preocupar em estender o conhecimento criado pelas pessoas e consolidá-lo nas equipes, por meio da comunicação, debates, troca de experiências, etc.

Segundo Batista (2012) o compartilhamento é fundamental na GC por promover a aprendizagem contínua e a inovação, ajudando a organização a alcançar seus objetivos. Por essa razão, é importante que a organização esteja atenta à necessidade de desenvolver práticas de GC como *Mentoring* e Tutoria que, em razão das especificidades do trabalho na fiscalização, tem o potencial de tornar mais efetivos o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem.

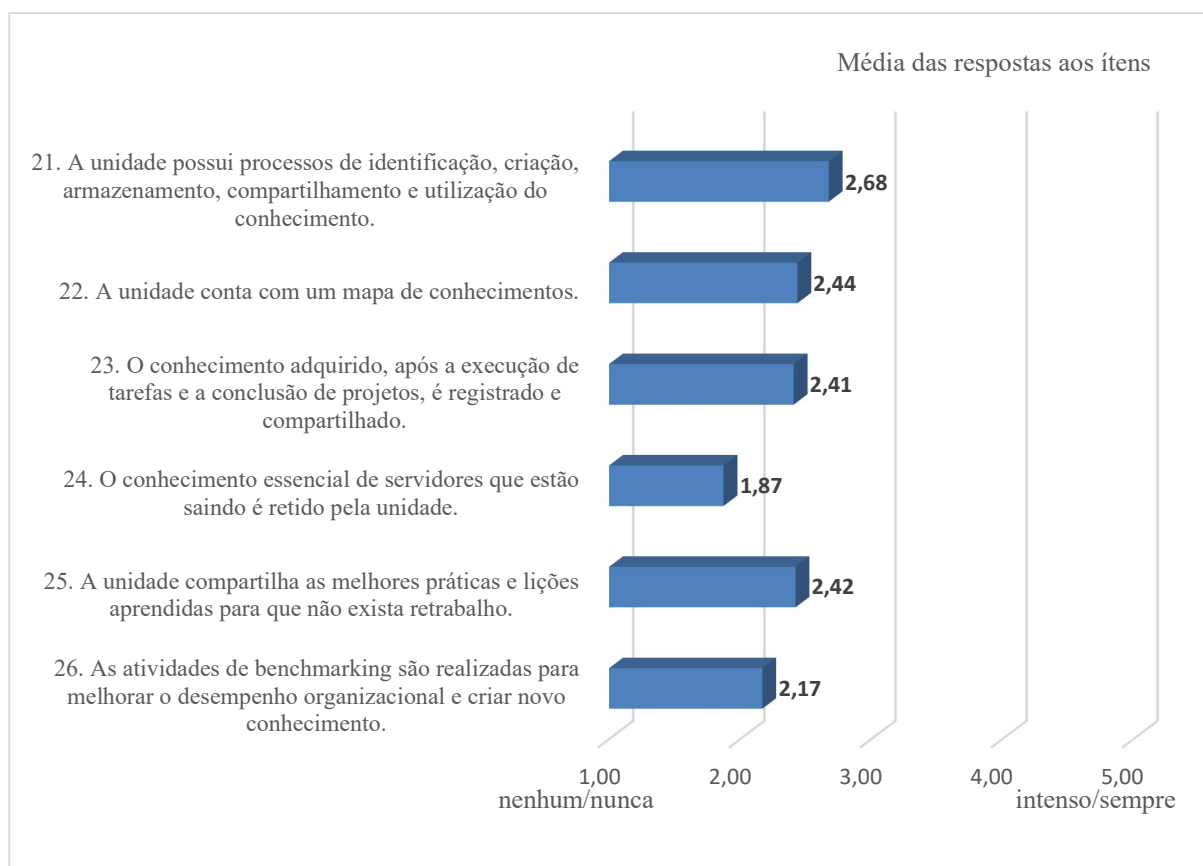
### 3.2.5. Dimensão Processos de Conhecimento

De acordo com o modelo de GC da RFB, constante da Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b), os processos básicos de GC são: identificação; criação; preservação; compartilhamento e aplicação do conhecimento. Segundo Batista (2012), essas cinco atividades são necessárias para que haja a mobilização sistemática do conhecimento e, juntas, formam um processo integrado chamado no Modelo de GC da RFB de Processos de Conhecimento ou Ciclo de GC.

Dessa forma, a quarta dimensão analisada, processos de conhecimento, tem como objetivo verificar a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento e verificar ainda como conhecimento gerado dentro da organização é tratado, a existência de práticas de registro e compartilhamento; de mapa de conhecimentos, de atividades de *Benchmarking* e o mapeamento das melhores práticas para posterior disseminação

Analisando as respostas obtidas do questionário, pode-se observar que essa dimensão apresentou as médias mais baixas de respostas, conforme se vê na figura a seguir.

**Figura 18** – Dimensão Processos de Conhecimento



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Observa-se que o item 21 obteve a maior média, de 2,68. As respostas indicam a percepção da existência, na organização, de sistemas de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento porém, apesar de ser a maior média, considerando que o limite superior da escala é 5, percebe-se que provavelmente os respondentes não possuem pleno conhecimento ou acesso a esses sistemas/repositórios.

O item 24 obteve a menor média de 1,87. Esse resultado pode ser explicado uma vez que, nos últimos anos, houve um aumento exponencial do número de aposentadorias de AFRFB lotados nas equipes de fiscalização que, como vimos na seção que trata do perfil profissional, conta com mais de 20% dos servidores com prazo de aposentadoria próximo. Por outro lado, a organização não faz uso de nenhum tipo de repositório que retenha o conhecimento acumulado pelo auditor fiscal que se aposenta, ao longo dos seus anos de trabalho. Assim, a percepção dos respondentes é que esse conhecimento específico não está materializado em nenhum repositório de conhecimentos da organização.

Outro item que também teve uma média baixa foi o 26, que diz respeito ao uso do *Benchmarking* para melhoria do desempenho organizacional e criação de novo conhecimento. Batista e Quandt (2015) definem *Benchmarking* como a busca sistemática das melhores práticas, para fins de comparação aos processos de trabalho desenvolvidos.

Os demais itens 22, 23 e 25, que tratam da existência de mapas de conhecimento e do registro e compartilhamento de conhecimento e de melhores práticas que evitem retrabalho, também registraram médias baixas, o que reflete a percepção de forte fragilidade da dimensão processos de conhecimento.

A partir da análise das entrevistas realizadas, pode-se constatar que a dimensão processos de conhecimento foi a que gerou mais críticas e, ao mesmo tempo, mais sugestões dos entrevistados. Como houve consenso entre grande parte respostas, ao invés da transcrição, segue um resumo das manifestações:

- a) O conhecimento armazenado nos repositórios da RFB é de difícil acesso, pois os mesmos estão pulverizados em diversas bases de dados. Além disso, em muitos casos não se sabe onde o conhecimento está armazenado. Seria importante concatenar e indexar todo esse conhecimento em um sistema de busca mais ágil e simples;
- b) Além de muito disperso, o conhecimento armazenado muitas vezes não está ordenado por processo de trabalho. Seria necessária a existência de uma curadoria de conteúdo por processo de trabalho, de forma a promover a organização do conhecimento e facilitar seu armazenamento, compartilhamento e utilização;
- c) Boa parte do conhecimento fiscal dos colegas que se aposentam ficam registrados em seus Relatórios Fiscais e esses documentos não estão dispostos, de forma organizada e indexada, em um banco de dados. Seria fundamental a criação de um banco de dados com esses documentos, que permitisse a pesquisa por assuntos, palavras-chave, etc, de forma a preservar

o conhecimento dos AFRFB que se aposentam;

- d) Há uma falta de comunicação entre as equipes, o que prejudica a uniformização de entendimentos e a troca de melhores práticas. É preciso fortalecer a comunicação entre as equipes e o compartilhamento de conhecimento entre elas.

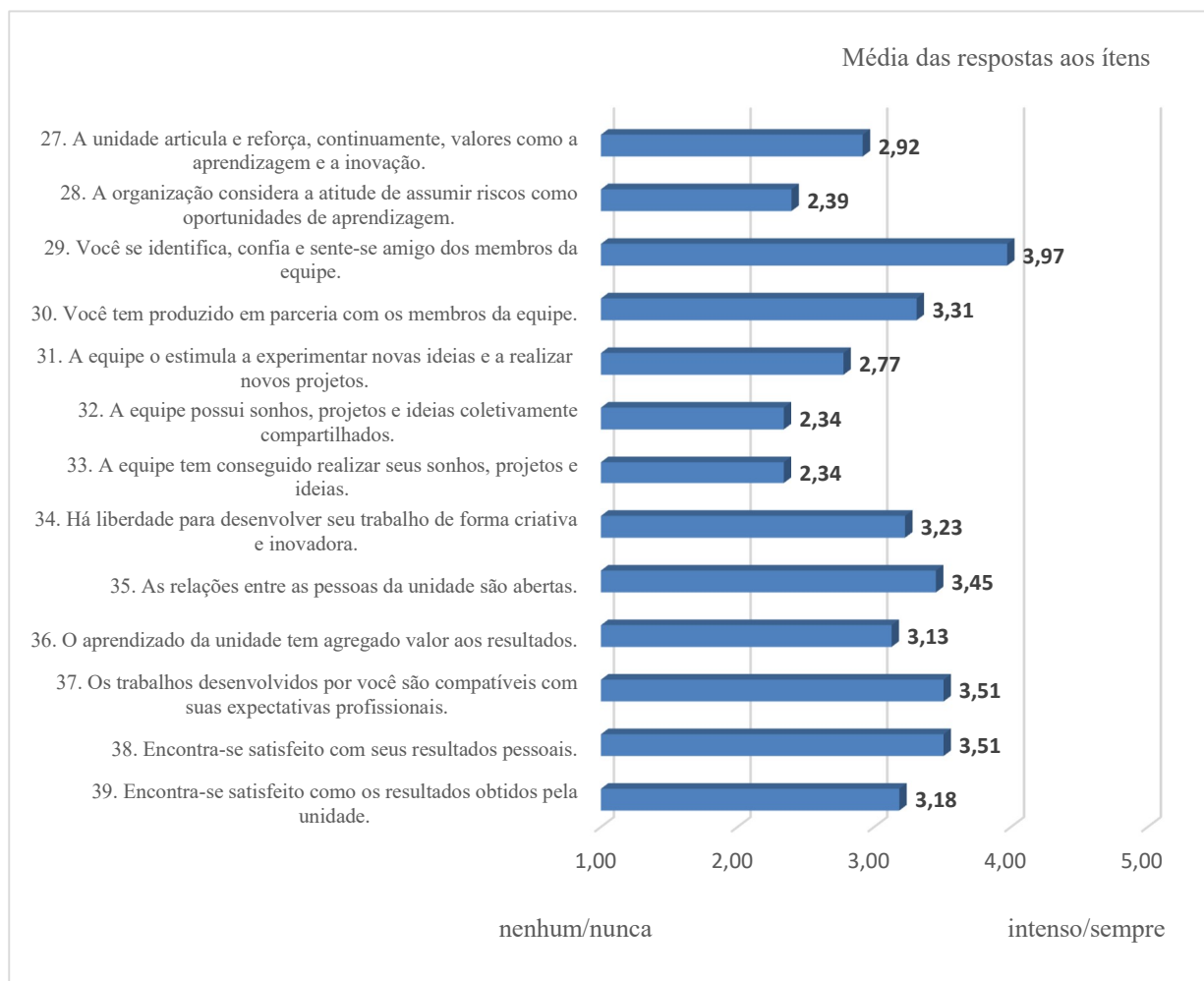
Na técnica de observação participante realizada, processos de conhecimento foi a dimensão estudada que gerou o maior número de anotações. Foram registradas nove observações em que os AFRFB demandaram à chefia informações relevantes para os seus trabalhos que, conforme constatado por este pesquisador, não estavam facilmente disponíveis na base de dados da RFB. Duas dessas informações eram de difícil localização nos sistemas e repositórios; cinco informações dependeram de uma busca complexa e detalhada em sistema específico; e duas dependeram de consulta a um AFRFB especialista de outra equipe que esclareceu como realizar a busca da informação no sistema apropriado. Além disso, foram registradas 2 observações em que os AFRFB de uma equipe demandaram à chefia orientação sobre a forma de conduzir determinada auditoria, depois de saberem que AFRFB de outras equipes possuíam um entendimento divergente do deles.

Fica claro, pelos resultados apresentados, a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de conhecimento nas equipes de fiscalização, no sentido de tornar mais acessível o conhecimento existente, fortalecer a comunicação e troca de conhecimento entre as equipes e buscar formas efetivas de retenção do conhecimento dos AFRFB que se aposentam.

### 3.2.6. Dimensão Aprendizagem e Inovação

A quinta dimensão analisada é Aprendizagem e Inovação, fundamentais para a RFB, uma organização que, em razão do nível tecnológico em que está inserida, depende da permanente capacidade de propositura de inovações com base no conhecimento gerado na organização. Por isso, essa dimensão tem por objetivo verificar o incentivo à aprendizagem e à inovação; as oportunidades de aprendizagem decorrentes da atitude de assumir riscos; como os erros são encarados pela organização; a integração entre as pessoas e equipes; a liberdade para criar e inovar; o nível de satisfação profissional e a relação entre aprendizado e resultados.

Analisando as respostas obtidas do questionário, observa-se na figura a seguir que o item 29 obteve a média, de 3,97, tendo essa sido a maior obtida entre todos os itens das seis dimensões estudadas.

**Figura 19** – Dimensão Aprendizagem e Inovação

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

O item 29 visa verificar a identificação, confiança e amizade que os membros da equipe sentem em relação aos demais. A resposta pode ser explicada, uma vez que de acordo com o perfil profissional apresentado, mais de 75% dos AFRFB já integram as mesmas equipes de fiscalização a vários anos, inclusive antes mesmo da pandemia que obrigou ao trabalho remoto. Ou seja, já havia um forte vínculo entre os membros dessas equipes.

Por outro lado, as médias dos itens 31 (2,77), 32 (2,34) e 33 (2,34) ficaram entre as mais baixas. Esses itens tem o objetivo de verificar se a equipe estimula seus integrantes a experimentar novas ideias, a realizar novos projetos/atividades e a verificar se essas idéias e projetos são coletivamente compartilhados e realizados. Percebe-se assim que, apesar da confiança e amizade existentes entre os membros das equipes, há uma percepção de baixo incentivo à implementação de novas idéias, além de baixa disseminação de novos projetos e atividades implementados, o que também compromete invariavelmente o acompanhamento dos resultados dessas entregas.

Outro item que chamou atenção nessa dimensão foi o item 28, com média de 2,39, e que



objetiva verificar se a organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer “erros honestos” como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente e não comprometa a continuidade dos processos de trabalho. As repostas apresentadas indicam que há uma percepção de que o cometimento de “erros honestos” não geram oportunidade de aprendizagem. Essa percepção pode ser explicada uma vez que a RFB conta com uma Coordenação de Corregedoria que, em razão da sua forte atuação no combate aos desvios de conduta, pode inibir a plena atuação de colegas mais preocupados e/ou inseguros, impactando assim nos processos de inovação, que passam a ser mais lentos em razão, muitas vezes, dessa percepção de insegurança.

Os demais itens não apresentaram variações significativas que mereçam destaque, atingindo boas médias, o que indica a existência da percepção de que, apesar das fragilidades apontadas anteriormente, existe integração entre as pessoas e equipes e liberdade para criar e inovar. Além disso, indica que existe um bom nível de satisfação profissional e a percepção da relação entre aprendizado e resultados.

Da análise das entrevistas, verifica-se que há uma percepção entre os chefes de equipe de ausência de estímulos da organização para promover de forma mais efetiva a inovação, conforme podemos ver nos relatos abaixo:

“Acho que não há estímulo para a inovação. Vemos muitas idéias e iniciativas de colegas que acabam não indo para frente, não sendo implementadas. Além disso, não vemos estímulo ou recompensas. Por isso os colegas não se sentem estimulados a inovar”. (Entrevistado A2)

“O excesso de gerencialismo atrapalha a inovação. Os gerentes aplaudem novos projetos e depois os abandonam, deixam encostados. No início até incentivam, sem nem saber se a idéia ou inovação vai funcionar. Há um estímulo artificial à inovação na RFB.” (Entrevistado A5)

“Vemos muitas idéias surgindo que não guardam muita pertinência com o trabalho desenvolvido. A inovação deve ser compartilhada para que todos avaliem sua pertinência. Deveria existir um comitê para avaliar novas idéias.” (Entrevistado A1)

“Os trabalhos do dia a dia atrapalham a inovação. Falta estímulo para inovar, inovar dá trabalho, não há incentivos ou recompensas para quem inova, só trabalho. Deveria haver algum tipo de incentivo, como redução de metas ou até mesmo recompensa financeira.” (Entrevistado A4)

Na condição de observador participante, este pesquisador pode constatar em 2 observações registradas em diário de campo que a principal dificuldade em inovar reside na obrigação de conciliar as atividades de fiscalização em andamento com as ações necessárias para desenvolver e implantar novas idéias. Numa dessas observações, foi relatado que “...os trabalhos do dia a dia atrapalham a inovação. Falta estímulo para inovar, inovar dá trabalho, não há

incentivos ou recompensas para quem inova, só trabalho.”

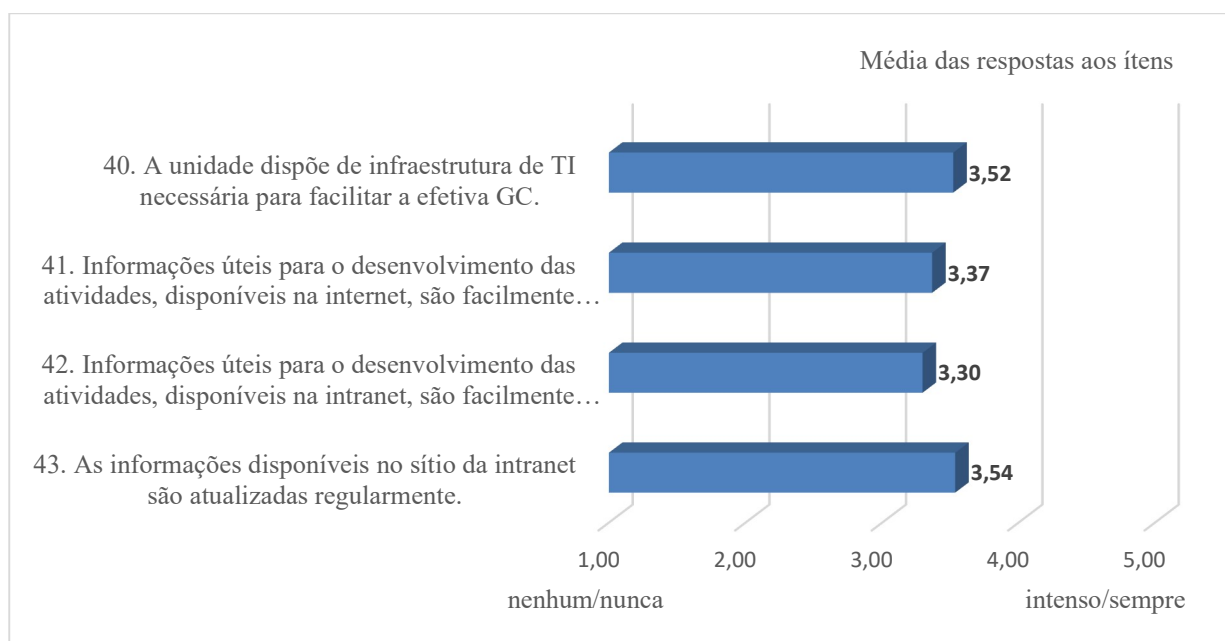
A partir dos resultados apresentados, fica evidente a necessidade de criação de formas mais efetivas de estimular a inovação nas equipes de fiscalização. Além disso, é necessário que haja maior transparência, por parte da organização, a respeito das ações correicionais, de forma a atenuar o receio dos AFRFB em assumir riscos ou cometer “erros honestos”, e propiciar que essas práticas sejam, na verdade, uma oportunidade de aprendizagem.

### 3.2.7. Dimensão Tecnologia da Informação - TI

A sexta dimensão analisada é Tecnologia da Informação. Em razão da intensa utilização de recursos tecnológicos na RFB, para fazer face aos aprimoramentos dos serviços disponibilizados à população, esta dimensão tem bastante relevância quando se fala de GC. Nessa dimensão, é observado se a infraestrutura de TI existente e se os recursos de TI se encontram em linha com os objetivos de GC. Além disso, observará o grau de utilidade das informações disponíveis e a regular atualização das informações na Intranet.

Analisando as respostas obtidas do questionário, observa-se na figura a seguir que as maiores médias foram obtidas nos itens 40 (3,52) e 43 (3,54), que dizem respeito à suficiência da infraestrutura tecnológica para efetiva facilitação da GC e à atualização regular das informações disponíveis na *intranet*. Essa percepção é explicada em razão da RFB ser uma organização que sempre esteve na vanguarda tecnológica do serviço público brasileiro.

**Figura 20** – Dimensão Tecnologia da Informação



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

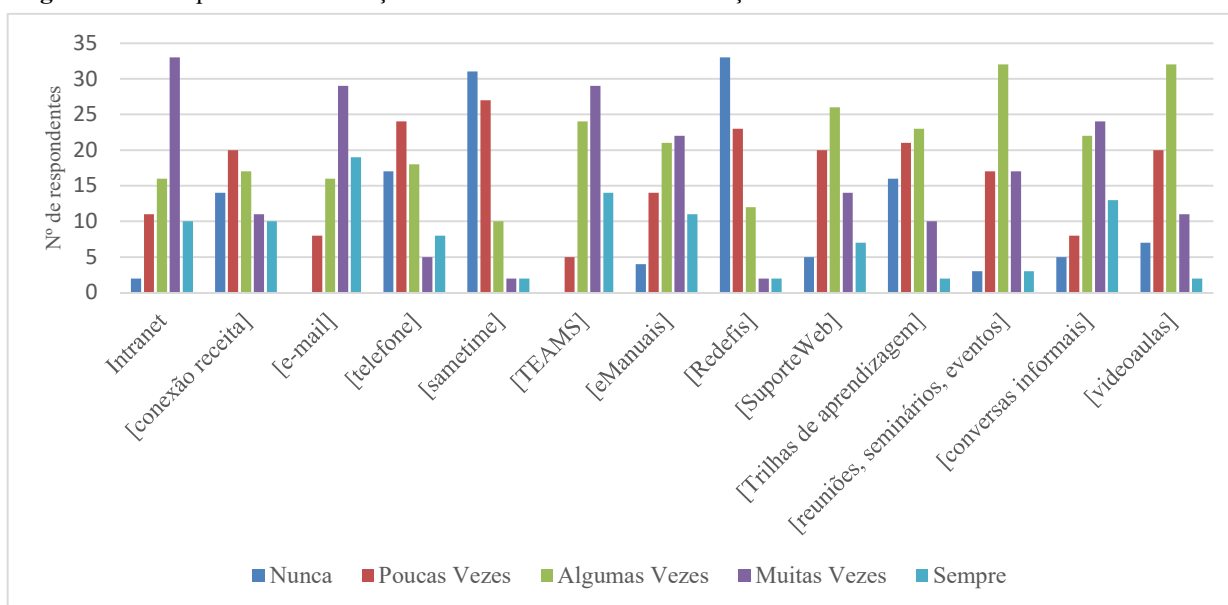
O itens 41 e 42, que obtiveram as menores médias de 3,37 e 3,30, respectivamente, dizem respeito à facilidade de acesso às informações úteis para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades praticadas.

Vê-se que, apesar de a infraestrutura tecnológica da organização ser considerada suficiente, há uma grande margem de avanço nessa dimensão, no que se refere à melhoria da facilidade de acesso às informações disponíveis, não só na *internet* e *intranet* mas também nos demais repositórios de conteúdos da RFB.

Além dos quarenta e três (43) itens que diziam respeito à avaliação do nível de maturidade em GC, o questionário incluiu ainda duas questões na dimensão tecnologia que tratavam da frequência de utilização e do grau de efetividade do uso de instrumentos de comunicação, onde foram elencados os principais instrumentos à disposição da organização.

Em relação à frequência de utilização de instrumentos de comunicação, o resultado das respostas pode ser visualizado na figura a seguir:

**Figura 21** – Frequência de utilização de instrumentos de comunicação



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

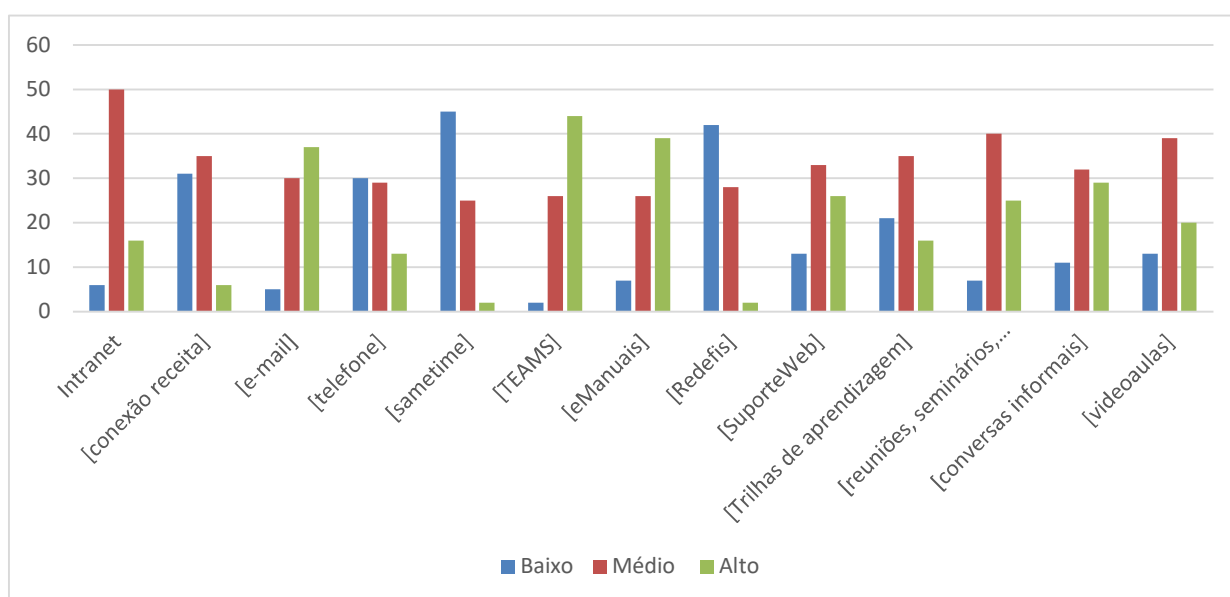
Analisando as respostas, pode-se perceber que os instrumentos de comunicação mais utilizados pelos respondentes são o *e-mail* corporativo, o *Microsoft Teams*, as conversas informais com os colegas, o sistema *e-Manuais* e a *intranet*. Chama atenção que, apesar de estar entre os mais utilizados, o sistema *e-Manuais* ainda teve uma grande quantidade de respondentes afirmando utilizarem o sistema poucas vezes ou algumas vezes. Uma vez que o sistema abriga todos os manuais de fiscalização, principais fontes de consulta da atividade fiscal, seria esperado que a grande parte das respostas afirmasse utilizar o sistema muitas vezes ou sempre, o que pode indicar uma percepção, por parte dos respondentes, de falta de atualização ou dificuldade de

acesso/manuseio das informações.

Por outro lado, os menos utilizados são, nessa ordem, o aplicativo de conversas *Sametime*, a Redefis, o telefone e as trilhas de aprendizagem. A baixa utilização do *Sametime* e do telefone pode ser explicada em razão da disponibilidade do *Microsoft Teams*, aplicativo adotado pela RFB para reuniões remotas, treinamentos, conversas online e troca de mensagens. A Redefis é uma comunidade de prática virtual voltada exclusivamente para a projeção de fiscalização e foi uma iniciativa bastante comemorada pela organização, uma vez que tem como objetivo o debate e o esclarecimento de dúvidas relacionadas à matéria fiscal, entretanto, como pode-se perceber, não tem sido muito utilizada pelas equipes de fiscalização da 3ª RF, o que pode indicar um baixo nível de divulgação por parte da região, falta de estímulo por parte das chefias ou ainda dificuldade de acesso à plataforma. Já as trilhas de aprendizagem, um dos principais recursos de capacitação e treinamento da RFB, disponibilizam cursos e treinamento de acordo com os processos de trabalho de cada servidor e, para a área de fiscalização, já existem diversos treinamentos disponíveis. O baixo nível de utilização desse recurso pode indicar falta de divulgação entre os AFRFB, falta de tempo dos mesmos para fazerem treinamento e/ou o fato dos treinamentos disponíveis terem abordagem genérica quando, na verdade, esses auditores necessitam de orientações mais específicas para os casos concretos enfrentados nos trabalhos em andamento.

Em relação ao grau de efetividade do uso de instrumentos de comunicação, o resultado das respostas pode ser visualizado na figura a seguir:

**Figura 22** – Grau de efetividade do uso de instrumentos de comunicação



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

As respostas para esse quesito indicam a percepção dos respondentes de que os instrumentos de comunicação mais utilizados também são os mais efetivos. Pode-se perceber pela figura acima que, em regra, os instrumentos de comunicação considerados mais efetivos são o *Microsoft Teams*, o sistema e-Manuais, o *e-mail* corporativo e as conversas informais com os colegas. Um instrumento de comunicação também considerado bastante efetivo foi o SuporteWeb, que permite o encaminhamento de dúvidas relacionadas aos sistemas de suporte utilizados pela RFB, respondidas por especialistas em cada uma das áreas.

A partir da análise das entrevistas, constata-se que existe uma forte percepção de dificuldade de acesso, por parte dos AFRFB, às informações necessárias à execução da atividade fiscal. Constata-se ainda que há uma percepção, entre os chefes de equipe, de insuficiência de divulgação das ferramentas de comunicação existentes e da forma mais adequada de utilizá-las, conforme podemos ver nos relatos abaixo:

“A RFB possui um grande acervo de informações. O conhecimento existe, mas falta uma melhor organização e gerenciamento de tudo que está armazenado. É preciso desenvolver melhores mecanismos de busca das informações armazenadas nos diversos sistemas e plataformas da RFB.” (Entrevistado A5)

“O acesso às informações disponíveis nos diversos bancos de dados da RFB não é amigável. São muitas informações e não existe uma forma prática de encontrá-las. Muitas vezes tenho que procurar alguém para dizer onde encontrar o que quero achar.” (Entrevistado A2)

“É importante que divulguem, de forma mais eficiente, as plataformas de comunicação existentes e a melhor forma delas serem utilizadas. Muitos auditores já não tem tanta familiaridade com a tecnologia e, se não divulgar, não mostrar os caminhos, eles não vão utilizar essas ferramentas da forma que deveriam.” (Entrevistado A3)

Na técnica de observação participante, foi possível constatar, em 3 observações, o desconhecimento, por parte dos AFRFB, de algumas das principais ferramentas de comunicação disponíveis na organização, como por exemplo o SuporteWeb, plataforma que permite o esclarecimento de dúvidas relacionadas a utilização de sistemas da RFB, e a RedeFis, plataforma que funciona como comunidade de prática voltada para a área de fiscalização.

Segundo o modelo de GC da RFB, constante da Proposta de Política de GC da Receita Federal (RFB, 2016b), a tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Batista (2012) destaca que a tecnologia ajuda na GC explícito mediante uso de ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranet e extranet. De acordo com o autor, no caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal, além de fornecer plataformas para a

retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos.

Fica claro, a partir dos resultados apresentados, a necessidade de uma melhor organização de todo o conhecimento armazenado nos diversos sistemas e repositórios de dados da RFB, de modo que o acesso à essas informações seja facilitado. Também é necessário haver uma maior divulgação das ferramentas e plataformas de comunicação já existentes na organização, permitindo que as pessoas possam criar e compartilhar o conhecimento de forma efetiva.

É fundamental que a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008) esteja permanentemente presente na GC das equipes de fiscalização. As práticas de GC e as tecnologias de informação e comunicação devem viabilizar a socialização do conhecimento entre os AFRFB, a externalização do conhecimento de cada AFRFB para a equipe de fiscalização, a combinação do conhecimento das equipes de fiscalização para a RFB como um todo e, por fim, a internalização do conhecimento à disposição da organização para cada um dos AFRFB, fechando assim o ciclo proposto pelos autores.

### 3.2.8. Classificação do Nível de Maturidade em GC

Com base nos resultados obtidos a partir do questionário aplicado, foi elaborado o quadro a seguir, contendo o ranking das médias calculadas para as seis dimensões estudadas:

**Quadro 16** - Classificação do Nível de Maturidade em GC

Posição	Dimensão	Média
1º	6 – Tecnologia da Informação – TI	3,43
2º	5 - Aprendizagem e Inovação	3,08
3º	1 – Liderança	3,05
4º	2 – Processos	2,90
5º	3 – Pessoas	2,82
6	4 – Processos de Conhecimento	2,33
	<b>Total</b>	<b>17,61</b>

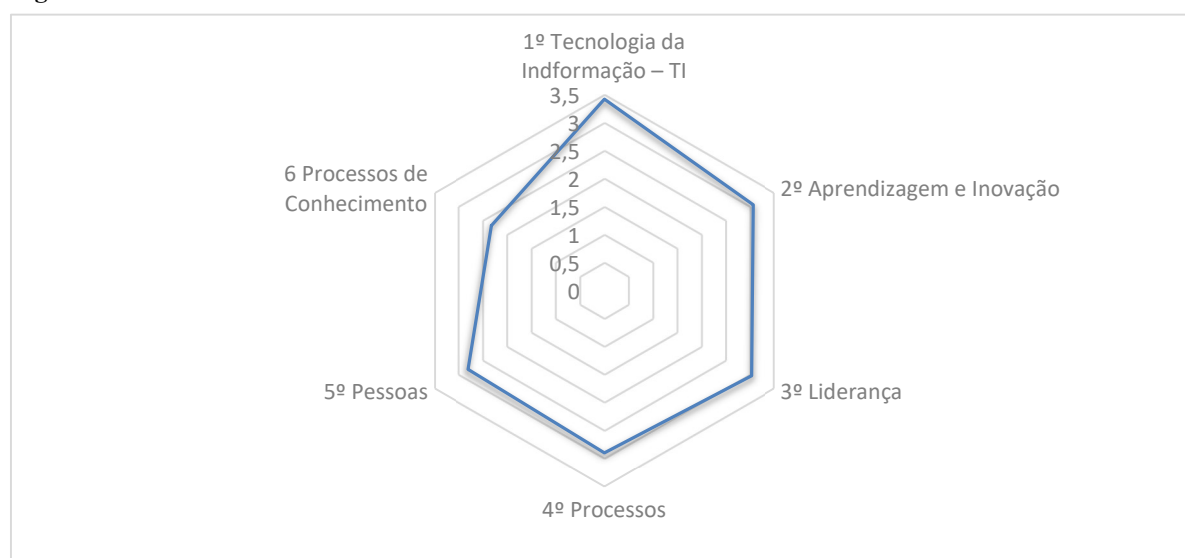
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Pode-se observar que a dimensão Tecnologia da Informação – TI ficou na primeira posição, o que confirma, como dito anteriormente, a percepção dos respondentes de que a infraestrutura tecnológica atualmente existente é suficiente para a prática da GC, em que pese existir a percepção de que o acesso às informações disponíveis na Intranet e em outros repositórios de conteúdos não é simples e rápido.

Em último lugar ficou a dimensão Processos de Conhecimento cujos resultados indicaram uma percepção de que os respondentes reconhecem a existência de inúmeros sistemas e repositórios de conteúdo mas não possuem pleno conhecimento ou acesso aos mesmos. Além disso, indicaram ainda a percepção de ausência de retenção do conhecimento dos servidores que saem das equipes e da falta de ações de *Benchmarking* para melhoria do desenvolvimento organizacional e criação de novos conhecimentos.

A fim de analisar e comparar os resultados acima obtidos, a figura 23 apresenta um gráfico do tipo radar, onde pode-se perceber, através da forma geométrica, a prevalência da dimensão Tecnologia da Informação e a inferioridade da dimensão Processos de Conhecimento.

**Figura 23** – Análise das dimensões



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Desta forma, atendendo ao objetivo da pesquisa, é possível observar, no quadro a seguir, a classificação das equipes de fiscalização da 3ª RF em relação à maturidade em GC, conforme o modelo IAGCAP (Batista, 2012), adaptado para a RFB.

**Quadro 17** – Classificação do Nível de Maturidade em GC

Nível de Maturidade	Faixa pela soma das médias das dimensões - escala adaptada de Batista (2012) para a RFB	Soma das médias das dimensões – Equipes de Fiscalização da 3ª RF
1- Reação	6-10	
2-Iniciação	11-15	
3-Introdução	16-20	<b>17,61</b>
4-Refinamento	21=25	
5-Maturidade	26-30	

**Fonte:** Adaptado de Barreto (2018) e Batista (2012).

As equipes de fiscalização da 3ª RF encontram-se no nível de maturidade denominado INTRODUÇÃO, o que indica que existem práticas de GC sendo aplicadas na organização, porém as mesmas ocorrem através de iniciativas não estruturadas.

### 329. Síntese do Diagnóstico da GC nas Equipes de Fiscalização da 3ª RF

Com base nos dados analisados e no diagnóstico realizado, foram identificadas diversas fragilidades no que diz respeito à GC praticada nessas equipes, as quais foram elencadas no quadro a seguir:

**Quadro 18** – Síntese do Diagnóstico da GC nas Equipes de Fiscalização da 3ª RF

<b>DIMENSÃO ANALISADA – PARADIGMA</b>	<b>FRAGILIDADES IDENTIFICADAS</b>	<b>INSTRUMENTO DE COLETA</b> (Q) Questionário; (E) Entrevista; (OP) Observação Participante
<p><b>1) Liderança</b></p> <p>Promoção dos valores de compartilhamento e colaboração; Reconhecimento e recompensas pelas melhorias dos resultados alcançados e pelo compartilhamento de conhecimento; Incentivo ao uso de novas ferramentas e métodos; motivação ao desenvolvimento do grupo.</p>	<p>1.1) Falta de incentivos e recompensas adequados para estimular a criação, compartilhamento de conhecimento e o incremento de desempenho;</p> <p>1.2) Dificuldade das chefias em motivar a aprendizagem do grupo;</p> <p>1.3) Falta de integração da equipe (trabalho remoto) comprometendo a promoção dos valores de compartilhamento e colaboração;</p> <p>1.4) Desconhecimento ou pouco conhecimento, por parte das chefias, de ferramentas e práticas de GC já existentes na RFB.</p>	<p>Q, E, OP</p> <p>Q, E, OP</p> <p>E</p> <p>E</p>
<p><b>2) Processos</b></p> <p>Competências essenciais e o alinhamento das mesmas à missão e aos objetivos da organização; Modelagem, gerenciamento, avaliação e melhoria dos processos de trabalho.</p>	<p>2.1) Dificuldade em responder de forma rápida a crises e eventualidades;</p> <p>2.2) Baixa efetividade da manualização e roteirização dos processos de trabalho existentes.</p>	<p>Q, E</p> <p>Q, E, OP</p>
<p><b>3) Pessoas</b></p> <p>Efetividade dos programas de capacitação e treinamento; Existência de processos formais de <i>Mentoring</i>, <i>Coaching</i> e tutoria que resultam na efetiva transferência e preservação do conhecimento organizacional; Incentivo ao compartilhamento e a colaboração; Autonomia; Avaliação do ambiente de</p>	<p>3.1) Inexistência/desconhecimento de processos formais de mentoria e tutoria;</p> <p>3.2) Ausência de incentivos e recompensas que estimulem a colaboração e o compartilhamento de conhecimento;</p> <p>3.3) Baixa efetividade dos programas formais de capacitação e treinamento nas atividades específicas que são</p>	<p>Q, OP</p> <p>Q, E</p> <p>E, OP</p>



trabalho; Efetividade do programa de gestão por competências.	desenvolvidas; 3.4) Materiais e conteúdos inadequados para estimular a autoaprendizagem. Abordagens genéricas, falhas na categorização e dificuldades de acesso.	E, OP
<b>4) Processos de Conhecimento</b> Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento;  Como o conhecimento gerado dentro da organização é tratado; Existência de práticas de registro e compartilhamento, de mapa de conhecimentos, de atividades de <i>Benchmarking</i> e o mapeamento das melhores práticas p/ posterior disseminação.	4.1) Desconhecimento de sistemas/repositórios de armazenamento e compartilhamento de conhecimento; 4.2) Ausência de retenção do conhecimento dos servidores que estão saindo da unidade; 4.3) Comunicação ineficiente entre equipes e ausência de prática de <i>Benchmarking</i> para busca das melhores práticas; 4.4) Baixa efetividade de práticas de registro e compartilhamento de conhecimento. Ineficiência de mapas de conhecimento e de processos de curadoria de conteúdos e dificuldade de acesso ao conhecimento existente.	Q, E  Q, E  Q, E, OP  Q, E, OP
<b>5) Aprendizagem e Inovação</b> Incentivo a aprendizagem e a inovação; Oportunidades de aprendizagem decorrentes da atitude de assumir riscos; Integração entre as pessoas e equipes; Liberdade para criar e inovar; Satisfação profissional e a relação entre aprendizado e resultados.	5.1) Baixo estímulo à inovação e ausência de incentivos e recompensas à criação e implementação de novas idéias; 5.2) Deficiência na comunicação/disseminação de novos projetos e atividades implementados; 5.3) Percepção negativa de que atitude de assumir riscos gera oportunidade de aprendizagem;	Q, E, OP  Q, E  Q
<b>6) Tecnologia da Informação - TI</b> Boa infraestrutura de TI existente; Recursos de TI em linha com os objetivos de GC; Utilidade das informações disponíveis e a regular atualização das informações na Intranet da organização.	6.1) Dificuldade de acesso ao conhecimento disponível nas bases de dados e intranet; 6.2) Desconhecimento, dificuldade de acesso e subutilização de ferramentas e plataformas de comunicação disponíveis;	Q, E, OP  Q, E, OP

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Apesar das fragilidades apontadas, também foram identificadas, na análise dos resultados, diversas fortalezas que podem impactar favoravelmente o processo de GC nas equipes de fiscalização. As lideranças reconhecem a necessidade de estimular a criação, retenção e compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, há uma clara percepção de que, apesar da falta de estímulos, existe liberdade para criar e inovar na organização. Há também a percepção do bom aproveitamento das competências essenciais e de alinhamento entre essas competências e a missão e os objetivos da organização. Além disso, existe bom clima organizacional, satisfação profissional e confiança e amizade entre os membros das equipes. Por fim, a RFB conta com uma ótima infraestrutura tecnológica, o que pode facilitar o processo de GC na organização.

### 3.3. PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES E PRÁTICAS DE GC ADOTADAS PELAS EQUIPES DE FISCALIZAÇÃO DA 3ª RF

A GC nas equipes de fiscalização é fundamental para garantir a efetividade das ações e aprimorar continuamente os processos. Para isso, é necessário identificar e priorizar as necessidades das equipes, para que as ações escolhidas sejam eficientes e eficazes. Além disso, a avaliação constante dos resultados alcançados é importante para entender o impacto das iniciativas de GC e identificar oportunidades de melhoria. Isso permite que as equipes de fiscalização aprendam com os erros e acertos e aperfeiçoem suas práticas.

Por outro lado, manter uma comunicação perene e transparente sobre as iniciativas de GC também é fundamental para engajar a equipe e estimular sua participação ativa. A transparência é importante para que os membros da equipe entendam a importância das iniciativas e sintam-se parte do processo de aprimoramento contínuo.

Com base no diagnóstico realizado e nas fragilidades detectadas no que diz respeito à GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF, fica claro que existem diversos desafios a serem enfrentados no campo da GC. Para enfrentar esses desafios, é importante que a área de fiscalização da 3ª RF implemente uma estrutura eficaz de GC.

Isso deve envolver medidas como: estimular o engajamento e a participação efetiva dos chefes de equipe de fiscalização na identificação, escolha, priorização e avaliação das ações e práticas de GC a serem implementadas; estabelecer comunidades de prática, repositórios de conteúdos, programas de tutoria/mentoria e fornecer treinamento sobre as ferramentas de GC já disponíveis na RFB; promover uma maior conscientização sobre a importância do autoaprendizado e das práticas de GC e, ao mesmo tempo, estimular uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento. Além disso, a implementação de uma estrutura eficaz de GC deve ser acompanhada por um compromisso da Alta Administração da RFB em apoiar e investir na GC como uma prioridade institucional, principalmente no que tange à criação de estímulos (incentivos e recompensas) ao compartilhamento e à disseminação de conhecimento.

A presente proposta de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas pelas equipes de fiscalização da 3ª RF está ancorada em 3 (três) níveis: Gestão; Processos e Inovação; e Consolidação e Retroalimentação. Para cada um desses níveis foram identificadas ações a serem implementadas, que objetivam enfrentar as fragilidades levantadas no diagnóstico realizado, conforme apresentadas na tabela a seguir:

**Quadro 19** - Proposta de Aperfeiçoamento por níveis/ações

NÍVEL	AÇÃO	FRAGILIDADES ENFRENTADAS
<b>1º - Gestão</b>	<b>Criação do Comitê de GC Fiscal da 3ª RF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de incentivos e recompensas para as chefias estimularem a GC e o desempenho;</li> <li>• Dificuldade das chefias em motivar a aprendizagem do grupo;</li> <li>• Baixo estímulo à inovação e ausência de incentivos e recompensas à criação e implementação de novas idéias;</li> <li>• Falta de integração das equipes comprometendo a promoção dos valores de compartilhamento e colaboração;</li> <li>• Desconhecimento, por parte das chefias, de ferramentas e práticas de GC existentes.</li> </ul>
<b>2º - Processos e Inovação</b>	<b>Criação do Repositório da GC Fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa efetividade da manualização e roteirização dos processos de trabalho existentes;</li> <li>• Inexistência / desconhecimento de processos formais de mentoria e tutoria;</li> <li>• Baixa efetividade dos programas de capacitação nas atividades específicas que são desenvolvidas;</li> <li>• Inadequação de materiais e conteúdos para estimular a autoaprendizagem;</li> <li>• Desconhecimento de repositórios de armazenamento e compartilhamento de conhecimento;</li> <li>• Ausência de retenção do conhecimento dos servidores que estão saindo da unidade;</li> <li>• Comunicação ineficiente entre equipes e ausência de prática de <i>Benchmarking</i> para busca das melhores práticas;</li> <li>• Baixa efetividade de práticas de registro e compartilhamento de conhecimento.</li> <li>• Ineficiência de mapas de conhecimento e de processos de curadoria de conteúdos e dificuldade de acesso ao conhecimento existente.</li> <li>• Dificuldade de acesso ao conhecimento disponível nas bases de dados e intranet;</li> <li>• Desconhecimento, dificuldade de acesso e subutilização de ferramentas e plataformas de comunicação disponíveis.</li> </ul>
<b>3º - Consolidação e Retroalimentação</b>	<b>Realização do Seminário Anual de GC da 3ª RF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de integração das equipes comprometendo a promoção dos valores de compartilhamento e colaboração;</li> <li>• Deficiência na comunicação e disseminação de novos projetos e atividades implementados;</li> <li>• Comunicação ineficiente entre equipes e ausência de prática de <i>Benchmarking</i> para busca das melhores práticas;</li> <li>• Desconhecimento, dificuldade de acesso e subutilização de ferramentas e plataformas de comunicação disponíveis;</li> <li>• Percepção negativa de que atitude de assumir riscos gera oportunidade de aprendizagem.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Dessa forma, a presente proposta recomenda uma abordagem middle-up-down (TAKEUCHI e NONAKA, 2008), uma vez que o Comitê de GC Fiscal fará uma interação entre a alta administração, a divisão e as equipes de fiscalização. Além disso, a chefia da divisão de fiscalização, que desempenha o papel de líder médio da organização, atuará de forma efetiva em todo o processo de GC na região fiscal.

Dessa forma, considerar as especificidades dos conhecimentos criados tanto pelas equipes

como pela alta gerência é fundamental para a dinâmica da criação e disseminação do conhecimento. E nesse processo, o autor destaca a importância do gerente médio na organização, pois esse tipo de gerente desempenha um papel fundamental ao harmonizar os conhecimentos criados pela alta gerência com os criados pelas equipes. No *middle-up-down*, o autor destaca que quem cria o conhecimento é a equipe, com o gerente médio atuando como sintetizador de conhecimentos. Enquanto a alta gerência cria uma teoria principal, uma visão ou um sonho que norteie a melhor direção para a organização seguir, o gerente médio traduz essa teoria principal à equipe de maneira que ela possa ser aplicada empiricamente

Abordando o ângulo da gestão, o Comitê de GC Fiscal a ser criado na 3ª RF será um *locus* permanente para discussão sobre GC e objetiva a participação mais ativa das lideranças das equipes de fiscalização no estímulo à criação e disseminação de conhecimento, à inovação e ao autoaprendizado dos AFRFB integrantes dessas equipes. O comitê será composto por 10 (dez) membros e integrado pelo Chefe da Divisão de Fiscalização, pelo Chefe da Seção de Inovação e pelos Chefes das Equipes de Fiscalização da 3ª RF, e suas reuniões serão realizadas de forma mensal, com registro em ata.

Entre as atribuições do comitê, estão as seguintes:

- a. Identificar os principais conhecimentos existentes na organização que sejam de interesse das equipes de fiscalização;
- b. Estabelecer as principais estratégias a serem adotadas para gerir o conhecimento nas equipes de fiscalização e definir quais ferramentas, tecnologias e práticas de GC serão utilizadas para armazenar e compartilhar o conhecimento;
- c. Instituir Grupos de Trabalho (GT) específicos para atuar no mapeamento do conhecimento, no desenvolvimento das ações e práticas de GC a serem implementadas e na curadoria de conteúdos a serem incluídos no Repositório da GC Fiscal da 3ª RF;
- d. Promover a realização de discussões que propiciem o nivelamento do conhecimento entre os integrantes do comitê, quanto aos projetos e práticas de GC atualmente implantadas ou em desenvolvimento em outras regiões fiscais, bem como identificar o desconhecimento e/ou a subutilização de ferramentas e práticas de GC existentes e propor medidas para intensificação da utilização desses instrumentos, notadamente o RedeFis que tem o potencial de solucionar problemas de aplicação do conhecimento a casos concretos, de forma semelhante ao que o SuporteWeb faz para dúvidas de tecnologia;
- e. Promover a cultura de compartilhamento de conhecimento na organização, por meio de treinamentos e workshops, além de propor adequações aos programas de treinamento da RFB, de modo a buscar uma maior aproximação entre o tema tratado, sua aplicabilidade prática e o momento oportuno de sua aplicação, permitindo a participação simultânea de auditores fiscais que estejam desenvolvendo trabalhos passíveis de aplicação imediata do conhecimento a ser adquirido;

- f. Propor à Subsecretaria de Fiscalização da RFB o desenvolvimento de projetos e ações nacionais relacionadas à GC e o estabelecimento de incentivos/recompensas à colaboração e compartilhamento de conhecimento;
- g. Monitorar e avaliar os resultados das ações e práticas implementadas e propor o seu aperfeiçoamento sempre que necessário.

Do ponto de vista de processos e inovação, a Criação do Repositório da GC Fiscal da 3ª RF objetiva estimular a criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, além de fomentar a inovação e a autoaprendizagem. É fundamental documentar e organizar o conhecimento disponível de forma clara e acessível, utilizando sistemas de gestão de conteúdo e outras ferramentas que facilitem a organização e busca pelo conhecimento. Dessa forma, o Repositório da GC Fiscal, a ser criado através do *Microsoft SharePoint*, plataforma de aplicações *web* da *Microsoft*, concentrará informações, roteiros, banco de relatórios fiscais, agenda de tutoria fiscal e *links* para manuais, cursos, treinamentos, vídeo aulas, legislação e demais materiais passíveis de serem utilizados pelos AFRFB. As informações deverão estar indexadas, de forma a permitir a busca por assunto, facilitando a organização, a identificação, o registro e disseminação de conhecimento.

Para viabilizar a criação do repositório da GC, serão adotadas as seguintes ações:

- a. **Rede Regional de Tutoria Fiscal** – Criação de GT para organizar e implementar uma rede regional de tutoria fiscal objetivando estimular a criação e o compartilhamento de conhecimento, a partir da identificação de AFRFB com conhecimento específico em assunto/tema de interesse da fiscalização, que ficarão disponíveis para dar suporte aos demais colegas que necessitarem. A partir da identificação desses especialistas em cada área específica da fiscalização, o GT irá organizar o Plantão de Suporte de Especialistas, com divulgação e execução remota de uma agenda semestral de atendimentos, o que possibilitará o registro das horas dispendidas pelos especialistas nesses atendimentos. Dessa forma, esta iniciativa poderá ser conjugada com a criação de uma política de incentivos e recompensas para o compartilhamento do conhecimento, como a alocação do tempo dedicado à tutoria como “atividade de apoio à fiscalização”, reduzindo, dessa forma, a meta de fiscalizações dos tutores. As perguntas e respostas derivadas dos atendimentos serão, sempre que possível, registradas em ferramenta informatizada para possibilitar a consulta futura por outras pessoas com as mesmas dúvidas;
- b. **Banco de Tutoriais** – Disponibilização de tutoriais em vídeos de curta/média duração e roteiros práticos elaborados para atividades específicas, como apresentação prática de uso de *scripts* e modelos analíticos dinâmicos disponíveis no sistema ContAgil, elaboração de representação fiscal para fins penais, registro de arrolamento de bens e direitos, análise de extratos bancários no sistema Contágil, etc. Para elaboração dos tutoriais e roteiros práticos serão convidados os mesmos AFRFB já identificados pelo GT da Rede Regional de Tutoria Fiscal como especialistas em cada área específica da fiscalização. Serão também convidados os AFRFB com prazo de aposentadoria próximo, de forma a estimular esses experientes profissionais a gravar vídeos onde serão abordados casos práticos vivenciados ao longo de sua atuação profissional, mitigando assim os riscos de perda de conhecimento tácito

ocasionada pela aposentadoria desses AFRFB e estimulando a criação de conhecimento explícito. Todos os AFRFB participantes terão as horas dispendidas na elaboração desses materiais devidamente registradas, de forma a possibilitar o estabelecimento de uma política de incentivos e recompensas;

- c. **Banco de Termos e Relatórios Fiscais** – Criação de GT para uniformização da estrutura de termos fiscais, de acordo com as exigências constantes na legislação e nos manuais de fiscalização e atentando para os principais motivos de anulação de autos de infração no contencioso administrativo. O GT também atuará no mapeamento de relatórios de verificação fiscal paradigmas em cada área da fiscalização, notadamente os elaborados por AFRFB com aposentadoria próxima, e estimulará os respectivos AFRFB responsáveis pela lavratura desses relatórios a gravar vídeos para o banco de tutoriais com a apresentação desses trabalhos, objetivando o registro efetivo do conhecimento daqueles servidores. Uma vez uniformizados e mapeados, todos os modelos serão disponibilizados para consulta;
- d. **Banco de Cursos, Treinamentos e Legislação Aplicada** – Criação de GT para disponibilizar *links* de acesso a todos os cursos e treinamentos armazenados nos diversos repositórios de conteúdos da RFB, como Trilhas de Aprendizagem, plataforma de *Streaming*, *Sharepoint*, *Intranet*, *wiki* do sistema Contágil, etc. Todos os *links* serão organizados por área de conhecimento e terão a identificação do conteúdo completo a ser acessado. Além disso, serão disponibilizados links para consulta das diversas plataformas de pesquisa de legislação disponíveis na intranet e nos sistemas da RFB;
- e. **Equipe de Apoio da GC** – Estruturação de uma equipe de apoio à GC, para dar apoio à produção e edição dos vídeos-tutoriais e à alimentação do Repositório da GC Fiscal da 3ª RF, composta por um estagiário da área de comunicação e um estagiário da área de tecnologia, que terão dedicação parcial e serão alocados na Divisão de Fiscalização.

Já no prisma da consolidação e retroalimentação, o seminário anual de GC será uma importante ferramenta para consolidar e retroalimentar o processo de GC no âmbito das Equipes de Fiscalização da 3ª RF. Ele permitirá que os integrantes dessas equipes compartilhem seus conhecimentos, experiências e melhores práticas, e aprendam uns com os outros. A realização do Seminário Anual de GC objetiva difundir, de forma efetiva, as ações e práticas de GC implementadas pela organização e buscar o engajamento dos AFRFB em ações de disseminação de conhecimento e na importância da aprendizagem.

Dentre os principais objetivos do seminário anual de GC estão:

- a. **Compartilhamento de conhecimento:** O seminário proporcionará um espaço para a troca de ideias e conhecimentos, permitindo que todos aprendam uns com os outros e se atualizem sobre as melhores práticas e tendências na GC;
- b. **Alinhamento estratégico:** O seminário será uma oportunidade para alinhar a estratégia de GC com as metas e objetivos, garantindo que os esforços de GC estejam alinhados com os objetivos estratégicos da RFB;

- c. **Identificação de oportunidades de melhoria:** Durante o seminário, os AFRFB poderão identificar oportunidades para melhorar o processo de GC e propor soluções para problemas existentes;
- d. **Fortalecimento da cultura de aprendizagem:** O seminário ajudará a fortalecer a cultura de aprendizagem e inovação dentro da empresa, incentivando os participantes a experimentar novas ideias e compartilhar suas experiências;
- e. **Reconhecimento de servidores:** O seminário pode ser uma oportunidade para reconhecer e premiar os AFRFB que fizeram contribuições significativas para a GC da RFB.

Dessa forma, o seminário anual de GC será uma ferramenta fundamental para consolidar e retroalimentar o processo de GC nas Equipes de Fiscalização da 3ª RF, permitindo que a região fiscal mantenha-se atualizada, inovadora e eficiente.

Espera-se, com a implementação dessas propostas de melhoria da GC, que haja uma promoção da GC nas Equipes de Fiscalização da 3ª RF e que seja criado um ambiente propício para a intensificação da criação, retenção e compartilhamento de conhecimento entre os AFRFB, de forma a permitir o aumento da qualidade do trabalho fiscal e do desempenho dessas equipes.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação configurou-se como um estudo de caso único que analisou a GC no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), mais especificamente no âmbito de equipes de fiscalização da 3ª RF.

A pesquisa buscou responder a seguinte questão de investigação: Qual é a efetividade da GC atualmente praticada nas equipes de fiscalização da 3ª RF e quais os aperfeiçoamentos necessários para potencializar o processo de GC nessas equipes de trabalho?

Foram elencados quatro objetivos específicos para a pesquisa. Com relação aos primeiro e segundo objetivos específicos, o de caracterizar o modelo de GC adotado pela RFB e identificar um instrumento de diagnóstico de GC apropriado à equipes de trabalho da RFB, esses objetivos foram alcançados através de pesquisa documental, que permitiu a identificação e caracterização do Modelo da GC da RFB, que tem como principal objetivo orientar as áreas da organização com relação aos aspectos e variáveis (componentes) fundamentais para o processo de implementação da GC, por meio de uma atuação corporativa orientada aos processos de trabalho e à geração de valor para a RFB. A pesquisa documental permitiu ainda a identificação do Questionário de Avaliação de Maturidade em GC, instrumento adaptado pela RFB para a realização de diagnósticos para avaliação do grau de maturidade da GC em suas unidades e equipes de trabalho e que foi utilizado no presente estudo.

Com relação ao terceiro objetivo específico, o de captar a percepção dos AFRFB e respectivos chefes de equipes de fiscalização quanto ao processo de GC atualmente praticado, este objetivo foi atingido com a realização de uma pesquisa de campo, em que foram aplicados três instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevistas com roteiros semiestruturados e Observação Participante. A partir do questionário aplicado aos AFRFB, foi possível constatar que as equipes de fiscalização da 3ª RF encontram-se no nível de maturidade em GC denominado “INTRODUÇÃO”, o que indica que existem práticas de GC sendo aplicadas, porém as mesmas ocorrem através de iniciativas não estruturadas.

As análises das respostas do questionário, das entrevistas realizadas e da observação participante permitiram a triangulação dos dados coletados e a compreensão mais completa e precisa do fenômeno especificamente estudado, qual seja, a efetividade da GC atualmente praticada nas equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal. Em todas as dimensões estudadas, foram identificadas diversas fragilidades que apontam para uma baixa efetividade da GC atualmente praticada nessas equipes.

Em relação à dimensão liderança, foram identificadas as seguintes fragilidades: falta de



incentivos e recompensas adequados para estimular a criação, o compartilhamento de conhecimento e o incremento de desempenho; dificuldade das chefias em motivar a aprendizagem do grupo; falta de integração da equipe (trabalho remoto), comprometendo a promoção dos valores de compartilhamento e colaboração; e desconhecimento ou pouco conhecimento, por parte das chefias, de ferramentas e práticas de GC já existentes na RFB.

No que se refere a dimensão processos, foram apontadas as seguintes fragilidades: dificuldade em responder de forma rápida a crises e eventualidades; e baixa efetividade da manualização e roteirização dos processos de trabalho existentes.

Quanto a dimensão pessoas, foram observadas as fragilidades a seguir: inexistência/desconhecimento de processos formais de *Mentoring*, *Coaching* e tutoria; ausência de incentivos e recompensas que estimulem a colaboração e o compartilhamento de conhecimento; baixa efetividade dos programas formais de capacitação e treinamento nas atividades específicas que são desenvolvidas; e materiais e conteúdos inadequados para estimular a autoaprendizagem, com abordagens genéricas, falhas na categorização e dificuldades de acesso.

No que concerne a dimensão processos de conhecimento, foram constatadas as fragilidades que seguem: desconhecimento de sistemas/repositórios de armazenamento e compartilhamento de conhecimento; ausência de retenção do conhecimento dos servidores que estão saindo da unidade; comunicação ineficiente entre equipes e ausência de práticas de *Benchmarking* para busca das melhores práticas; baixa efetividade de práticas de registro e compartilhamento de conhecimento; ineficiência de mapas de conhecimento e de processos de curadoria de conteúdos; e dificuldade de acesso ao conhecimento existente.

No que tange a dimensão aprendizagem e inovação, foram verificadas as seguintes fragilidades: baixo estímulo à inovação e ausência de incentivos e recompensas à criação e implementação de novas idéias; deficiência na comunicação/disseminação de novos projetos e atividades implementados; e percepção negativa de que a atitude de assumir riscos gera oportunidade de aprendizagem.

Com respeito a dimensão tecnologia da informação, foram identificadas as fragilidades a seguir: dificuldade de acesso ao conhecimento disponível nas bases de dados e intranet; e desconhecimento, dificuldade de acesso e subutilização de ferramentas e plataformas de comunicação disponíveis.

Apesar das fragilidades apontadas, também foram identificados diversos pontos positivos que podem impactar favoravelmente o processo de GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF. As lideranças reconhecem a necessidade de estimular, de forma mais efetiva, a criação, a retenção e

o compartilhamento do conhecimento em suas equipes; há uma clara percepção, por parte dos AFRFB de que, apesar da falta de estímulos, existe liberdade para criar e inovar na organização; há também a percepção do bom aproveitamento das competências essenciais das equipes e de alinhamento entre essas competências e a missão e os objetivos da organização; existe um bom ambiente/clima organizacional, satisfação profissional e há confiança e amizade entre os membros das equipes; e a RFB conta com uma ótima infraestrutura tecnológica que pode facilitar, de forma efetiva, o processo de GC na organização.

O diagnóstico realizado possibilitou o alcance do quarto objetivo específico, o de identificar ações e práticas de GC que possam ser aperfeiçoadas e/ou implantadas para alavancar a aquisição, partilha e disseminação efetiva de conhecimento. Foi elaborada uma proposta de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas pelas equipes de fiscalização, que possibilitará que os conhecimentos à disposição da organização possam ser disseminados e compartilhados com maior efetividade, tornando mais efetiva a GC nessas equipes.

A proposta apresentada está ancorada em 3 (três) níveis: Gestão; Processos e Inovação; e Consolidação e Retroalimentação. Para cada um desses níveis foram apontadas ações a serem implementadas, que objetivam enfrentar as fragilidades levantadas no diagnóstico realizado.

No nível da Gestão, propõe-se a criação Comitê de GC Fiscal da 3ª RF, um lócus permanente para discussão sobre GC e que objetiva a participação mais ativa das lideranças das equipes de fiscalização no estímulo à criação e disseminação de conhecimento, à inovação e ao autoaprendizado dos AFRFB integrantes dessas equipes.

No nível de processos e inovação, propõe-se a criação do Repositório da GC Fiscal da 3ª RF, objetivando fomentar a criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, além de impulsionar a inovação e a autoaprendizagem.

No nível da consolidação e retroalimentação, propõe-se a criação do Seminário Anual de GC, que buscará consolidar e retroalimentar o processo de GC no âmbito das equipes de fiscalização da 3ª RF, permitindo que os integrantes dessas equipes compartilhem seus conhecimentos, experiências e melhores práticas e aprendam uns com os outros, difundindo, de forma efetiva, as ações e práticas de GC implementadas pela organização.

Tendo sido cumpridos os objetivos específicos, atingiu-se o objetivo geral da pesquisa, qual seja, elaborar um diagnóstico sobre o atual nível de maturidade da GC nas equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal e, ao mesmo tempo, elaborar ainda uma proposta de aperfeiçoamento das ações e práticas de GC adotadas por essas equipes e seus integrantes.

Com o atingimento dos objetivos, geral e específicos, que permitiu responder a questão de investigação, conclui-se que os resultados do estudo confirmaram o pressuposto da pesquisa,

de que a aquisição, partilha e disseminação efetiva do conhecimento fiscal especializado, necessário aos AFRFB integrantes das equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal, não são suficientemente adequadas, em função da fragilidade da GC praticada na referida região fiscal.

Destaca-se que o presente estudo priorizou o diálogo com os autores Nonaka, Takeuchi e Batista, uma vez que a teoria proposta por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) mostra-se como uma das mais citadas e relevantes na literatura, sendo a principal referência sobre GC. Por sua vez, Batista (2012) inovou na temática e apresentou o primeiro modelo de GC voltado, especificamente, para a Administração Pública brasileira.

Quanto às limitações identificadas nesta pesquisa, assume-se a dificuldade em receber retorno dos questionários (aproximadamente 30% dos AFRFB deixaram de encaminhar resposta) e de entrevistar todos os chefes de equipe de fiscalização (3 dos chefes não foram entrevistados), uma vez que no período de aplicação dos instrumentos de coleta, a RFB enfrentava uma paralisação parcial dos AFRFB. Outra limitação deveu-se ao fato desta pesquisa ter se restringido somente às equipes de fiscalização da 3ª RF, quando na verdade a RFB possui equipes de fiscalização distribuídas nas dez regiões fiscais.

Dessa forma, como sugestão para estudos futuros, acredita-se ser importante a realização de outras pesquisas nas demais equipes da RFB, periodicamente, de forma a possibilitar o permanente monitoramento nas equipes de fiscalização da organização, bem como verificar o possível avanço de nível de maturidade em GC.

## REFERÊNCIAS:

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275. Disponível em: [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/421591/mod\\_resource/content/2/Psicologia%2C%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20e%20Trabalho%20no%20Brasil%20-%20Cap%C3%ADtulo%206.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/421591/mod_resource/content/2/Psicologia%2C%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20e%20Trabalho%20no%20Brasil%20-%20Cap%C3%ADtulo%206.pdf). Acesso em: 19 jan. 2022.

ALVARENGA NETO, Rivaldavia C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

Asian Productivity Organization - APO (2009). Knowledge Management: Case Studies for Small and Medium Enterprises. Tokyo: APO.

ANTONELLO, C.S; GODOY, A.S. **Aprendizagem Organizacional e Raízes da Polissemia**. In: ANTONELLO, C.S; GODOY, A.S. (Eds.) Handbook de Aprendizagem Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BARRETO, LUCAS RFS. **Gestão do conhecimento na administração pública: estudo do nível de maturidade na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB. 2018**. Dissertação de Mestrado em Administração – Núcleo de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, p. 86. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/29235>. Acesso em: 21 jan. 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira**: Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 20 jan. 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Níveis de Maturidade**. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 14 fev. 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, C. O. Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento. **Texto para discussão** n. 2120. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 24 mar. 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira. et al. Casos Reais de Implantação do Modelol de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. **Texto para discussão** n. 1941. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 29 jun. 2022.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 61-81, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415>. Acesso em: 6 abr. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Instrumento para avaliação da gestão pública: ciclo2010**. Brasília: MP, SEGES, 2010

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

- CALDAS, P. T. **A Dinâmica de Conversão Interorganizacional do Conhecimento em Espaços Físicos, Virtuais e Mentais em uma Rede de Cooperação no Setor de Confeccões**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2008.
- CARDOSO, L. Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. **Penafiel**: Editorial Novembro. 2007
- CARDOSO, L., & PERALTA, C. F. Gestão do conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. **Pshychologica**, 55, 2011.
- CARLOS, M. N. A.; MIRANDA, A. L. B. B. **A gestão do conhecimento com auxílio da tecnologia da informação na delegacia da Receita Federal do Brasil de Mossoró/RN**. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves/RS. 2012.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- D'ARISBO, Anelise; CORRÊA, Caroline; D'ARRIGO, Fernanda. **Condições Capacitadoras da Criação de Conhecimento: o Caso de uma Empresa de Tecnologia da Informação da Serra Gaúcha**. Universidade de Caxias do Sul. Artigo publicado na XVI Mostra de Iniciação Científica do Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311027497\\_Condicoes\\_Capacitadoras\\_da\\_Criacao\\_de\\_Conhecimento\\_o\\_Caso\\_de\\_uma\\_Empresa\\_de\\_Tecnologia\\_da\\_Informacao\\_da\\_Serra\\_Gaucha](https://www.researchgate.net/publication/311027497_Condicoes_Capacitadoras_da_Criacao_de_Conhecimento_o_Caso_de_uma_Empresa_de_Tecnologia_da_Informacao_da_Serra_Gaucha). Acesso em: 19 jan. 2022.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUTRA, Vieira Luciano. **Seleção de Candidatos: Uma Estratégia para Incorporação da Distância de Mahalanobis no Algoritmo K-médias**. 7º Brazilian Conference on Dynamics, Control and Applications FTC – Unesp. Presidente Prudente - São Paulo. 2008.
- EDMONDSON, A.C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**. Harvard University. 1999; 44(2):350-383. Disponível em: 10.2307/2666999. Acesso em: 17 jan. 2022.
- FEIJOO, A. M. L. C. (Org.). **Tédio e finitude em uma perspectiva da seinalítica**. In: Tédio e finitude: da filosofia à psicologia. Belo Horizonte: Fundação Guimarães Rosa, 2010.
- FLORES, Heriberto Alzerino. **Maturidade em Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Um Estudo na Prefeitura Municipal de São José/SC**. Dissertação - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.
- FONSECA, A. F. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.
- FREITAS, Eliezer. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**. 15. 424-457. Disponível em 10.32586/rcda.v15i1.351. Acesso em 28 jun 2022.
- FRESNEDA, P. S. V. & GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília:

Câmara dos Deputados, 2007.

FRESNEDA, P. S. V.; GOULART, S. M., **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas utilizando o Método Organizacional Knowledge Assessment (OKA)**, II Consad. 2009.

GARVIN, D.A. et al. **Aprender a aprender**. HSM Management. São Paulo: Savana, v.2, n.9, p.66-72, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil). 2015. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wpcontent/uploads/2015/06/Angela-Regina-Heinzen-Amin-Helou1.pdf>. Acesso em: 28 jun 2022.

HELOU, A. R. R. A., ABREU, A. C. D. A., LENZI, G. K. S. **Maturidade da gestão do conhecimento para a administração pública**. CONVIBRA. 2015. Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/2015/38/2015\\_38\\_11748.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2015/38/2015_38_11748.pdf) . Acesso em: 29 jun 2022.

HEREK, Mônica; COLLA, Júlio Ernesto; PIRANI, Sérgio Luiz; MEIRA TEIXEIRA, Rivanda. **A Criação de Conhecimento em Pequena Empresa: Caso Jumoser**. Centro Universitário Feevale. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, vol. 6, núm. 2, 2009.

KIM, D. H. **O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional**. In: KLEIN, D. A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*, Qualitymark Editora, 1998.

KOGUT, Bruce & ZANDER, Udo. *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. **Organization Science**. 3. 10.1287/orsc.3.3.383. 1992.

KRAEMER, Rodrigo; FREIRE, Patrícia de Sá; SOUZA, João Artur; DANDOLINI, Gertrudes A. **Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação**. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 66-79, mar. 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32946/17302>. Acesso em: 26 jun 2022

KRUKOSKI, Diana; ZARELLI, Paula; KRUKOSKI, Flanklin; SOARES Indianara. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Caso de uma instituição Pública Municipal do Sudoeste Paranaense**. **FACEF Pesquisa**. v. 22, n. 3. 2019.

KUNIYOSHI, Marcio Shoit. **Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi:10.11606/T.12.2008.tde-12052008-113936. Acesso em: 28 mar. 2022.

LE MOS, Alessandro V F C. **Gestão do conhecimento na Administração Pública: estudo de caso da Câmara Municipal de Nova Serrana – MG**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Universidade de Lisboa. 2021.

LIRA, Luiz Augusto de Medeiros; PINTO, Ibsen Mateus Bittencourt Santana. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento no Setor Público: Estudo de Caso no Corpo de Bombeiros Militar de**

Alagoas. **KM BRASIL - CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**. Anais. Brasil, 2020.

LOIOLA, E; NÉRIS, J. S; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2006.

MANÃS, A. V. **Administração de Sistemas de Informação: Como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação**. 7.ed. São Paulo: Érica, 2007.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. **Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 36-56, 11. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100004>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MENGALLI, Neli Maria. **Interação, Redes e comunidades de Prática (CoP): subsídios para a Gestão do Conhecimento na Educação**. Dissertação de Mestrado em Educação - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

NAIR, Praba; PRAKASH, Kamlesh (eds.) (2009) Knowledge management: facilitator's guide. APO: Tokyo. Disponível em <https://www.apotokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-facilitators-guidepdf>. Acesso em 30 jun 2022.

NEDER, Renato; BIDO, Diógenes S. Tendências de Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. Artigo publicado na **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, São Paulo (SP), v. 13, n. 25 (2017). Disponível em <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v13n25p323-344>. Acesso em: 18 fev. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional**. Capítulo 3. Pags 54 – 90. Gestão do Conhecimento. Bookman. 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. **Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador**. Capítulo 4. Pags 91 – 117. Gestão do Conhecimento. Bookman. 2008.

QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1995.

RFB – Receita Federal do Brasil. **Modelo de Gestão do Conhecimento da RFB**. Produto do Programa de Gestão do Conhecimento da Receita Federal do Brasil. 2016a. Disponível na página da intranet da RFB.

RFB – Receita Federal do Brasil. **Plano do Programa de Gestão do Conhecimento**. Produto do Programa de Gestão do Conhecimento da Receita Federal do Brasil. 2014. Disponível na página da intranet da RFB.

RFB – Receita Federal do Brasil. **Programa de Gestão do Conhecimento da RFB**. Produto do Programa de Gestão do Conhecimento da Receita Federal do Brasil. 2017a. Disponível na página da intranet da RFB.

RFB – Receita Federal do Brasil. **Projeto Piloto – Execução**. Produto do Programa de Gestão do Conhecimento da Receita Federal do Brasil. 2017b. Disponível na página da intranet da RFB.

RFB – Receita Federal do Brasil. **Proposta de Política de GC da RFB**. Produto do Programa de Gestão do Conhecimento da Receita Federal do Brasil. 2016b. Disponível na página da intranet da RFB.

RFB – Receita Federal do Brasil. **Relatório de Diagnóstico de Práticas de Gestão do Conhecimento**. Produto do Programa de Gestão do Conhecimento da Receita Federal do Brasil. 2014b. Disponível na página da intranet da RFB.

RIBEIRO, Elizabeth M.; IZQUIERDO, Oscar C. **Gestão do conhecimento e governança no setor público**. PDF – epub: - (Coleção Gestão de pessoas com ênfase em Gestão de Competências) – ELivro. 1 edição - 1a reimpressão. Salvador: UFBA. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSÁRIO, Adriana E J. **Gestão de conhecimento na Transpetro - barreiras para sua efetivação**. Dissertação de Mestrado em Administração – Núcleo de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador.

ROZA, Rodrigo Hipólito. **Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional**. *Rev. Interam. Bibliot* [online]. 2020, vol.43, n.3, e4. Epub May 04, 2021. ISSN 0120-0976. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n3erv2>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SARAVIA, Enrique Jeronimo. **Administração Pública e Administração de Empresas: Quem Inspira a Quem?** Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 1-8, 2010.

SERRANO, A. & FIALHO, C. **Gestão do conhecimento – o novo paradigma das organizações**. Lisboa: Informática, 2005.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 18 jan 2022.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: A arte e prática da organização que aprende** (eBook). Tradução: OP Traduções – 1ª edição. Rio de Janeiro. 2008.

SILVA, T. C.; BURGER, F. **Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 1, p. 07-19, 2018.



TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo. 2001.

TURBAN, Efrain. **Tecnologia da Informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Entrevista. In: VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, S. **Introdução à bioestatística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ZIMMER, Marco V; LEIS, Rodrigi P. **Gestão do Conhecimento no Brasil – o que está sendo produzido e para onde caminha a área**. In: ANTONELLO, C.S; GODOY, A.S. (Eds.) **Handbook de Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COLETIVA

- Propósito da pesquisa
  - Meu nome é Alexandre Ponte Barbosa, Auditor-Fiscal da RFB e mestrando em Administração pela UFBA, curso promovido em parceria com a SRRF da 5ª RF.
  - O tema da nossa entrevista coletiva será a *GC* nas equipes de fiscalização da 3ª RF.
- Ética de pesquisa
  - Considerando que se trata de entrevista coletiva realizada com chefes de equipes, que necessariamente irão abordar situações específicas de suas equipes e dos seus integrantes, os nomes dos entrevistados serão mantidos em sigilo.
  - Todos serão informados previamente de que a entrevista, a ser realizada na plataforma TEAMS, será gravada. Além disso, na hora da entrevista essa condição será novamente apresentada e será pedido o consentimento de todos os entrevistados.

### Roteiro de entrevista – centro

- *GC* nas equipes de fiscalização:
  - A equipe de fiscalização da qual você faz parte utiliza algum plano formal de *GC* que estabeleça as práticas de *GC* a serem adotadas pela equipe? Há alguma orientação formal da área de fiscalização da 3ª RF nesse sentido?
  - Que dificuldades você identifica na aquisição, disseminação e partilha de conhecimentos especializados em auditoria/fiscalização na sua equipe de fiscalização e em nossa organização e de que forma essas dificuldades podem afetar os resultados da equipe?
  - Você acha que os eventos de capacitação e desenvolvimento atualmente ofertados pela RFB são suficientes para que a disseminação de conhecimento especializado voltado para auditoria/fiscalização ocorra de forma efetiva? Por que? Como suprir esse tipo de deficiência?

### Roteiro de entrevista – finalização

- Questão de finalização
  - Há algum comentário adicional que queiram fazer? Algo a acrescentar?
- Agradecimento
  - Agradeço a disponibilidade e participação de todos. Saibam que o resultado dessa entrevista será fundamental para o desenvolvimento e conclusão do meu projeto de pesquisa. Obrigado.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ANÁLISE DOCUMENTAL

### Documento - Características

Título: Proposta de Política de *GC* da Receita Federal do Brasil

Acesso: Restrito – Intranet da RFB

Finalidade: Definição da política de *GC* a ser adotada pela Receita Federal do Brasil

Autoria: Receita Federal do Brasil

Tamanho: 22 páginas

### Relevância da Análise Documental

Justificativa: O objetivo do projeto de pesquisa é elaborar um diagnóstico do atual nível de maturidade da *GC* nas equipes de fiscalização da 3ª Região Fiscal para a proposição do aperfeiçoamento das ações e práticas de *GC* adotadas por essas equipes e seus integrantes. Esse objetivo deve estar alinhado à política de *GC* da Receita Federal do Brasil. A política de *GC* utilizada pela organização está explicitada no documento a ser estudado. Trata-se, portanto, de um documento oficial que apresenta princípios norteadores, plano estratégico e plano de ação de *GC*, que serão balizadores do diagnóstico e da proposição resultante do projeto de pesquisa.

### Parâmetros do Documento

O documento apresenta princípios norteadores da *GC* a serem adotados pela RFB, componentes do modelo de *GC*, processos de implementação, plano estratégico e plano de ação de *GC*. Todas essas informações servirão de referência e serão balizadoras para a elaboração do produto resultante do projeto de pesquisa

### Roteiro de Análise do documento

Codificar e categorizar os princípios de *GC*, os componentes do modelo de *GC* da RFB e os processos de implementação do modelo.

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO

**Instrumento - Maturidade em Gestão do Conhecimento** – Tem o objetivo de levantar informações gerais sobre os servidores da organização ou da unidade sob análise, verificar a familiaridade das pessoas em relação à GC, o tempo de trabalho/experiência na área de atuação e identificar o grau de maturidade da organização ou unidade, observando aspectos e dimensões essenciais para a GC, de acordo com o ponto de vista de cada um dos profissionais que participarem da pesquisa. Deve ser respondido individualmente.

### MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

PERFIL DO RESPONDENTE
<b>Sobre a familiaridade com o tema Gestão do Conhecimento, informe se participa ou já participou de algum evento de capacitação:</b>
<input type="checkbox"/> Palestra ou seminário <input type="checkbox"/> Curso de especialização, mestrado ou doutorado <input type="checkbox"/> Curso (presencial ou à distância) <input type="checkbox"/> Não se aplica
<b>Há Quanto tempo você trabalha na RFB?</b>
<input type="checkbox"/> Até 10 anos <input type="checkbox"/> De 11 a 20 anos <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos
<b>Há Quanto tempo você trabalha na Fiscalização?</b>
<input type="checkbox"/> Até 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 11 e 20 anos <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos
<b>Quanto tempo falta para você ter direito a se aposentar?</b>
<input type="checkbox"/> Já posso me aposentar <input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 2 e 5 anos <input type="checkbox"/> Acima de 5 anos

Escala para as questões 1 a 43:

- 1) Nenhum ou nunca
- 2) Pouco ou raras vezes
- 3) Moderado ou algumas vezes
- 4) Suficiente ou muitas vezes
- 5) Intenso ou sempre

<b>Liderança</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. As lideranças (em todos os níveis) servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles dedicam tempo considerável disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outras unidades					
2. As lideranças (em todos os níveis) promovem, reconhecem e recompensam a melhoria					

do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.					
3. As lideranças da área estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.					
4. A equipe interpreta as decisões tomadas pela gerência como motivação ao desenvolvimento do grupo.					
<b>Processos</b>					
5. A Unidade conhece suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que lhe conferem vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.					
6. Os processos de trabalho da unidade estão modelados, isto é, representados por meio de diagramas, mapas ou modelos.					
7. A unidade modela seus sistemas de trabalho e processos como foco na criação de valor aos seus usuários (clientes) e no alcance de alto desempenho institucional.					
8. A unidade dispõe de um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.					
9. A unidade avalia e melhora continuamente seus processos de trabalho para alcançar um melhor desempenho, garantir a padronização, melhorar produtos e serviços e manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.					
<b>Pessoas</b>					
10. Os programas de educação e capacitação disponíveis para a unidade, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor.					
11. Os programas de educação e capacitação disponíveis para a unidade, assim como os de desenvolvimento de carreiras, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.					
12. A unidade dispõe de processos formais de <i>Mentoring</i> <sup>1</sup> , <i>Coaching</i> <sup>2</sup> , tutoria e autodesenvolvimento ou incentiva estas práticas.					
13. A unidade utiliza as informações relativas ao elenco de competências dos seus servidores, bem como as lacunas identificadas para efeitos de planejamento do desenvolvimento profissional desses colaboradores.					
14. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.					
15. O ambiente (clima organizacional) de trabalho é satisfatório.					
16. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes locais da unidade.					
17. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas.					
18. As pessoas são incentivadas a trabalhar com outros e a compartilhar informação e conhecimento.					
19. Os membros da equipe que interagem socialmente.					
20. Suas competências são bem aproveitadas.					
<b>Processos de conhecimento</b>					
21. A unidade possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.					
22. A unidade conta com um mapa de conhecimentos (instrumento que permite mapear, de acordo com o conteúdo do conhecimento, quem são os trabalhadores do conhecimento; qual é sua aplicação; quais operações e processos envolvidos na mediação do conhecimento; tecnologias que apoiam as operações e processos; quando e onde o processo de mediação do conhecimento acontece).					

<sup>1</sup> *Mentoring* é o processo de apoiar uma pessoa através do respaldo de um mentor com vasta experiência no segmento ou assunto abordado. No processo de *Mentoring*, um profissional mais experiente oferece seu *know-how* por meio de dicas, sugestões, opiniões, conceitos, históricos e experiências de sucessos ou de fracasso. O mentor apoia o mentorado a ir em direção à sua meta e a saber o que fazer e como fazer.

<sup>2</sup> O *Coaching* é um processo de aceleração de resultados que visa o desenvolvimento de habilidades e competências emocionais, psicológicas e comportamentais, com foco no alcance de realizações no presente e no futuro. É conduzido por um profissional denominado - *Coach*. Um *coach* ao contrário de um mentor, não aconselha, opina, sugere ou compartilha suas experiências, não diz ao seu cliente o que fazer e não precisa ser necessariamente mais velho ou ter mais experiências que o cliente. Um dos principais objetivos do *coach* é, por meio de perguntas, apoiar o *coachee* a refletir a respeito do seu trabalho.

23. O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.					
24. O conhecimento essencial de servidores que estão saindo é retido pela unidade.					
25. A unidade compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho.					
26. As atividades de <i>Benchmarking</i> <sup>3</sup> são realizadas dentro e fora da unidade. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.					
<b>Aprendizagem e inovação</b>					
27. A unidade articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.					
28. A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer “erros honestos” como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente e não comprometa a continuidade dos processos de trabalho.					
29. Você se identifica, confia e sente-se amigo/aliado com os membros da equipe.					
30. Você tem produzido em parceria com os membros da equipe.					
31. A equipe o estimula a experimentar novas ideias e a realizar novos projetos/atividades.					
32. A equipe possui sonhos, desejos, projetos e ideias coletivamente compartilhados.					
33. A equipe tem conseguido realizar seus sonhos, desejos, projetos e ideias.					
34. Há liberdade para desenvolver seu trabalho de forma criativa e inovadora.					
35. As relações entre as pessoas da unidade são abertas (não cautelosas, formais ou difíceis).					
36. O aprendizado da unidade tem agregado valor aos resultados.					
37. Os trabalhos desenvolvidos por você são compatíveis com suas expectativas profissionais.					
38. Encontra-se satisfeito com seus resultados pessoais.					
39. Encontra-se satisfeito como os resultados obtidos pela unidade.					
<b>Tecnologia da Informação (TI)</b>					
40. A unidade dispõe de infraestrutura de TI necessária para facilitar a efetiva GC.					
41. Informações úteis para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades da unidade, disponíveis na rede mundial de computadores, são facilmente acessadas.					
42. Informações úteis para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades da unidade, disponíveis na intranet, são facilmente acessadas.					
43. As informações disponíveis no sítio da intranet são atualizadas regularmente.					

#### Ainda sobre Tecnologia da Informação (TI)

44. Com que frequência os instrumentos de comunicação abaixo são utilizados pela unidade como forma de apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> intranet                      | 1) Nunca                |
| <input type="checkbox"/> conexão receita               | 2) Pouco ou raras vezes |
| <input type="checkbox"/> e-mail                        | 3) Algumas vezes        |
| <input type="checkbox"/> telefone                      | 4) Muitas vezes         |
| <input type="checkbox"/> sametime                      | 5) Sempre               |
| <input type="checkbox"/> Teams                         |                         |
| <input type="checkbox"/> e-Manuais                     |                         |
| <input type="checkbox"/> Redefis                       |                         |
| <input type="checkbox"/> SuporteWeb                    |                         |
| <input type="checkbox"/> Trilhas de Aprendizagem       |                         |
| <input type="checkbox"/> reuniões, seminários, eventos |                         |
| <input type="checkbox"/> conversas informais           |                         |
| <input type="checkbox"/> videoaulas                    |                         |

<sup>3</sup> Comparação de produtos, serviços, processos e práticas empresariais “companhia a companhia”, utilizando como modelo os mais fortes concorrentes ou as organizações reconhecidas como líderes.

45. Qual o grau de efetividade de uso dos instrumentos de comunicação abaixo no processo de transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> intranet                      | 1) Baixo (não é útil ou até atrapalha). Comentar...    |
| <input type="checkbox"/> conexão receita               | 2) Médio (nem sempre é útil ou atende as necessidades) |
| <input type="checkbox"/> e-mail                        | 3) Alto (útil, atende as necessidades)                 |
| <input type="checkbox"/> telefone                      |  |
| <input type="checkbox"/> sametime                      |  |
| <input type="checkbox"/> Teams                         |  |
| <input type="checkbox"/> e-Manuais                     |  |
| <input type="checkbox"/> Redefis                       |  |
| <input type="checkbox"/> SuporteWeb                    |  |
| <input type="checkbox"/> Trilhas de Aprendizagem       |  |
| <input type="checkbox"/> reuniões, seminários, eventos |  |
| <input type="checkbox"/> conversas informais           |  |
| <input type="checkbox"/> videoaulas                    |  |

## APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA INDIVIDUAL

### Roteiro de entrevista – início

- Propósito da pesquisa
  - Meu nome é Alexandre Ponte Barbosa, Auditor-Fiscal da RFB e mestrando em Administração pela UFBA, curso promovido em parceria com a SRRF da 5ª RF.
  - Estou entrevistando cada um dos chefes de equipe de fiscalização da 3ª RF a fim de coletar dados para minha dissertação de mestrado, que aborda o tema *GC*.
  - O tema da nossa entrevista será a *GC* nas equipes de fiscalização da 3ª RF.
- Ética de pesquisa
  - Considerando que se trata de entrevista realizada com chefes de equipes, que necessariamente irão abordar situações específicas de suas equipes e dos seus integrantes, os nomes dos entrevistados serão mantidos em sigilo.
  - Todos serão informados previamente de que a entrevista, a ser realizada na plataforma TEAMS, será gravada. Além disso, na hora da entrevista essa condição será novamente apresentada e será pedido o consentimento de todos os entrevistados.

### Roteiro de entrevista – centro

- *GC* nas equipes de fiscalização:
  1. Como você observa o papel e a importância do líder de equipe/unidade na *GC* e, especialmente, no estímulo do compartilhamento do conhecimento e da colaboração; no incentivo ao uso de novas tecnologias, na motivação ao desenvolvimento e no reconhecimento da equipe pelos resultados alcançados?
  2. Como você avalia a relação entre os processos de trabalho desenvolvidos na fiscalização e *GC* atualmente praticada, especialmente no tocante ao conhecimento das competências essenciais, à utilização de modelos ou mapas de conhecimento que visem facilitar o alcance dos resultados e à padronização e atualização de práticas visando o alcance de melhor desempenho?
  3. Como você percebe a importância do papel das pessoas da sua equipe na *GC*, especialmente no tocante à efetividade dos treinamentos e eventos de capacitação, ao recebimento de incentivos para compartilhamento e colaboração e à percepção da autonomia que essas pessoas possuem?
  4. Como você enxerga a relação entre os processos de conhecimento aplicados na fiscalização e a *GC*, especialmente no tocante ao acesso a todo o conhecimento necessário ao desenvolvimento dos trabalhos, à transferência de conhecimento entre colegas que estão se aposentando ou saindo da equipe e a possibilidade de compartilhamento das melhores práticas com as demais equipes?
  5. Como você percebe a relação entre a Aprendizagem e Inovação e a *GC*, especialmente no tocante aos seguintes aspectos: estímulo para a livre criação e



compartilhamento de novas formas de trabalho, projetos e ideias; impacto nos resultados individuais e coletivos alcançados pela equipe; atingimento de expectativas profissionais dos integrantes da equipe?

6. Em relação a Tecnologia:

- a. Como você avalia a efetividade da infraestrutura de TI necessária para facilitar a efetiva GC (identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e utilização do conhecimento necessário)?
- b. Como você avalia o acesso às informações e conhecimentos necessários ao desenvolvimento das atividades, à disposição na Internet, Intranet e demais repositórios de conteúdos como e-manuais, trilhas de aprendizagem, sistema decisões? Quais as facilidades e dificuldades enfrentadas nesse acesso, inclusive quanto à atualização constante das informações?

7. Fique à vontade para falar o que pensa sobre a efetividade da GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF.

8. Fique à vontade para sugerir, se for o caso, melhorias e novas práticas que podem ser adotadas para que a GC na 3ª RF seja mais efetiva.

**Roteiro de entrevista – finalização**

- Questão de finalização
  - Há algum comentário adicional que queiram fazer? Algo a acrescentar?
- Agradecimento
  - Agradeço a sua disponibilidade e participação. Saiba que o resultado dessa entrevista será fundamental para o desenvolvimento e conclusão do meu projeto de pesquisa. Obrigado.

## APÊNDICE E – ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

### ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

#### 1. Aspectos Gerais

- 1.1 Nome da Observação: A GC nas equipes de fiscalização da 3ª RF;
- 1.2 Objetivo da Observação: Captar a percepção dos AFRFB e respectivos chefes de equipes de fiscalização quanto ao processo de GC atualmente praticado;
- 1.3 Período de implantação/encerramento: 01/08/2022 a 30/09/2022;
- 1.4 Atores envolvidos: AFRFB integrantes das 5 equipes de fiscalização da DRF Fortaleza;

#### 2. Operacionalização da Observação Participante:

- 2.1 Abordagem: A observação participante se dará de modo formal, com a comunicação, a todos os atores envolvidos, dos objetivos da pesquisa.
- 2.2 Inserção e observação: Aproveitando a condição de chefe de equipe fiscal, de estar lotado na unidade que congrega o maior número de equipes de fiscalização da 3ª RF (Fortaleza) e de já contar com a confiança de todos os seus integrantes, o pesquisador fará as observações de acordo com as categorias de análise já utilizadas no questionário aplicado e nas entrevistas realizadas, conforme a seguir:
  - 2.2.1 *Liderança em GC – Verifica o papel do líder em relação à promoção dos valores de compartilhamento do conhecimento e de colaboração; ao reconhecimento e recompensas dos resultados alcançados; ao incentivo ao uso de novas ferramentas e métodos; à motivação ao desenvolvimento do grupo;*
  - 2.2.2 *Processo: Verifica as competências essenciais e seu alinhamento à missão e objetivos da organização. Verifica a modelagem, gerenciamento, avaliação e melhoria dos processos de trabalho;*
  - 2.2.3 *Pessoas: Verifica a efetividade da capacitação e treinamento; a existência de processos formais de Mentoring, Coaching e tutoria que resultam na efetiva transferência e preservação do conhecimento organizacional; o incentivo ao compartilhamento e a colaboração; a autonomia; a avaliação do ambiente de trabalho; e a efetividade do programa de Gestão por Competências;*
  - 2.2.4 *Processos de Conhecimento: Verifica como conhecimento gerado dentro da organização é tratado, a existência de práticas de registro e compartilhamento; de mapa de conhecimentos, de atividades de Benchmarking e o mapeamento das melhores práticas para posterior disseminação;*
  - 2.2.5 *Aprendizagem e Inovação: Verifica o incentivo a aprendizagem/inação; as oportunidades de aprendizagem decorrentes da atitude de assumir riscos; a integração entre pessoas e equipes; a liberdade para criar/innovar; o nível de satisfação profissional e a relação aprendizado/resultados;*
  - 2.2.6 *Tecnologia: Analisa a infraestrutura de TI existente se os recursos de TI se encontram em linha com os objetivos de GC; o grau de utilidade das informações disponíveis e a regular atualização das informações na Intranet da organização.*
- 2.3 Registro e análise dos dados coletados: O registro de todos os apontamentos da observação participante será feito em diário de campo, no máximo até o dia seguinte de cada observação realizada. Após a coleta dos dados, será feita a sistematização e organização dos dados, de forma que o pesquisador tenha a real percepção da situação do grupo estudado e conheça sua realidade.