

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Laura Lourena Batista Moura Lopes

A gestão do conhecimento no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino
de Januária- MG

Juiz de Fora

2025

Laura Lourena Batista Moura Lopes

A gestão do conhecimento no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino
de Januária- MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Lourena Batista Moura Lopes, Laura .
A gestão do conhecimento no setor de pagamento da
Superintendência Regional de Ensino de Januária- MG / Laura
Lourena Batista Moura Lopes. -- 2025.
99 f.

Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de
Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de
Pós-Graduação em Educação, 2025.

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão educacional em Minas
Gerais. 3. Taxador. I. Cláudio Paradela Ferreira, Victor , orient. II.
Título.

LAURA LOURENA BATISTA MOURA LOPES

A gestão do conhecimento no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Januária- MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 25 de setembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Thiago Gomes de Almeida
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 28/10/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Chefe de Departamento**, em 29/10/2025, às 18:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Gomes de Almeida, Professor(a)**, em 30/10/2025, às 09:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Cristina Rodrigues Cova, Usuário Externo**, em 08/11/2025, às 07:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2709212** e o código CRC **76658621**.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, que me sustentou nos momentos de incerteza, abençoou meus passos e me concedeu força para seguir nesta caminhada. Ao meu esposo Diógenes, agradeço pelo companheirismo constante e pela atenção redobrada à nossa família durante todo esse percurso. À minha filha Heloísa, por sua alegria e amor, mesmo diante da minha ausência em alguns momentos dedicados ao estudo. À minha filha Mariana, que chegou em meio ao mestrado trazendo esperança e renovação. Aos meus pais, que me ofereceram o essencial para vencer as batalhas da vida — especialmente à minha mãe, pelo apoio incansável e pelo cuidado com minhas filhas sempre que precisei me ausentar. À minha família, meu porto seguro, por acreditarem em mim e me sustentarem com amor e fé. Aos amigos e colegas de curso, pela parceria, incentivo e apoio compartilhados ao longo dessa jornada. Aos professores da Universidade Federal de Juiz de Fora e do CAED, pela dedicação, paciência e suporte oferecidos. Aos colegas da SRE de Januária, pelo acolhimento, confiança e incentivo. E a todos que, de alguma forma, se alegraram e celebraram comigo esta trajetória, o meu mais sincero agradecimento.

RESUMO

Esta dissertação apresenta um caso de gestão que tem foco no setor de pagamento de pessoal na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária, que contempla 19 municípios do Norte de Minas Gerais, abrangendo uma rede de 134 escolas e 8.319 servidores. O objetivo geral é investigar os problemas enfrentados na gestão do conhecimento no setor responsável pelos pagamentos e propor ações para o seu aperfeiçoamento. Os objetivos específicos são: descrever os problemas enfrentados para uma efetiva gestão do conhecimento; analisar as causas para os problemas no setor de pagamento da SRE e propor ações que possam enfrentar as causas dos problemas identificados, para aprimorar a gestão do conhecimento no setor de pagamento da SRE. A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa partiu pela constatação, pela autora, no exercício de suas funções, que a gestão do conhecimento não está totalmente consolidada, ocasionando diversas dúvidas em relação às tarefas relativas às suas atribuições. Embora existam respostas para algumas dessas dúvidas, elas não estão organizadas de forma que possam ser consultadas com agilidade a qualquer momento. Essa carência e a consequente falta de padronização podem afetar a eficiência dos serviços prestados e acarretar divergências de *modos operandi* entre os funcionários responsáveis pelos lançamentos referentes à folha de pagamento, os supervisores de pagamento, conhecidos também como taxadores da SRE de Januária. Para estudar o tema, o referencial teórico se baseia em publicações de estudiosos do tema da administração pública. Foi adotada uma abordagem qualitativa, tendo base, inicialmente, em uma revisão da literatura e uma pesquisa documental. Na sequência, foi realizada uma pesquisa de campo, contando com entrevistas semiestruturadas com o coordenador de pagamento e com supervisores de taxaço. A análise dos dados foi realizada por meio da triangulação entre o que foi levantado no campo com os achados da revisão da literatura e da pesquisa documental. Seguindo o modelo adotado neste programa, foi elaborado, por fim, o Plano de Ação Educacional (PAE), propondo medidas para o aprimoramento do processo de gestão do conhecimento na SRE estudada no que tange ao objeto analisado.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Gestão educacional em Minas Gerais. Taxador.

ABSTRACT

This dissertation presents a management case focussing on the personnel payment sector at the Regional Education Superintendence (SRE) of Januária, which covers 19 municipalities in the north of Minas Gerais, encompassing a network of 134 schools and 8,319 civil servants. The general objective is to investigate the problems faced in knowledge management in the Payroll Sector and propose actions to improve it. The specific objectives are: to describe the problems faced in terms of effective knowledge management; to analyse the causes of the problems in the SRE's payment sector; and to propose actions that can address the causes of the problems identified in order to improve knowledge management in the SRE's payment sector. The motivation for carrying out this research arose from the author's realisation, in the course of her work, that knowledge management is not fully consolidated, leading to a number of doubts about the tasks related to her duties. Although there are answers to some of these questions, they are not organised in such a way that they can be consulted quickly at any time. This lack of information and the consequent lack of standardisation leads to differences in the *modus operandi* between the employees responsible for payroll entries and the tax agents at the Januária SRE, which can affect the efficiency of the services provided. The theoretical framework is grounded in publications by scholars of public administration. A qualitative approach was adopted, initially based on literature review and document analysis. Subsequently, field research was conducted through semi-structured interviews with the payroll coordinator and supervisory staff. Data analysis was performed using triangulation between field findings, literature review, and document research. Following the methodology required by the graduate program, an Educational Action Plan (PAE) was developed, proposing measures to improve the knowledge management process within the studied SRE, specifically in relation to the analyzed area.

Keywords: Knowledge management. Educational management in Minas Gerais. Taxador.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tela com informações migradas do extinto FFAK	23
Figura 2 – Pesquisa de códigos das disciplinas do Ensino Fundamental II.....	25
Figura 3 – Tela inicial para acesso ao sistema SISAP	26
Figura 4 – Memória do setor de pagamento	32
Figura 5 – Pesquisa de dados do servidor no sistema SISAP.....	37
Figura 6 – Site do Conecta RH em 2023	39
Figura 7 – Fluxo de informações entre os taxadores e a escola.....	44
Figura 8- Site criado em 2024 para informar faltas greves	48
Figura 9– SECI - Espiral do conhecimento	55
Figura 10- Modelo de Gestão do conhecimento para a Administração Pública.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– A gestão do conhecimento	17
Quadro 2– Exemplo de algumas mudanças ocorridas entre o manual 2007 e as mudanças 2023	23
Quadro 3 – Repasse de informações registradas entre 2022 e 2023.....	33
Quadro 4- Formas de aprender a ser taxador	41
Quadro 5– Especificações das faltas e afastamentos para negociação de pautas trabalhistas	44
Quadro 6– Abordagem teórica de GC e GI	52
Quadro 7– Diferenças entre os conhecimentos explícito e tácito	54
Quadro 8– Comparação entre modelos de GC	55
Quadro 9– Eficiência x Eficácia	60
Quadro 10– Ferramentas tecnológicas para a Gestão do Conhecimento.....	61
Quadro 11- Sugestões para treinamentos de taxador.....	68
Quadro 12- Outras fontes para sanar dúvidas	75
Quadro 13- Dificuldades vivenciadas por taxadores no exercício da sua função ...	77
Quadro 14- Enfrentamento de barreiras	79
Quadro 15- Dificuldades não contempladas no PAE	81
Quadro 16- Seminário com a DIPE e equipe de pagamento da SRE de Januária para apresentação da pesquisa e do PAE.....	82
Quadro 17- Capacitação dos taxadores.....	83
Quadro 18- Estudo das normativas e decretos em grupo.....	85
Quadro 19- Suporte ao taxador novato	85
Quadro 20 - Biblioteca virtual do SISAP	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADVEB	Adicional de valorização da educação básica
AI	Anotações Internas
ANE	Analista Educacional
AEB	Analista da educação básica
AP	Administração Pública
ASB	Auxiliar de serviços da educação básica
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
CADU-RH	Cadastro Único de Servidores de RH
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEGE	Comitê Executivo do Governo Eletrônico
CISCS	Sistema Integrado de Controle e Gestão de Serviços
CTC	Certidão de Tempo de Contribuição
DAE	Documento de Arrecadação Estadual
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DAFI	Diretoria financeira
DIVGEP	Divisão de pessoal
EEB	Especialista da Educação Básica
EKB	Sistema de informação da Prodemg – sigla sem significado
FFAK	Sistema de informação da Prodemg – sigla sem significado
FGD-5	Função gratificada
GC	Gestão do conhecimento
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GI	Gestão da Informação
IA	Informativo de Alteração
IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
IPSEMG	Instituto de previdência dos servidores do estado de Minas Gerais
MASP	Matrícula do servidor público com dígito verificador
MG	Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PRODEMG	Companhia de Tecnologia da informação do estado de Minas
PEB	Professor da educação básica
QI	Quadros informativos
RACF	Sistema de informação e segurança da Prodemg – sigla sem significado
RH	Recursos humanos
SER	Superintendência Regional de Ensino
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEI	Sistema Eletrônico de informação
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIT	Sistemas de Informação Transacional
SYSADP	Sistema de Designação de Pessoal
SIMADE	Sistema mineiro de administração escola
TDE	Técnico da Educação
TI	Tecnologia da Informação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. ATIVIDADES DOS TAXADORES NO SETOR DE PAGAMENTO NA SRE DE JANUÁRIA: O CONHECIMENTO.....	16
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
2.2 OS CENÁRIOS DOS SETORES DE PAGAMENTO DAS SREs DE MINAS GERAIS.....	19
2.2.1 O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP)	21
2.3 O CASO DA SRE DE JANUÁRIA	27
2.3.1 Apresentação do Setor de Pagamento - SISAP.....	27
2.3.2 As atividades desenvolvidas pelos Supervisores de Taxação.....	29
2.3.3 Mapeando o problema de gestão	32
2.4 DEFICIÊNCIAS NAS INFORMAÇÕES QUE GERAM RELATÓRIOS GERENCIAIS-GUIAS DE OCORRÊNCIA DE FALTA GREVE	43
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E APLICAÇÃO NA SRE DE JANUÁRIA	51
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO	51
3.1.1 Gestão do conhecimento.....	51
3.1.2 Gestão do conhecimento na administração pública brasileira	56
3.1.3 Ferramentas para uma boa gestão do conhecimento	60
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA	62
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS	64
3.3.1 Entrevistas	64
4 PLANO DE AÇÃO.....	81
4.1 SEMINÁRIO COM A DIPE E EQUIPE DE PAGAMENTO	82
4.2 CAPACITAÇÃO DOS TAXADORES.....	83
4.3 ESTUDO DE NORMATIVAS E DECRETOS	84
4.4 SUPORTE AO TAXADOR NOVATO	85
4.5 BIBLIOTECA VIRTUAL DO SETOR DE PAGAMENTO	86
4.6 MONITORAMENTO DAS AÇÕES	88

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM TAXADORES	97
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO SETOR DE PAGAMENTO.....	99
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA INICIAL COM UM SERVIDOR DO SETOR DE PAGAMENTO.....	101

1. INTRODUÇÃO

A eficiência representa um importante norteador da administração pública, segundo o qual os serviços prestados pelo estado devem ser adequados às necessidades da sociedade e executados de forma econômica, em tempo hábil e sem burocracia (Castro, M; Castro, M.B. de Moura; Castro, M.A, 2017, p. 2). Trata-se de um conceito central nesta dissertação, que tem como objeto de pesquisa o setor de pagamento de pessoal da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária. Tal SRE abrange 19 municípios do norte de Minas Gerais com uma rede de 134 escolas e 8.319 servidores.

A pesquisadora é servidora pública efetiva da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), na rede estadual de ensino desde o ano de 2014 e lotada na 17ª SRE de Januária (MG). Seu cargo de carreira é de Assistente Técnico da Educação (ATB). Em 2018, passou a exercer a função gratificada (FGD-5) de Supervisora de Taxação de Pagamento, função também chamada de *taxador*, para atuar na SRE de Januária.

A autora pôde perceber, no exercício diário de suas funções, que diversas dúvidas surgem em relação às tarefas relativas às suas atribuições. Muitas dessas questões não possuem respostas de fácil acesso, o que dificulta a consulta rápida e eficaz a qualquer momento. Essa foi a motivação inicial para o desenvolvimento da pesquisa aqui apresentada.

Geralmente, as inquietações são levadas aos taxadores com mais experiência na função, que orientam quanto às rotinas a serem executadas. Porém, se não conseguirem prestar a orientação necessária — por desconhecimento, seja por inconsistência no sistema — recorre-se ao órgão central ou à equipe de Recursos Humanos da SEE-MG.

A capacitação inicial ao ingressar no setor de pagamento é, em geral, realizada por taxadores com maior tempo de atuação na função. Para isso, é necessário que haja disponibilidade de tempo destes trabalhadores para o compartilhamento de informações e conhecimentos. Ou seja, além de cumprir seus prazos e demandas, o taxador experiente, precisa dedicar parte de sua jornada ao treinamento do novato. É possível que as atividades atribuídas ao taxador novato não sejam completamente executadas devido à pouca disponibilidade de tempo dos taxadores experientes para orientá-lo. Consequentemente, parte do trabalho pode ser postergado para o mês seguinte, gerando atrasos no fluxo de trabalho. Este fato pode ocorrer com mais frequência no início do ano letivo, período em que a carga de trabalho se intensifica na SRE devido às mudanças nos quadros de servidores das escolas e à atribuição de aulas e turmas aos professores efetivos.

Nota-se uma carência de capacitações, treinamentos e manuais atualizados por partes dos órgãos competentes, o que se torna um problema diante das constantes modificações das rotinas de trabalho. Esta constatação foi realizada a partir do levantamento da quantidade de reuniões e capacitações ocorridas entre os anos de 2022 e 2023, com base nos registros da caixa de entrada do e-mail institucional do setor de pagamento, fornecidos pelo Coordenador. A carência dessas formações e a consequente falta de padronização resultam em divergências nos *modos operandi* entre os taxadores da SRE de Januária, e até mesmo entre os das demais SREs de Minas Gerais, o que pode comprometer a eficiência dos serviços prestados. Outro desafio identificado para a Gestão do conhecimento é o elevado quantitativo de documentos com inconsistências, em especial as guias de ocorrências, que apresentam erros recorrentes. Dentre esses, destacam-se os registros de paralisações e faltas greves ocorridas entre os anos 2015 e 2022 que ainda não foram regularizados.

A relevância de investigar os problemas aqui apontados derivam da necessidade de aprimorar a qualidade do trabalho do taxador. É premissa que serviço público deva ser ofertado com excelência, e esta exigência deveria ser proporcional ao suporte oferecido. Como o trabalho do taxador envolve manejo de dinheiro público, é essencial que o conhecimento e as informações sejam transmitidos de forma clara, objetiva e padronizada, a fim de evitar erros graves e possíveis danos ao erário. A pesquisa pode abrir caminhos para discussões e possíveis redirecionamentos, com o objetivo de melhorar a capacitação dos taxadores e, por conseguinte, elevar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados às escolas.

O setor analisado é responsável pelo lançamento dos registros necessários à realização dos pagamentos aos servidores lotados na Superintendência e ainda efetuar o lançamento de suas informações funcionais nos assentamentos próprios. A equipe da SRE é composta por 17 taxadores, que se organizam para realizar a inclusão de dados que serão destinados aos servidores da regional. As principais informações incluídas no sistema são acessadas por meio do portal do servidor de Minas Gerais, tendo em vista a visualização do contracheque com valores a receber, assim como demais benefícios e direitos do servidor.

Diante dessas constatações, foi adotada a seguinte questão norteadora: como aprimorar a gestão do conhecimento no setor de pagamento na SRE de Januária –MG?

O objetivo geral foi: investigar os problemas enfrentados na gestão do conhecimento no setor de pagamento da SRE de Januária e propor ações para o seu aperfeiçoamento.

Os objetivos específicos são: descrever os problemas enfrentados para uma efetiva gestão do conhecimento; analisar as causas para os problemas no setor de pagamento da SRE e

propor ações que possam enfrentar as causas dos problemas identificados, para aprimorar a gestão do conhecimento no setor de pagamento da SRE.

As informações e os conhecimentos presentes em determinado órgão de uma instituição são essenciais para o desenvolvimento de um serviço com excelência. Nesse contexto, a realização desta pesquisa se justifica tanto pela necessidade de resolver um problema específico de gestão quanto pela busca da excelência na área investigada.

O setor de pagamento integra a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE-MG e sua relação com a educação se dá por meio de oferta de serviços aos servidores da rede estadual. O serviço público ofertado à educação busca trazer satisfação aos servidores do estado, assegurando que receberão seus benefícios em tempo hábil, sem prejuízos ou transtornos que possam comprometer o desempenho no trabalho e, conseqüentemente, afetar a qualidade da educação.

Espera-se que esta dissertação contribua para a qualidade do serviço público ofertado pela rede estadual de educação do Estado de Minas Gerais. Tal parâmetro de qualidade envolve pagar os servidores em dia; realizar débitos em tempo hábil, para evitar danos ao erário; e fornecer de forma completa as informações sobre a vida funcional dos servidores, garantindo seus direitos. Portanto, parte-se da hipótese de que garantir a eficiência e a qualidade dos processos aqui analisados pode contribuir para que os servidores trabalhem com a dedicação e satisfação necessárias, confiantes de que direitos e pagamentos serão atendidos conforme da legislação vigente estabelece.

Esta dissertação é composta por cinco capítulos, contando com esta introdução, que oferece uma visão panorâmica da pesquisa, apresentando o percurso metodológico dos capítulos, os objetivos, a justificativa e a questão de pesquisa. O próximo capítulo descreve o cenário de estudo, adotando uma abordagem que parte de um contexto macro da SEE para o micro da SRE de Januária. Nele dá-se enfoque ao caso de gestão, trazendo as evidências das causas que geram as inquietações relacionadas à gestão do conhecimento na SRE de Januária. O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos e discussões acerca da gestão do conhecimento no setor público, com base em publicações de estudiosos do tema da administração pública, como Takeuchi e Nonaka (2008), Batista *et al.* (2005), Valentin (2008), Oliveira (2020), Batista (2012) e Oliveira e Gomes (2020). São utilizados os modelos de gestão de conhecimento propostos por esses autores, além dos conceitos de eficácia e eficiência e, ainda, as ferramentas apontadas por eles como as mais usadas na administração pública. Também apresenta o percurso metodológico seguido. O quarto capítulo apresenta a proposição de aprimoramento da situação analisada, consubstanciadas no Plano de Ação

Educacional (PAE). No capítulo dedicado às considerações finais, são apresentadas as conclusões a que foi possível se chegar e apontadas sugestões para estudos futuros.

2. ATIVIDADES DOS TAXADORES NO SETOR DE PAGAMENTO NA SRE DE JANUÁRIA: O CONHECIMENTO

O objetivo deste capítulo é descrever os problemas que têm sido enfrentados na gestão do conhecimento no setor de pagamento da 17ª SRE, de Januária-Minas Gerais. O capítulo está organizado em três seções. A primeira apresenta os conceitos de gestão do conhecimento na esfera pública, proporcionando ao leitor uma compreensão prévia do termo, e consiga compreender sua relevância para o tema da pesquisa. A segunda destaca o contexto na qual se dá a investigação, descrevendo como se dá a organização dos setores de pagamento das superintendências de ensino da rede estadual de Minas Gerais, e particularmente, na cidade de Januária. São apresentados, dentre outras informações, o quadro de pessoal e suas atribuições. Ainda na segunda seção, aborda-se o programa informatizado: Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) elaborado pela Companhia de Tecnologia da informação do estado de Minas Gerais (PRODEMG), uma importante ferramenta de trabalho dos taxadores. A sua descrição em relação à funcionalidade e complexidade é relevante para compreender as evidências do problema de pesquisa. A terceira seção apresenta os problemas que possivelmente sejam a causa do problema de gestão do conhecimento na SRE de Januária, conforme as evidências sobre a carência em formações e capacitações contínuas destinadas ao setor de pagamento e o quantitativo de documentos – as guias de ocorrências – com erros recorrentes.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É importante apresentar como se dá a Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública, uma vez que a apropriação dos conceitos é fundamental para a compreensão do caso a ser apresentado. Neste primeiro momento, o termo GC será explorado de forma descritiva, sendo aprofundado de maneira analítica no terceiro capítulo, por meio das discussões teóricas.

Segundo Batista (2007), o termo gestão do conhecimento surgiu no setor privado, com o objetivo de fomentar a competitividade, aumentar a produtividade e o lucro. No setor público, já não há necessidade de competitividade e lucro; dessa forma, a GC desempenha o papel de aprendizagem e inovação. Nesse contexto, a inovação é orientada para a melhoria no atendimento das demandas, primando pelo princípio constitucional da eficiência. (Batista, 2007).

Para o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE, 2004), a gestão do conhecimento é um conjunto de processos com características únicas e intencionais, voltados a ampliar a capacidade de atuação dos gestores das instituições públicas (Brasil, 2004). Batista (2007) complementa afirmando que o servidor público que participa dos processos de GC é estimulado a desenvolver e amplificar as suas habilidades. Ainda segundo o autor, a GC é bem-sucedida quando promove aprendizagem e inovação em equipes que trocam conhecimentos. Neste contexto, esta pesquisa busca analisar como ocorrem as trocas de conhecimento e de informações entre a equipe de supervisores de taxaçaõ da SRE de Januária.

Barbosa (2008) é um dos autores que se dedica ao estudo da gestão do conhecimento em relação a suas origens, polêmicas e perspectivas. Em seu trabalho, ele apresenta como a informação e o conhecimento são compreendidos em diversos campos de atuação, como economia, finanças e contabilidade. Além disso, apresenta um breve histórico de como surgiram esses termos e destaca os principais pensadores que trouxeram os conceitos de Gestão do Conhecimento (GC).

Barbosa (2008) também aponta que há considerável divergência entre os autores quanto às definições de GC e GI. Para ilustrar essas diferenças, o autor utiliza um quadro comparativo, no qual explica que a GI está voltada ao tratamento das informações registradas em documentos, sistemas e bancos de dados, que são armazenados e utilizados pelas organizações. Por sua vez, a GC envolve os conhecimentos e comportamentos organizacionais desenvolvidos individual ou coletivamente pelos profissionais, mas que talvez não se tenham sido compartilhados ou registrados de forma acessível.

Critério	Gestão do conhecimento
Fenômenos centrais	Conhecimento Tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Muito baixa
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Alta
Influência de cultura organizacional sobre processos e resultados	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos envolvidos	Administração, ciência da informação

Fonte: Adaptado de Barbosa (2008).

O quadro 1 apresenta a Gestão do Conhecimento (GC), a qual está diretamente relacionada ao conhecimento tácito — aquele que integra o capital intelectual de cada indivíduo, sendo de difícil mensuração e complexa sistematização em plataformas ou sistemas de informação.

Ao transpor essas informações para a realidade do setor de pagamento da SRE de Januária, observa-se que a GI está presente nas atividades realizadas no sistema SISAP¹, bem como em outros sistemas de informação, sites e domínios. Por sua vez, a GC está relacionada à descoberta, organização e compartilhamento do saber acumulado, percebido, sobretudo no compartilhamento de informações entre os taxadores, em situações de dúvidas e no treinamento inicial do taxador. A ausência de compartilhamento desse conhecimento pode comprometer o fluxo dos processos e a eficiência das rotinas executadas no setor.

Para Terra, Kato e Feliciano (2010), nos contextos do setor público, a gestão do conhecimento exige a implementação de ações e práticas de gestão que sejam favoráveis ao aproveitamento da combinação de conhecimentos dos servidores públicos e da sociedade. Dessa forma, segundo os autores, o conhecimento conseguirá suportar os processos de modernização inerentes à época que vivemos, tornando-se assim, possivelmente um fator de melhoria da qualidade do serviço prestado à população. Para corroborar com essa perspectiva, retoma-se Barbosa (2008), que afirma: “Descobrir, organizar, disseminar e utilizar esse conhecimento de maneira efetiva constitui o grande desafio da gestão da informação e do conhecimento” (Barbosa, 2008, p.22).

¹ Sistema SISAP (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) é um sistema de informação utilizado no setor de pagamento, pelos supervisores de taxação, de forma a efetuar as inclusões, pesquisas e alterações relativas ao servidor público.

Conforme mencionado no início desta seção, o conceito de GC, ora apresentado brevemente, será aprofundado e constituirá a abordagem teórica deste trabalho no terceiro capítulo.

2.2 OS CENÁRIOS DOS SETORES DE PAGAMENTO DAS SREs DE MINAS GERAIS

Nesta seção, apresentam-se as atribuições da Secretaria de Estado de Educação (SEE), responsável pelas diretrizes das Superintendências Regionais de Ensino (SRE). Cada SRE, por sua vez, abriga os seus respectivos setores de pagamento. A apresentação das atribuições de cada órgão citado é fundamental para o entendimento do contexto do caso de gestão.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE- MG) faz parte da gestão governamental de Minas Gerais, sendo citada nos artigos 31 e 32 da Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019, regida pelo decreto nº 47.758, de 19/11/2019. No artigo 2º, são apresentadas as importantes atribuições da SEE na administração pública. Suas principais funções são planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais de responsabilidade do Estado. As funções da SEE são diversas, desde a promoção de mecanismos que garantem a qualidade do ensino, viabilização de meios para a organização administrativa das escolas, entre outras. Mas, no que interessa a esta pesquisa, ressaltamos o inciso XI, que atribui à SEE o exercício de supervisionar as atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência; o que diz respeito às SREs (Minas Gerais, 2019, p. 1).

A SEE é composta por diversos órgãos, dentre eles estão as quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino (SREs), sendo estas de Porte I ou Porte II. As SREs de Porte I são compostas por 4 diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional – Área A; Diretoria Educacional Área B e Diretoria de Pessoal. Já as SREs de porte II possuem 3 diretorias, são: diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal. A SRE de Januária se enquadra no porte II.

As quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino são responsáveis por gerir funções em nível regional, visando otimizar a execução de atividades como a supervisão técnica, a orientação normativa, a promoção da cooperação e de fazer a articulação e integração entre Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. (Minas Gerais, 2023). A seguir, apresentam-se as atribuições das SREs de Minas Gerais em sua região de atuação no ano de 2023:

- I- Promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado nas instituições educacionais do sistema de ensino de Minas Gerais;
- II-Orientar as escolas estaduais na elaboração, no acompanhamento e na avaliação dos planos, programas e projetos educacionais, integrando as suas ações com as dos municípios de sua área de atuação;
- III-Planejar, coordenar, acompanhar e controlar as atividades relativas a sua gestão orçamentária, financeira e patrimonial; IV- Fomentar e acompanhar a celebração e a execução de convênios, contratos e termos de compromisso com Caixas Escolares afetos a sua área de atuação;
- V – Zelar pelo cumprimento das normas de administração de pessoal, responsabilizando-se pelo seu cumprimento;
- VI – Orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da Administração Pública estadual e federal, no que couber;
- VII – Coordenar as ações de avaliação de desempenho e do desenvolvimento de recursos humanos, no âmbito de sua área de abrangência, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;
- VIII – Coordenar o serviço de Inspeção Escolar, garantindo o alinhamento do trabalho de inspeção com as políticas e diretrizes estabelecidas pela Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, e do regular fluxo de informações entre as unidades de ensino, a Superintendência Regional de Ensino e a Unidade Central;
- IX – Realizar a inspeção das escolas vinculadas ao sistema de ensino de Minas Gerais e a avaliação da qualidade de seus cursos, em todas as etapas da Educação Básica;
- X – Organizar e atribuir aos inspetores escolares os respectivos setores de Inspeção Escolar, conforme orientações da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, e estabelecer critérios complementares para atribuição dos setores de trabalho, caso seja necessário;
- XI – Coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais.
- Parágrafo único – As Superintendências Regionais de Ensino, para cumprimento de suas competências e atribuições, poderão organizar os seus processos de trabalho internamente por meio de ato do Secretário de Estado de Educação.
- Fonte: (Minas Gerais, 2023).

Visto que uma das atribuições da SRE é fazer cumprir as normas exigentes aplicáveis à administração de pessoal, sendo ainda responsável pelo cumprimento e execução de tais

normas, destaca-se a atuação da Diretoria de Pessoal (DIPE), na qual se localiza o Setor de Pagamento. Este setor realiza os acertos financeiros e registros de informações sobre a vida funcional do servidor. É também conhecido por SISAP em referência ao nome do sistema informatizado utilizado pelos supervisores de taxaço. A próxima seção trata mais especificamente sobre a atuação desses profissionais.

2.2.1 O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP)

Para que os objetivos deste trabalho sejam alcançados, é importante descrever os sistemas informatizados que são utilizados pelos setores de pagamento para a realização de tarefas, esclarecimento de informações e acesso ao banco de dados.

A SEE utiliza sistemas informatizados de recursos humanos (RH) para fazer o processamento das informações funcionais dos servidores da rede. Pereira (2016) descreveu em sua pesquisa os sistemas corporativos que existem na administração pública estadual de Minas Gerais e são gerenciados por uma empresa de Tecnologia da Informação (TI), a PRODEMGE. Entre os diversos sistemas, destaca-se o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP).

De acordo com a PRODEMG, os sistemas por ela desenvolvidos vêm sendo utilizados há mais de 48 anos na administração estadual, com o objetivo de facilitar a prestação de serviços à sociedade (Prodemg, 2023). A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), responsável pela gestão do SISAP, elaborou e publicitou, em 18 de dezembro de 2007, um manual de rotinas. Na época, o SISAP ainda estava em fase de implantação, pois coexistia com outros dois sistemas distintos que continuavam em uso.

A seguir, apresentamos informações obtidas em uma entrevista preliminar com um taxador da SRE de Januária. Com mais de 20 anos de experiência na função, ele relatou que os sistemas mais antigos eram operados de forma separada, sob responsabilidade de dois setores de pessoal distintos. Um desses sistemas era o EKB, operado por servidores responsáveis exclusivamente pela digitação dos contratos dos servidores e do registro de ocorrências ou descrições relacionadas às implantações — uma funcionalidade que ainda se mantém presente no sistema SISAP. Outro sistema mencionado foi o FFAK, utilizado pelo setor de pagamento para realizar os acertos financeiros dos contratos já implantados.

A pesquisa de Pereira (2016), que trata dos Sistemas de RH no estado de Minas Gerais, descreve os sistemas utilizados ao longo do tempo, e sua evolução até o sistema mais atual. A autora cita o sistema FFAK, que começou a ser operacionalizado em 1990 e tinha como

principal finalidade realizar o acerto financeiro do pagamento dos servidores, considerando a frequência no trabalho. O estudo inclui relatos de taxadores com longos anos de atuação no estado de Minas Gerais, proporcionando um registro histórico de informações sobre esses sistemas operacionais. Os taxadores entrevistados afirmaram que não confiavam plenamente nos dados retirados do FFAK, pois, embora os dados fossem recebidos com a data de publicação, não havia um processo de conferência para garantir sua precisão (Pereira, 2016).

Diante disso, houve a unificação dos sistemas, de forma a integrar a multiplicidade de RH das secretarias de governo de Minas Gerais. Então, no ano de 1994, iniciou-se o desenvolvimento de um programa que veio a se tornar o SISAP. Um entrevistado de Pereira (2016) confirmou a afirmação dizendo que vários anos se passaram até que ocorresse a integração, uma vez que o SISAP, idealizado em 1994, só começou a ser acessado pelos taxadores entre o final do ano de 1999 e 2000.

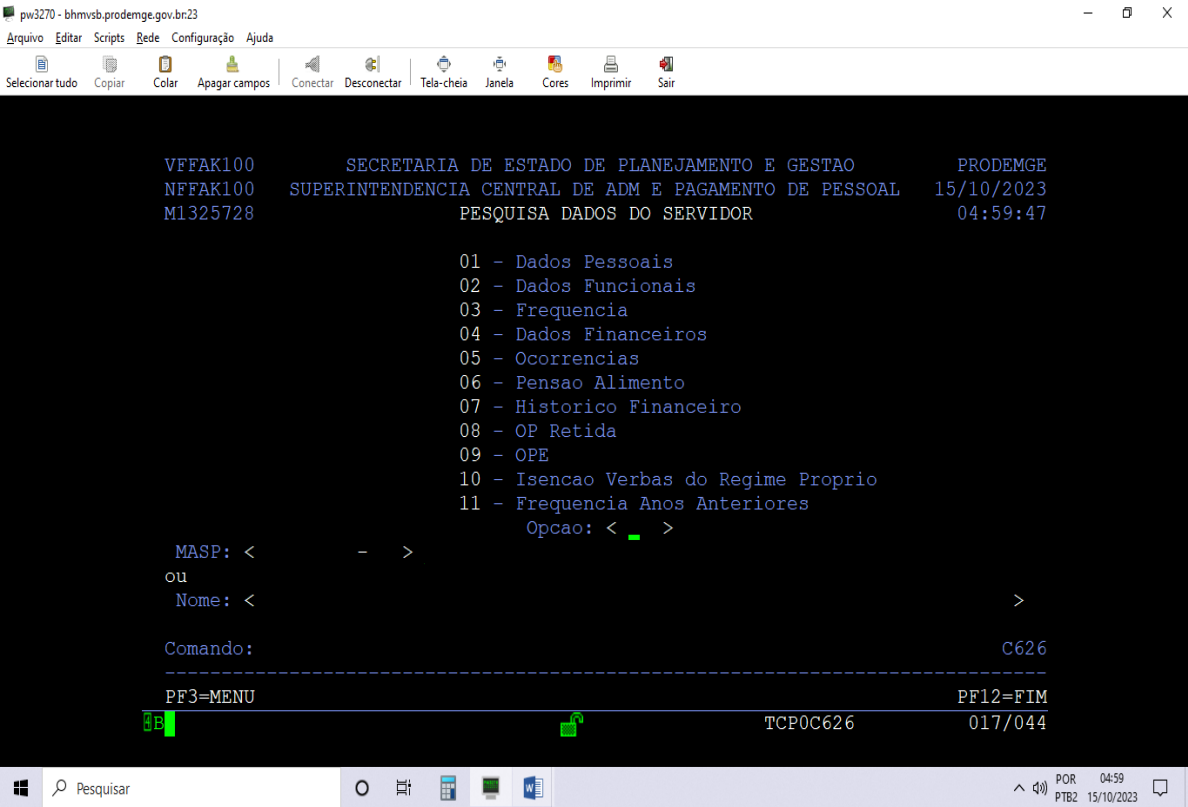
Na entrevista preliminar, o servidor do setor de pagamento da SRE de Januária, foi relatado que os dois sistemas foram unificados em 2004, dando origem ao atual SISAP — informação também confirmada por Pereira (2016) em sua pesquisa. A autora apresenta relatos de diversos taxadores, entre eles, um destacou que a proposta da implantação do SISAP era justamente integrar as áreas de Recursos Humanos (RH) (dados funcionais dos servidores), e de pagamento e acerto financeiro, até então operadas separadamente, com o segundo processo sendo executado no sistema FFAK. Segundo o taxador entrevistado, a implantação trouxe inovação, pois substituiu os sistemas antigos, e centralizou as atividades em um só setor. O taxador relatou também que, antes dos sistemas serem unificados, os servidores que trabalhavam com o sistema EKB digitavam o QI e depois os que trabalhavam com o FFAK verificavam se já havia sido incluso para efetuar o pagamento. Com a implantação do SISAP, o mesmo servidor realizava ambas as tarefas.

De acordo com Tito (2017), o principal produto do sistema operacional SISAP é a geração da folha de pagamento, a qual pode ser acessada pelo site Portal do Servidor, em forma de contracheque. O autor cita ainda as outras funções do sistema informatizado, como o armazenamento de toda a informação funcional dos servidores. Essas informações alimentam o sistema e são utilizados pelos demais setores da SER ou SEE. Para isso, é necessário que haja uma qualidade de fluxo informacional, para que os resultados obtidos a partir de pesquisas ao sistema sejam confiáveis.

Dessa forma, o FFAK foi utilizado até 2006, sendo que, no ano seguinte, se iniciou a operacionalização do SISAP. Os dados registrados no antigo sistema FFAK também foram incorporados ao SISAP e podem ser acessados através da pesquisa da rotina: Pesquisa dados

servidor FFAK. Essa funcionalidade permite a consulta a informações relativas aos contratos de servidores, anteriores a 2007, bem como informações de faltas ao serviço, dados pessoais e funcionais, além de valores financeiros acertados e debitados no contracheque das épocas anteriores ao SISAP. Essa rotina é essencial para a emissão de declarações de contribuição previdenciária, para fins de aposentadoria pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).

Figura 1 – Tela com informações migradas do extinto FFAK



Fonte: Prodemg, 2023

O SISAP passou a ser alimentado com dados funcionais, financeiros e pessoais dos servidores. Com o objetivo orientar a operacionalização e manejo dessas informações no sistema, foi elaborado, em 2007, um manual contendo instruções detalhadas de navegação. No entanto, a pesquisadora constatou, durante a coleta de evidências desta pesquisa, que o conteúdo desse material está desatualizado, uma vez que diversas instruções e rotinas foram modificadas ou deixaram de ser utilizadas.

Quadro 2– Exemplo de algumas mudanças ocorridas entre o manual 2007 e as mudanças 2023

Item /página	Rotina	Orientação antiga- 2007	Orientação atualizada- 2023
2.1.10 / 5	Incluir extensão de aulas/ exigência curricular	Inclusão nas naturezas: 87, 88, 89,90, 91	Inclusão nas naturezas: 78,79,80, 88, 89, 91
5.1.1- 1 -a/1	Designação	Grupo natureza sempre será 7. Todos os cargos são incluídos nessa rotina: PEB, EEB, ANE, AEB, ASB, ATB.	Grupo natureza será 101. Somente os cargos de magistério são incluídos nessa rotina PEB, EEB, ANE. Para ASB, EEB usar rotina contrato administrativo
8.8.1 a	Ingressar servidor	Natureza 06-08 para nomeação de servidor efetivo a partir de 2002. 05-01 para nomeação de servidor de recrutamento amplo.	Natureza 06 -66 nomeação de servidor efetivo a partir de 2013.

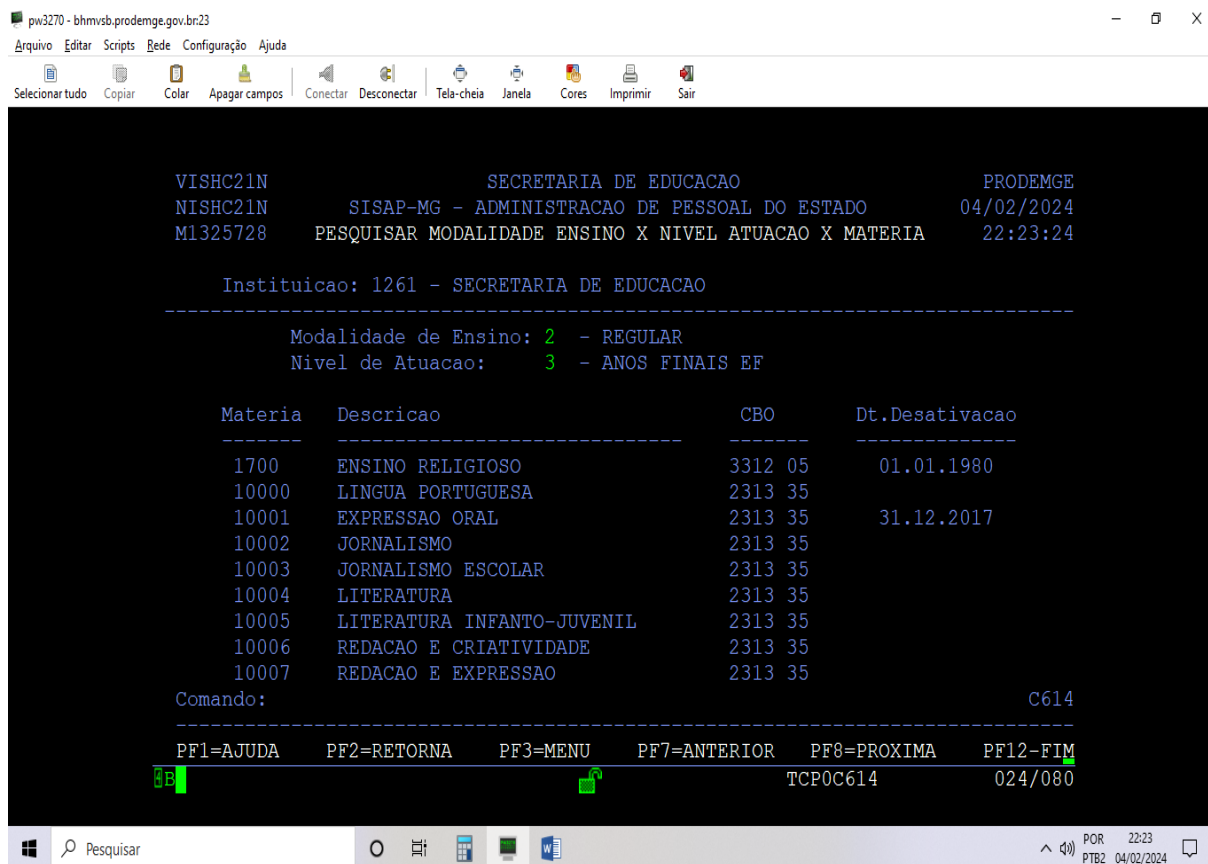
Fonte: elaborado pela autora com base nos documentos, 2024.

O conhecimento das alterações citadas é imprescindível para a realização do trabalho do taxador. Além desses exemplos, muitas outras situações poderiam compor o quadro, dada a complexidade do sistema.

Por meio da rotina de pesquisa de tabela do SISAP, é possível ter acesso a diversas informações sobre os códigos, naturezas e outras denominações necessárias para a inserção de um determinado dado. Para isso, é necessário que o taxador tenha conhecimento da maneira correta de realizar essas pesquisas ou tenha essas informações organizadas e acessíveis de forma impressa ou em local digital.

Entre as informações que podem ser consultadas no sistema estão os códigos das disciplinas ministradas nas escolas, os tipos de afastamentos existentes e seus respectivos códigos, entre outros. A seguir, apresenta-se um exemplo de como os códigos das disciplinas estão descritos no sistema.

Figura 2 – Pesquisa de códigos das disciplinas do Ensino Fundamental II



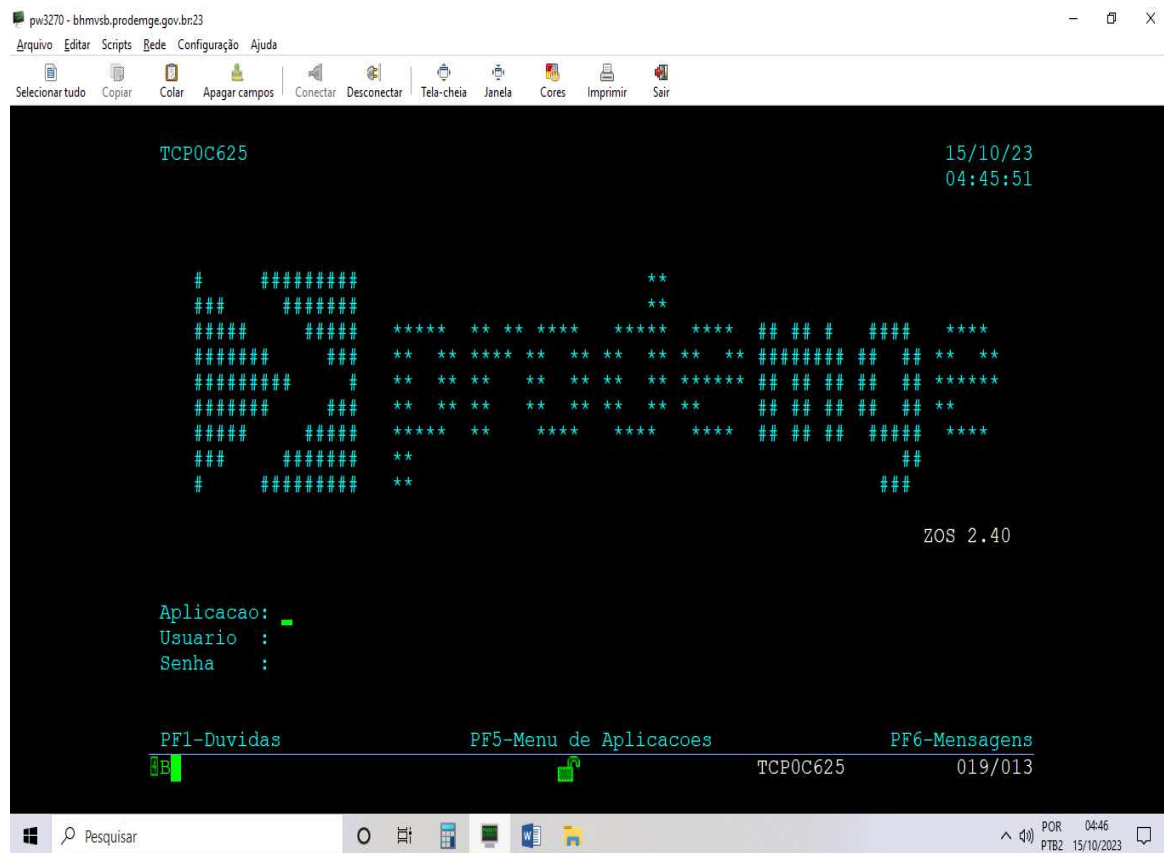
Fonte: Prodemg, 2023.

Muitos dos códigos utilizados no SISAP entraram em desuso ao longo do tempo. Dessa forma, é fundamental que o taxador saiba como pesquisar estas informações dentro do sistema, ou tê-las disponíveis em outros meios que se revelem mais acessíveis. O SISAP teve sua criação em 1998 (PRODEMG, 2023) e regulamentado pelo Decreto nº 37.190/1995 e teve como principais objetivos a redução do tamanho dos arquivos e a unificação do banco de dados dos servidores de Minas Gerais.

O manual de documentação do sistema (2005) reafirma que o objetivo do SISAP é a unificação das informações dos Recursos Humanos, que, até então, apresentavam dados confusos e distorcidos, e impediam que as informações fossem tidas como fidedignas. Pereira (2016), aponta os benefícios de se ter um programa integral, dentre eles, a otimização das informações, além da padronização de procedimentos (Pereira, 2016).

A Figura 3 mostra como é a interface do sistema da PRODEMG, o SISAP, e da aplicação SIAP.

Figura 3 – Tela inicial para acesso ao sistema SISAP



Fonte: Prodemg, 2023

O manual do projeto de implantação do programa, apresentado à equipe de compras da SEE-MG e emitido pela PRODEMG em 2005, traz algumas informações do funcionamento do sistema. Em aspectos gerais, o documento descreve o SISAP como um sistema corporativo, solicitado pelo Estado de Minas Gerais para suprir demandas administrativas relacionadas à gestão de pessoal. Entre suas finalidades, destacam-se: a agilidade, acessibilidade, acompanhamento e o controle das informações do quadro de servidores do estado. O manual também esclarece que o sistema tem a estrutura montada em rotinas, que nada mais são que a subdivisão de assunto dentro da plataforma. Detalha ainda a composição dos módulos dentro do sistema, os quais são divididos em rotinas, dispostas em ordem alfabética. (Prodemg, 2005).

O acesso ao programa é realizado por meio do ambiente *mainframe*² da PRODEMG, CISCs/Produção. Para realizar o acesso, é necessário informar o usuário e senha, previamente cadastrados e autorizados pela SEPLAG. (Prodemg, 2005).

§ 1º O Supervisor de taxação terá acesso ao módulo de pagamento - SIAP do SISAP, por meio de senha pessoal e intransferível, para efetuar as transações necessárias ao ato de taxação. (Minas Gerais, 2006).

A senha permite que o usuário se identifique para o sistema RACF, ferramenta que permite o controle ao acesso à informação, confere a segurança desse procedimento e reconhece os usuários do sistema validando as informações de *login* e senha, de modo a ter acesso aos sistemas com segurança (Prodemg, 2023 e Prodemg, 2005).

Nas SREs, muitos setores necessitam do acesso ao sistema SISAP, geralmente com a finalidade de pesquisas e consultas. Essas informações são necessárias para acessar os dados de contratos, dados pessoais, tempo de serviço, faltas ao trabalho, afastamentos legais e entre outros dados dos servidores da rede estadual de ensino. Além disso, os setores da Diretoria Financeira utilizam para acertos de pagamentos de diárias, liberações de veículos para viagens e efetuar outras liberações. Porém, somente os servidores do setor de pagamento de pessoal são usuários autorizados a realizar acertos de valores a receber. Na SRE de Januária, é liberado o acesso a 42 telas de acesso ao sistema, que são distribuídas diariamente aos servidores. Durante o período em que o sistema permite a inclusão de dados para a taxação, a procura pelas telas aumenta consideravelmente, tornando-as difíceis de encontrar.

2.3 O CASO DA SRE DE JANUÁRIA

Na presente seção, é apresentado o *lócus* do caso de gestão. A SRE de Januária abrange 19 municípios do norte de Minas Gerais, sendo composta de uma rede de 134 escolas e 8.319 servidores. Institucionalmente, divide-se em: Gabinete, Diretoria financeira (DAFI); Diretoria Educacional (DIRE) e Diretoria de Pessoal (DIPE), sendo a última composta por vários setores que tratam da vida funcional dos servidores da SRE pesquisada (Minas Gerais, 2023).

2.3.1 Apresentação do Setor de Pagamento - SISAP

² Mainframe é um computador de grande porte, dedicado normalmente ao processamento de um volume grande de informações. Os mainframes são capazes de oferecer serviços de processamento a milhares de usuários através de milhares de terminais conectados diretamente ou através de uma rede. (MINAS GERAIS, 2022).

Na DIPE, encontra-se, conforme já destacado, o Setor de Pagamento de Pessoal, conhecido pelas escolas por SISAP, sigla que significa Sistema Integrado de Administração de Pessoal, e que é o mesmo nome dado ao programa produzido pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMG) e operado pelos servidores, responsáveis pelas atividades de taxaço de pagamento.

A equipe deste setor é composta por 17 taxadores, sendo um deles o coordenador e dois dedicados ao acompanhamento da vida funcional dos servidores inativos e aposentados. Os integrantes da equipe de taxaço são efetivos de carreira e exercem suas funções com gratificações FGD-5 e FGD-2. Do total, 12 possuem cargos de Técnico da Educação (TDE) e estão lotados dentro da SRE e quatro Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATB). A seguir, são apresentadas algumas informações importantes sobre a equipe de taxaço da SRE de Januária.

Os supervisores de taxaço da SRE de Januária possuem escolaridade mínima de ensino médio acrescido de ensino técnico, conforme exigido para o cargo Técnico da Educação (TDE) e assistente técnico da Educação (ATB). As carreiras que têm lotação para trabalhar especificamente na SRE são: Técnico da Educação (TDE) e Analista Educacional (ANE). No quadro de servidores do setor de pagamento há também a presença de profissionais que não têm a carreira específica de lotação na SRE e que são de origem de escola, são os ATB. Foram atribuídas funções gratificadas aos servidores das escolas estaduais, também como forma de recompor o quadro da SRE de Januária.

A função gratificada é regulamentada pela Resolução SEE nº 2.363 de 01 de agosto de 2013, que define critérios para a atribuição das funções: FGD-2, FGD-4 e FGD -5, criadas nos termos da Lei 20.748 de 25 de julho de 2013 e regulamentada pelo decreto nº 46.279, de 22 de julho de 2013. As leis citadas permitem selecionar servidores lotados em escola, sendo eles professores, especialistas ou ATB efetivos para prestarem serviços nas SREs.

A carga horária original do ATB é de 30 horas semanais, devido a serem cargos de lotação em escolas estaduais, porém ao ingressar com função de taxador na SRE, passam a cumprir 40 horas semanais por ser função gratificada de denominação FGD-5 ou FGD-2.

§ 3º - A jornada de trabalho das funções gratificadas de que trata este artigo é de quarenta horas semanais, ressalvadas as de nível 1, cujo titular cumprirá a jornada de trabalho estabelecida para seu cargo efetivo ou função pública (Minas Gerais, 2007).

Não há acréscimo proporcional às horas trabalhadas no vencimento básico do ATB para trabalhar dez horas a mais por semana, sendo pago o valor referente a FGD-5 ou FGD-2, conforme lei delegada nº 174, de 26/01/2007.

Conforme Resolução SEE nº 2.363/2013, Inciso III, para atribuição do FGD-5 de supervisor de taxação, a SRE precisa seguir os critérios para a indicação de um servidor. O taxador precisa ter conhecimento de legislação de pessoal e de pagamento. Ainda saber operacionalizar as rotinas do SISAP, ser capaz de analisar, conferir e inserir os registros da vida funcional, da frequência e do pagamento dos servidores da SRE e das escolas, ser capaz de avaliar a vida funcional do servidor, responder questionamentos relativos a pagamento e proceder acertos exigidos. O superintendente da Regional de Ensino e a diretora de pessoal analisam os candidatos indicados, e realizam entrevistas para proceder a seleção, que é enviada para publicação no Diário Oficial de Minas Gerais.

Art. 3º A função gratificada de supervisor de taxação será exercida por servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento do SISAP os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos (Minas Gerais, 2006).

2.3.2 As atividades desenvolvidas pelos Supervisores de Taxação

A seguir estão descritas as atribuições do taxador, conforme § 2º, designado para a função gratificada prevista neste artigo:

- I - controlar, pesquisar e registrar no SISAP, dados e valores de créditos e débitos comprovados mediante títulos ou documentos próprios, com IA (Informativo de Alteração), IP (Informativo de Proventos), AI (Anotações Internas), relatórios gerenciais e QI (Quadro Informativo);
- II - acompanhar a vida funcional dos servidores mantendo os registros de dados e valores no SISAP rigorosamente em dia;
- III - emitir Certidão Negativa de Débito com os cofres públicos, 2ª via de Demonstrativos de Pagamento e outros documentos;
- IV - cumprir determinações da Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Conselho de Administração de Pessoal e decisões judiciais no que se refere à conferência, controle, acerto, cálculo, lançamento e atualização de dados e relatórios;
- V - analisar e responder reclamações de pagamento e proceder aos devidos acertos;
- VI - elaborar planilhas de valores e descontos previdenciários para institutos de previdência;
- VII - emitir documento demonstrativo ao Instituto de previdência dos servidores do estado de Minas Gerais (IPSEMG) para atualização de valores de pensão;

III - emitir planilhas de débitos para instrução de processo administrativo, de acordo com a Resolução nº 37, de 2005 da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;
IX - providenciar retenção e liberação de pagamento junto à instituição bancária;
X- emitir Ordem de Pagamento Especial;
XI - providenciar a tramitação de expediente referente ao Cadastramento no PASEP;
XII - emitir DAE - Documento de Arrecadação Estadual referente à devolução de valores recebidos indevidamente;
XIII - responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003; e
XIV - exercer outras atribuições necessárias à consecução dos objetivos do serviço. (Minas Gerais, 2006).

É imprescindível que o taxador tenha conhecimento de suas atribuições, a fim de evitar dúvidas ou omissão de atividades por falta de conhecimento. Vale destacar que existem outras atribuições não citadas, mas que estão intrinsicamente contidas no artigo II, com por exemplo.

Entre essas atividades, está emitir um documento solicitando a autorização de pagamento, devidamente assinados pelo coordenador do setor de pagamento, pelo diretor do setor de pessoal e pelo superintendente regional de ensino, referente a qualquer valor. Também lhes cabe solicitar a liberação de pagamento de servidor efetivo, através do site conecta RH, junto à SEPLAG. Outra função é criar e acompanhar e pagar processos de acertos financeiros de vencimentos deixados de falecidos, e acertos de valores acima de R\$ 10.000,00 no aplicativo Sistema Eletrônico de informação (SEI). Devem, sobretudo, orientar os secretários e diretores das escolas no preenchimentos das informações nos documentos que tramitam entre escola e SRE

Outras atividades são emitir e arquivar documentos específicos e próprios descritas por Eulálio (2017) da seguinte forma:

- 1) Informativo de Alteração (IA), o qual é um documento – que consiste na transcrição do Diário Oficial de Minas Gerais – de concessão, anulação, retificação ou revogação de vantagens publicada para qualquer servidor, emitido, especificamente, para o pagamento, contem espaço após o texto para cálculos de credito e débito;
- 2) Informativo de Proventos (IP), que é um documento semelhante ao IA, mas específico para taxaão de servidores inativos⁶;
- 3) Anotação Interna (AI) é um formulário usado quando o taxador descobre um erro no pagamento e precisa creditar ou debitar algum valor. Nesse caso, o fato gerador do acerto não é uma publicação feita pelo Estado;
- 4) Relatórios gerenciais, que são emitidos pela SEPLAG/MG ou SEE/MG para acerto de sistema;
- 5) Quadro Informativo (QI) que é o documento que a escola utiliza para informar a designação (contrato temporário) para o setor de pagamento; e
- 6) Guia de Ocorrência (GO), também usada pela escola para informar os eventos mensais de seus servidores (Eulálio, 2017, p. 31).

Em continuidade, a próxima seção contém descrições mais específicas e indicações de evidências do problema de gestão.

2.3.3 Mapeando o problema de gestão

O problema de pesquisa deste trabalho surge a partir da descrição das atribuições do taxador. Na rotina profissional, a autora do presente trabalho tem percebido que diversas dúvidas surgem acerca das atribuições a serem executadas, e que as respostas de tais dúvidas, não se encontram na maioria das vezes, em locais de fácil acesso, de forma a serem consultadas a qualquer momento. Tais dúvidas são, então, sanadas por taxadores que estão atuando há mais tempo na função e que por experiência, conseguem orientar sobre as formas de resolver as diligências. Isso também é feito por aqueles que não tem tanto tempo na função, porém assimilaram com maior facilidade o modo de operar as rotinas.

Figura 4 – Memória do setor de pagamento



Fonte: Elaboração própria (2024).

Outra observação relevante é que, desde o ingresso da pesquisadora no setor de pagamento, em 2018, não foram ofertadas formações, capacitações e treinamentos voltados às atividades do setor. Além disso, não foram localizados manuais de orientação sobre as rotinas atualizadas, fornecidos pelos órgãos competentes, uma vez que as rotinas são constantemente modificadas. A carência de capacitações formativas regulares pode influenciar a falta de padronização, ocasionando divergências de métodos de trabalho entre os taxadores da SRE de Januária e ainda de outras SREs do estado de Minas Gerais que podem comprometer a eficiência dos serviços prestados.

No quadro 3, a seguir, são apresentadas as informações referentes às reuniões e formações, ocorridas entre os anos de 2022 e 2023. Os dados apresentados foram extraídos da caixa de entrada do e-mail do setor de pagamento, mediante pedido informal ao coordenador, único servidor com acesso ao referido e-mail. É necessário informar que o desdobramento das reuniões e formações não foram registrados em atas. Também não foram encontrados, no arquivo físico do setor de pagamento, registros em livros de ata, que documentassem as reuniões anteriores ao presente ano. Portanto, os acordos feitos em reuniões eram firmados em assembleia e tendo ciência verbal de todos.

Quadro 3 – Repasse de informações registradas entre 2022 e 2023

Data da reunião	Pauta/ objetivos	Alvo	Direcionador	Material de apoio	Modalidade
10 anos anteriores ³					
14/12/2022	Reunião via meet, de capacitação sobre a Integração SISAP X SYSADP	Taxadores	SRE de Araçuaí	Slide	Virtual
28/03/2023	Integração SYSADP x SISAP. Preparando a reunião para direcionar às escolas.	Taxadores	Coordenador do setor de pagamento	Slide	Presencial
29/03/2023	Capacitar os servidores das escolas no âmbito da SRE de Januária, a executar as	Servidores das escolas estaduais com participação	Coordenador do setor de pagamento Google-meet –	Slide	Presencial

	tarefas que envolvem o processo de pagamento; Reforçar os procedimentos acerca da integração SISAP x SYSADP; ✓ Padronizar as informações; ✓ Orientar quanto à organização dos documentos digitalizados; ✓ Repasse de orientações;	auxiliar dos taxadores	reunião virtual		
--	---	------------------------	-----------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados das convocações recebidas pelo e-mail do setor de pagamento (2023).

Nota-se que, entre as reuniões registradas, apenas uma teve caráter formativo, datada de 14/12/2023. A pesquisadora esteve presente nessa ocasião e considerou que o teor do encontro teve o objetivo de repasse de informações.

Isso se deve ao fato de que os próprios taxadores responsáveis pela condução da formação ainda se encontravam em fase de testagem quanto à precisão e aos possíveis erros da nova operacionalidade que estava em processo de implantação.

Os taxadores que ingressam no setor de pagamento precisam ser orientados para o desempenho adequado de suas funções. O repasse de informações tem sido feito de maneira informal, por meio da colaboração dos taxadores mais experientes, que se revezam para prestar suporte aos novatos. Esse acompanhamento exige disponibilidade de tempo por parte dos taxadores experientes, que fazem o compartilhamento de práticas, informações e conhecimentos. O repasse pode acontecer de duas formas: o taxador experiente se desloca à área de trabalho do taxador novato, realiza as orientações e acompanha na inclusão dos documentos; ou o novato se desloca constantemente em sentido ao seu orientador, durante o período de trabalho. Esse processo ocorre, em geral, no período em que o sistema fica liberado para inclusão de dados — momento que os taxadores da SRE de Januária chamam de taxaço aberta. Assim, mesmo com um tempo reduzido para cumprir suas próprias atividades, os taxadores mais experientes reservam um tempo diário para ensinar as rotinas de serviço ao taxador novato.

É possível que as demandas de serviço do taxador novato não sejam executadas completamente devido ao pouco tempo dos taxadores experientes para fornecer as orientações e ensinar a forma de acessar as rotinas do SISAP, podendo gerar atrasos no trabalho. O repasse de orientações fica mais complicado de ser executado quando o ingresso do taxador novato ocorre no início do ano letivo e escolar, uma vez que a maior carga de trabalho chega na SRE no primeiro bimestre do ano. É nesse período que ocorrem as alterações dos quadros de pessoal das escolas, ao receber novos convocados, contratados e servidores removidos de outras escolas ou SREs. É também quando ocorre as atribuições de aulas e turmas aos professores efetivos e lotados nas escolas, em que são alterados dados de matérias e números de aulas no sistema, bem como inclusão de aulas carga horária que estendem a jornada básica de trabalho. Também no início do ano escolar, ocorre a atribuição de cargos aos secretários e diretores escolares, quando não são efetivos na rede estadual.

Em 2018, a pesquisadora foi treinada por sua mãe, que até então era taxadora com sete anos na função, e que ensinou as práticas, rotinas e procedimentos do serviço a ser executado. A autora percebeu que, devido à falta de instrução na realização de certos cálculos, os taxadores da SRE, desenvolveram sua própria maneira de encontrar os resultados, realizando diversos testes de tentativa de acerto e erro. Alguns exemplos observados são referentes às restituições de valores descontados de previdência social e de imposto de renda, quando os servidores possuem dois cargos ativos na rede estadual de ensino. A pesquisadora percebeu que esses valores, que são lançados pela SEPLAG, apresentam divergência com os cálculos dos taxadores, e, não houve por parte da SEE, a disposição de informações sobre como realizar o cálculo citado. Dessa forma a capacitação a ser ofertada, deveria abranger o máximo de dúvidas dos taxadores novatos e experientes.

Após ser capacitado, o taxador novato fica responsável por fazer o atendimento a uma área composta por escolas dos municípios circunvizinhos durante o período de três meses. As áreas são divididas entre as 134 escolas da SRE de Januária, compondo 14 áreas, tendo em média 530 a 630 servidores em cada e de 08 a 12 escolas. Durante o ano de 2022, a pesquisadora era responsável por trabalhar os documentos de uma área da Cidade de São Francisco, duas áreas de Januária e, por último, a área da cidade de Varzelândia - MG, que possui 12 escolas e 571 servidores. Já no primeiro semestre do ano de 2023, atendeu as áreas dos municípios de Icarai de Minas, Pedras de Maria da Cruz e uma escola indígena da Aldeia Xakriabá. No segundo semestre de 2023, passou a atender uma área que compreendia os municípios da cidade de Bonito de Minas e escolas indígenas, e no terceiro trimestre, as cidades de Cônego Marinho, Chapada Gaúcha e São João das Missões, também uma escola indígena.

A periodicidade do rodízio temporário é instituída pelo Ofício circular SQ nº 04/2009, de 19 de março de 2009. O ofício determina que seja realizado o plano de rodízios a cada três meses e que ele seja enviado para que a SEE faça a validação. As justificativas da SEE-MG para a rotatividade do taxador, são de que funcionam como medidas que facilitem acompanhar as ações de trabalho executadas pelo taxador:

1. O rodízio na distribuição das escolas fica sob responsabilidade de cada supervisor de taxaço, a cada três meses, a partir de abril de 2009. O rodízio previsto, pela vivência de múltiplas situações, representará oportunidade de melhor capacitação do supervisor de taxaço e, consequentemente, melhoria do trabalho realizado. (Minas Gerais, 2009, p. 2).

Durante a pandemia, nos anos de 2020 e 2021, não houve rodízios. Eles voltaram a ser utilizados em janeiro de 2022, quando ocorreram três vezes. Em janeiro de 2023, houve um novo rodízio, que foi feito conforme a orientação da SEE.

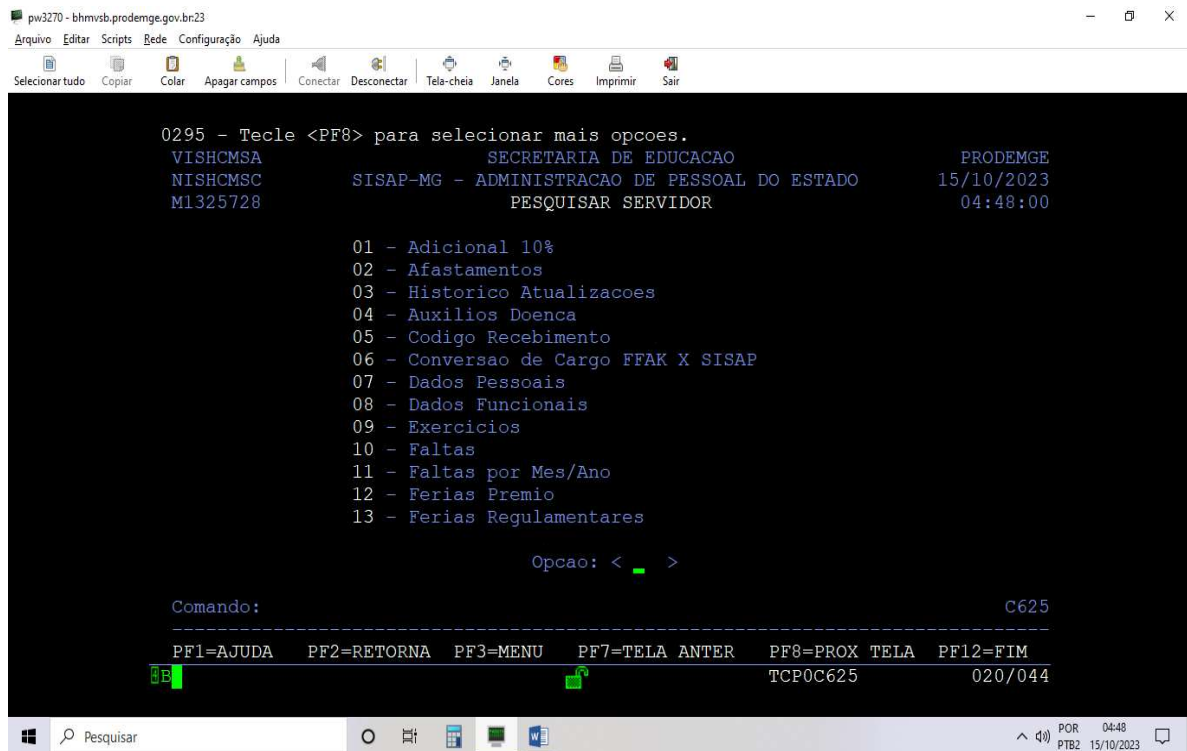
Cabe, assim, investigar se a gestão do conhecimento e no setor de pagamento da SRE de Januária é realizada de forma a atender às demandas com eficácia e clareza para o entendimento do taxador.

Em entrevista informal, um taxador, que possui 20 anos de função, relatou que assim que foi implantado o SISAP, houve um treinamento em Belo Horizonte com todos os taxadores. Depois disso, quando ocorria a implantação de alguma rotina nova, era feita a convocação de um taxador para a capacitação. O referido taxador alega que participou de algumas capacitações e possui os certificados.

Com a leitura do manual de 2007, foi possível ter uma visão geral das chamadas rotinas do sistema. Ou seja, os procedimentos de como são feitas as inclusões, alterações, pesquisas, retificações e exclusões de informações dos servidores temporários e efetivos dentro do SISAP.

Estas informações são relacionadas aos afastamentos, carga horária de trabalho, cargos em comissão, designação (termo em desuso), gratificação de função, ingresso do servidor (quando nomeado por meio de concurso público), manutenção de dados financeiros, opção de vencimentos e outros. Todas essas informações são necessárias para o taxador se orientar dentro do sistema SISAP. A figura a seguir apresenta a tela do SISAP com suas funcionalidades principais.

Figura 5 – Pesquisa de dados do servidor no sistema SISAP.



Fonte: captura de tela extraída do sistema SISAP (2023).

As atualizações recentes são recebidas no e-mail institucional do setor de pagamento, por meio de ofícios do órgão central. Por sua vez, o coordenador encaminha as informações aos taxadores, e estes deveriam arquivar ou imprimir tais documentos e elaborar o seu material de consulta. Não há a obrigatoriedade de cada taxador de possuir este material de consulta impresso. Porém, a organização das anotações em pasta ou agendas é uma forma de facilitar o trabalho, pois as mudanças são constantes, sendo elas nos códigos ou verbas de pagamento e outros aspectos similares.

A leitura dos documentos contendo atualizações das rotinas e códigos de implantação de informações é feita na maioria das vezes, de forma individual. Ou seja, cada taxador faz uma interpretação de acordo com sua leitura e estudo da orientação.

Ocorre que, quando se percebe uma divergência de interpretações ou surgem dúvidas coletivas, ocorre o envio de e-mails ao SISAP central, sendo este o setor responsável por emitir e coordenar os demais setores de pagamento do estado. Aguarda-se a resposta, que é recebida e compartilhada por e-mail com as demais SREs. Quando a dúvida não é sanada, a interrogação permanece sem solução.

Segundo o relato de taxadores com mais tempo de função, as orientações já enviadas aos setores de pagamento de pessoal da SEE estavam reunidas em um site de Cadastro Único de Servidores de RH (CADU-RH). Eles relataram ainda que o referido site está em desuso, e que foi substituído pelo site Conecta RH, restrito aos servidores da SRE e de acesso por meio de senha.

A pesquisadora, ao entrar no setor de pagamento, não recebeu a informação dos taxadores mais experientes ou do coordenador de pagamento da época, de que precisaria criar uma senha para acessar o sistema, dessa forma, não chegou a acessar o Cadu-RH, antes da sua extinção. Outros taxadores mais experientes não conseguiram acesso ao Cadu-RH e as informações que continham nele. Como houve a extinção do site, não houve mais a necessidade de se ter a senha dele. Em conversa com uma taxadora experiente da SRE de Januária, foi revelado que tinha a senha de acesso, mas que nunca conseguiu entrar. Como já citado anteriormente, todas as orientações, decretos e normatizações que estavam no CADU-RH, seriam migrados para o site Conecta RH.

Esse site, também acessado por meio de senha, foi disponibilizado no segundo semestre do ano de 2022. Ao visitá-lo, a pesquisadora observou a aba: normatizações. Ao clicar nesse botão, aparece uma lista de muitas orientações, instruções de serviços, resoluções e instruções do ano de 1999 até 2023, sendo 422 itens/documentos. A pesquisadora utilizou o *site* para solicitar liberação de pagamentos, mas não percebeu prontamente que as normatizações haviam sido incluídas nele, mesmo sendo ela que produz o arquivo delas em pastas no seu computador de trabalho. Espera-se que a pesquisa de campo forneça dados sobre a frequência com que os taxadores consultam essas instruções no referido site Conecta RH.

Figura 6 – Site do Conecta RH em 2023

CC SEE - DIRETORIA DE PESSOAL JANUÁRIA Laura Lourena Batista Moura

Orientações e legislação

Filtros

Mostrar: 10 Pesquisar:

Título	Tipo	Número	Ano	Palavras-chave	Resumo	Ações
ÍNDICE DAS ORIENTAÇÕES CADASTRADAS NO CADU-RH	POST	9999	2050	Índice, orientações, orientação, cadastrada, índice	Este arquivo, relativo às orientações que estão cadastradas no CADU-RH, será atualizado à medida em que novas orientações sejam incluídas.	Selecione uma ação
Orientação de Serviço SEPLAG/SCAP n.º 02/2023	Orientação de serviço	2	2023	Teletrabalho - Ponto Digital	Dispõe sobre a autorização para realização do teletrabalho, comunica e orienta os procedimentos que deverão ser adotados pelas unidades de recursos humanos dos órgãos, autarquias e fundações do Poder	Selecione uma ação

Fonte: site conecta RH (2023).

Apesar das instruções estarem dispostas em um *site*, é possível e aceitável que um taxador novato não consiga localizar com facilidade todas as rotinas que precisam ser aprendidas e executadas. Isto porque as informações estão em ofícios e normativas distintas, sendo necessário realizar uma busca individual.

Ainda assim, as normativas não trazem a demonstração de como as rotinas devem ser operadas, ou seja, a instrução do passo a passo, assim como está descrito no manual de 2007. Logo, o taxador novato ainda precisaria de ajuda dos taxadores experientes para decodificar as instruções e normativas que foram atualizadas. Desta forma, se o taxador não conseguir realizar as pesquisas necessárias no site conecta RH, este procura outros taxadores experientes para sanar suas dúvidas.

Salienta-se que as mudanças que ocorreram após o ano de 2007 não foram atualizadas em um novo manual físico de rotinas, ou se foi, este não chegou na SRE de Januária. As capacitações ofertadas pela SEE não são ministradas de forma presencial desde o ano 2011. Houve apenas uma capacitação online ofertada por atores externos a SRE de Januária em 14 de dezembro de 2022, por meio de convocação prévia via e-mail institucional.

Nesse dia, houve uma transmissão online ministrada para algumas SREs do Norte de Minas Gerais, pelo setor de pagamento da SRE de Espinosa- MG. Na apresentação, os taxadores relataram como ocorreu a implantação da integração do SISAP com o SYSADP em

sua SRE, e que acompanharam o sistema em fase de teste por seis meses. Além disso, apresentaram os objetivos e repassaram um arquivo com instruções contendo gravuras e exemplos. O arquivo continha informações importantes e instruções de como as escolas deveriam proceder aos contratos e convocações de servidores dentro do sistema SYSADP. Por sua vez, mostraram qual a função do taxador no processo de integração, e explicaram que este é responsável por validar os dados e documentos e retorná-los para a escola enviar de forma manual, caso os erros fossem ocasionados pelo próprio sistema. Este documento foi enviado ao setor de pagamento para leitura prévia e deveria ser utilizado para constantes consultas.

Após o repasse de informações e a leitura do material, foi procedida a implantação da integração dos dois sistemas em fevereiro de 2023. Porém, foi relatado pelos taxadores da SRE de Januária, que mesmo com a capacitação, houve muitas dificuldades em operacionalizar as rotinas, devido à constatação de erros que não foram informados na capacitação de 14 de dezembro de 2022. Assim, após este repasse de informações ter sido feito, ainda houve dúvidas no processamento dos contratos, devido ocorrer inconsistências e erros no sistema.

As inconsistências e entraves mais frequentes são consultados com os taxadores mais experientes e quando estes não conseguem solucionar, enviamos as demandas ao SISAP Central. Esse setor faz parte da SEE e é localizado em Belo Horizonte, e as demandas são respondidas via e-mail. Sempre que um novo taxador ingressa no setor de pagamento, este recebe auxílio de um taxador com experiência que já faz parte da equipe do setor de pagamento e que se considera apto para repassar o conhecimento. O coordenador solicita que os taxadores tirem um tempo, dentro do seu horário de trabalho, para que auxiliem o colega novato na capacitação.

A quantidade de tempo de auxílio não foi estipulada. A periodicidade das perguntas e das orientações depende da segurança adquirida pelo novato, para executar o trabalho e da capacidade de assimilar as informações repassadas. Desse modo, à medida que os documentos das escolas chegam ao taxador novato, este deve direcionar suas dúvidas e solicitar ajuda aos demais colegas taxadores.

Se o taxador novato, ou até mesmo o veterano, encontrar dificuldades de solicitar ajuda, seja por receio de atrapalhar o trabalho do colega, ou por outro motivo intrínseco, este corre o risco de fazer inclusões incorretas e terá mais dificuldade em executar seu trabalho.

Portanto, consideramos a seguir as formas atualmente disponíveis para se aprender o serviço e as rotinas do setor de pagamento:

Quadro 4- Formas de aprender a ser taxador

Formas de aprender	Descrição	Entrave
Apostila 2007	Consultar a apostila de 2007, ainda que desatualizada;	Pode ter desatualização
Informações dos colegas	Receber o repasse de informações de um ou mais taxadores com mais tempo de experiência e com mais tempo de função, quando este tem disponibilidade ou proatividade;	Pode não ter ninguém disponível no momento
Tentativa e erro	Aprendendo por tentativa e erro;	Erros podem causar danos
Acervo próprio	Receber os ofícios e instruções via e-mail, fazer a leitura individual e arquivar, e elaborar seu acervo próprio para consultas posteriores;	Podem ocorrer perdas, ter dificuldade na localização se desorganizados. As anotações próprias estando em outro local, dificulta o acesso
Site Conecta RH	Consultar as instruções e ofícios no site Conecta RH;	Pela vivência não existe a cultura de consulta a este site
Site Conecta RH	Outras dúvidas são enviadas ao Conecta RH via abertura de chamados e respondidas;	A resposta pode vir a curto, médio ou longo prazo, sem previsibilidade.
Setor SISAP Central	As dúvidas não sanadas dentro do setor da SRE de Januária são enviadas ao setor de apoio SISAP central no órgão central em Belo Horizonte.	Falta de previsibilidade na data do retorno da demanda

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Os compartilhamentos de informações destinados ao setor de pagamento da SRE de Januária são muito importantes para o desenvolvimento de um serviço de qualidade ao setor público estadual. As orientações oferecidas pela SEE são enviadas ao e-mail institucional dos taxadores e não houve convocações para capacitações presenciais ofertadas pela SEE. Não há também a presença de capacitações *online*.

A falta de manuais também foi citada por Eulálio, Vilardi, Sanabio (2017), como um problema na gestão da informação, e cita ainda que a falta de uma capacitação inicial e continuada é uma lacuna para a gestão do conhecimento.

Desse modo, com a ausência de capacitações feitas pela SEE, diminuem as discussões das atualizações de procedimentos e rotinas realizadas, causando diversas divergências de entendimento e interpretação.

Foi observado que os compartilhamentos de informações dadas pelos taxadores experientes são a forma mais constante e atualizada de se obter informações restritas do setor de pagamento.

Visto isso, Oliveira (2020), abordou em sua pesquisa, que a saída do setor de um servidor mais experiente, sem que seu conhecimento tenha sido perpetuado, gera um esvaziamento de informações. Isto também é observado no setor de pagamento de Januária.

Por meio de outros levantamentos de desafios que foram colocados aos servidores do setor de pagamento. Verificou-se que, nos processos de implantação e alimentação dos dados funcionais dos servidores convocados, contratados e efetivos apresentavam-se incompletos gerando insuficiência na informação.

Quando os problemas gerados pelas demandas de trabalho não são resolvidos, os dados pessoais e funcionais ficam pendentes. Quando as informações que são ligadas à carreira e a carga horária do profissional estão incorretas, incompletas ou não informadas, pode ocasionar perdas financeiras e impedir o andamento fluido das movimentações na carreira.

As informações que são repassadas da SRE para a escola devem ser claras, objetivas e que capacitem o servidor a atuar com autonomia na administração das informações das guias de ocorrências.

Não existem ações contínuas e recentes, enviadas pela secretaria de educação para o setor de pagamento de Januária, que proporcione uma gestão de conhecimento efetiva. Em nível regional, as ações consistiram em uma capacitação para repasse de informações do processo de integração dos Sistemas SISAP x SYSADP, que consistiu em reuniões descritas no quadro 3.

Ao ingressar no setor de pagamento, a pesquisadora teve o primeiro contato com as orientações do trabalho que iria desenvolver. Recebeu o manual operacional do usuário, que estava arquivado na biblioteca do setor. Este documento contém procedimentos de ajuda das principais rotinas do Sistema de Administração de Pessoal (SISAP).

Observa-se também uma divergência na padronização da forma com que os 16 taxadores experientes trabalham, muitas vezes ficando a interpretação de informações a cargo de cada um.

2.4 DEFICIÊNCIAS NAS INFORMAÇÕES QUE GERAM RELATÓRIOS GERENCIAIS- GUIAS DE OCORRÊNCIA DE FALTA GREVE

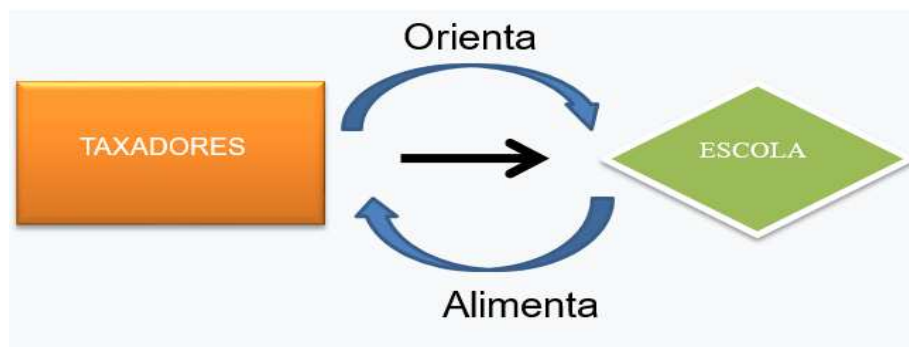
A qualidade do manejo das informações e do conhecimento gerencial precisa ser observada em cada rotina executada pelos taxadores. Foi percebido em uma rotina de inclusão de faltas relacionadas a greves e paralisações dos servidores efetivos e contratados da SRE, um entrave em relação ao fluxo de informações entre o setor de pagamento e a SRE. Para que as faltas sejam incluídas no SISAP, é necessário que as escolas enviem um documento padrão, chamado de guia de ocorrência, destinado ao setor de pagamento.

As informações dos servidores grevistas devem ser enviadas da escola para a SRE, e a guia da escola para a SRE é chamada nº 01 e a resposta da SRE para a escola é a nº 02. Percebeu-se que há problemas nas informações destas guias de ocorrências. Dentre elas: as informações das guias de ocorrência são lançadas no sistema pelo taxador e em alguns casos as faltas apresentam erros no lançamento da quantidade de horas, se comparada com a carga horária total do servidor. Outra situação ocorre quando estas faltas já terem sido repostas pelo servidor na escola ou na SRE, e a reposição da carga horária faltosa é informada com divergências e incompleta na guia de ocorrência.

Também ocorre das guias de ocorrência com a inclusão das faltas não terem sido incluídas no sistema, e quando a guia que consta a reposição chega no setor de pagamento, é verificado que as faltas não estão inclusas. Em alguns, são devido à falta de observação do manual do secretário, este documento orienta como deve ser feita a contagem das faltas, para que incluam os finais de semana e feriados, de modo que os dias sejam contados de forma corrida.

Quando o taxador verifica erro na informação, este solicita que a escola faça a correção da informação e reenvie ao setor de pagamento para regularização funcional.

Figura 7 – Fluxo de informações entre os taxadores e a escola



Fonte: elaborado pela autora (2023).

A evidência deste problema pode ser observada nos relatórios gerenciais que a Secretaria de Educação envia anualmente, para que o setor de pagamento efetue os acertos e regularizações das pendências, dentre elas, as de falta por greve e afastamentos.

O último dos relatórios gerenciais relacionados à falta greve e paralisações, foi recebido pelo setor de pagamento em novembro de 2022. Esse relatório apresenta pendências do período de 2015 a 2022 e nele foi contabilizado um total de 10.565 pendências, sendo que um servidor pode ter mais de uma situação pendente.

As pendências são referentes às faltas por greves e paralisações com as seguintes denominações:

Quadro 5– Especificações das faltas e afastamentos para negociação de pautas trabalhistas

Tipo de falta	Descrição	Situação vigente	O que gera a não regularização no sistema?
Especificação 28	Falta paralisação sem desconto - até a data limite para reposição;	Utilizado em afastamentos isolados, aprovados pelo sindicato da classe de trabalhadores da educação	O desconto não é automático após findado o prazo de reposição, logo se não regularizado manualmente pelos taxadores, há paralisação e atrasos nas publicações na evolução da carreira do servidor: promoção na carreira, progressão, vantagem de pessoal, etc.
Especificação 23	Falta greve 100% pagamento - até a data limite para reposição;	Utilizado em afastamentos de dias contínuos, aprovado e divulgado pelo sindicato da classe trabalhadores da educação	

Especificação 101:	Afastamento participação em paralisação ou assembleia – negociação com sindicato	Extinto em 2018 Era utilizado em afastamentos de dias isolados.	
--------------------	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora com base nas orientações e ofícios do SINDUTE (2017).

A falta referente ao afastamento tipo 101 não é mais computada para fins de escrituração, porém permanece registrada no sistema até o momento em que ocorre a reposição da carga horária faltosa. Tais faltas e afastamentos são lançados em acordo com o Sindicato dos Trabalhadores da Educação, de forma a não gerar desconto na remuneração dos profissionais. A recomposição da jornada de trabalho decorrente dessas paralisações e greves deve ocorrer dentro de 60 dias corridos, de forma presencial, contados a partir da data da paralisação. De acordo com as orientações do SISAP Central SEE/ SG/ SB nº 01/2022 de 06/06/22 e considerando o prazo estipulado, as situações deveriam já estar regularizadas no sistema SISAP.

As escolas informam para a SRE a reposição ou não do afastamento ou falta, porém, muitos erros referentes à carga horária e aos dados do servidor são constatados. Por meio de um recorte no ano de 2022, foi feito um levantamento dos dados das guias de ocorrências ⁴com informações de greve e reposição recebidas em dezembro/2022. Observou-se como se deu a reposição desses afastamentos e faltas a partir da análise dos documentos advindos da área da cidade de Varzelândia, conforme descrito a seguir. O setor de pagamento orientou às escolas, encaminhando e-mails ao longo do ano, que foram recebidos da secretaria de educação. Os documentos enviados foram: o memorando Circular interno no 01/2022/SEE/SISAP, a orientação SEE/SG/SB/SE Nº 02/2022, Of. Sede Central/SEC- 084/2022, de 25 de abril de 2022, o memorando Circular no 11/2022/SEE/SG, o memorando circular nº 4/2022/SEE/SGP – Gabinete e Orientação SEE/SG/SB/SE Nº 01/2022 de 06/06/2022. Estes documentos orientam como as escolas deveriam informar as reposições no final ano letivo, pois assim a carga horária faltosa poderia ser lançada de uma única vez, sem fracionamento, o que evitaria o retrabalho.

As escolas da área fizeram o envio das guias de ocorrência, totalizando 348 informações de reposição de faltas, e destas, 60 foram acertadas no SISAP por terem sido corretamente informadas. Entretanto, 254 foram devolvidas para as escolas corrigirem por apresentarem erros

⁴ Em uma entrevista preliminar com um taxador com anos de experiência na função, foi relatado que as informações sobre as faltas ocorrem por meio de guia de ocorrência

ou faltarem complementação de dados no sistema e 34 foram devolvidas, por não ter tido tempo hábil para inclusão, mesmo realizando horas extras adicionais nos finais de semana.

O período em que o sistema SISAP permanece disponível para inclusão de informações é chamado “taxação aberta”. No mês de dezembro, a taxaçoão fica aberta em média uma semana a menos que nos demais meses. No mês de dezembro foram recebidos 184 documentos para a área de atuação da cidade de Varzelândia, para que fossem trabalhados em uma jornada semanal de 40 horas.

A taxa de erros referente às guias de ocorrência contendo informações de greve e suas devidas reposições é de cerca de 72,9 % do recebido nesse mês, e este percentual foi devolvido para ajuste das pendências constatadas, verificou-se que foram enviadas as reposições com denominação tipo 24, porém a falta correspondente a ela não foi lançada no sistema. A escola alega que havia feito o envio das guias de ocorrência em meses anteriores, porém com outro taxador e que foi orientada devidamente por este. Os documentos dos meses anteriores estão listados em um *backup* da planilha do Google, que contém os documentos trabalhados no mês e enviados mensalmente pelo coordenador. Através desse *backup* é possível verificar se a escola fez o envio deste documento ou se ela não se atentou à presença do comentário que o taxador deixou para que fossem feitos uma correção e reenvio na próxima taxaçoão. Logo que a escola faz essa alegação, o taxador consulta o *backup* dos meses passados, e repassa novamente para a escola, informando como deve ser resolvida a pendência.

As seguintes pendências são frequentemente descritas pelos taxadores através dos comentários nas guias de ocorrência: a quantidade de horas de faltas informadas está bem menor que a de reposição, impossibilitando a inclusão no sistema. É corriqueiro também que as horas de faltas constem em número bem maior que as de reposição, gerando a necessidade de informar o restante como falta não repostada e efetuar descontos financeiros. Por isso, então, o número de horas faltosas deve ser exatamente igual ao número de horas repostadas.

Ocorrem devoluções de guias para que se informe a reposição separada por mês de falta, pois é assim que o SISAP aceita a inclusão. Ainda outros erros são: erros nos dados de admissão (que é o número do cargo que ocupa); e MASP, que é o número que representa o registro funcional do servidor público e o identifica como servidor no estado de Minas Gerais.

Após as devoluções das guias de ocorrência, algumas situações permanecem com pendência no sistema por vários motivos. Em entrevista preliminar, um taxador experiente disse que considera que os documentos são devolvidos por conter erros que não condizem com a realidade do sistema. Ele destacou também a possibilidade de a contraparte não realizar o trabalho e, com isso, pedir o envio de documentos novamente.

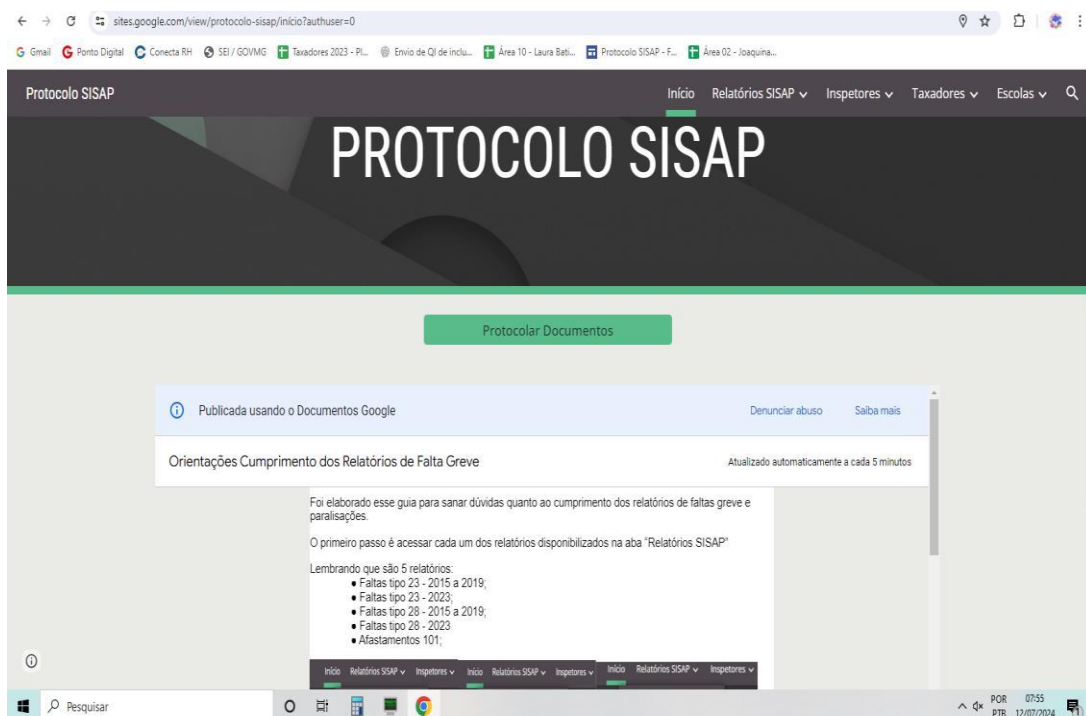
A pendência também pode permanecer mesmo após as instruções serem enviadas por e-mail ou de ter sido inserido um comentário no documento informando os erros e orientando como deve ser redigido. A alta demanda dos documentos que são tidos como prioridade em um mês de taxaço, também pode contribuir para a não inclusão das informações da guia de ocorrência dentro do mês de taxaço. Com o rodízio, é possível que o documento tenha sido recebido por quatro taxadores diferentes durante um ano, a cada correção, pois a rotatividade ocorre a cada três meses.

Se o taxador recebe uma guia de ocorrência com a informação da reposição da falta, ele faz a inclusão seguindo seu método de trabalho e baseado nas orientações recebidas. Porém, após três meses ocorre um novo rodízio, e o documento pendente anteriormente chega até o atual taxador. É possível abarcar nessa pesquisa, como e se ocorre a padronização de procedimentos dos taxadores. Convém salientar que, se o taxador continuasse a fazer o acompanhamento da escola sem rodízios e interrupções, poderia realizar melhor controle do que foi feito anteriormente e que do que falta ser feito para regularizar a situação.

No mês de maio de 2024, o coordenador do setor de pagamento criou um *site*⁵ em que disponibilizou os relatórios das faltas com pendências no sistema dos anos de 2015 a 2019, e de 2023. As faltas dos anos 2020, 2021, 2022 e 2024 continuam a ser enviadas na planilha em que são recebidos todos os demais documentos para acerto no sistema. Neste site, as escolas conseguem incluir as informações necessárias para efetuar as reposições faltosas, ou informar as faltas com desconto no pagamento, quando necessário. Assim, o supervisor de pagamento (taxador) visualiza a solicitação e faz as alterações devidas no sistema SISAP. Quando essa informação necessita de ser corrigida, a escola será notificada, e enviará a informação correta, que constará na linha abaixo da incorreta. O objetivo do coordenador, ao criar o *site*, foi de evitar que informações repetidas fossem enviadas outras inúmeras vezes, fazendo com que o taxador gaste um tempo que poderia ser utilizado com outra atividade. Ele ainda objetiva resolver o problema das pendências no prazo de 04 meses, em que as escolas permanecerão com o mesmo taxador.

⁵ Informação extraída da entrevista com o coordenador do setor de pagamento

Figura 8- Site criado em 2024 para informar faltas greves



Fonte: captura de tela do site criado em 2024 (2024).

A tela inicial do *site* produzido através da ferramenta do google contém as orientações de como os documentos devem ser encaminhados. Dessa forma, o servidor da escola que faz o envio das informações, pode relembrar a forma correta de encaminhar, uma vez que foram ensinadas em uma reunião prévia conduzida pelo coordenador do setor de pagamento.

Alguns dos entraves na vida funcional do servidor que ocorrem quando as resoluções de pendências de falta greve e afastamento por motivo de paralisação não são feitas, como por exemplo: impedimentos de evoluções na carreira, como progressão de grau, promoção de nível de escolaridade ou certificação, e pagamento de vantagem de pessoal. Sobre a progressão, segundo a Lei nº 19.837, de 02/12/2011, no seu Art. 17, a progressão é a passagem do servidor do grau em que se encontra para o grau subsequente no mesmo nível da carreira a que pertence.

Para isso, o servidor precisa atender aos seguintes requisitos:

- I – encontrar-se em efetivo exercício;
- II – ter cumprido o interstício de dois anos de efetivo exercício no mesmo grau;
- III – ter recebido duas avaliações de desempenho individual satisfatórias desde a sua progressão anterior, nos termos das normas legais pertinentes.

Com a concessão desse benefício, o servidor passa a receber um acréscimo de 2,5% sob seu vencimento atual e a nomenclatura do seu cargo é alterada com a mudança de letra.

Exemplo: Professor da Educação Básica- PEB 1A passa a ser PEB 1B. A citada mudança ocorre a cada dois anos, ressalvada a primeira progressão após estágio probatório, que ocorre após três avaliações de desempenho satisfatórias.

Por outro lado, a promoção é uma evolução que o servidor tem na passagem de um nível superior à sua carreira, sendo concedida ao servidor que atenda requisitos como estar em efetivo exercício, ter cumprido o estágio probatório, comprovar ter a titulação ou a escolaridade mínima exigida, ter estado cinco anos de efetivo exercício no mesmo nível e ter tido cinco avaliações de desempenho satisfatórias, desde a sua promoção anterior.

Uma parte do fluxo de processos de evolução na carreira pode ser localizada em uma planilha do Google Formulários elaborados pelo setor de Divisão de Pessoal (DIVGEP) da SRE de Januária, em que as escolas, as reclamações quanto aos atrasos na publicação, bem como a documentação para publicação dos benefícios.

Foi verificado que o setor respondeu a 17 servidores quanto à existência das pendências de faltas greve não repostas e participações em assembleias na vida funcional. Embora o número registrado seja reduzido, em comparação com as 600 entradas de solicitação, porém este é apenas o registrado no formulário utilizado pelo setor em questão, segundo o setor responsável tendo também outros registros como os e-mails recebidos pelo setor de pagamento – SISAP e que possivelmente já foram solucionados.

A Lei nº 19.837, de 02/12/2011, apresenta quais os afastamentos que prorrogam a vigência da progressão, citando as presenças de faltas não regularizadas, o que justifica parte do entrave e por consequência a interrupção no prosseguimento no processo de evolução na carreira.

A SRE de Januária recebeu processos judiciais reivindicando o direito de pagamentos financeiros dos benefícios de evolução na carreira, de agosto de 2021 até outubro de 2022. Houve doze processos movidos pelos servidores, porém a pendência do impedimento da concessão não se dá exclusivamente pela presença das faltas greves ou afastamentos na assembleia, mas também por outros motivos intrínsecos ao setor responsável, como: erro nas publicações anteriores, sendo necessário primeiramente uma retificação; a falta das notas de avaliações de desempenho do servidor lançadas no sistema; e a morosidade da secretaria em executar a planilha de publicações, dentre outros.

Também foram abertos chamados com reclamações no sítio eletrônico do RH responde, em que a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), encaminha aos setores competentes para responder a demanda do servidor.

Em relação ao entrave na vida do servidor de contrato temporário, quando vai solicitar a Certidão de Tempo de Contribuição (CTC), é preciso que toda a sua vida funcional esteja regularizada, e na ocorrência de tais faltas e afastamentos por motivo de greve e participação em assembleia, a emissão do documento fica suspensa até a regularização.

Também é preciso que todas as pendências sejam regularizadas para não ocasionar divergências e atrasos na emissão da contagem de tempo de serviço, que é de suma importância para o registro do seu tempo na carreira, que é utilizado anualmente nas renovações de convocações e contratos. Foi contabilizado junto ao setor responsável pela emissão, o total de nove processos de contagem de tempo em que as faltas estão prejudicando a emissão da CTC, e a observação é que mesmo as faltas, sendo excluídas no SISAP, ainda continua aparecendo no sistema que faz uma linha do tempo de serviço do servidor.

Além dos atrasos e perdas financeiras ocasionados pela não resolução de tais situações pendentes, o servidor tem o risco de ter registrado faltas indevidas em sua ficha funcional, ocasionando desgaste em diversos âmbitos.

Enfim, constata-se a necessidade de um olhar atento à gestão do conhecimento no setor de pagamento, de forma que os taxadores sintam confiança e segurança na execução de suas rotinas, e de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado às escolas, podendo talvez ser um viés para evitar que os taxadores promovam a descontinuidade e homogeneidade de orientação às escolas.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E APLICAÇÃO NA SRE DE JANUÁRIA

Este capítulo retoma os conceitos de GC e GI (Gestão da informação) apresentados no segundo capítulo e apresenta como têm sido implementados nas organizações públicas e privadas. Ainda a primeira parte, de cunho teórico, traz um levantamento de diferentes perspectivas de estudiosos do tema.

Para tais discussões, são utilizadas obras de pesquisadores que se tornaram referências no tema. A seção 3.1.1 aborda os conceitos, as experiências de sucesso e impasses encontrados na implantação da GC e da GI nas entidades públicas, apresentando as diferenças entre conhecimento tácito e explícito. Ainda nesta seção, há a apresentação dos modelos de GC na administração. Em seguida, na 3.1.2, são apresentadas as principais ferramentas para GC que são utilizadas no ramo da administração. Alguns dos autores citam a implementação e os desafios nas empresas privadas, que serão necessárias para tecer uma comparação em termos de processo e de finalidade entre as empresas públicas e privadas. Entre os autores considerados, Valentin (2004) apresenta uma sistematização sobre a gestão do conhecimento, enquanto Takeuchi e Nonaka (2008) propõe o modelo conhecido como espiral do conhecimento, denominada SECI – iniciais de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

A segunda parte do capítulo dedica-se à metodologia da pesquisa, explicitando os métodos usados para a construção do caso de gestão e aqueles propostos para a pesquisa de campo.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de Gestão do Conhecimento é retomado neste capítulo, sendo correlacionado com o de administração pública. Busca-se também explicitar ferramentas que favorecem boas práticas.

3.1.1 Gestão do conhecimento

Os precursores do conceito de gestão do conhecimento foram Takeuchi e Nonaka (2008), que buscaram explicar como o conhecimento é manejado e mantido em uma organização japonesa. A partir disso, muitos outros estudos foram feitos, e alguns destes serão abordados nesta pesquisa. São aqui utilizadas as abordagens de Takeuchi e Nonaka (2008),

Oliveira (2020), Batista (2012) e Valentim (2008), entre outros, sobre GC e GI na área da administração pública.

Quadro 6– Abordagem teórica de GC e GI

Autores	Contribuições para as análises
Takeuchi e Nonaka (2008)	Apresenta as teorias de gestão do conhecimento, bem como os modelos de GC
Valentim (2008)	Apresenta as vantagens se utilizar a GC
Oliveira (2020)	Faz comparativos entre os modelos de GC
Batista (2012)	Agrega estudos sobre a GC no setor público

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A teoria de criação do conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008) tem sido bastante difundida na literatura da administração, sobretudo aplicada à gestão das empresas. Para os autores a gestão do conhecimento envolve um processo contínuo de criação e disseminação de novos conhecimentos na organização. Os autores afirmam que é necessário que esse conhecimento seja incorporado de forma rápida nos produtos e serviços organizacionais, a fim de garantir sua permanência e relevância (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Valentin (2008), por sua vez, amplia a discussão ao afirmar que a gestão do conhecimento promove uma amenização de situações que afetam o bom desempenho das atividades diárias em ambientes organizacionais. Tais dificuldades relacionam-se a: desenvolvimento de tarefas, absorção de atividades, promoção de práticas, criatividade etc. De acordo com a autora, elas são melhor manejadas por meio da GC e da GI.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento, entendidas como alicerces do fazer organizacional, atuam objetivando diminuir situações ambíguas e com diferentes graus de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso, o compartilhamento e o uso de informações que agirão sobre essas situações. O ambiente organizacional necessita de condições que amenizem a complexidade dos processos existentes, por motivo, a gestão da informação e do conhecimento se tornam essenciais, pois perpassam todo o ambiente organizacional. (Valentim, 2008, p. 15).

O conceito de Gestão da Informação é apresentado por Valentim (2008) como

[o]conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (Valentim, 2004, p.1).

No setor industrial, Herbert Simon⁶, um dos precursores da ideia de gerenciamento do conhecimento, percebeu a importância dessa atividade como suporte para solucionar problemas e tomar decisões. Para o autor, a organização poderia ser entendida como uma “máquina de processamento da informação”. Nesse sentido, a realidade deveria ser decomposta em partes menores, transformando-a em informações simplificadas. Dessa forma, os problemas complexos poderiam ser tratados de forma mais acessível, dando a possibilidade para que o indivíduo tivesse condições de processar dados com maior eficácia. Assim, a divisão do processo em tarefas ou módulos era necessária para se ter sucesso na sociedade industrial (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Com a transição para a sociedade industrial⁷, Takeuchi e Nonaka (2008) apontam um paradoxo, que as coisas que deveriam ser evitadas e retiradas do processo, agora poderiam ser valorizadas, aceitas e agregadas. Agora os problemas que surgem no processo, tais como erros, inconsistências, contradições e oposições, passariam a contribuir para a construção de conhecimentos. Nesse contexto, os autores distinguem dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito (Takeuchi e Nonaka, 2008). O quadro a seguir destaca algumas de suas características.

⁶ Herbert Simon (1916-2001) é considerado o pai da economia comportamental. Ganhou o prêmio Nobel de economia em 1978 por sua teoria da racionalidade limitada inicialmente apresentada nos anos 50 do séc. XX. (Sousa e Alturas, 2019)

⁷A sociedade industrial era marcada pelo desenvolvimento das atividades industriais e dos meios de transporte, e não havia espaço para o desenvolvimento do trabalhador, que era focado apenas na produção. Após os investimentos das organizações passarem a ser voltados para a TI, houve a necessidade de investimento no conhecimento organizacional, no capital intelectual e na qualificação do trabalhador, de forma a concretizar a construção do conhecimento. (Ferraz, 2019).

Quadro 7– Diferenças entre os conhecimentos explícito e tácito

Tipo de conhecimento	Como pode ser expresso	Suporte de compartilhamento	Modo de transmissão
Conhecimento explícito	Expresso em palavras, números, sons	Dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos, ou manual, por exemplo	Rápido, formal, sistemático
Conhecimento tácito	Não é fácil de visualizar e de explicar. Conhecimento pessoal. Crença, valores, percepções, ideais, emoções, modelos mentais	Difícil (<i>know-how</i>)	Difícil

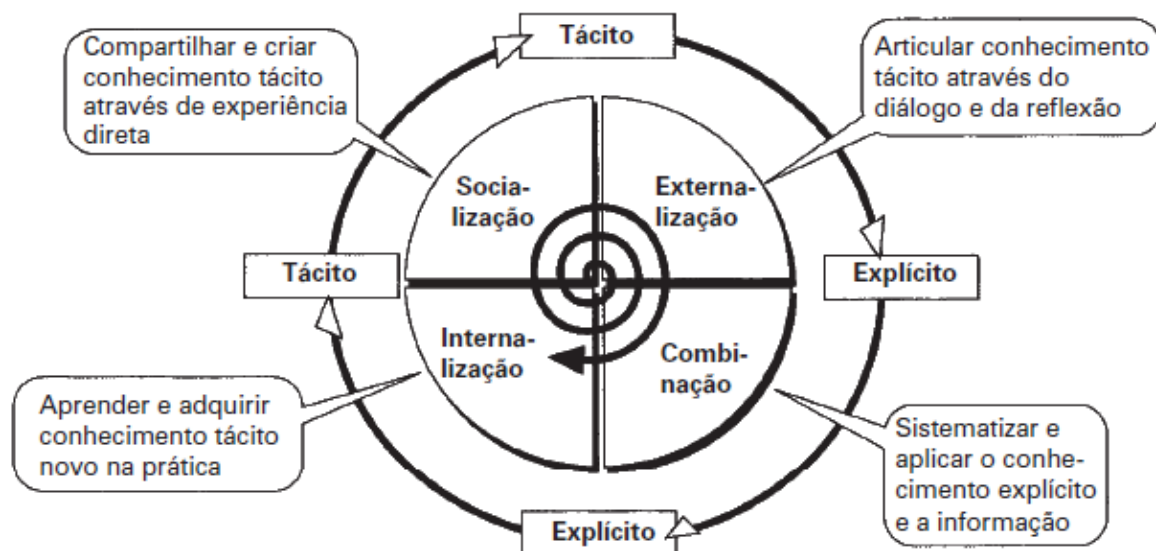
Fonte: elaborado pela autora (2024), com base em Takeuchi e Nonaka (2008).

Analisando e comparando as características entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, é possível perceber que os autores fazem uma distinção, salientando que o conhecimento explícito é visível e facilmente aplicado, apresenta-se graficamente ou é registrado em documentos. Diferentemente, o conhecimento tácito está presente no interior de cada pessoa e é difícil de ser verbalizado, explicado ou registrado em meios físicos.

Takeuchi e Nonaka (2008) relatam que o conhecimento em si é uma junção do explícito e do tácito, considerando-o então como sendo paradoxal, formado por dois opostos. Contudo, salientam que os dois são tanto complementares um do outro, como interpenetrantes, ou seja, um pode ser encontrado no outro. Assim, a organização converte o conhecimento tácito em explícito e o explícito em tácito.

Os autores identificam quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Esses processos compõem a espiral do conhecimento, cuja sigla é descrita como SECI, que são um modelo de gestão de conhecimento e representa a dinâmica de criação e compartilhamento dos saberes organizacionais (Takeuchi e Nonaka, 2008). Tais processos são representados conforme a figura 8.

Figura 9– SECI - Espiral do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24).

A forma espiral indica que a socialização permite que o conhecimento seja compartilhado de forma direta. A externalização por se tratar de um conhecimento tácito, é difícil de ser repassado, deve ser modelado a ser transmitido. A combinação tem o papel de aplicar os conhecimentos apreendidos, em forma de conhecimento explícito. A Internalização diz sobre como o conhecimento é aprendido pelos integrantes da equipe. (Takeuchi e Nonaka, 2008).

A espiral de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997) é apresentada de forma sintetizada e bem ilustrada por Oliveira (2020), comparando-a com outros dois modelos de GC de Gilbert Probst, Steffen Raub e Kai Romhardt (2002) e Chun Wei Choo (2003).

Quadro 8– Comparação entre modelos de GC

Modelo	Autor	Ideia principal
GC de Probst, Raub e Romhardt	Gilbert Probst, Steffen Raub e Kai Romhardt	Processos considerados essenciais na GC (elementos construtivos): identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha/distribuição, utilização e retenção do conhecimento, estabelecimento de metas e avaliação do conhecimento

Modelo da Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi	Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi	Espiral do conhecimento: demonstra quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), responsável por inovação e aprendizagem
Modelo de GC de Choo	Chun Wei IChoo	Criação de significados, construção de conhecimentos e tomada de decisões como processos de utilização da informação que constituem a organização do conhecimento.

Fonte: elaborado por Oliveira (2020), e adaptado pela autora (2024).

Para Oliveira (2020) estes modelos possuem aspectos em comum. Todos têm a pretensão de utilizar o conhecimento, reter e propagar ele, para isso, utilizando de ferramentas. Por exemplo, no modelo de Probst Raub e Romhardt (2002) utiliza-se o estabelecimento de metas e a avaliação do conhecimento.

3.1.2 Gestão do conhecimento na administração pública brasileira

Batista *et al.* (2005) efetuaram pesquisas documentais e concluíram que a melhor definição descrita na literatura, para *Gestão do conhecimento público*, advém de um comunicado do comitê executivo do Governo Eletrônico em Gestão do Conhecimento. Nessa concepção, trata-se de um conjunto de processos sistematizados e articulados. Ele propicia ao gestor o desenvolvimento de habilidades necessárias para a gestão de políticas públicas de forma a incluir a população como produtora de conhecimento.

Embora Batista *et al.* (2005) ofereçam uma base conceitual importante para compreender os fundamentos da gestão do conhecimento na administração pública, estudos mais recentes ampliam essa discussão ao abordar os desafios específicos enfrentados pelas instituições públicas brasileiras. Nesse sentido, Silva e Souza (2025) observam que a relevância da gestão do conhecimento torna-se ainda mais acentuada nesse contexto, em virtude de fatores como a alta rotatividade de servidores, a perda de saberes tácitos e as barreiras burocráticas. Tais condições reforçam a necessidade de investimento contínuo em instrumentos, processos e atitudes que assegurem a gestão eficaz do conhecimento produzido e disseminado no âmbito organizacional.

Batista (2012) formulou um conceito próprio de gestão do conhecimento na administração pública:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir

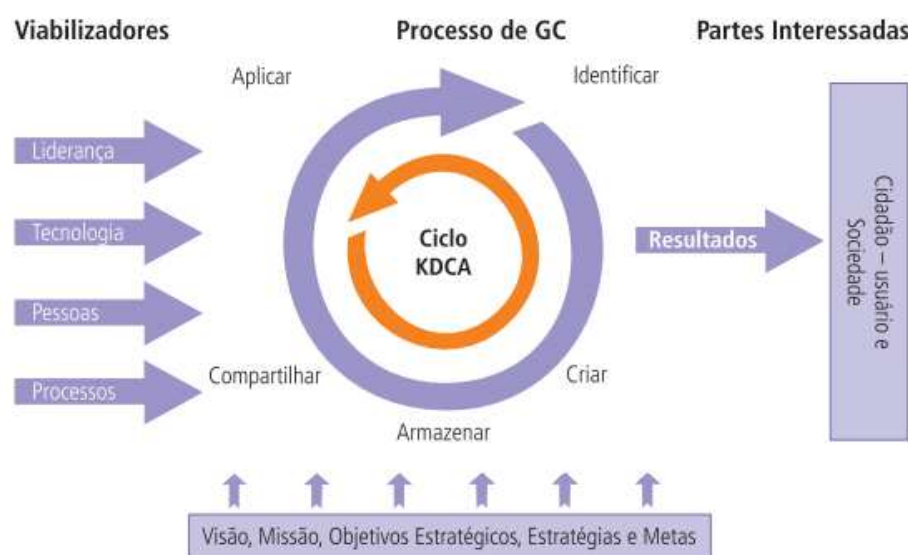
para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 49).

Então, os autores aqui abordados consideram que é muito importante aumentar as capacidades de: i) obtenção de conhecimentos de maneira coletiva, sistemática e integrada, pelos servidores públicos, e ii) criar novos conhecimento, difundi-los e aplicá-los para chegarem a resultados satisfatórios. Batista (2012) diz ainda que é necessário que a gestão do conhecimento em um órgão público seja implantada de forma a melhorar a eficiência do trabalho, a qualidade do conhecimento e a efetividade social, ou seja, de forma a melhorar os resultados almejados. Para tanto, ainda de acordo com Batista (2012) é necessário estudar formas de disponibilizar e manter disponível o conhecimento nas organizações públicas ou fora dela. Ainda salienta que tais práticas estariam sendo praticadas observando os princípios básicos da AP, sendo estes legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nas instituições públicas, caracterizadas por elevada responsabilidade social e por rígidos condicionamentos legais, torna-se imprescindível dispor de mecanismos capazes de organizar e preservar o conhecimento gerado no exercício das funções administrativas. Essa prática assegura a continuidade dos processos e a proteção do interesse coletivo. Dessa forma Silva e Eirão, 2024 apresenta um modelo prático de GC aplicado no Senado Federal, com base em ISO 30401:2018, considerando sete dimensões: institucional, liderança, pessoas, suporte, processos, informação, avaliação de desempenho. (Silva e Eirão, 2024).

A partir das percepções de que os modelos de gestão do conhecimento do setor privado não se encaixam para o setor público, Batista (2012) também propõe um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública:

Figura 10- Modelo de Gestão do conhecimento para a Administração Pública



Fonte: (Batista, 2012, p. 52).

Como se percebe, trata-se de um modelo que descreve os elementos essenciais da gestão do conhecimento, bem como orienta como implantá-la. Os autores apontam que, no setor público, há uma necessidade de se ter os itens que irão direcionar as ações: visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégias e metas, de forma com que a GC gere resultados. Em resumo, cada direcionador se faz necessário para guiar a gestão do conhecimento, alinhando-a com a visão de futuro, isto é, o que a organização pública almeja ser; com a missão analisa o que a organização já é e como aturará no dia a dia e os objetivos estratégicos, estratégias e metas

mostram onde estão as lacunas de conhecimento e o que será feito especificamente para que sejam encerradas.

3.1.3 Ferramentas para uma boa gestão do conhecimento

Apresenta-se, nesta seção, a descrição de ferramentas que otimizam a gestão do conhecimento, tendo como parâmetro a área pública. É fundamental tomar conhecimento da eficácia e eficiência dessas ferramentas, a fim de observar os bons resultados para a organização.

Antes da descrição de tais ferramentas, é preciso abordar o conceito do termo *eficácia* como algo inerente ao bom funcionamento das práticas e trabalho, algo necessário para o alcance de bons resultados e de metas específicas. É relevante ainda, fazer uma associação com o termo *eficiência*, já que ambos são tomados como sinônimos no senso comum.

O quadro 10 sintetiza o conceito e a aplicação de cada um desses termos na área da Administração:

Quadro 9– Eficiência x Eficácia

Termo	Significado – Sternard (2019)	Significado – Torres, 2004
Eficiência	Atingir metas utilizando o mínimo de recursos possível, de forma econômica	Foco no atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos.
Eficácia	Capacidade de produzir um efeito, alguma coisa	Foco no alcance dos objetivos estabelecidos deixando claro os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte

Fonte: elaborado pela autora (2024), com base em Sternard (2019) apud Oliveira (2020) e Torres (2004, p. 175).

Os autores mencionados apresentam conceitos em comum, uma vez que tratam a eficiência como algo a ser feito, independente dos mecanismos. Dessa forma, a justificativa de falta de eficiência não poderia ser atrelada à falta de equipamentos de suporte como computadores e máquinas. Por outro lado, a eficácia traz consigo a ideia de utilização dos recursos de forma otimizada e econômica, mais contundente quando se fala da administração na esfera pública, em que os impostos pagos pelos contribuintes, são a fonte de compra de insumos, materiais, máquinas e produtos digitais para o manejo dos trabalhos.

A utilização de ferramentas que sirvam de apoio e provimento para executar uma boa gestão do conhecimento é importante para o alcance da eficácia e da eficiência organizacional. Assim, possivelmente, se bem utilizadas, essas ferramentas serão meios para o alcance de resultados satisfatórios ante a diminuição da quantidade de tempo necessário para executar determinadas funções, e ainda utilizando de forma econômica os recursos.

No setor público, ferramentas colaborativas como intranets, wikis e portais de conhecimento têm se consolidado como essenciais para a gestão do conhecimento. Essas plataformas permitem a criação, compartilhamento e atualização contínua de informações, facilitando a documentação de processos e a disseminação de boas práticas. Além disso, promovem a transparência e a participação ativa dos servidores, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem coletiva. (Silva e Souza, 2025).

A maioria dos artigos encontrados cita as ferramentas no ramo da tecnologia da informação (TI). Correa, Ziviani e Chinelato (2017), citam que os autores: Davenport e Prusak (1998, p. 149) colocaram que “a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento”,

Sabe-se que a tecnologia vem se modificando e aperfeiçoando em velocidade máxima, logo, Correa, Ziviani e Chinelato (2017), enfatizam que o uso das ferramentas tecnológicas permitem que o conhecimento seja criado e difundido com o tempo, embora algumas se tornem obsoletas, devido às mudanças constantes da tecnologia. Desse modo não entram especificamente na descrição destas, fazendo apenas um levantamento de referências bibliográficas que retratam o uso de ferramentas na GC. Apresenta-se abaixo, um resumo das ferramentas compiladas por Corrêa, Ziviani e Chinelato (2017).

Quadro 10– Ferramentas tecnológicas para a Gestão do Conhecimento

Tipo de ferramenta	Descrição	Autores/bibliografia
Ferramentas voltadas para a intranet	Veiculação de informações na intranet, juntando conhecimentos isolados em um só. Facilita integração, armazenamento, acesso, decodificação e transferência	Bennet (1997); Davenport; Prusak (1998); Probst; Raub; Romhardt (2002); Pereira, (2002); Stenmark (2002).
Sistemas de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos)	Disponibilização de documentos antigos, como repositório de conhecimento explícito. Atua na codificação e transferência do conhecimento	Orlowska (1997); Davenport; Prusak (1998); Cavalcanti; Balceiro; Gomes, (2002); Machado, 2002)

Sistema de groupware	Facilita o trabalho em equipe quando à distância	Bock; Marca (1995); Cruz, (1998); Candotti; Hoppen, (1999); Teixeira Filho, (2001); Pereira (2002).
Sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento	Usa tecnologia de inteligência artificial, para gerar o conhecimento através de fatos armazenados	Carvalho (2000).
Sistemas de mapas de conhecimento	Relacionar o conhecimento individual, e pessoal, se disponibiliza para todos.	Davenport; Prusak (1998), Valentim (2013), Carvalho, (2000); Probst; Raub; Romhardt (2002).
Ferramentas de Apoio à Inovação	Dispõe o conhecimento explícito e possibilita a troca de conhecimento tácito, de forma a estimular a criatividade organizacional através da inovação	Carvalho (2000), Silva e Souza (2025).

Fonte: Elaborado pela autora (2024), com base em Correa, Ziviani e Chinelato (2017).

Após a apresentação das principais ferramentas, cabe agora discutir a viabilidade da aplicação destas nos setores públicos, especialmente nas Superintendências Regionais de Ensino, e no *lócus* de estudo, o setor de pagamento de pessoal. É inegável que as tecnologias são essenciais para uma efetiva gestão do conhecimento e também da informação. (Correa, Ziviani e Chinelato, 2017).

Nesta pesquisa, não foram analisadas as ações dos servidores do setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Januária, de forma a concluir se manejo dos conhecimentos produz eficácia e eficiência, pois não haverá pesquisa para avaliação das metas alcançadas e ou objetivos concluídos.

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta seção apresenta o percurso metodológico, desde os procedimentos iniciais para a elaboração do caso de gestão até definição dos instrumentos aplicados na pesquisa de campo. Para descrever o trabalho dos taxadores, buscou-se localizar as evidências que corroborassem o projeto de pesquisa. A coleta de evidências envolveu observações do ambiente de pesquisa; análise da caixa de e-mail do setor de pagamento, levantamento de percepções pessoais, consulta ao banco de dados de documentos trabalhados durante o ano e conversas informais

com os taxadores. Deste modo, a dissertação resulta de uma pesquisa qualitativa⁸ com estrutura de estudo de caso⁹, seguindo o modelo adotado pelo PPGP e baseado no instrumento de pesquisa de Oliveira (2020).

A escolha do objetivo de pesquisa foi feita com intuito de aprimorar a gestão do conhecimento no setor de pagamento na SRE de Januária.

Buscou-se atingi-lo ao escutar os taxadores e identificar as lacunas existentes no local de trabalho. Para tanto, foi adotada como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada, em que foram direcionadas perguntas previamente estabelecidas pela pesquisadora, além de ter a possibilidade de ser acrescentada outras perguntas, mediante a necessidade de se obter dados adicionais. Pretendeu-se, assim, captar as percepções e posicionamentos dos taxadores frente às suas demandas de trabalho.

Para a seleção dos sujeitos investigados, foi mapeada a quantidade de taxadores existentes em cada faixa de tempo de serviço: mais de 10 anos, de seis a nove anos e com menos de cinco anos de experiência. O critério de seleção buscou contemplar uma amostra representativa, capaz de relatar com clareza as experiências profissionais vividas como taxadores.

Dessa forma, pretendia-se entrevistar oito taxadores, de uma equipe de 17 servidores, de forma a observar as perspectivas das vivências no cotidiano de trabalho; sendo quatro taxadores com mais tempo na função, que trazem consigo uma bagagem de experiências podem ser agregadas a pesquisa, dois taxadores com tempo intermediário e dois taxadores novatos. Embora o estudo tenha buscado contemplar diferentes faixas de tempo de atuação dos taxadores, não foram realizadas entrevistas com taxadores com seis a nove anos de experiência, devido à ausência de resposta e a impossibilidade da pesquisadora em conduzir a entrevista por ser a autora deste trabalho. Essa limitação, contudo, não compromete a validade do estudo, mas indica um ponto de atenção quanto à representatividade da amostra.

Foi possível, com isso, ter uma perspectiva em relação ao tempo de entrada e permanência no setor de pagamento. A entrevista semiestruturada contém perguntas que objetivam conhecer as expectativas dos servidores em frente às capacitações, treinamentos e formações, e a qualidade destas se ofertadas, além de compreender sua rotina de trabalho, dúvidas e demandas de aprimoramento do conhecimento. Adicionalmente, uma entrevista com

⁸A pesquisa qualitativa se expressa mais pelo desenvolvimento de conceitos a partir de fatos, ideias ou opiniões, e do entendimento indutivo e interpretativo que se atribui aos dados descobertos, associados ao problema de pesquisa. (Soares, 2019, p. 2)

⁹Um caso de gestão enfatiza a interpretação em contexto. O contexto em que a pesquisa está sendo realizada é peça fundamental para compreensão mais completa do objeto de estudo. (Jesus, Lima, 2023).

o coordenador do setor de pagamento permitiu analisar outras perspectivas vistas através do olhar do gestor.

Todas as entrevistas foram transcritas e na sequência, a pesquisadora fez a leitura das informações, analisando as respostas e interpretando-as à luz do referencial teórico utilizado.

Após o manejo dos dados ter sido realizado, foi elaborado o Plano de Ação Educacional (PAE), com vistas a propor ações, que aprimorem a gestão do conhecimento na superintendência de ensino pesquisada. Para isso foram utilizadas as informações e as respectivas evidências levantadas para o capítulo descritivo, e o embasamento teórico na parte analítica deste capítulo – para a construção dos instrumentos de pesquisa de campo e a conseguinte análise dos resultados obtidos, confirmando ou refutando a hipótese relacionada à(s) causa(s) da situação-problema.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS

Por meio das entrevistas com os servidores do setor de pagamento da SRE de Januária, foi possível coletar dados relevantes sobre suas experiências e percepções. Os entrevistados foram convidados por meio de aplicativo de mensagem, *e-mail* e pessoalmente. Foram entrevistados seis taxadores, dos quais quatro possuem mais de 10 anos na função e dois possuem até cinco anos. Além desses, conforme citado, o coordenador de pagamento também foi entrevistado.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas de forma fidedigna, preservando a integridade das falas dos participantes. O roteiro das entrevistas se encontra no apêndice e o resultado dessas análises serviu de base para a construção do Plano de Ação Educacional (PAE), que futuramente poderá ser considerado um instrumento de aprimoramento das práticas e rotinas no setor.

3.3.1 Entrevistas

As entrevistas tiveram início após a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a finalidade de preservar e garantir ao participante o anonimato e a confidencialidade no manejo dos dados. Após a obtenção do consentimento verbal e escrito pelos participantes foram apresentados os objetivos e a relevância da pesquisa, além de terem sido esclarecidas as informações que foram coletadas.

A primeira questão proposta teve como objetivo compreender de que forma o entrevistado aprendeu a desempenhar a função no setor de pagamento, a operar os sistemas SISAP, SYSADP, Conecta RH, SEI e a orientar as escolas quanto ao preenchimento dos documentos para taxação. A pergunta foi direcionada, tanto ao coordenador de pagamento, quanto para os taxadores.

É importante destacar que a entrevista com o coordenador ocorreu focada em perguntas acerca dos problemas encontrados na sua função e com relação à perspectiva que ele tem do trabalho dos taxadores. Segundo Eulálio (2017), tal função possui importância fundamental para o setor de pagamento, pois é ali que se gerencia “os problemas rotineiros do setor, como lidar com situações de pressão interna, a exemplo de demandas judiciais e relatórios gerenciais urgentes, e de pressão externa, como o atendimento presencial ao servidor em geral.” (Eulálio, 2017, p. 41). Além disso, é essencial para a Gestão do conhecimento, pois é na taxação que se recebe as informações diretas da SEE e SEPLAG e de onde é feita a orientação e correta instrução para a aplicação dos procedimentos que foram repassados (Eulálio, 2017).

Quando questionado em relação ao seu processo de aprendizado sobre os sistemas e normas que regem o trabalho dos taxadores, o coordenador de pagamento destacou importantes considerações em relação ao tempo de experiência que é necessário para sair do nível básico de iniciante.

É, isso aí na verdade até hoje a gente tá aprendendo, né, porque o setor de pagamento, a carga de informação é muito grande, a gente não dá conta de absorver, então a gente tá em constante aprendizado todos os dias. Pra formar taxador, o que o pessoal estima é que demora mais ou menos dois anos para que ele saiba o básico para conseguir andar com as próprias pernas, o que o pessoal estima. O coordenador de pagamento estimam mais ou menos uns três anos para estar com aquele básico da formação. Então o que eu penso é que o aprendizado nosso é constante, porque todos os dias surgem situações que a gente não está preparado, que a gente não vivenciou aquela situação. Então, todo dia a gente está aprendendo coisa nova. (Coordenador, entrevista, 2025).

Dos taxadores entrevistados, cinco relataram que não participaram de nenhum curso, capacitação ou formação prévia para dar início as atividades no setor. Segundo posto, o aprendizado ocorreu com o apoio dos colegas e na prática cotidiana. A taxadora 1, que possui menos de cinco

anos de experiência na função, relatou que o processo de aprendizagem foi bastante difícil, “bem tenso” como o descreveu, e que precisou da ajuda dos demais colegas para ser devidamente orientada.

Bom, pra mim esse processo pra realizar essas rotinas do SISAP foi bem tenso, pois eu não tive nenhum treinamento ou qualquer outra forma de aprendizado, pois a única forma era pedir aos colegas taxadores para me ensinar, sendo que isso aconteceu em plena taxaço, momento em que todos eles estavam muito ocupados com o seu trabalho. Aí eu tinha que pedir e depois outro para não sobrecarregar um só. E com isso demorava para conseguir concluir algum trabalho. Foi muito tenso para mim, uma vez que o pessoal das escolas ligavam o tempo todo me cobrando o pagamento dos servidores e situações em que eu não sabia como resolver (Taxadora 1, entrevista, 2025).

No que se refere à sua participação em formações e capacitações ministradas pelo setor de pagamento, pela SRE ou pela Secretaria de Estado de Educação para o desempenho da função, o coordenador ressaltou que não houve nenhuma capacitação específica para exercer tal função, e que assim como os demais taxadores, aprendeu com o colega, no caso com a ex-coordenadora, que até então fazia parte da equipe de taxadores. Ele relatou que o repasse de informações ocorreu de forma rápida e sem muito aprofundamento e foi enfático ao dizer que aprende com outros taxadores e com outros coordenadores de pagamento de outras SRES.

Essas falas dialogam com Eulálio (2017), que constatou em sua pesquisa que o conhecimento compartilhado entre os taxadores era desenvolvido efetivamente no cotidiano, destacadamente por meio de interações verbais “operação carrapato¹⁰”. Segundo a autora, as formas de treinamento vigente nos setores de pagamento da SEE-MG podem ser denominadas de “operação carrapato” e o “mentoring improvisado”, alertando que tais formas precisavam evoluir para técnicas mais formalizadas.

A operação —carrapato, em que um taxador novo senta-se ao lado do outro colega ou do coordenador de pagamento e fica alguns dias nessa dinâmica —grudado, aprendendo na prática, é uma forma de socialização do conhecimento. (Eulálio, 2017, p. 84).

Eulálio (2017) argumenta que tal técnica de gestão do conhecimento já era prevista no ramo da administração. Descreve ainda a outra citada, a *mentoring*, como aquela que ocorre

¹⁰ Termo utilizado pela autora em sua dissertação de mestrado. Não foi mencionado de onde e quando surgiu o termo e nem quem apelidou a técnica de aprendizado.

quando o taxador se senta ao lado do colega ou do coordenador. Já quando são compartilhadas experiências reais que já ocorreram na taxaço, ocorre algo parecido com o *storytelling*.

A taxadora 1 relatou que o aprendizado referente ao SISAP se deu no dia a dia, nas interaçoes com os colegas. A taxadora 6, por sua vez, disse que foi treinada pela coordenadora do setor: “Quando eu iniciei aqui há 14 anos, quem me passou as orientaçoes, quando eu comecei, foi a coordenadora do setor. Nós não tivemos nenhum tipo de orientaço específica para o serviço que a gente ia fazer” (taxadora 6, entrevista, 2025). O taxador 2, destacou que trabalha com este sistema SISAP desde o ano de 2007, época da em que este foi implantado. Porém o entrevistado quatro, um taxador que faz parte do setor de pessoal desde 2002, portanto, desde antes da implantaço do SISAP, relatou que na época da implantaço do sistema, houve um treinamento para os taxadores. Esse treinamento aconteceu na cidade Belo Horizonte, em Minas Gerais, e todos estiveram presentes. Segundo a sua avaliaço, foi um treinamento superficial.

Na entrevista com o coordenador do setor de pagamento, constata-se que o conhecimento é compartilhado entre os servidores do setor de pagamento. Contudo, observou que nem todos os taxadores possuem a disponibilidade de ensinar, particularmente os servidores novos.

No dia a dia, a gente vê que a interaço com perguntas aleatórias, ela ocorre com mais facilidade, mas quando você pede, por exemplo, para sentar com taxador, para estar explicando para taxador novato, nem todos têm essa pré-disposiço para fazer isso não. Essa é uma das dificuldades. (Coordenador, entrevista, 2025).

Este tipo de aprendizado – feito junto a um colega – também foi mencionado pelos demais taxadores entrevistados em relaço aos outros sistemas como SYSADP, Conecta RH e SEI. Sobre o SYSADP, destaca-se a fala da taxadora 6, disse que a orientaçoes foram fornecidas pelo coordenador e que, mediante a isso, possui um conhecimento genérico sobre o sistema. Sobre outro sistema específico, o Conecta RH, o taxador 2 afirmou que pelo fato dele ter sido continuidade de outro sistema, não apresenta dificuldades no manuseio. Contudo, quando se trata do sistema SEI, destacou que é o sistema que mais tem dificuldades, uma vez que ele ainda não está sendo utilizado de forma plena pelos taxadores, situaço que se deve, segundo a sua visào, à lacuna existente no processo de transposiço dos dados dos documentos físicos para o virtual.

Agora, por último, o SEI, que é sistema que já tem mais tempo, mas eu acredito que o SEI a gente ainda não conseguiu utilizar esse sistema de forma plena aqui no setor, uma vez que nós não conseguimos ainda, né, acabar com o fluxo de papel físico, a gente ainda tem muito papel. E as escolas, o acesso

às escolas em relação ao SEI, ainda me parece que é bem limitado. É isso. (Taxador 2, entrevista, 2025).

A partir disso, podemos inferir que a operação carrapato não ocorre somente com os novatos; pelo recente ingresso no setor, mas também com os taxadores com mais tempo na função. Eles relataram que além de terem sido orientados por outros servidores e que não haviam treinamentos prévios, ainda aprendem com os colegas no dia a dia. Nota-se que a forma com que receberam o conhecimento, está mais perto de ser um repasse de informações, do que de um treinamento propriamente dito. A partir das falas dos entrevistados, constata-se que de fato, existem lacunas na capacitação ou formação dos taxadores. Diante disso, os entrevistados tiveram a oportunidade de apresentar sugestões de como poderia ser a capacitação do taxador novato, bem como formas de facilitar a troca de informações e a produção coletiva de conhecimentos no setor de pagamento. As sugestões foram as seguintes:

Quadro 11- Sugestões para treinamentos de taxador



Fonte: Elaboração própria, com base nas entrevistas realizadas com os taxadores (2025).

O taxador 2 concluiu que o repasse de informações pelos colegas é uma boa metodologia de aprendizado, embora tenha percebido a necessidade de procedimentos mais formais, por meio de formações e treinamentos adequados:

O taxador novato, ele acompanha outro taxador durante os primeiros dias, os primeiros meses, né, aí com o passar do tempo esse taxador passa realmente a trabalhar de forma mais autônoma, né, sozinho sem depender de colega ali do lado. Mas no início é que as coisas acontecem dessa forma. Acho que é uma boa metodologia também, mas eu sinto falta de curso, de treinamento introdutório para esses servidores que iniciam o setor e a gente não tem. (Taxador 2, entrevista, 2025)

Tais processos correspondem a etapas da espiral do conhecimento, especificamente à socialização e a externalização (Takeuchi e Nonaka, 2008). A socialização ocorre quando se compartilha o conhecimento tácito por meio da experiência direta, e a externalização, quando acontece a articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão (Takeuchi e Nonaka, 2008). Observa-se que ambos os processos estão sendo desenvolvidos no setor de pagamento da SRE de Januária. Contudo, como destaca Eulálio (2017), essas práticas “não são suficientes para a proteção da memória institucional, pois repassar conhecimento somente via oral não garante sua continuidade no futuro, exceto se concatenado com ferramentas de GC, como, por exemplo, vídeos institucionais” (Eulálio, 2017, p. 99).

Nesse sentido, os entrevistados sugeriram que o taxador novato passe por um período de observação e treinamento antes de assumir efetivamente a responsabilidade de incluir dados no sistema.

O taxador novato, ele deveria primeiro fazer estágio com taxador, ou seja, ficar ali uma, duas taxações ao lado de taxador mais experiente, só verificando como que procede o trabalho, né? E o que não acontece é que devido à demanda de trabalhos e pouco material humano, simplesmente o taxador entra e já tem que taxar. E vai tirando as dúvidas, momento vai aparecendo as dúvidas e vai tirando com os colegas. (Taxador 4, entrevista, 2025).

A taxadora 1 relatou que vivenciou essa situação. De acordo com a entrevistada, o seu processo de aprendizado ocorreu em plena taxação, e com os colegas ocupados, foi necessário pedir ajuda a diferentes taxadores para não sobrecarregar apenas um, o que foi considerado como prejudicial ao aprendizado. Refletindo sobre isso, e partindo da perspectiva da taxadora, observa-se que este processo, de aprender, e de fato já ser responsabilizado pelas tarefas, poderia ocorrer em outras profissões de forma satisfatória. Contudo, a função do taxador requer atenção e conhecimentos suficientes, para que a probabilidade de ocorrer erros seja minimizada.

Ao serem questionados sobre a periodicidade das capacitações que eventualmente tenham recebido, todos os entrevistados afirmaram que não receberam capacitações específicas para a função nos últimos 10 anos, devido à falta de oferta. A taxadora 1 mencionou somente reuniões informativas sobre mudanças no serviço, ou informar atividades extras por exemplo, para o repasse de orientações para cumprimento de relatório gerencial relacionado ao pagamento de ADVEB. A taxadora 3 também mencionou ter participado de reuniões — “Alguns treinamentos online aí, quando foi implementado esses SYSDAP, tivemos também com uma vez com o SEI, é isso? Mas, tirando isso aí, não, não estou me recordando assim de uma formação, de curso específico, não”.

Ao ser questionada sobre o motivo de não terem ocorrido as capacitações ou formações, a taxadora 5 ponderou que foram feitas solicitações junto ao SEPLAG, mas que eles alegam nunca ter tempo de realizar essas formações. Ela relatou ter participado de uma reunião de caráter geral na cidade de Belo Horizonte, mas não participou de nenhuma formação específica para taxador. Ela levantou, ainda, mais dois pontos importantes. Primeiro, a necessidade de ter capacitações pelo menos duas vezes no ano, uma no início e outra no meio, devido à variedade de mudanças. Outro ponto importante é sua percepção sobre a falta de padronização dos procedimentos, o que segundo ela, pode ser causada pela falta de capacitações:

Às vezes não falamos a mesma língua. Não só de uma superintendência para outra, mas na própria superintendência a gente às vezes não fala a mesma língua. E isso eu acho que é bem culpa de quê? De não ter essas... A gente não pode falar capacitação, né? Essas formações continuadas que eu acho que tinha que ter. E aí, pelo menos aqui no Independência, a gente não tem o que a gente deveria ter para todo mundo caminhar na mesma linha e também pra gente atualizar porque tem coisas que eu sei, que meu colega não sabe e às vezes a gente tendo essa formação e aí a gente vai passar os conhecimentos uns para os outros e caminhar na mesma direção para não ter problemas. (taxadora 6, entrevista, 2025).

Diante disso, observa-se que a falta de padronização dos processos pode ser causada pela lacuna existente na gestão do conhecimento. Porém, quando há alinhamento de ideias, conhecimentos e percepções, a chance de que os procedimentos sejam padronizados é consideravelmente maior.

A questão da padronização foi levada ao coordenador, em relação ao trabalho executado pelos taxadores, se é realizado de maneira padronizada e uniforme. Ele foi enfático ao apontar essa como uma grande dificuldade que vem percebendo e disse que tem a impressão de que nem todos trabalham de forma padronizada. Para exemplificar, citou a situação relacionada a um documento interno utilizado pelo setor de pagamento: “Na guia de ocorrência, a gente tem

uma forma padrão de informar a guia de ocorrência, mas tem taxador que prefere que seja informada de outra forma. E eu já recebi reclamação de escolas a respeito disso, que os taxadores não padronizam as informações” (coordenador, entrevista, 2025). Contudo o coordenador, percebe que tais situações têm melhorado, embora ainda não haja uniformização na forma como os taxadores solicitam informações às escolas.

A taxadora 6, experiente, com mais de 14 anos de experiência, destacou a complexidade da função, especialmente devido às mudanças frequentes nos códigos e comandos do sistema SISAP, bem como às constantes atualizações de leis, decretos, resoluções e normativas. frequentemente são atualizados e discutidos para melhor adequação à realidade da educação mineira.

A taxadora 6 ressaltou a necessidade de modernização dos processos e utilização dos aparatos tecnológicos como ferramentas para a gestão do conhecimento. Ela disse o seguinte: “eu penso que nós teríamos que ter manual, que se fosse lá no computador, que hoje não usa mais papel, mas pelo menos algum manual que tivesse passo a passo a seguir com todos os serviços empenhados no setor”. Sua sugestão é que todo o material fosse condensado em um só documento, como um manual, que servisse de guia para orientação das tarefas a serem desempenhadas, e que esse pudesse ser utilizado como um instrumento de esclarecimento de dúvidas. A entrevistada mencionou ainda as dificuldades que teve quando iniciou suas atividades na taxaço, devido à ausência de informações estruturadas para a orientação do trabalho.

Porque às vezes chegava uma situação, eu falo por mim, quando eu comecei foi assim, às vezes chegava uma situação que você não estava nem a par, que situação era aquela. E você tendo este manual, vamos dizer assim, você vai saber quais os serviços que você vai desempenhar durante o tempo que você está trabalhando, entendeu? Eu achava que isso seria válido isso. Sim. (Taxadora 6, entrevista, 2025).

Segundo Eulálio (2017), o setor SISAP Central deveria produzir materiais de apoio com estudo das resoluções e instruções que servisse de suporte aos setores de pagamento, mas, devido à sobrecarga de funções, não consegue tempo para sistematizar estas informações. Contudo destaca Eulálio que “Tal contexto torna-se um círculo vicioso, em que os taxadores continuam errando as mesmas coisas e o coordenador não tem acesso à informação, de modo que o nível central tem o conhecimento, mas não consegue sistematizar para toda a organização” (Eulálio, 2017, p. 25).

Com base na experiência da própria pesquisadora, é possível corroborar a suposição de que a consulta aos manuais facilitaria a localização de informações que muitas vezes são esquecidas por falta de uso rotineiro ou que sofreram mudanças recentes. Ainda que seja necessária a memorização de rotinas e processos de inclusão de dados no sistema, é fundamental criar uma memória tangível, de toda a informação, técnicas, procedimentos e rotinas relacionadas aos sistemas de RH utilizados pelo setor de pagamento.

O coordenador de pagamento observou que a busca pelas atualizações, ou como ele próprio disse, pelo conhecimento, é algo que alguns taxadores não fazem com fins de melhoria da qualidade do serviço ofertado. Diante disso, quando questionado sobre como mantém o conhecimento adquirido para desempenhar suas funções de coordenador, argumentou que costuma arquivar e catalogar as orientações que recebe via e-mail em pastas por assunto, de modo a facilitar a localização da informação. Contudo, devido à rotina complexa de trabalho, reconhece que não conseguiu fazer isso nos últimos tempos. Já nas entrevistas com os taxadores, foi possível detectar que houve a prática de consulta a documentos normativos. O estudo de resoluções, leis e decretos foi citado pela taxadora 5 como uma forma de aprendizagem sobre as funções a desempenhar, pois compreende as atividades e responsabilidades da função:

Este processo, ele é processo meio complicado, porque a gente depende dos outros colegas, porque a gente não tem uma capacitação, orientação, então o que eu aprendi foi de colegas já antigos que já tinham mais experiência no setor, foi o que foi me passando e algumas leis que a gente vai lendo que vem resoluções, vem leis, vem decreto, vem memorando da secretaria e com algumas orientações. Nem tudo a gente tem orientação, mas tem algumas orientações que a Secretaria do Estado de Educação passa pra gente. Aí a gente tem que estar sempre em estudo, lendo, perguntando. Temos grupo também de colegas mais antigos que também repassa algumas orientações pra gente, mas realmente as orientações são de com o outro (Taxadora 5, entrevista, 2025).

Observou-se que embora os documentos cheguem por e-mail e repassados pelo coordenador de pagamento, essa forma de atualização gera insatisfação entre os servidores entrevistados, evidenciando a necessidade de procedimentos mais eficazes e elaborados para gerir o conhecimento. Segundo a taxadora 6, tais documentos chegam em cima da hora, não sendo enviados com a devida antecedência:

Então é muito rápido o que vem e a gente recebe geralmente por e-mail. E às vezes até depois que já tá acontecendo tudo. A gente não tem uma orientação anterior, nem básica, nem prévia.
[...] A gente sempre, a nossa atualização sempre foi muito assim, jogava para a gente as orientações em cima, bem em cima do problema da hora que a gente

tinha que desempenhar. A gente nunca teve uma orientação anterior do que aquilo que fosse acontecer. Então, eu acho que isso atropela demais o serviço. Por quê? Quando vem uma orientação, já é para você desenvolvê-la. Você não teve uma orientação prévia para você... Até seria possível, se isso acontecesse, seria possível, se isso acontecesse, seria até possível você prever os problemas que aquele tipo de serviço você ia ter. Mas não, quando você recebe a orientação para desempenhar serviço, já é em cima da hora de você fazer tudo. Então é muito rápido o que vem e a gente recebe geralmente por e-mail. E às vezes até depois que já tá acontecendo tudo. A gente não tem uma orientação anterior, nem básica, nem prévia. A gente já recebe, e básica também, a gente já recebe orientação quando já tá acontecendo. Então, isso aí é o trabalho de mais simples.” (Taxadora 6, entrevista, 2025).

A taxadora 5 ratificou essa percepção, acrescentando que seu serviço pode ser afetado pelo atraso no recebimento das orientações e que, muitas vezes, as escolas fazem perguntas sobre informações que ainda não foi recebida por e-mail:

Atualizo através, é igual eu te falei antes, através de e-mail que a gente recebe algumas orientações, então a gente lê essas orientações, através dos colegas e através das escolas, que a gente precisaria repassar para as escolas, tem coisas que a escola que repassa para a gente, elas recebem as orientações antes da gente. Então, as escolas informam, a gente fica sabendo também pelas escolas. O que eu acho errado, porque a escola, ela vem até a gente para tirar alguma dúvida e a gente ainda nem está sabendo que o sistema mudou. Eles ficam sabendo primeiro que é a gente. (Taxadora 5, entrevista, 2025)

Os taxadores 2 e 3 mencionaram o site Conecta RH como uma fonte de atualização, destacando que o seu banco de dados possui informações relevantes. “Dentro do Conecta também tem muitas orientações, as normatizações, aí se tem algo novo, busco no ler e quando não encontro algo escrito, pergunto mesmo para os demais colegas, trocando ideias e experiências com as outras pessoas mesmo no setor” (Taxador 3, entrevista, 2025).

O taxador 2 destacou que houve um aumento significativo de normas e resoluções, mas nem sempre há tempo hábil para estudá-las. Ele sugere a realização de leituras em grupo para discussões das orientações e das recentes ordens de serviços, visando uma atualização contínua. O taxador 4 ressaltou que essas interações são necessárias para o aprendizado e manutenção da memória institucional. Ele explica que é difícil gravar todas as informações necessárias e, acrescenta:

Sempre há ali quem se lembra. Então a gente tira as dúvidas assim. [...] Em retrospectiva, penso que o compartilhamento de informações entre os taxadores é necessário, não somente para o aprendizado inicial das atividades inerentes à função, como também para constante estudo e troca de percepções. Creio que o vínculo profissional se estabelece, se solidifica e contribui para o ciclo do conhecimento, que passa a ser melhor compartilhado, quando há

interação produtiva e sem restrições na equipe de trabalho. (Taxador 4, entrevista, 2025)

Compartilhando da mesma visão, o taxador 2 propôs que o setor fizesse pausas no trabalho para discutir novas orientações e ordem de serviços. Ele ressaltou que a falta de tempo dificulta a dedicação aos estudos. Segundo Eulálio (2017), além de exercer as atribuições regulamentadas pelo Decreto 43.441/2003, faz parte do trabalho do taxador, se manter atualizado com a legislação de pessoal. Porém, observou-se que as demandas de trabalho, prejudicam esse momento de estudo. Contudo, acha necessário que sejam repassados ao taxador novato, também as resoluções que regulamentam suas funções, e que ocorreram antes de seu ingresso no setor, como uma forma de manter a memória institucional. Segundo Eulálio (2017), é necessário que o taxador novato se informe sobre os acontecimentos que compõem a linha do tempo da educação, para entender os diversos processos que ocorrem no setor de pagamento. São estes:

As grandes mudanças nas carreiras da educação de Minas Gerais aconteceram, em 2003, com o fim concessão de quinquênios e o fim do direito a conversão em espécie de férias prêmio a servidores que ingressarem no serviço público a partir de julho 2003 e, ainda, com a edição da Emenda Constitucional Federal nº 41/03 que alterou o cálculo das aposentadorias no serviço público. Tais mudanças prosseguiram, em 2005, com o posicionamento em novas carreiras; em 2006, com um grande processo de promoção por escolaridade adicional; em 2007, com a substituição do FFAK e EKAB pelo SISAP; em 2010, com o reposicionamento em carreiras; em 2011, com instituição do subsídio com forma de remuneração em parcela única de caráter opcional; em 2012, com a obrigatoriedade do subsídio e, ainda, com a Edição da Emenda Constitucional Federal nº 70/12, que alterou a forma de calcular os proventos dos aposentados por invalidez; e, em 2015, com a extinção da remuneração por subsídio e criação da remuneração em regime de vencimento, além das mudanças nas formas de cálculo dos cargos comissionados e apostilados (incorporados quando da aposentadoria) aos servidores que ocupam cargo em comissão de Diretor de Escola. (Eulálio, 2017, pág. 33)

Em relação às mudanças nos códigos e resoluções, foi questionado aos taxadores se já ocorreu alguma situação sobre a qual eles não foram devidamente comunicados, prejudicando, com isso, o desempenho do trabalho. A maioria (cinco dos seis) disseram que não.

E aí prejudica, porque a escola perde a confiança no setor. Porque se o setor onde ela tem pra recorrer não sabe, onde é que elas vão recorrer? Então, sim, perde a confiança. Então, atrapalha o meu desempenho. Porque eu não tô sabendo, não sei repassar. E fica como se a gente fosse incompetente, que na verdade eu não tive uma orientação, uma capacitação para isso (Taxadora 5, entrevista, 2025).

A Taxadora 5 afirmou que foi prejudicada, exemplificando que quando as escolas recebem os comunicados para a execução de alguma atividade, muitas vezes o taxador ainda não recebeu a comunicação, ou foi informado em cima da hora. Porém, ao perceber a lacuna, imediatamente faz movimentos de entender o assunto para resolver a situação, seja ligando ou solicitando orientações via e-mail.

Foi questionado aos taxadores com que frequência recorrem a formas externas de solução de problemas, como Conecta RH, SISAP Central e SEPLAG. O SISAP Central é um setor responsável por oferecer suporte, auxiliar nas inconsistências e erros, orientar a inclusão de dados no sistema SISAP e informar quando há mudança de rotinas e procedimentos para os setores de pagamento de todo o Estado (Eulálio, 2017). Todos os entrevistados relataram que recorrem a tais órgãos ou canais de atendimento sempre que necessário, sendo o Conecta RH o mais utilizado: “Toda taxaço praticamente a gente recorre, né, porque tem coisas nos sistemas que a gente não tem acesso. Então a gente tem que recorrer, por exemplo, ao Conecta para resolver certa situação que a gente não consegue ter acesso” (Taxador 4, entrevista, 2025). Os taxadores relataram que é o coordenador de pagamento que faz contato com o SISAP Central. Já a SEPLAG, juntamente com a PRODEMG, são procurados quando há falha técnica no sistema. (Eulálio, 2017).

O Coordenador de pagamento indicou que o Conecta RH é pouco solicitado, que fica mais a cargo dos taxadores. Destaca-se, em conformidade com Eulálio (2017), que é o coordenador de pagamento quem entra em contato com o SISAP central, solicitando auxílio quando o taxador encontra alguma situação incorreta nas escolas.

Quadro 12- Outras fontes para sanar dúvidas

	Setor de pagamento – SISAP- SRE de Januária
--	---

Grupo de <i>WhatsApp</i>	Grupo Geral, com colegas do Setor de pagamento das 47 SREs da SEE/MG
<i>E-mail</i>	Legislações, comunicados, decretos, resoluções, ofícios, memorandos, etc.
Contato com o colega	Presencial ou virtual

Fonte: Elaborado pela autora, entrevista (2025)

O Quadro 12 ilustra as respostas dos taxadores sobre outras formas para tirar dúvidas no trabalho. O grupo de *WhatsApp*, citado pela taxadora 6, sugere ser uma forma prática de acesso a informações, considerando a participação de diversos taxadores do estado de Minas Gerais

[...] mas a gente possui grupo de *WhatsApp* do SISAP Central, do SISAP Central, do SISAP geral, que é do estado todo que tem os taxadores. Então, grupo de taxadores. Esse grupo tem nos ajudado demais, porque há situações em que a gente sana lá no grupo. (Taxadora 6, entrevista, 2025).

A partir disso, é possível inferir que os taxadores têm conhecimento de que podem acessar as informações de maneira mais formal, como a consulta a *e-mails*, *site* governamental e outros. Contudo, constata-se que consideram mais acessível a consulta ao colega de trabalho, tanto de forma presencial, quanto online, através dos grupos de aplicativos de mensagens.

Porque, na verdade, tem coisas que a gente não tem essa orientação por escrito nem e-mail. E a gente recorre ao grupo, esse grupo de *WhatsApp*, e a gente conversa com os colegas. E aqui na superintendência, a maioria das pessoas que trabalham como taxador resolve seus problemas uns com os outros. Quando a gente não tem orientação, né? Às vezes tem orientação no e-mail, a gente vai no e-mail. Mas, às vezes, tem alguma coisa pra gente, alguma situação, é conversando e debatendo uns com os outros. Que aí a gente chega no... Resolve os problemas. É resolvido. (Taxadora 6, entrevista, 2025).

O coordenador de pagamento citou também que utiliza o aplicativo de mensagens, o *WhatsApp* no contexto dos grupos de servidores. O grupo é visto como uma ferramenta importante, visto que há participantes com mais 15 anos de experiência na função. Além disso, ele também está em um grupo de *WhatsApp* com o SISAP Central, ressaltando que a falta de orientação sobre alguns procedimentos faz com que a troca de conhecimentos entre os colegas seja a principal forma de aprendizado.

Em relação às dificuldades enfrentadas no trabalho, os taxadores apresentaram diversas questões. Para otimizar a apresentação dessas informações, elas foram sistematizadas no quadro a seguir (Quadro 13).

Quadro 13- Dificuldades vivenciadas por taxadores no exercício da sua função

Dificuldade	Justificativa	Sugestão de melhoria dada pelos taxadores
Ambiente de trabalho insalubre	Ambiente cheio de pessoas, quente (falta de ar condicionado), cheiro de mofo	Sensibilização dos responsáveis
Falta de material de trabalho	Falta de materiais como papel, impressora, toner, computadores adequados, mesas e cadeiras compatíveis	Identificação dos itens que faltam e requisição de compra
Falta de lista de contatos que dão suporte ao setor de pagamento	Ausência de uma lista com nomes, e-mails, telefones para sanar dúvidas ou solicitar atendimento.	Capacitações efetivas, canais de atendimento para tirar dúvidas.
Falta de Tela disponível no Sistema SISAP	O limite é de uma tela por taxador.	Disponibilizar mais telas de acesso ao sistema, assim o taxador teria mais alternativas de pesquisas aos dados funcionais.
Conexão da internet falha	Falta de conexão ou interrupções prolongadas prejudicam o serviço	Melhoria de conexão
Qualidade das informações enviadas pelas escolas	Retrabalho para correção de guias de ocorrência com informação incorreta e/ou incompleta.	-
Falta de padronização das atividades dos taxadores	Devido o rodízio que ocorre a cada quatro meses, cada taxador solicita as informações de forma diferente.	Treinamento interno para padronizar as ações e alinhamento com as escolas.

Envio de documentos nas vésperas do fechamento da taxaço	As escolas enviam os documentos para a taxaço, faltando de dois a três dias para o fechamento do sistema SISAP.	Diminuir o prazo para as escolas possam enviar documentos ao setor de pagamento e ter tempo hábil para ser trabalhado.
Alta demanda de serviço	O prazo apertado para cumprimento de relatórios gerenciais da SEE, gerando sobrecarga no trabalho	Aumento no número de taxadores. Capacitações constantes
Rotatividade no cargo dos responsáveis pelo pagamento na escola	Os ATBs nas escolas, permanecem pouco tempo na função e saem quando já estão aprendendo.	Designação de servidor efetivo específico para essa função
Falta de capacitação interna	Ausência de formação sobre cálculos, benefícios e descontos	Ofertar formação para os taxadores, ao menos duas vezes por ano.

Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista dos taxadores (2025).

Os entrevistados foram questionados sobre o que mais gostariam de compartilhar em relação às suas atuações como taxadores. Entre os pontos levantados está a necessidade de valorização financeira do profissional, devida a complexidade das atribuições:

Penso que deveria ser mais valorizado o nosso trabalho, principalmente financeiramente, pois trabalhamos com pressão dos servidores que atendemos e dos nossos chefes e da Secretaria, que não dá o suporte necessário para a melhoria dos trabalhos para os taxadores. (Taxadora 1, entrevista, 2025).

Também foi ressaltada a importância da função. Segundo a fala do Taxador 2, “é serviço que a gente precisa ter muita atenção, é uma responsabilidade muito grande, porque lá na ponta, estão dependendo do nosso trabalho, os servidores têm o direito, tem que ter o seu direito garantido de receber o seu pagamento em dia” (Taxador 2, entrevista, 2025). O entrevistado ressaltou ainda que é um trabalho feito com muitas mãos, influenciado também pelo servidor de escola, no caso, pelo secretário escolar, e também pelo inspetor educacional, que valida as ações das escolas.

A valorização profissional não se limita à remuneração, considerando o que foi citado pelos taxadores, há várias etapas que precisam ser vistas pelos órgãos competentes como a melhoria das condições de trabalho, investimentos na infraestrutura, logística e a capacitação de pessoal.

Ao ser questionado sobre as principais dificuldades que tem enfrentado na realização de suas funções como coordenador de pagamento, o entrevistado respondeu que a sobrecarga é excessiva, “desumana” e deu algumas sugestões para mitigar o problema, que estão expostas no Quadro 14.

Quadro 14- Enfrentamento de barreiras

Sugestão	Justificativa
Aumento do número de taxadores compatíveis com a demanda	Atender a demanda crescente de trabalho.
Criação de um canal mais fácil de comunicação com a SEPLAG	Devido à dificuldade de explicar ao analista da SEPLAG a necessidade a ser requerida no Conecta RH. Com um canal direto com a SEPLAG, seria possível conversar diretamente com o analista facilitando a resolução da situação.

Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista com o coordenador (2025).

Observa-se, que a possibilidade de aumento de servidores, funcionaria para resolver o problema do fluxo de trabalho, mas ainda é necessário instalar estratégias eficazes para gerir o conhecimento do taxador.

Os achados das entrevistas evidenciam que os servidores do setor de pagamento da SRE de Januária não são devidamente capacitados para o exercício da função, necessitando de mais tempo para aprender as rotinas e de maior oferta de formações continuadas. Além disso, os entrevistados relataram a ausência de ferramentas tecnológicas de apoio, como materiais e manuais online, bem como a falta de tempo para se atualizar diante das constantes modificações do sistema SISAP. Tais resultados contrastam com a síntese elaborada por Corrêa, Ziviani e Chinelato (2017), que reúne diferentes autores ao afirmar que a gestão do conhecimento deve ocorrer por meio de sistemas estruturados, capazes de promover a circulação e a institucionalização do saber organizacional. Desse modo, observa-se que, na SRE de Januária, o conhecimento permanece predominantemente tácito e individualizado, sendo transmitido de forma informal, o que limita a inovação e a padronização dos procedimentos.

A análise desses dados permitiu identificar as lacunas que prejudicam a gestão do conhecimento na SRE de Januária. A escuta ativa dos taxadores revelou problemas existentes, em que os entrevistados não se mostraram indiferentes aos problemas e ainda apresentaram ideias e possíveis soluções para mitigá-los. Tais dados coletados nesta pesquisa foram uma

valiosa contribuição e serviram como base para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE) contribuindo para o aprimoramento de práticas para o setor de pagamento.

4 PLANO DE AÇÃO

Este capítulo tem como finalidade contribuir para o objetivo geral deste trabalho: investigar os problemas enfrentados na gestão do conhecimento no setor de pagamento na SER analisada e propor ações para o seu aperfeiçoamento.

As pesquisas documentais realizadas no e-mail institucional do setor de pagamento demonstraram a inexistência de capacitações voltadas à padronização do trabalho dos taxadores. O resultado da pesquisa de campo corroborou esse achado e evidenciou a necessidade de capacitações constantes. Também indicou a necessidade da unificação do conhecimento, de modo a manter viva e acessível a memória organizacional. Diante dessas constatações, foi formulado o presente Plano de Ação Educacional (PAE), proposto para apresentar soluções viáveis de execução no setor de pagamento da SRE de Januária.

As demais dificuldades apresentadas pelos taxadores não foram contempladas no PAE, uma vez que sua resolução depende de ações a serem planejadas e impostas pela SEE –MG. As regionais não dispõem de autonomia financeira ou gerencial para resolver situações, como as indicadas no Quadro 15, a seguir.

Quadro 15- Dificuldades não contempladas no PAE

Dificuldade	Responsabilidade	Situação atual
Ambiente de trabalho insalubre	SEE-MG	A compra e instalação de equipamentos dependem de recursos financeiros da SEE-MG. Os equipamentos de ar condicionado foram recebidos e instalados em agosto/2025, após a realização da pesquisa de campo.
Falta de material de trabalho:	SEE-MG	São enviados conforme liberação de verbas financeiras da SEE-MG.
Insuficiência de Tela de acesso ao SISAP	PRODEMG/ SEE-MG	As telas são liberadas pela PRODEMG, que possui contrato com a SEE-MG.
Conexão da internet falha	SEE-MG	A internet é fornecida pela SEE-MG, cabendo as regionais solicitar a melhoria do serviço.
Alta demanda de serviço:	SEE-MG	A demanda de serviço é definida e distribuída pela SEE-MG.

Criação de um canal mais fácil de comunicação com a SEPLAG	SEPLAG	A criação desse canal compete a própria SEPLAG.
--	--------	---

Fonte: Elaboração pela autora, com base em entrevista com os taxadores e coordenador de pagamento (2025).

O Plano de ação foi elaborado utilizando como ferramenta gerencial a metodologia denominada 5W2H proposta por Falconi (1989). As letras iniciais das etapas do processo representam as setes dimensões do planejamento: *What* – O que será feito (etapas); *Why* – Por que será feito (justificativa); *Where* – Onde será feito (local); *When* – Quando será feito (tempo); *Who* – Por quem será feito (responsabilidade); *How* – Como será feito (método); *How much* – Quanto custará fazer (custo).

O resultado da pesquisa de campo trouxe dados importantes que foram utilizados para a elaboração do PAE, sendo propostas as ações a seguir.

4.1 SEMINÁRIO COM A DIPE E EQUIPE DE PAGAMENTO

Levando em consideração as dificuldades apresentadas na pesquisa de campo, e pressupondo que muitas delas ficam apenas no campo da percepção individual, sugere-se a realização de um seminário com a DIPE, em que a pesquisadora apresentará os dados da pesquisa. Será apresentado em um slide, contendo o desenvolvimento do trabalho e com enfoque nas principais dificuldades encontradas no exercício da função.

Quadro 16- Seminário com a DIPE e equipe de pagamento da SRE de Januária para apresentação da pesquisa e do PAE

O Que?	Reunião de servidores da SRE de Januária e que tem estreita ligação com o setor de pagamento para apresentação dos dados da dissertação
Por que?	Necessidade de ampliar a compreensão dos fatores que impactam a execução do serviço no setor de pagamento bem como promover a discussão de possíveis soluções.
Por quem?	Coordenador do setor de pagamento, Taxadores, Diretoria de Pessoal
Onde?	Mini auditório da SRE de Januária
Quando?	Dezembro de 2025
Como?	Abertura do seminário com a apresentação dos dados da pesquisa e do Plano de Ação proposto. Em seguida a realização de roda de conversa, discussão e troca de ideias.

Quanto?	Custo com a compra de lanche a ser oferecido aos participantes da Roda de Conversa. Custo por taxador: R\$ 6,00. Custo (17 taxadores): R\$ 102,00 Custo coordenador do Setor de Pagamento: R\$ 6,00 Diretor de Pessoal: R\$ 6,00 Custo Total: R\$ 114,00
---------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Mediante o exposto no quadro 16, cabe destacar que os diferentes atores que participam do processo de execução da folha de pagamento, tem percepções parecidas em relação às lacunas que estão presentes no desenvolvimento do trabalho, especialmente no que tange à conservação e aquisição de conhecimentos. Dessa forma, a apresentação do trabalho mostrará a todos os envolvidos quais os pontos estratégicos necessários para o aprimoramento da gestão do conhecimento do taxador.

A reunião contará com a participação dos taxadores da SRE de Januária, da diretoria de Pessoal, do gabinete, representado pela superintendente e do coordenador de pagamento. Após a exposição dos resultados, será solicitado que os participantes apresentem suas colocações e acrescentem novas ideias para que o Plano seja colocado em prática, considerando que as lacunas já foram previamente identificadas. Ao término do seminário, será oferecido o lanche compartilhado, cujo o custo da ação será rateado entre os participantes.

4.2 CAPACITAÇÃO DOS TAXADORES

A proposta desta ação consiste em iniciar a prática de capacitações dos taxadores da SRE de Januária, em formato grupal. Sabe-se que foi comprovada, pela pesquisa de campo, que há a necessidade de que o conhecimento referente as atividades do setor de pagamento, sejam constantemente atualizado e repassado. Embora haja uma satisfatória troca de informações entre os servidores no cotidiano do trabalho, faz-se necessário que este conhecimento seja alinhado, garantindo que todos trabalhem de maneira uniforme, para que, ao ocorrer o rodízio, não ocorra estranhamento e equívocos na chegada de demandas das escolas.

Quadro 17- Capacitação dos taxadores

O Que?	Capacitação dos taxadores do setor de pagamento
Por que?	Para atualização e estudo de normatizações, decretos, exemplos práticos de situações que ocorrem no sistema SISAP, SYSADP, etc.
Por quem?	Coordenador do setor de pagamento e taxadores e servidores da SER de Januária

Onde?	Sala do setor de pagamento da SRE de Januária
Quando?	Uma vez a cada semestre
Como?	Coordenador do setor de pagamento conduz com o apoio de um taxador
Quanto?	4 horas de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A implementação dessa ação permitirá a revisão contínua das práticas, favorecendo a padronização da execução dos serviços. A proposta é que os encontros ocorram duas vezes ao ano, tendo em vista a disponibilidade de tempo dos envolvidos. Assim, seria reservado duas horas de cada turno do expediente de trabalho, com a taxaço aberta para simula  es práticas. Será solicitada a prepara  o do aparelho *Data show*.

Para isso, os taxadores se organizariam em duas grandes equipes. A primeira ficaria responsável por levantar as situa  es rotineiras ou de maior complexidade para serem apresentadas como estudos de caso.    importante que as capacita  es ocorram dentro do setor, para que cada taxador faça a simula  o da inclusão das situa  es em seus computadores. Então,    necessário que a taxaço esteja aberta, para acesso a certas rotinas como inclusão de vinculado para abono f  milia, inclusão de faltas, inclusão de contratos e outros. Na parte da manhã, seriam repassadas as rotinas, naturezas, códigos e procedimentos para manuseio do sistema SISAP. Na parte da tarde, a segunda equipe ficaria responsável por organizar um lanche coletivo a ser compartilhado.

4.3 ESTUDO DE NORMATIVAS E DECRETOS

Propõe-se que seja reservado um dia, a cada bimestre, para que todos os taxadores estejam presentes, a fim de realizar o repasse e a leitura coletiva das normativas, decretos e   f  cios que foram recebidos no semestre anterior. Essa prática tem como objetivo garantir que as orienta  es mais recentes cheguem ao conhecimento de todos, considerando que os taxadores podem se ausentar por afastamentos de saúde, casamento, maternidade e paternidade, luto, folgas compensatórias e licenças de tratamento de saúde, podendo estar ausente e porventura, não ter se atualizado nos estudos dos documentos recebidos na caixa de e-mail. Além disso, a leitura coletiva possibilita uma interpreta  o unificada sobre determinado tema tratado. Para direcionar tal a  o, será criada uma pasta compartilhada no Drive, contendo os documentos organizados por ordem cronológica. O responsável pelo envio ao drive, será o coordenador de pagamento. A dura  o da capacita  o será de quatro horas, realizadas com a

taxação fechada, ou seja, sem possibilidade de alterações, já que não há necessidade de inclusão de dados no sistema, por se tratar apenas de leituras coletivas e discursões.

Quadro 18- Estudo das normativas e decretos em grupo

O Que?	Leitura em grupo, das normativas, decretos e leis que são relacionadas às atividades do setor de pagamento
Por que?	Para atualização, estudo e alinhamento de interpretação sobre as normatizações, decretos, exemplos, etc.
Por quem?	Coordenador do setor de pagamento e taxadores da SRE de Januária
Onde?	Mini auditório da SRE de Januária
Quando?	Uma vez a cada bimestre, durante 4 horas, com a taxaço fechada
Como?	Discussão em grupo conduzida pelo Coordenador do setor de pagamento, a partir da leitura dos documentos organizados em pasta compartilhada no Drive.
Quanto?	Sem custo financeiro direto, apenas alocação do tempo de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A periodicidade será de quatro vezes ao ano, ou uma vez a cada bimestre. Também será utilizado o banco de dados do site Conecta RH, que reúne documentos e resoluções de anos anteriores, de forma a preservar e conhecer a linha de tempo dos processos de benefícios e pagamentos da Secretaria de Educação. Para consolidar a prática, é importante manter o registro das capacitações, possibilitando avaliar a evolução do conhecimento no setor.

4.4 SUPORTE AO TAXADOR NOVATO

Foi constatado, pelas pesquisas de campo, que aprender com o colega é a forma mais usual de adquirir conhecimentos relacionados ao trabalho de taxador. Entretanto, percebeu-se que nem todos os servidores participam do processo de capacitação do taxador novato. Dessa forma, propõe-se organizar um esquema de suporte em que todos os taxadores poderão compartilhar o seu conhecimento de maneira igualitária com o colega e contribuir para a disseminação do conhecimento.

Quadro 19- Suporte ao taxador novato

O Que?	Sistematizar a participação dos taxadores no processo de repasse de informações e acompanhamento do taxador novato durante suas primeiras semanas na função.
Por que?	Para que todos os taxadores contribuam de forma igualitária no processo de integração do novo membro da equipe.

Por quem?	Coordenador do setor de pagamento e taxadores da SRE de Januária
Onde?	Sala do setor de pagamento da SRE de Januária
Quando?	A qualquer tempo, quando houver chegada de um membro novo a equipe
Como?	O taxador novato, será acompanhado diariamente; cada taxador da equipe ficará responsável por três dias de acompanhamento com o novato.
Quanto?	Período de Dois meses, sem custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A proposta inicial prevê que o taxador novato permaneça no mínimo dois meses adquirindo o conhecimento e acompanhado pelos colegas. Cada taxador deverá escolher as datas correspondentes ao momento em que poderá estar disponível para acompanhar o colega. Dessa forma, com o cronograma, o recém-chegado saberá, qual colega procurar no dia indicado para a orientação.

A prática tem previsão de durar cerca de dois meses, mas pode se estender conforme o grau de dificuldade do colega novato. Também é possível que o taxador uma om maior didática disponibilize mais dias de acompanhamento, caso se mostre necessário. O treinamento não terá custos, pois ocorrerá durante o expediente de trabalho, utilizando as ferramentas que já se encontram na sala do setor de pagamento da SRE de Januária.

A proposta é que o taxador novato não tenha a obrigação de já ser responsabilizado por um grupo de escolas nestes dois primeiros meses, evitando possíveis erros devido à falta de experiência. Deverá, porém, ter autonomia para lançar dados no sistema, sempre acompanhado de um servidor com mais tempo na função, garantindo um aprendizado prático e seguro.

4.5 BIBLIOTECA VIRTUAL DO SETOR DE PAGAMENTO

Após a realização da pesquisa de campo, constatou-se a necessidade não somente de formações, mas também de disponibilizar um manual de consulta, que possa servir de apoio para os taxadores esclareçam suas dúvidas durante e após os treinamentos. Diante disso, são propostas ações de caráter documental, que poderão compor o acervo bibliográfico do setor de pagamento. Durante as entrevistas, foi citado pela Taxadora 6, sobre ser necessário que os documentos migrem para o meio digital. Contudo, reconhece-se que alguns servidores possuem maior facilidade no manuseio de documentos físicos. Assim, a proposta é que seja criada uma

biblioteca virtual com anotações, roteiros com passo a passo e respostas à dúvidas frequentes, com possibilidade de serem impressas pelo taxador.

Dessa forma, propõe-se duas ações voltadas para gerir o conhecimento, com vistas a manter a memória organizacional acessível e sistematizada, permitindo ao taxador consultá-las em qualquer tempo.

Quadro 20 - Biblioteca virtual do SISAP

O Que?	Leitura do manual do sistema SISAP e atualização dos códigos, rotinas e grupos natureza dos contratos com vigência em 2025
Por que?	Garantir a atualização dos códigos dos manuais utilizados no setor
Por quem?	Coordenador do setor de pagamento e taxadores da SRE de Januária
Onde?	Sala do setor de pagamento da SRE de Januária
Quando?	No período de fechamento de cada taxaço
Como?	Divisão do manual em grupos, digitação e atualização das informações
Quanto?	0 custo

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A biblioteca virtual seria hospedada em uma plataforma gratuita do google, reunindo resposta para dúvidas relacionadas à rotina de manuseio do sistema SISAP, benefícios do servidor, acertos de pagamento, demonstrações de cálculos, e outros temas. Sugere-se que seja feito um levantamento para identificar quais taxadores poderiam contribuir de forma significativa, seja produzindo o site, ou depositando os conteúdos.

Após a seleção dos taxadores, o site teria o prazo de um ano para ser estruturado, durante a taxaço fechada, para não atrapalhar o fluxo de trabalho. O material contemplaria ainda informações de uso pouco frequente, que tem possibilidade de não estarem “recentes” na memória dos taxadores, mas que são essenciais para a realização das atividades. O material poderia ser compartilhado com outros setores que tem ligação direta com o setor de pagamento, como as escolas, equipe que monitora o sistema SYSADP e equipe de inspetores.

4.6 MONITORAMENTO DAS AÇÕES

As ações que foram descritas podem ser executadas com facilidade pelo setor de pagamento da SRE de Januária, cuja equipe tem o perfil inovador, alinhado às práticas digitais e que busca a clareza em suas ações. Um dos exemplos dessa postura é o site que é atualmente utilizado pelo referido setor, e desenvolvido pelo atual coordenador de pagamento da SRE de Januária, com a contribuição de outros atores. Destaca-se outra iniciativa de digitalização de documentos antigos, datados da década de 1970, 1980, 1990 e 2000, com o objetivo de facilitar a localização em eventuais necessidades, vista que a maioria destes documentos sofre o risco de deteriorantes naturais, o tempo, umidade, como mofo e pragas.

Dessa forma, o monitoramento das ações será feito por meio de planilha e relatório semestral, que será entregue à diretoria de pessoal e ao apoio de gabinete. Assim, os responsáveis por estes setores, poderão fazer a avaliação do resultado das ações e da qualidade dos trabalhos.

Com base no que foi levantado na pesquisa realizada, acredita-se que as propostas aqui apresentadas poderão contribuir para a melhoria da gestão do conhecimento referente ao setor de pagamento, como também otimizar trabalhos, reduzir dúvidas e tornar mais acessível a informação. Tais ações também contribuirão para uma melhor eficiência nos serviços prestados à comunidade escolar e aos servidores da rede.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme já destacado, a pesquisa aqui apresentada buscou respostas para a seguinte questão central: como aprimorar a gestão do conhecimento no setor de pagamento na SRE de Januária –MG? Constatou-se que as ações propostas são passíveis de serem executadas, tendo em vista, primeiramente, o interesse dos envolvidos em solucionar o problema. Em segundo lugar, observou-se uma interação colaborativa entre os servidores que favorece o compartilhamento de informações de maneira satisfatória. Além disso, a equipe apresenta um perfil eficiente e eficaz, pois realiza cumprimento de metas, dissemina o conhecimento, inova em métodos e utilizando os recursos gratuitos como sites e planilhas do Excel para melhoria das ações.

A revisão da literatura proporcionou um entendimento sobre como manter os conhecimentos tácito e explícito disponíveis nas organizações públicas. Também apresentou modelos de GC e como estes poderiam ser aplicados no setor da administração pública, bem quais ferramentas poderiam ser utilizadas para a melhoria dos processos.

Na etapa de pesquisa de campo, verificou-se que as lacunas referente a gestão do conhecimento são vivenciadas pela equipe de servidores e que estas são prejudiciais ao desenvolvimento dos trabalhos na rotina cotidiana do setor de pagamento.

Após o estudo do caso de gestão, constatou-se que a gestão do conhecimento no setor de pagamento da SRE de Januária, tem como base a interação diária entre os servidores. Porém, é necessário que sejam adotadas medidas que assegurem a guarda e permanência do conhecimento, de forma que não dependa apenas da memória dos taxadores.

Durante a fase de coleta de dados para o capítulo descritivo, a pesquisadora enfrentou dificuldades para localizar materiais escritos que comprovassem a ausência de capacitações e treinamentos no setor. Também enfrentou certa dificuldade em tabular dados de relatórios gerenciais, uma vez que estes se alteravam a cada ano e muitas informações já haviam sido atualizadas.

Outro desafio foi entrevistar alguns taxadores, que se mostraram inseguros para relatar a realidade que vivenciavam diariamente. Tal situação evidenciou que os servidores que responderam à pesquisa apresentaram queixas e apontaram diversos tópicos, desde o problema com a gestão do conhecimento, até questões envolvendo o relacionamento com as escolas e com a infraestrutura do local de trabalho.

Entre as várias dificuldades constatadas na produção deste trabalho, destaca-se a percepção de que muitas ações propostas dependerão da vontade dos taxadores em participar e contribuir para o crescimento do conhecimento gerencial.

Procurou-se, portanto pensar ações que fossem facilmente executadas, tendo em vista o tempo limitado que o taxador possui, entre a abertura de uma taxação e outra. Por fim, e não mais importante, buscou-se pensar em uma forma em que os taxadores transformariam o conhecimento tácito em explícito, uma vez que a subjetividade do conhecimento individual pode entrar em conflito com as demais percepções da equipe. Assim, embora a possibilidade de padronização seja uma alternativa interessante, corre-se o risco de perder a riqueza do conhecimento individual que cada um carrega dentro de si.

Nas ações, foi necessário pensar em ferramentas digitais, que, de toda a forma, facilitam a produção do conhecimento e o acesso às informações. A parte mais complexa foi mobilizar a equipe quanto à importância de realizar as ações, e sobre os frutos que serão deixados para as próximas gerações de taxadores. Além disso, vale destacar que as ideias podem ser disseminadas para outras superintendências regionais de ensino. A fase de implantação do PAE é em si, uma grande tarefa para o gestor do coordenador de pagamento, mas também para todos os envolvidos, pois demanda tempo disponível dos trabalhadores, que reclamam de uma rotina exaustiva e exige a colaboração daqueles que se dizem esquecidos pelas autoridades competentes.

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo apresenta algumas limitações metodológicas, como a ausência de entrevistas com servidores que possuíam entre seis e nove anos de experiência na função de taxador, o que não estabelece uma visão mais completa sobre as especificidades desse grupo intermediário. Além disso, a pesquisa foi conduzida em uma única superintendência regional de ensino, o que pode acarretar uma limitação da generalização dos resultados para outros contextos da administração pública.

A partir dos achados dessa dissertação foi possível considerar em relação aos problemas enfrentados pela SRE Januária, que eles estão relacionados a ausência de uma efetiva gestão do conhecimento no setor de pagamento, como não ter ocorrido capacitações e formações constantes ao setor de pagamento e a ausência de manuais atualizados de apoio seja de forma virtual ou impressa, dentre outros. Também foi possível considerar que as causas que geraram esses problemas foram devido à ausência de planejamentos estratégicos a serem sugeridos pela Secretária de Estado de Educação e com possibilidade de serem reorganizados em equipe no setor de pagamento de forma a contemplar as temáticas a serem resolvidas. A ausência da gestão de pessoas também é um fator determinante, visto que essas precisam receber treinamentos

para a condução de diversos processos, como que possam conduzir as capacitações e treinamentos. Por fim, diante dessas constatações propõe-se as ações citadas no Plano de Ação Educacional: Seminário com a DIPE e equipe de pagamento da SRE de Januária para apresentação da pesquisa e do PAE; a capacitação dos taxadores para atualização e estudo de normatizações, decretos, exemplos práticos de situações que ocorrem no sistema SISAP, SYSADP, etc.; o estudo das normativas e decretos em grupo para atualização, para alinhamento de interpretação sobre as normatizações, decretos, exemplos; o suporte ao taxador novato para que todos os taxadores contribuam de forma igualitária no processo de integração do novo membro da equipe, a biblioteca virtual do SISAP para garantir a atualização dos códigos dos manuais utilizados no setor.

Para pesquisas futuras voltadas ao setor de pagamentos nas SRE, sugere-se a ampliação da amostra para outras superintendências de ensino de Minas Gerais, bem como a inclusão de análises comparativas entre regiões, de modo a verificar se os desafios identificados são recorrentes ou se apresentam variações. Recomenda-se também a adoção de instrumentos mesclados, como a utilização de questionários quantitativos aliados às entrevistas, de forma a enriquecer a triangulação dos dados e aumentar o vigor das conclusões para o estudo de caso. Sugere-se, ainda, que sejam realizadas análises, em parceria com as escolas estaduais, sobre os impactos decorrentes da ausência ou das lacunas na gestão do conhecimento em seus ambientes de trabalho.

É importante que se aprofundem os estudos de gestão do conhecimento na administração pública, em especial no campo da educação, analisando as ações já implementadas, propondo novas medidas e reavaliando continuamente o processo em curso.

A relevância social desta pesquisa, se dá pela proposta de que as lacunas na GC serão diminuídas gradativamente, aumentando a eficácia e a eficiência na oferta do serviço público, e trazendo mais segurança para os trabalhadores que operam os sistemas, realizam as atividades e necessitam de qualidade no desempenho de seu trabalho. A importância acadêmica desta pesquisa reside na contribuição para o aprofundamento dos estudos sobre a Gestão do Conhecimento no setor público, em especial no contexto das SREs do estado de Minas Gerais, no setores de pagamento de pessoal. O estudo busca preencher lacunas teóricas e práticas sobre como a GC pode ser aplicada em ambientes educacionais, oferecendo subsídios para futuras investigações e para o aprimoramento de modelos de gestão voltados à eficiência e à inovação na administração pública.

Este trabalho agregou à vida profissional desta pesquisadora, um novo olhar sobre a importância de ouvir os servidores que atuam na ponta do sistema. Como executores das

políticas públicas, suas perspectivas precisam ser consideradas para o aprimoramento do trabalho, não apenas em nível regional, mas também na esfera estadual. Além disso, a pesquisa reforçou a compreensão de que o conhecimento deve ser parametrizado e integrado às diretrizes institucionais, de modo que todos atuem de forma alinhada, com uma comunicação mais objetiva, clara e assertiva.

Conclui-se, por fim, que o setor de Pagamento da SRE de Januária apresenta condições de se constituir como referência para as demais regionais de ensino, uma vez que dispõe de uma equipe dinâmica, comprometida e receptiva a inovações, evidenciando esforço contínuo em aprimorar seus procedimentos e qualificar o atendimento ao público.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 7 abr. 2024.
- BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Brasília, 2005.
- CASTRO, M. M.; CASTRO, M. B. de Moura; CASTRO, M. A. Princípio da eficiência da administração pública: qualidade de serviços prestados à sociedade. *Revista Científica Semana Acadêmica*, Fortaleza, ano MMXVII, n. 000113, 16 out. 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/principio-da-eficiencia-da-administracao-publica-qualidade-de-servicos-prestados-sociedade>. Acesso em: 7 abr. 2024.
- CORREA, Fábio; ZIVIANI, Fabrício; CHINELATO, Flávia Braga. Tipos e usos de ferramentas de apoio à gestão do conhecimento em uma empresa de tecnologia de informação. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 22, n. 48, p. 27-40, 2017.
- DOMINGUES JÚNIOR, D.; SILVA, L.; GOMES, L. Tecnologias emergentes na administração pública: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 1, n. 1, p. 1–20, 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377319301_Gestao_do_conhecimento_na_administracao_publica_temas_e_modelos. Acesso em: 17 out. 2025.
- EULÁLIO, Andresa Oliveira; VILARDI, Leonardo Ostwald; SANABIO, Marcos Tanure; BARBOSA, R. R. A gestão da informação e a gestão do conhecimento nos setores de pagamento das superintendências regionais de ensino de Minas Gerais. In: MEDEIROS, Eliane Borges et al. (org.). *Casos de Gestão: políticas e situações emblemáticas do cotidiano educacional brasileiro*. Juiz de Fora: Projeto CAEd/Fadepe, 2017. p. 189-204. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/08/BOOK-CASOS-DE-GEST%C3%83O-V4-2017-DIGITAL.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2023.
- FALCONI, Vicente. *Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1989.
- FERRAS, Robson Paulo Ribeiro. *Gestão do conhecimento em organizações públicas*. Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – Unicentro, 2019. Disponível em: http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/1311/1/FERRAS_Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento.pdf. Acesso em: 7 abr. 2024.
- JESUS, Weverton Santos de; LIMA, João Paulo Mendonça. O estudo de caso. *CESAD/UFS*. Disponível em: <https://cesad.ufs.br>. Acesso em: 19 maio 2024.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.261, de 21 mar. 2006.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.758, de 19 nov. 2019. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47758/2019/>. Acesso em: 7 abr. 2024.

MINAS GERAIS. Decreto nº 48.709, de 26 dez. 2023.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 174, de 26 jan. 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LDL/174/2007/?cons=1>. Acesso em: 7 abr. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Ofício SG nº 04/2009.

MINAS GERAIS. SEPLAG. *Caderno de serviços Prodemg: versão 3.2*. Belo Horizonte, abr. 2022. Disponível em: https://www.mg.gov.br/sites/default/files/planejamento/documentos/gestao-governamental/gestao-de-ti/caderno_de_servicos_prodemge_-_v_322.pdf. Acesso em: 7 abr. 2024.

MINAS GERAIS. SEPLAG. *Procedimentos de ajuda das principais rotinas do SISAP*. 2007.

MINAS GERAIS. Superintendências Regionais de Ensino – SRE. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensinos/res/#gallery-2>. Acesso em: 1 set. 2023.

OLIVEIRA, Ernane; GOMES, Suzana dos Santos. “Vai servir para quê?": uma análise da relação entre eficiência e eficácia no processo de apropriação tecnológica na educação. *Revista MultiAtual*, v. 1, n. 5, 2020.

OLIVEIRA, Mônica Fonseca. *Proposta de implantação da gestão do conhecimento no setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais*. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <http://mestrado.caeduff.net/wp-content/uploads/2020/08/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Monica-Fonseca-de-Oliveira.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2023.

PEREIRA, Stefânia Mendes. *Sistemas de RH no estado de Minas Gerais: passado, presente e perspectivas futuras* [manuscrito]. 2016. 66 f.

PRODEMG. *Manual de documentação do sistema: Sistema de Administração de Pessoal – SISAP*. 2005. Disponível em: <https://www.compras.mg.gov.br/images/stories/arquivoslicitacoes/2021/SEF/06.07.2021/anexo-x-manual-de-documentacao-do-sisap-mg.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2023.

PRODEMG. *Print das telas do SISAP*. Acesso em: 15 out. 2023.

SGP/SISAP. *Procedimento operacional padrão: integração SYSADP x SISAP*. nov. 2023.

SILVA, L. C.; SOUZA, M. R. Desafios e perspectivas da gestão do conhecimento na administração pública. *Revista Destaques Acadêmicos*, Lajeado, v. 17, n. 1, p. 1–16, 2025.

Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/4061>. Acesso em: 17 out. 2025.

SILVA, L. R.; EIRÃO, T. M. Gestão do conhecimento e da administração pública: uma proposta de modelo aplicado no Senado Federal. *Bibliomar: Revista de Gestão e Informação*, São Luís, v. 3, n. 2, p. 45–60, 2024. Disponível em: <https://cajapio.ufma.br/index.php/bibliomar/article/view/23879>. Acesso em: 17 out. 2025.

SOARES, Simaria de Jesus. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. *Revista Ciranda*, Montes Claros, v. 1, n. 3, p. 168-180, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br>. Acesso em: 19 maio 2024.

SOUSA, I. D. de; ALTURAS, B. O modelo de tomada de decisão de Herbert Simon com uma meta-decisão e o seu impacto nos sistemas de business intelligence. In: ROCHA, A.; PEDROSA, I.; COTA, M. P.; GONÇALVES, R. (ed.). *14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI'2019)*. Coimbra: IEEE, 2019.

STERNARD, Dietmar. *Effective management: developing yourself, others and organizations*. London: Macmillan Education, 2019.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento* [recurso eletrônico]. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, José Cláudio; KATO, David; FELICIANO, Felipe. Governo 2.0: o novo paradigma da gestão do conhecimento no setor público brasileiro. *Revista Smartbook*, ano 7, dez. 2010. Disponível em: https://www.prodemge.gov.br/images/com_arismartbook/download/11/revista_10.pdf. Acesso em: 7 abr. 2024.

TITO, Fabiano Vieira; VILARDI, Leonardo Ostwald; MAGRONE, Eduardo. A gestão informacional para o sistema de administração de pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG. In: MEDEIROS, Eliane Borges *et al.* (org.). *Casos de Gestão: políticas e situações emblemáticas do cotidiano educacional brasileiro*. Juiz de Fora: Projeto CAEd/Fadepe, 2017. p. 203-216. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/08/BOOK-CASOS-DE-GEST%C3%83O-V4-2017-DIGITAL.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2023.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. In: *Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação*. 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM TAXADORES

MESTRANDA: LAURA LOURENA BATISTA MOURA LOPES

INTRODUÇÃO À ENTREVISTA:

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação profissional em Gestão e Avaliação Pública, CAED- UFJF, da Universidade Federal de Juiz de Fora. Estou realizando esta entrevista com o objetivo de obter dados acerca das perspectivas individuais dos taxadores, compondo a pesquisa para a dissertação a ser defendida, cujo título é: “A gestão do conhecimento no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Januária (MG)”. A pesquisa é orientada pelo professor doutor Victor Cláudio Paradela.

O objetivo desta entrevista é investigar sua percepção sobre os possíveis problemas e dificuldades que são observados no setor de pagamento. Busca -se também coletar dados sobre como se tramitam a informação, os dados e conhecimentos, e como são conservados esses conhecimentos para a realização das atividades inerentes à função.

Os dados coletados nessa entrevista, são estritamente confidenciais e os resultados serão utilizados somente para esta pesquisa com fins acadêmicos e científicos. Agradeço sua disponibilidade e gostaria de obter a sua concordância em participar por meio da assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido.

- 1- Como você aprendeu a desempenhar a função de taxador, a manusear os sistemas SISAP, SYSADP, CONECTA RH, SEI, além de orientar as escolas quanto ao preenchimento dos documentos para taxação? Conte como foi esse processo.
- 2- Na sua opinião, como poderia ser a capacitação do taxador novato? Quais sugestões você teria para facilitar a troca de informações e a produção coletiva de conhecimentos no setor de pagamento?
- 3- E como você se atualiza em relação aos conhecimentos necessários para a função e às mudanças que eventualmente ocorrem nos processos ou sistemas?
- 4- Nos últimos 10 anos, você participou de formações ou capacitações ministradas pelo setor de pagamento, pela SRE, ou pela Secretaria de Estado de Educação para desempenhar função(ões) na taxação?
Caso não tenha participado, poderia dizer o motivo? Caso tenha participado, poderia citar quais foram?

- 5- Já ocorreu de haver alguma mudança e você não ser devidamente comunicado, o que acabou prejudicando seu trabalho? Caso sim, poderia relatar como ocorreu?
- 6- Com que frequência você recorre a formas externas de solução de problemas, como o Conecta RH, SISAP Central, SEPLAG?
- 7- Existem outras formas que você utiliza para sanar dúvidas? Quais seriam essas formas?
- 8- Quais as principais dificuldades que você tem enfrentado na realização de suas funções como taxador?
- 9- Você tem alguma sugestão de medida(s) para diminuir essas(s) dificuldade(s)?
- 10- Há algo mais você gostaria de compartilhar sobre sua atuação como taxador?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO SETOR DE PAGAMENTO

MESTRANDA: LAURA LOURENA BATISTA MOURA LOPES

INTRODUÇÃO À ENTREVISTA:

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação profissional em Gestão e Avaliação Pública, CAED- UFJF, da Universidade Federal de Juiz de Fora. Estou realizando esta entrevista com o objetivo de obter dados acerca das perspectivas individuais dos taxadores, compondo a pesquisa para a dissertação a ser defendida, cujo título é: “A gestão do conhecimento no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Januária (MG)”. A pesquisa é orientada pelo professor doutor Victor Cláudio Paradela.

O objetivo desta entrevista é investigar sua percepção sobre os possíveis problemas e dificuldades que são observados no setor de pagamento. Busca -se também coletar dados sobre como se tramitam a informação, os dados e conhecimentos, e como são conservados esses conhecimentos para a realização das atividades inerentes à função.

Os dados coletados nessa entrevista, são estritamente confidenciais e os resultados serão utilizados somente para esta pesquisa com fins acadêmicos e científicos. Agradeço sua disponibilidade e gostaria de obter a sua concordância em participar por meio da assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido.

- 1- Quais são as principais dificuldades que observa na conservação do conhecimento no setor?
- 2- Como você mantém o conhecimento adquirido para desempenhar suas funções de coordenador? Utiliza algum método ou sistema para isso?
- 3- Como foi o seu processo de aprendizado sobre os sistemas e normas que regem o trabalho dos taxadores?
- 4- Você participou de formações e capacitações ministradas pelo setor de pagamento, pela SRE, ou pela Secretaria de Estado de Educação para desempenhar a função(ões) de coordenador nos últimos 10 anos?
- 5- Caso não tenha participado, poderia dizer o motivo? Caso tenha participado, poderia citar quais foram?
- 6- Com que frequência você recorre a formas externas de solução de problemas, como o Conecta RH, SISAP Central, SEPLAG?

- 7- Existem outras formas que você utiliza para sanar dúvidas? Quais seriam essas formas?
- 8- Quais as principais dificuldades que você tem enfrentado na realização de suas funções como coordenador de pagamento?
- 9- Você tem alguma sugestão de medida(s) para diminuir essas(s) dificuldade(s)?
- 10- Há momentos de troca de informações entre os servidores do setor de pagamento? Se sim, como ocorrem e como você os avalia?
- 11- Você considera que o trabalho executado pelos taxadores é realizado de maneira padronizada e uniforme? Por quê? Conte sua percepção em relação a isso.
- 12- Há algo a mais que você gostaria de compartilhar sobre sua atuação como Coordenador e sobre o trabalhos dos taxadores?
- 13- Poderia falar um pouco sobre a criação do site que armazena os relatórios de afastamentos e faltas greve, desenvolvido na SRE de Januária?

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA INICIAL COM UM SERVIDOR DO SETOR DE PAGAMENTO

Entrevista preliminar destinado ao setor de pagamento

O taxador selecionado responde às perguntas de forma a complementar o corpo do texto descritivo, uma vez que não foram encontrados registros escritos que corroborem com a pesquisa.

1 - Sobre a transição dos sistemas anteriores para o SISAP, quem operava os sistemas antigos? Quando foi feita essa transição e por qual motivo?

2- O que, de fato, mudou com a implantação do SISAP? Quais melhorias essa mudança trouxe e quais desafios ela impôs à rotina da equipe?

3- Para que as faltas por greve e demais informações relativas à carga horária dos servidores sejam incluídas no SISAP, é necessário que as escolas enviem um documento padrão ao setor de pagamento. Que documento é esse?

4- Em sua opinião, por que as guias de ocorrências são, por vezes, devolvidas pelos taxadores às escolas sem serem trabalhadas?

5- Você concorda com algum destes seguintes motivos para não trabalhar as guias de ocorrências?

- Descontinuidade no atendimento pelo mesmo taxador;
- Retorno do documento com erros recorrentes;
- Rodízio frequente de taxadores;
- Alta demanda de documentos;
- Reenvio de documentos já parcialmente processados.

Há algum outro motivo que você acrescentaria?