

**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**

**Monica Fonseca de Oliveira**

**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**

Juiz de Fora

2020

**Monica Fonseca de Oliveira**

**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**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Educação.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2020

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

Oliveira, Monica Fonseca de.

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 / Monica Fonseca de Oliveira. -- 2020.

128 f.

Orientador: Vitor Cláudio Paradela Ferreira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Fatores críticos de sucesso. 2. Gestão do conhecimento. 3. Taxador. I. Cláudio Paradela Ferreira, Vitor , orient. II. Título.

**Monica Fonseca de Oliveira**

**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**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Educação.

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano)

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira- orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro



---

Prof. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho aos meus pais, que por palavras e gestos, não mediram esforços em me fazer crer que era possível chegar aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o primeiro e grande agradecimento. O meu trajeto, até chegar ao mestrado, é marcado não apenas por esforço, mas por um desejo muito pessoal e confirmado pelo Senhor. E apoiado pela família, que acompanhou este processo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Vitor Cláudio Paradela Ferreira, sou grata pela dedicação e empenho durante a orientação deste trabalho.

Aos membros da banca de qualificação e, também, à examinadora Professora Dra. Maria Cristina Drumond e Castro e Professora Dra. Débora Vargas Ferreira Costa pela disponibilidade, interesse e sugestões.

À Agente de Suporte Acadêmico Luísa Gomes de Almeida Vilardi pelo compromisso, dedicação e ajuda nas correções.

Aos colegas taxadores e coordenação de pagamento, agradeço pela disponibilidade em auxiliar nesta pesquisa.

“Porquanto a sabedoria entrará no teu coração, e o conhecimento será agradável à tua alma.”  
(BÍBLIA, Provérbios, 2, 10).

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado contextualizou a Gestão do Conhecimento (GC) no setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. O objetivo geral deste estudo foi, assim, propor a estruturação de um sistema de Gestão de Conhecimento adequado às necessidades do setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino do Estado de Minas Gerais. A suposição que embasou a pesquisa foi a carência de treinamento específico para servidores ingressantes no setor, e de capacitação contínua para os taxadores de um modo geral, o que se confirmou mediante a análise dos dados. A metodologia utilizada teve cunho qualitativo, com base em levantamento bibliográfico; pesquisa documental, mediante análise de atas de reuniões do setor em estudo; e pesquisa de campo, sendo entrevistados taxadores escolhidos em diferentes períodos, o que permitiu ter uma visão acerca dos mais novatos, intermediários e mais experientes do setor. Com base nos dados obtidos, os achados da pesquisa sinalizaram as seguintes necessidades: melhor compartilhamento de informações de serviço; melhoria na organização da rotina de trabalho; padronização de procedimentos de serviço à nível local e de Órgão Central; instrumentos para preservação da memória de serviços do setor; treinamento mais direcionado para novatos e formação contínua para os taxadores. Através do diagnóstico, utilizou-se a metodologia QFD (*Quality Function Deployment*) e dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para pensar em como resolver ou minimizar os problemas identificados com a implantação de medidas da GC estruturando assim um Plano de Ação Educacional (PAE), com a utilização do método 5W2H. Este contemplou ações direcionadas que viabilizaram uma melhor circulação do conhecimento e do acesso à informação, desenvolvimento profissional individual e de grupo dos taxadores e a importância da preservação de saberes no setor que acaba se perdendo com a saída de servidores mais antigos. Além disso, foi desenvolvido por esta pesquisadora um modelo de GC adequado a realidade dos taxadores da SRE analisada com base em outros modelos já existentes e reconhecidos sobre o tema.

Palavras-Chave: Fatores críticos de sucesso. Gestão do Conhecimento. Superintendência Regional de Ensino. Taxador.



## ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's in Education Management and Evaluation (PPGP) from the Center for Public Policy and Education Evaluation at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case studied contextualized Knowledge Management (KM) in the payment sector of a Regional Teaching Superintendence of the Minas Gerais State Department of Education. The general objective of this study was, therefore, to propose the structuring of a Knowledge Management system suited to the needs of the payment sector of a Regional Teaching Superintendence of the State of Minas Gerais. The assumption that supported the research was the lack of specific training for new employees in the sector, and continuous training for taxers in general, which was confirmed through data analysis. The methodology used was qualitative, based on a bibliographic survey; documentary research, through the analysis of minutes of meetings of the sector under study; and field research, with taxpayers chosen in different periods being interviewed, which allowed us to have a view of the most novice, intermediate and most experienced in the sector. Based on the data obtained, the research findings signaled the following needs: better sharing of service information; improvement in the organization of the work routine; standardization of service procedures at the local and Central Body level; instruments for preserving the memory of services in the sector; more targeted training for newbies and ongoing training for taxers. Through the diagnosis, the QFD (Quality Function Deployment) and Critical Success Factors (FCS) methodology was used to think about how to solve or minimize the problems identified with the implementation of KM measures, thus structuring an Educational Action Plan (PAE), using the 5W2H method. This included targeted actions that enabled a better circulation of knowledge and access to information, individual and group professional development of taxators and the importance of preserving knowledge in the sector that ends up being lost with the departure of older servers. In addition, this researcher developed a KM model appropriate to the reality of SRE taxers analyzed based on other existing and recognized models on the subject.

Keywords: Critical success factors. Knowledge Management. Regional Teaching Superintendence. Taxator.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da SRE em estudo .....	21
Figura 2 - Evolução da função gratificada do supervisor de taxaço .....	25
Figura 3 - Fases de transição da sociedade. ....	47
Figura 4 - Espiral do Conhecimento .....	52
Figura 5 - Conteúdo do conhecimento para os modos de conversão do conhecimento .....	52
Figura 6 - Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento .....	54
Figura 7 - A organização do conhecimento .....	56
Figura 8 - Associação dos modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e de Choo (2203) à Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).....	57
Figura 9 - Modelo de Geração e Valorização de talentos para o setor de pagamento da SRE/MG .....	59
Figura 10 - Movimentação de documentos entre escolas e o setor de pagamento .....	74
Figura 11 - Mapeamento do Processo de Vencimentos Deixados.....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplificação do status do SICOBET .....	33
Quadro 2 – Ilustração de um caso real .....	39
Quadro 3 - Dados, informação e conhecimento .....	46
Quadro 4 - Tipos de conhecimento.....	49
Quadro 5 - Resumo modelos GC.....	56
Quadro 6 - Formas de organização da rotina de trabalho.....	67
Quadro 7 - Sistemas utilizados pelos taxadores de uma SRE/MG.....	68
Quadro 8 - Formações e relato de experiências.....	70
Quadro 9 - Dificuldades apontadas pelos taxadores de uma SRE de MG .....	73
Quadro 10 - Dificuldades apontadas de outros taxadores .....	76
Quadro 11 - Troca de informações entre taxadores SRE/MG.....	81
Quadro 12 - Caminhos percorridos pelos taxadores da SRE/MG para sanar problemas de serviço .....	85
Quadro 13 - Métodos de ensino e sugestão de melhoria de serviço para o setor de pagamento de uma SRE de Minas Gerais.....	87
Quadro 14 - Matriz de atributos X Fatores críticos de sucesso (setor pagamento) .....	93
Quadro 15 - Método 5W2H.....	95
Quadro 16 - Realização de reunião com café .....	96
Quadro 17- Incentivo à capacitação profissional local aos taxadores SRE/MG .....	99
Quadro 18 - Cronograma de treinamento para taxadores da SRE/MG .....	100
Quadro 19 - Criação do Caderno de Memórias do setor de pagamento da SRE/MG .....	102
Quadro 20 - Elaboração de fluxograma para mapeamento de processos de serviço do setor de pagamento .....	103

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB	Analista de Educação Básica
AI	Anotações Internas
ANE	Analista Educacional
ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
ASE	Assistente de Educação
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
ATE	Assistente Técnico Educacional
CADU- RH	Cadastro Único de Servidores de RH
CF	Constituição Federal
DAE	Documento de Arrecadação Estadual
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DCSPP	Diretoria Central de Supervisão do Pagamento de Pessoal
DDV	Divisão de Direitos e Vantagens
DIGEP	Diretoria de Informações Gerenciais
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria de Educação
DIVEP	Divisão Pedagógica
EEB	Especialista em Educação Básica
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao cidadão
FCS	Fator crítico de sucesso
FGD	Função gratificada
GC	Gestão do Conhecimento
GO	Guia de Ocorrência
IA	Informativo de Alteração
IPSEMG	Instituto de Previdência dos servidores do Estado de Minas Gerais
IP	Informativo de Provento
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PCRМ	Parcela de Complementação Remuneratória do Magistério
PEB	Professor de Educação Básica
PRODEMG	Companhia de Tecnologia da Informação do Governo de Minas Gerais

QFD	Quality Function Deployment
QI	Quadro Informativo
RH	Recursos humanos
RP1	Relatório de Pagamento
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEDINE	Serviço de Documentação e Informações Educacionais
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SIAP	Sistema Integrado de Administração de Prontuário
SICOBET	Sistema Integrado para Cálculo de concessão de Benefícios e Taxação
SIGED	Sistema de Gestão Educacional
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TDE	Técnico de Educação
TI	Tecnologia da informação
VTAP	Verba temporária de antecipação do posicionamento
VTI	Vantagem Temporária Incorporável

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVAS E DESAFIOS DO SETOR DE PAGAMENTO DE UMA SRE DE MINAS GERAIS</b> .....	<b>18</b>
2.1	SOBRE A SRE DE MINAS EM ESTUDO.....	18
2.2	O SETOR DE PAGAMENTO DA SRE DE MINAS EM ANÁLISE.....	23
<b>2.2.1</b>	<b>A função dos taxadores</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Os sistemas de gestão utilizados pelos taxadores</b> .....	<b>30</b>
2.3	PROBLEMAS GERADOS PELA FALTA DE ADEQUADA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	34
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DO CASO ESTUDADO</b> .....	<b>44</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	44
3.2	MODELO DE GESTÃO: CRIANDO PERSPECTIVAS PARA O SETOR DE PAGAMENTO.....	53
3.3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	61
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	65
<b>3.4.1</b>	<b>Mapeamento do conhecimento e da formação profissional dos taxadores</b> .....	<b>65</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Principais problemas no desempenho das funções do taxador</b> .....	<b>73</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Aplicabilidade da Gestão do Conhecimento ao setor em estudo</b> .....	<b>80</b>
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÃO PROPOSTO</b> .....	<b>91</b>
4.1	REALIZAÇÃO DE REUNIÃO COM CAFÉ.....	95
4.2	INCENTIVO À CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL LOCAL DOS TAXADORES .....	98
4.3	ELABORAÇÃO DE CADERNO DE REGISTRO DE MEMÓRIAS DO SETOR DE PAGAMENTO.....	101
4.4	MAPEAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DO SETOR DE PAGAMENTO.....	102
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>106</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>110</b>
	<b>APÊNDICE A - tópicos ata setor pagamento</b> .....	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE B - questões de entrevista com taxadores de uma superintendência regional de Minas Gerais</b> .....	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna vem sendo moldada com a inclusão do conhecimento, que tem sido visto como fator importante dentro no processo competitivo em uma organização. Freire et al. (2012) argumentam que o aumento da competitividade foi o propulsor para que pessoas e organizações pudessem compreender que o conhecimento em si e a forma como ele é partilhado dentro da empresa são o que diferencia uma organização de outra.

A aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, no valor das organizações, pois a materialização da utilização desse recurso, assim como as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis, que agregam valor às mesmas. A esse conjunto de benefícios intangíveis, denominou-se capital intelectual. O aparecimento deste conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma filosofia de administração distinta e de outras formas de avaliação do valor da empresa, de forma a contemplar também o recurso do conhecimento (PRUSAK; DAVENPORT, 1998).

As relações de trabalho sofreram alterações ao longo do tempo. Assim, o conhecimento e a informação passaram a ser vistos, em meio ao ambiente organizacional, como uma fonte importante, devido ao atributo de agregar valor ao trabalho e melhorar o desempenho. Na era da revolução tecnológica, o conhecimento ganhou espaço, com a valorização do capital intelectual, em meio a um ambiente que, a princípio, estava voltado para máquinas e atividades operacionais, que marcaram o período industrial.

Drucker (1999) acreditava que a alocação de capital para usos produtivos e a mão de obra, antes vistas como fontes de criação de riqueza, acabariam por dar lugar ao valor gerado pela produtividade e inovação nas aplicações de conhecimento ao trabalho, que seriam exercidas pelos “trabalhadores do conhecimento”. Essa visão do autor em muito contribuiu para se pensar o conhecimento não apenas no âmbito de empresas privadas, mas também para o crescimento da própria administração pública, ao se referir à abertura de espaços de conhecimento na realização de atividade laborais.

De acordo com Ferreira et al. (2016), as máquinas e instalações, pertencentes a uma organização, não são mais consideradas as suas bases primordiais de poder, mas sim os seus ativos intangíveis, gerados e mantidos pela contínua conquista de novos conhecimentos. Assim como a revolução comercial foi suplantada pela revolução industrial, novas realidades do século atual não encontram, nos modelos presentes, suporte suficientemente consistente para

representá-los. A realidade de estar diante de paradigmas que permeavam todas as áreas do conhecimento já era mencionada por Albrecht (1994).

Stewart (1998, p. 13) define capital intelectual como “a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva.”. A partir da identificação inicial do papel do capital intelectual, dentro de uma organização, é viável ponderar a respeito de seu gerenciamento. Ainda de acordo o autor, ele constitui a matéria intelectual, que pode ser utilizada como fonte de geração de riqueza. A gerência do conhecimento, dentro das organizações, tornou-se essencial para o desenvolvimento. Almeida *et.al* (2016) apontam ser inviável mencionar a gestão de conhecimento em organizações que não existam condições propícias para a sua criação.

Batista (2012) argumenta que a Gestão do conhecimento (GC) é marcada com o surgimento de sua Sociedade, a do conhecimento, na qual o saber se tornou um fator para a geração de riquezas mais importante que capital e trabalho, e como um meio de mobilização para que organizações pudessem atingir os seus objetivos estratégicos e, dessa forma, melhorarem o desempenho. Drucker (2002) também menciona a respeito da mesma sociedade e defende o saber como seu recurso, e seus trabalhadores como grupo que dominaria a força de trabalho.

A gestão adequada do conhecimento contribui para um melhor alinhamento de informações que precisam circular em um determinado ambiente. Novas abordagens para a operacionalização do alinhamento estratégico podem auxiliar as corporações em seus processos decisórios e influenciar em seu desempenho organizacional (BRODBECK; HOPPEN, 2003).

Batista (2012) aponta que a GC, no setor privado, é vista como um meio de inovação que possibilita o aumento da satisfação de um cliente com conseqüente aumento da produtividade e lucratividade, de forma que a empresa consiga gerar riqueza e se manter “viva” no mercado. No caso da Administração Pública, ainda na visão do autor, a GC auxilia a organização no processo de enfrentamento de novos desafios, bem como nas implementações de práticas inovadoras de gestão e melhoria de qualidade de processos, serviços públicos e produtos, com fim de conceder benefícios ao cidadão e à sociedade de um modo geral. Mediante o exposto, percebe-se a importância da GC e sua incorporação no processo da Administração Pública como forma de melhor condução da prestação de um serviço público de qualidade. Em especial, pela busca por uma garantia de continuidade no planejamento, no que se refere às mudanças políticas.

A teoria de criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997), deu importância ao tema de GC, ao implantar conceitos inerentes não apenas à criação, mas também



à disseminação do conhecimento organizacional. A ampliação do conhecimento, criado por indivíduos dentro de uma organização, seria motivada pela criação do conhecimento neste ambiente. A importância dada pelos autores à transformação do conhecimento tácito (mais ligado a experiências, intuições) em explícito (mais facilmente decodificados) se justifica pela necessidade de partilha de conhecimentos entre membros de uma organização, momento em que há realmente atribuição de valor.

Partindo do valor atribuído à transformação do conhecimento tácito em explícito, de Nonaka e Takeuchi (1997), que visa uma melhor comunicação dos saberes, este estudo teve por meta contextualizar a GC no setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais (SRE/MG), que está ligada à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), um órgão da Administração Pública. A pesquisadora ingressou como Analista Educacional no serviço público estadual no ano de 2013 e no setor de pagamento, objeto de estudo, em 2015, onde atualmente exerce as suas atividades laborais como taxadora.

De acordo com o Art. 3º inc. I do Decreto nº 43.441, de 17 julho de 2003, taxador é o “servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento- SIAP do SISAP<sup>1</sup>” (MINAS GERAIS, 2003, p.01), por meio de senha pessoal e intransferível, “os valores devidos ao servidor, assim como os seus descontos” (MINAS GERAIS, 2003, p.01), para efetuar as transações necessárias ao ato de taxaço, que é o ato de despesa pública. São servidores públicos de carreira que atuam no setor de pagamento das SRE’s, estando responsáveis pelos procedimentos necessários para processamento da folha de pagamento mensal dos servidores do Estado de Minas Gerais ligados à sua Regional. Este profissional recebe Função Gratificada (FGD) de Supervisor de Taxação FGD-5 para o exercício de suas atividades. A função dos taxadores será descrita na seção 1.2.1.

No setor de pagamento, pertencente à Diretoria de Pessoal da SRE, há circulação de um grande volume de informações, que precisam ser muito bem compreendidas pelos seus profissionais, de forma a evitar prejuízo ao erário, tendo em vista se tratar de um setor envolvido no processo de confecção da folha mensal de pagamento dos servidores públicos civis pertencentes a Regional.

A motivação para a escolha do tema partiu da percepção da pesquisadora, em sua trajetória profissional, da carência no processo de codificação do grande fluxo de informações e procedimentos do setor, e a sua aplicação no Sistema Integrado de Administração de Pessoal

---

<sup>1</sup> Sistema Integrado de Administração de Prontuário (SIAP) do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP): é um módulo de pagamento. Um sistema que permite os taxadores incluírem débitos/créditos para os servidores, bem como fazer inclusões/alteração de dados funcionais, inserção de benefícios, dentre outros direitos. É neste sistema que é possível fazer ajustes funcionais e financeiros na vida de um servidor, seja efetivo, contratado ou aposentado, que esteja ligado à Regional.

(SISAP), o que despertou a atenção para a escolha do tema referente ao gerenciamento do conhecimento.

O processo se inicia com a chegada de informações e ordens de serviço do SISAP Central<sup>2</sup> pelo e-mail institucional da coordenadora do setor. Esta, por sua vez, informa e reencaminha os procedimentos para os e-mails institucionais de todos os taxadores para conhecimento e cumprimentos de serviço. Ao se apropriar destes dados, os taxadores buscam compreender e sistematizar para, posteriormente, incluir os dados no sistema, com fins de regularização da situação funcional dos servidores. Em certo modo, o processo de codificação é do próprio taxador, que, havendo a necessidade, conta com a experiência e conhecimentos de outros colegas de serviço. Em caso de lacuna ou dúvidas, são feitos encaminhamentos para o Órgão Central para aplicação no sistema.

Davenport e Prusak (2003) estabelecem que o objetivo da codificação é a apresentação do conhecimento de modo mais acessível e organizado aos que dele necessitam. Observou-se, também, a ausência de treinamento específico para servidores novatos do setor, que aprendem o serviço com os próprios colegas de trabalho. As demandas, muitas das vezes, precisam ser decodificadas pelos próprios taxadores<sup>3</sup> para o seu devido cumprimento.

Partindo-se do princípio de que a aplicação do conhecimento nas organizações gera benefícios intangíveis, que impactam o valor das mesmas, acredita-se que seja viável o investimento da implantação da GC no setor de pagamento da SRE, da regional em estudo, como forma de buscar por maior eficiência no desenvolvimento do processo de trabalho. Assim, elenca-se como questão de pesquisa: “Como estruturar um sistema de Gestão de Conhecimento adequado às necessidades do setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais”?

---

<sup>2</sup> Sisap Central: é o setor responsável por dar o devido suporte necessário aos setores de pagamento de todas as SRE's, no que diz respeito à administração do sistema SISAP. De acordo com Eulálio (2017, p. 23), “a missão do setor é apoiar os coordenadores e taxadores de pagamento nas demandas exclusivamente relacionadas à inserção de dados no SISAP. Em tese, este deveria organizar materiais para estudo da legislação, emitir instruções, criar material de apoio as regionais, atuando firmemente na Gestão do Conhecimento”.

<sup>3</sup> Os taxadores ou Supervisores de Taxação são os servidores públicos de carreira que atuam no setor de pagamento das SRE's. Os respectivos profissionais são responsáveis pelos procedimentos necessários para processamento da folha de pagamento mensal dos servidores do Estado de Minas Gerais ligados à sua Regional. De acordo com o Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003, que estabelece procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais, taxador é o servidor autorizado a acessar o “módulo de pagamento- SIAP do SISAP por meio de senha pessoal e intransferível, para efetuar as transações necessárias ao ato de taxação” (MINAS GERAIS, 2003, p.01), que é o ato de despesa pública. A função dos taxadores é descrita na seção 1.2.1.

O objetivo geral foi, portanto, propor a estruturação de um sistema de Gestão de Conhecimento adequado às necessidades do setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino do Estado de Minas Gerais. Visou-se, assim, elaborar uma proposta com medidas que possam ser implantadas no setor de pagamento, com vista a contemplar a Gestão do Conhecimento (GC) e o aprimoramento do trabalho dos profissionais do setor.

Os objetivos específicos definidos foram:

- identificar os principais problemas enfrentados pelos taxadores da SRE de análise na execução de seus serviços;
- distinguir quais desses problemas poderiam ser solucionados ou minimizados por meio da adoção de procedimentos adequados da GC;
- identificar as bases conceituais e as ferramentas da gestão do conhecimento, verificando a sua aplicabilidade à realidade do órgão estudado e;
- delinear um sistema de GC que poderia ser implantado no órgão estudado, com a criação de um novo modelo, partindo de um já estruturado e reconhecido.

Esta dissertação, que apresenta os resultados alcançados na pesquisa, está dividida em quatro capítulos, contando com esta introdução. O capítulo 2 aborda os desafios do setor de pagamento da Regional em estudo, apresentando a estrutura organizacional dos órgãos relacionados ao objeto pesquisado, quais sejam: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e SRE/MG em análise. Também são destacadas as funções desenvolvidas pelos Supervisores de Taxação no desempenho de seu trabalho, e as principais dificuldades por eles enfrentadas. Finalizando, são apresentados os sistemas de gestão utilizados pelos taxadores, procurando-se demonstrar como a GC poderia beneficiá-los. O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico que deu suporte à investigação, os principais procedimentos metodológicos seguidos na condução da pesquisa, o modelo de GC proposto por esta pesquisadora e a análise dos dados da entrevista realizada. No capítulo 4, são apresentadas propostas de ação que primam pelo adequado gerenciamento do conhecimento no setor de pagamento da Regional estudada. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **2 PERSPECTIVAS E DESAFIOS DO SETOR DE PAGAMENTO DE UMA SRE DE MINAS GERAIS**

Neste capítulo, é apresentado o caso de gestão investigado, buscando-se identificar de que forma poderia se estruturar um sistema de GC que pudesse vir a contribuir para a melhoria do trabalho dos taxadores da SRE pesquisada. Com intuito de atingir este objetivo, inicialmente, apresenta-se a Superintendência Regional de Ensino de em análise e o setor de pagamentos, onde os taxadores trabalham. Em seguida, aborda-se a função dos taxadores e os sistemas de gestão utilizados na prática profissional. Por fim, retoma-se o caso de gestão, destacando os principais elementos que o constituem.

### **2.1 SOBRE A SRE DE MINAS EM ESTUDO**

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) tem a sua organização orientada pelo Decreto nº 45.849 de dezembro de 2011. O caput do art. 2º, do referido ato administrativo, estabelece a finalidade da SEE em:

Planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural. (MINAS GERAIS, 2011, p. 1).

A SEE/MG é um órgão da Administração Pública Direta do Estado e apresenta sua estrutura orgânica formada por Gabinete, Assessorias, Conselhos estaduais, Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores, Superintendência Regionais de Ensino de Portes I e II e por quatro subsecretarias, divididas em superintendências e diretorias, ainda de acordo com Decreto nº 45.849 de 2011, em seu art. 3º (MINAS GERAIS, 2011).

A SEE/MG apresenta como visão se tornar referência, mediante a excelência em educação básica com os quesitos qualidade e equidade. E por missão:

Desenvolver e coordenar políticas públicas de educação básica, inclusivas e de qualidade, garantindo plenas condições de funcionamento da rede pública, em especial da rede estadual, promovendo a formação integral dos estudantes, com vistas ao exercício da cidadania e à inserção no mundo do trabalho. (MINAS GERAIS, 2014, p. 1).

O art. 2º do Decreto nº 45.849 de 2011 estabelece como finalidade da SEE o planejamento, direção, execução, controle e avaliação das ações setoriais sob a responsabilidade do Estado, que se referem à garantia e promoção da educação, com o devido envolvimento da sociedade, competindo-lhe:

- I – formular e coordenar a política estadual de educação e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;
- II – formular planos e programas em sua área de competência, observadas as diretrizes gerais de Governo, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG;
- III – estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;
- IV – promover e acompanhar as ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas e a pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, viabilizando a organização e o funcionamento da escola;
- V – realizar a avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, gerando indicadores educacionais e mantendo sistemas de informações;
- VI – desenvolver parcerias, no âmbito da sua competência, com a União, Estados, Municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei;
- VII – fortalecer a cooperação com os municípios, com vistas ao desenvolvimento da educação básica no Estado;
- VIII – coordenar a gestão e a adequação da rede de ensino estadual, o planejamento e a caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, o aparelhamento e o suprimento das escolas e as ações de apoio ao aluno;
- IX – exercer a supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência;
- X – definir, coordenar e executar as ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual, observadas as diretrizes estabelecidas pela SEPLAG;
- XI – coordenar, em articulação com a SEPLAG, a gestão das carreiras da educação;
- XII – divulgar as ações da política educacional do Estado e seus resultados, em articulação com a Subsecretaria de Comunicação da Secretaria de Estado de Governo - SEGOV;
- XIII – exercer atividades correlatas. (MINAS GERAIS, 2011, p. 1).

Cabe à SEE/MG a definição de políticas educacionais e normatizações, gerenciadas por intermédio de 47 Superintendências Regionais de Ensino do Estado, com a finalidade de melhoria da qualidade da educação. A Secretaria conta com total de 123.164 servidores

designados <sup>4</sup>e 87.590 servidores efetivos <sup>5</sup>ativos, de acordo resposta do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao cidadão (e- SIC), extraído do SISAP folha julho/2019 (MINAS GERAIS, 2019i). Além disso, de acordo com resposta recebida por e-mail da Diretoria de Informações Educacionais (SEE/MG), em agosto de 2019, a rede estadual de ensino do Estado de Minas Gerais contava, com base Censo Escolar, com 2.050.346 matrículas de alunos.

As Superintendências Regionais de Ensino (SRE's), de acordo com o art. 70, caput, do Decreto nº 45.849 de 2011, têm “por finalidade exercer em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais.” (MINAS GERAIS, 2011, p.1).

As SRE's se diferenciam quanto ao seu tamanho, quais sejam as de Porte I e Porte II. As primeiras, de acordo com Decreto nº 45.849 de 2011, em seu art. 3º, com até o limite de sete unidades, apresentam, em sua composição, Diretoria Administrativa Financeira, Diretoria Educacional (Área A), Diretoria Educacional (Área B) e Diretoria de pessoal (MINAS GERAIS, 2011). Já as segundas, até o limite de quarenta e oito unidades, ainda de acordo com o referido decreto, apresentam Diretoria Administrativa Financeira, Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal. A SRE, objeto da pesquisa aqui apresentada, está enquadrada dentro da categoria Porte II.

No ano de 2020, a SRE em análise possui 95 escolas estaduais. É necessário destacar as escolas estaduais, de forma a sinalizar as competências desempenhadas pelos taxadores da SRE em suas funções. As escolas da rede municipal da cidade sede da Superintendência estudada não são atendidas pela SRE, pois possuem um sistema próprio. Por meio de visitas periódicas *in loco* do inspetor escolar, a SRE fiscaliza e dá suporte administrativo e pedagógico às escolas municipais das demais cidades abrangidas e às particulares de toda a sua jurisdição. As escolas estaduais pertencentes à Regional, e as estaduais (ensino médio e técnico) dos municípios, recebem atendimento da SRE por meio da inspeção. O mesmo atendimento é recebido por todas as escolas particulares ligadas à Regional e a dos municípios, assim como as municipais dos

---

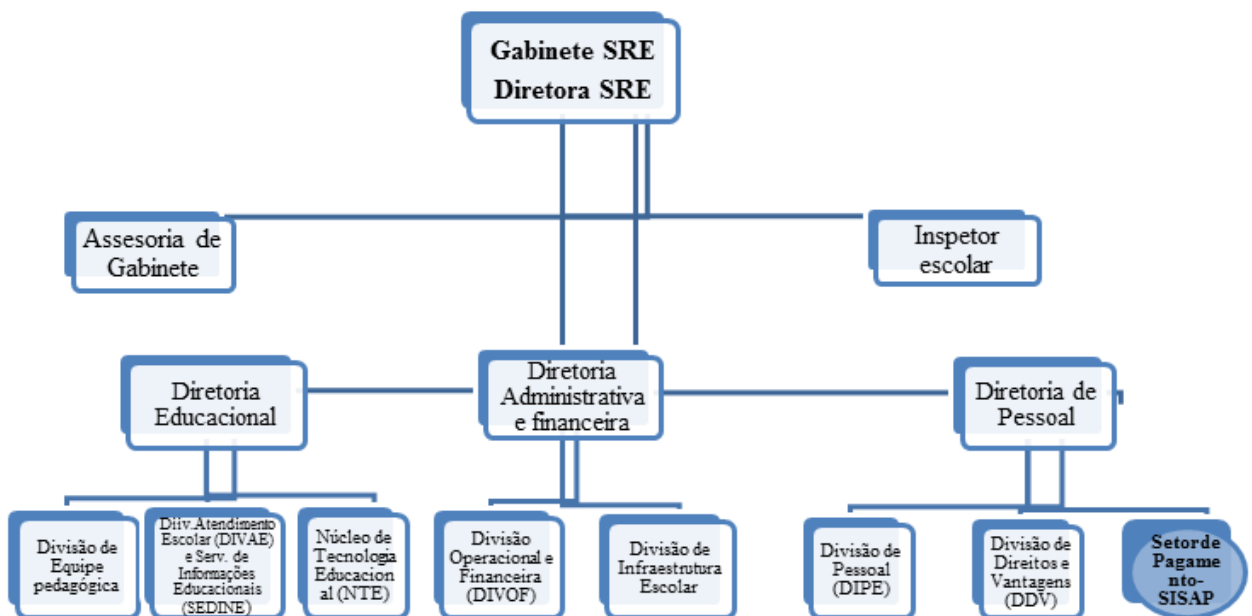
<sup>4</sup>Servidores designados são os que estabelecem vínculos de trabalho com o Estado mediante estabelecimento de contratos anuais. Estes contratos podem ser realizados também em substituição a um servidor efetivo até o retorno do mesmo às suas atividades. É importante destacar que, no Estado de Minas Gerais, a cada novo exercício, é realizado novo processo de seleção de designados, mediante publicação de Resolução, que estabelece todas as regras para a participação do candidato.

<sup>5</sup>Servidores efetivos, de acordo com Art. 37 inc. II da Constituição Federal de 1998, são os que investem no serviço público, mediante aprovação prévia em concurso público, seja por meio de provas ou de provas de títulos. São os que fazem parte do serviço público não por meio de contratos temporários, mas mediante vínculos estatutários (BRASIL, 1988).

municípios (educação infantil e ensino fundamental). Cabe pontuar que, em municípios, só há ensino médio nas estaduais, não havendo, portanto, ensino médio na rede municipal dos municípios.

A Superintendência conta com três diretorias: A Diretoria Educação (DIRE), Diretoria Administrativa Financeira (DAFI) e Diretoria de Pessoal (DIPE). A DIRE possui duas divisões: a Divisão de Equipe Pedagógica e a Divisão de Atendimento Escolar. A DAFI conta com a Divisão Operacional Financeira e Divisão de Infraestrutura Escolar. A DIPE também possui duas divisões: Divisão de Pessoal e Divisão de Aposentadoria, conforme organograma representado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da SRE em estudo



Fonte: Elaborado pela autora com base em informações do site da SEE/MG (MINAS GERAIS, 2019g).

O Gabinete da SRE é composto pela diretora, assessora de gabinete e um técnico. A ele, está ligado o Serviço de Inspeção Escolar, que atualmente (novembro de 2019) conta com 12 inspetores efetivos e 08 designados, totalizando 20 servidores permitidos para o comporta<sup>6</sup> da Regional. A certificação ocupacional, que aconteceu no ano de 2019, foi pré-requisito para o exercício de cargo de provimento em comissão, destinado a responder pelas SREs da Secretaria SEE/MG, de acordo com o Decreto nº 47.625 de 2019 (MINAS GERAIS, 2019b).

<sup>6</sup> Comporta se refere ao número máximo de servidores permitidos em uma determinada função ou cargo dentro de uma Regional. No caso a Regional em estudo, a comporta é de 20 servidores com o cargo ou função de inspetor escolar.

Em 2019, foi aberto, pelo governo de Minas Gerais, um processo seletivo para Certificação Ocupacional<sup>7</sup> para o cargo em comissão de Superintendente Regional de Ensino das 47 Regionais de todo o Estado (MINAS GERAIS, 2019e). Os candidatos certificados, de acordo com informações do Transforma Minas (MINAS GERAIS, 2019e), tornaram-se aptos a se inscrever no processo seletivo do Governo de Minas Gerais para serem profissionais dos cargos de provimento em comissão, que seriam os responsáveis pelas SRE's da SEE/MG.

No referido processo, foram realizadas novas etapas com critérios técnicos e análise de especialistas. Coube ao Governador do Estado a escolha, entre os finalistas a serem nomeados para as SRE's. Durante todo esse processo de transição, a Diretora Educacional, em exercício da SRE em estudo, permaneceu em atividade até a nomeação da nova Superintendente da Regional em julho de 2019. Cabe destacar que este cargo está sendo ocupado pela primeira vez na SRE's, tendo em vista a realização do processo de certificação no Estado de Minas Gerais.

Na gestão de 2015-2018, não foi realizado processo de certificação e ocorreu a primeira eleição para Diretora na SRE em estudo, no qual foi eleita uma servidora de carreira, com indicação exclusiva dos servidores da Regional. A adoção do processo de escolha por votação foi definida pelo sindicato e pelos servidores da Superintendência da referida regional. Participaram do processo seletivo professores, diretores escolares e servidores da SRE. A servidora que assumiu a responsabilidade de responder pela SRE em análise não tinha certificação e foi selecionada como Diretora Educacional em exercício, um cargo pertencente à Diretoria Educacional.

A Diretoria Educacional é responsável pelas ações relacionadas ao desenvolvimento de toda a parte pedagógica referente à escola, como: acompanhamento de projetos educacionais pela Divisão Pedagógica (DIVEP); acompanhamento; apoio tecnológico às escolas pela equipe do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE); atendimento de abertura e de manutenção de instituições educativas municipais, estaduais e particulares pela Divisão de Atendimento Escolar e Serviço de documentação; e informações educacionais (SEDINE). Essas informações foram retiradas do Relatório de transição da Superintendência Regional de Ensino em análise, no de 2018.

---

<sup>7</sup> A certificação ocupacional busca “aferir e atestar através de uma avaliação formal, objetiva e generalizada, habilidades técnicas e conhecimentos mínimos necessários ao exercício do cargo de provimento em comissão destinado a responder pelas SRE's da SEE/MG. O processo de Certificação Ocupacional não constitui concurso público para investidura em cargo ou função pública, assim como não assegura ao candidato direito à ocupação ou nomeação no cargo, limitando-se a credenciar, junto à SEE os profissionais certificados para a formação de banco de potencial” (MINAS GERAIS, 2011, p. 9).



De acordo com o Decreto nº 45.849 de 2011, a DAFI tem por finalidade desempenhar atividades de programação, acompanhamento, monitoramento de assuntos relativos a questões administrativas, orçamentárias e financeiras no âmbito Regional (MINAS GERAIS, 2011). A Diretoria de Pessoal é responsável por toda a movimentação relacionada às ações de administração de pessoal e gestão de recursos humanos.

O setor de pagamento, objeto de pesquisa deste trabalho, faz parte da Diretoria de Pessoal e estabelece um importante elo, no aspecto não só financeiro, mas também social da SRE com as escolas e servidores. Os servidores que trabalham no referido setor, ou seja, os taxadores, são responsáveis pelos procedimentos necessários para processamento da folha de pagamento mensal dos servidores do Estado de Minas Gerais de sua regional.

Na próxima seção, é apresentado o setor de pagamento da SRE em estudo. O objetivo é detalhar a realidade do setor e os desafios enfrentados por seus servidores, que trabalham de forma direta com a folha de pagamento dos profissionais do Estado de Minas Gerais ligados à Regional.

## 2.2 O SETOR DE PAGAMENTO DA SRE DE MINAS EM ANÁLISE

O estudo de caso proposto abrangeu o setor de pagamento, também conhecido como setor SISAP, de uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais, na qual a pesquisadora trabalha. O setor de pagamento da SRE pesquisada faz parte da Diretoria de Pessoal, e seu quadro é composto por dezesseis taxadores, com FGD-5<sup>8</sup>, entretanto, quinze se encontram em efetivo exercício desta atividade no setor. Além dos taxadores, o setor conta com a colaboração de uma servidora de carreira, que auxilia a coordenadora de pagamento.

A Lei delegada nº 174 de 2007 dispõe, em seu anexo II, o quantitativo de 600 funções gratificadas FGD-5 “para os servidores responsáveis pelo ato de certificação dos valores taxados, em órgão ou unidade administrativa que confere validade à taxação realizada para cada pagamento de pessoal.” (MINAS GERAIS, 2007, p. 10).

De acordo com Eulálio (2017), a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, a princípio, dividiu as gratificações para os Supervisores de Taxação (taxadores) entre as 47 SRE’s, levando-se em consideração o número de escolas e servidores atendidos por cada uma

---

<sup>8</sup> FGD (função gratificada) é destinada para o desempenho de funções de confiança. As funções de confiança, de acordo com inc. V art. 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), são exercidas “exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo” A FGD-5, criada pela Lei Estadual nº 20.748/2013, tem o valor de R\$660,00 (MINAS GERAIS, 2013, p.1).

delas. Foram disponibilizadas e distribuídas, no órgão sede e nas regionais, 600 funções gratificadas para os taxadores dos setores de pagamento, partindo do total de 3.660 escolas estaduais ativas.

É importante destacar que, em 2020, dos quinze servidores do setor de pagamento no efetivo exercício da função da SRE de MG, quatorze taxadores têm nível superior completo; dez possuem o título de especialização em alguma área de conhecimento; e um tem mestrado. Apenas um servidor não apresenta graduação completa, mas em curso. A equipe de taxadores é formada por quatro Analistas Educacionais e Técnicos de Educação (TDE), responsáveis por executar a mesma função. Todos os servidores que exercem a função de taxador, bem como a coordenadora e a servidora de apoio à coordenação são profissionais de carreira no Estado.

As formações acadêmicas, entre os taxadores, abrangem cursos, como: Administração de Empresas, Administração Pública, Ciências Econômicas, Direito, Gestão Pública, Informática, Letras, Libras e Braille e Pedagogia. As especializações mencionadas abrangem Educação Infantil, Estudos Literários, Gestão de Negócios e Empreendimentos, Gestão Pública, Gestão Pública Municipal, Informática Educativa, Inspeção Escolar e uma servidora com formação em Mestrado em Letras.

O ingresso no serviço público Estadual dos servidores do setor se deu entre os anos 2002 e 2019, sendo que 06 (seis) desses servidores ingressaram no ano de 2006. A servidora com mais tempo de serviço, no setor de pagamento, entrou para o setor no ano de 2002, e os dois últimos servidores ingressaram em 2019. A faixa etária do setor, no momento em que houve a coleta dos dados, em 2019, variava entre 26 a 55 anos de idade, com uma média geral de 39 anos.

Os taxadores, conforme já exposto, recebem uma FGD-5 pelo exercício de seu ofício. Entretanto, cabe mencionar que os servidores que inicialmente trabalhavam no setor não recebiam nenhum valor a título de compensação pela responsabilidade, inerente ao cargo, de lidar com dinheiro público.

A FGD-5 começou a ser paga em abril de 2006 a todos os taxadores, conforme se pôde verificar, após consulta ao SISAP (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) na situação funcional da primeira servidora a receber pelo trabalho no setor. De acordo com esta profissional, em entrevista informal prestada à pesquisadora, o Quadro Informativo (QI)<sup>9</sup> de designação dos servidores era digitado no Sistema de Gestão Educacional (Sigid), nome do

---

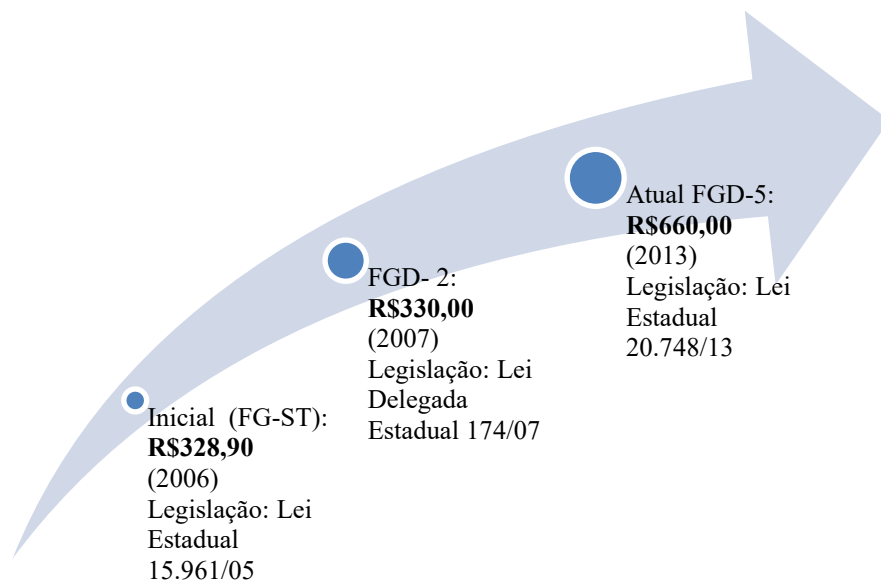
<sup>9</sup> QI (quadro informativo): é um modelo de documento utilizado pela escola para informar a designação de um servidor ao setor de pagamento.

setor em que trabalhava na época. O setor de pagamento era responsável apenas por fazer a folha.

Ainda de acordo com a taxadora, passado um tempo, a mesma começou a ser responsável por digitar os QI e elaborar a folha de pagamento, ficando inicialmente apenas em treinamento e tendo que desempenhar os dois serviços, sem recebimento de nenhum valor adicional. Posteriormente, os profissionais que trabalhavam no setor de pagamento começaram o processo de digitação de QI.

Os servidores que trabalhavam no setor de pagamento, em período anterior à Lei Estadual nº 15.961 de 2005 (MINAS GERAIS, 2005)<sup>10</sup>, não recebiam valor adicional para a execução da folha de pagamento. A referida lei, em seu Art. 25 inc. II, menciona a criação de seiscentas funções gratificadas de Supervisor de Taxação, com valor inicial de R\$328,90. Segue, abaixo, na Figura 2, a evolução do vencimento da função gratificada atribuída aos taxadores dos setores de pagamento.

Figura 2 - Evolução da função gratificada do supervisor de taxaço



Fonte: Elaborado pela autora, com base na Lei estadual nº 15.961/05, Lei delegada estadual nº 174/07 e Lei estadual nº 20.748/13 (MINAS GERAIS, 2005; 2007; 2013).

O taxador tem a responsabilidade de movimentar dinheiro público via sistema. Por este motivo, possui uma senha individual e intransferível, sendo que o sistema, por medida de

<sup>10</sup>Estabelece as tabelas de vencimento básico das carreiras do Poder Executivo que especifica, dispõe sobre a Vantagem Temporária Incorporável (VTI) e sobre o posicionamento dos servidores nas carreiras, cujas tabelas de vencimento básico das carreiras descritas em seu Art. 1º entraram em vigor em 1º de janeiro de 2006, conforme descrito em seu Art. 2º.

segurança, solicita a alteração da mesma a cada sessenta dias. Para o desempenho de suas atividades, tal profissional recebe uma função gratificada desde 2006, conforme se pode observar na Figura 2, houve aumento em seu valor nos anos de 2007 e 2013, sendo esta última o seu valor atual.

Na seção a seguir, é apresentada a função dos taxadores da SRE de Minas pesquisada, além dos sistemas de gestão utilizados por estes profissionais.

### 2.2.1 A função dos taxadores

O cargo de taxador é definido no inc. I do art. 3º do Decreto nº 43.441 de 2003 como sendo “o servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento - Sistema Integrado de Administração de Prontuários (SIAP) do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos.” (MINAS GERAIS, 2003, p.1). A FGD-5 só pode “ser exercida por servidor ocupante de cargo de provimento efetivo ou detentor de função pública, excluídos os designados”, de acordo com o §1º do art. 1º do Decreto nº 44.261 de 2006 (MINAS GERAIS, 2006, p. 1).

As atribuições da FGD-5 de Supervisor de Taxação estão delimitadas no § 2º do art. 3º do Decreto nº 44261 de 21 de março de 2006, quais sejam:

- 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 IPSEMG para atualização de valores de pensão;
- VIII- 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;

XIV- exercer outras atribuições necessárias à consecução dos objetivos do serviço.  
(MINAS GERAIS, 2006, p. 2-3)

O taxador também realiza atendimentos e orienta os secretários e diretores de escola e demais servidores ativos e inativos de forma presencial, sempre que necessário, e por telefone. No caso das escolas, também é estabelecida a comunicação por e-mail. Além desses atendimentos, é atribuição do taxador, além de todas já elencados anteriormente, o arquivamento dos documentos taxados mensalmente.

Cada taxador é responsável pela inclusão de informações necessárias a respeito da vida do servidor para o devido processamento da folha de pagamento de um determinado número de escolas, que variam de 07 (sete) a 08 (oito), incluindo a própria Regional, para o processamento mensal da folha de pagamento. A divisão das escolas por grupos foi definida com base em regras estabelecidas pelos taxadores e coordenadora de pagamento, levando-se em consideração: (a) o número de servidores efetivos e designados de cada escola; (b) se a escola é de municípios pertencentes a Regional ou se pertencente ao próprio município; e (c) grau de complexidade.

Tais regras são necessárias, pois, a título de exemplo, os servidores de município não têm direito ao recebimento de vale-transporte e, com isso, caso seja necessário o pagamento manual, não é preciso fazer este cálculo. Outro exemplo, escolas com mais servidores efetivos podem encaminhar alterações nas cargas horárias de seus professores com inclusões de aulas de extensão ou de exigência, que, caso encaminhadas em atraso, geram cálculo manual. Escolas com mais servidores efetivos tendem a gerar mais alterações de carga horária de seus professores. De um modo inverso, as que apresentam em seu quadro mais designados incorrem em um maior número de contratos, que chegam ao setor de pagamento.

A partir abril de 2009, foi definido, pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG), um rodízio de taxaço. Assim, a cada três meses, os taxadores precisam trocar de grupo de escolas, não podendo permanecer com a mesma ordem após este período. A SEPLAG/MG tem o controle do funcionamento de rodízio nas Regionais, por meio de planilhas nominais, encaminhadas pelo coordenador de pagamento a cada final deste ciclo. A escolha das escolas de cada período não é estabelecida pelo taxador, mas definida por sorteio, que é acompanhado por eles. Caso o mesmo grupo de escolas seja direcionado para o mesmo taxador, é efetuada uma troca com outro servidor, de maneira a não ferir a regra estabelecida pela Secretaria. É possível que essa medida tenha a finalidade de não manter o taxador vinculado às mesmas escolas, mas não há documentos que explicitem esse objetivo.

Com relação a esta questão, esta pesquisadora entende ser importante a troca de ordem de escolas entre taxadores, levando em consideração a necessidade de conhecer a realidade de outras escolas. Entretanto, acredita-se ser mais viável que estes rodízios aconteçam a cada 4 meses (3 vezes ao ano), o que possibilitaria que o taxador tivesse mais condições de compreender a dinâmica das escolas e organizar seu trabalho

No desempenho de suas atividades, o taxador é responsável pela execução da folha de pagamento e inclui informações, bem como realiza ajustes nos registros funcionais dos servidores públicos civis do Estado de Minas Gerais, ligados à regional da Secretaria de Estado de Educação, no SISAP. O mesmo nome, SISAP, é atribuído ao setor de pagamento que opera o sistema.

O SISAP é “alimentado” pelos taxadores com informações para manter atualizada a vida funcional dos servidores, efetuando cálculos e acertos financeiros. Dados, como concessão de benefícios, inserção de débitos, ingresso e desligamento de servidores, dentre outros procedimentos, são processados pelos taxadores, com a finalidade de tentar assegurar o registro das movimentações. Já o SISAP Central é o responsável por produzir a folha de pagamento, sendo o que dá base aos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino. Este é o setor que repassa informações de procedimentos.

De acordo com Eulálio (2017), o SISAP Central deveria ser o encarregado por atuar de forma efetiva na GC nos setores de pagamento das Regionais, através da organização de materiais para estudo de legislação, encaminhamento de instruções, bem como construção de materiais de apoio para as SRE's. Entretanto, a autora destaca que “o que tem vivenciado é um desvio de função, pois o setor que deveria ser orientador, em função da grande equipe de pagamento, está atuando mais como operacional, auxiliando demandas específicas.” (EULÁLIO; 2017, p. 23).

O taxador é responsável por inserir todas as informações pertinentes aos servidores no SISAP, dentro de um período delimitado por um cronograma anual de taxaço de pagamento dos Servidores Públicos Civis e Pensionistas. Esse procedimento se faz necessário, de forma que se mantenha a vida funcional constantemente atualizada e em condições de receber benefícios ou, caso necessário, sejam processados os devidos descontos.

O atraso na inclusão de uma informação pode ser provocado pela falta ou incorreção de algum documento encaminhado pela escola ou pendência de outro servidor ou órgão. Nesses casos, os acertos financeiros são realizados no próximo contracheque de forma manual pelo taxador. Ao inserir, por exemplo, uma designação de um servidor na taxaço corrente ao processamento da folha, o vencimento é processado automaticamente. Do contrário, o taxador

procede com os cálculos e devidas atualizações, através do módulo de pagamento SIAP do SISAP.

É imprescindível uma boa comunicação entre o taxador e os que lhe fornecem informações necessárias ao processamento da folha, como é o caso de secretário da escola e do diretor. O repasse preciso de informações, por parte destes profissionais, ao setor de pagamento, minimiza os erros que possivelmente um taxador poderia cometer, tendo em vista se utilizar de dados encaminhados por estes para o processamento da folha mensal de pagamento dos servidores.

A escola é responsável por encaminhar para o setor e para a execução da folha o QI, Guia de Ocorrência (GO), Relatório de Pagamento (RP1) e planilha de alteração de carga horária, se for o caso. O QI, conforme já destacado, é um modelo de documento utilizado pela escola para informar a designação de um servidor ao setor de pagamento. A GO é um documento que consta todas as ocorrências do mês com os servidores efetivos e designadas, como faltas, paralisações, licenças de saúde, dentre outras informações, e deve ser encaminhada até o 2º dia útil do mês junto com RP1.

O RP1 se refere a uma listagem que reflete os registros incluídos no SISAP durante o período de taxação, sendo atualizada mensalmente pela Secretaria de Estado de Educação. Neste documento, é possível fazer conferência, por exemplo, das aulas ministradas pelos professores, o conteúdo lecionado, a quantidade de aulas, dentre outros aspectos. Atua, dessa forma, como um “mapa” da vida funcional dos educadores e servidores da área administrativa das escolas. As unidades de ensino estão cadastradas para acessar este relatório.

Já a Planilha de Alteração de carga horária é encaminhada pela escola para o setor de pagamento, quando há, por exemplo, redução ou ampliação de aulas de origem do servidor, inclusão ou dispensa de aulas de extensão ou de exigência, assim como outras alterações relativas à carga horária do servidor.

Mediante o exposto, cabe ressaltar a importância da manutenção de uma eficiente comunicação entre as escolas e o setor de pagamento. Documentos provenientes das unidades escolares com inconsistências nas informações tornam o processo de pagamento e acertos mais morosos, gera retrabalho e pode incorrer em pagamentos indevidos de valores a servidores. Uma informação encaminhada de forma mais precisa evita prejuízos ao erário, em meio a um momento em que os recursos do Estado já estão tão escassos. Daí, percebe-se como o fluxo de informações pode interferir de forma significativa no bom andamento do trabalho executado pelo taxador.

A inspeção escolar, neste quesito interação, também aparece como sendo vital para o desempenho do serviço do taxador. Os inspetores é que fazem o trabalho *in loco* nas escolas e têm conhecimento da realidade de cada uma. São eles os responsáveis pela verificação, análise e conferência dos QI's e Planilha de Alteração de carga horária, encaminhados para o setor de pagamento. Assim, não poderia deixar de considerar o quanto este profissional pode influenciar no serviço executado pelo taxador.

Após destacar as funções do taxador no setor de pagamento e apresentar alguns atores que interferem de forma direta/ indireta na execução de seu trabalho, são apresentados, a seguir, alguns sistemas de gestão por eles utilizados no seu ambiente profissional.

### **2.2.2 Os sistemas de gestão utilizados pelos taxadores**

O taxador é responsável por procedimentos que subsidiam a execução da folha de pagamento, incluem informações e fazem ajustes nos registros funcionais dos servidores públicos, através do SISAP.

O SISAP é um programa criado e gerenciado pela Companhia de Tecnologia da Informação do Governo de Minas Gerais (Prodemge) desde 1998, que é responsável pela prestação de serviços em Tecnologia da Informação (TI) para órgãos do Estado. O referido sistema fica disponível para inclusões, por um determinado período, respeitando um cronograma de taxação de pagamento dos Servidores Públicos Civis e Pensionistas especial, geralmente publicado no mês de dezembro no Diário Oficial de Minas Gerais para aplicação no exercício seguinte. “A taxação da folha de pagamento é um ato de liquidação de despesa pública”, conforme definido no art. 1º do Decreto nº 43.441 de 2003 (MINAS GERAIS, 2003, p.1).

O SISAP foi implantado em definitivo na Secretaria Estadual de Educação em 2007, assumindo o controle total dos procedimentos da folha de pagamento, com inclusão e consulta de dados, após uma inserção inicial e de forma conjunta em 2006, com o antigo sistema, o FFAK, que continha informações de nível financeiro. O FFAK ainda continua disponível para que os taxadores possam consultar alguns dados financeiros dos servidores e regras de carreiras antigas. O SISAP apresenta várias funcionalidades, como: pagamento de pessoal, ingresso e desligamento de servidores (exoneração, falecimento), inclusões e retificação de benefícios, movimentação de servidores, contagem de tempo, dentre outras.

Em 2008, foi instituído o Portal do Servidor, que se refere a um sistema web que extrai dados em tempo real do SISAP. Este canal permite, aos servidores públicos do Estado de Minas



Gerais, o acesso às suas informações pessoais, funcionais e financeiros, que estejam devidamente registradas no sistema, através de autenticação de senha individual, como: informe de rendimentos, contracheque, dados funcionais e emissão de Documento de Arrecadação Estadual (DAE) previdenciário.

O Sistema Integrado para Cálculo de Concessão de Benefícios e Taxação (SICOBET) faz parte da central de aplicativos web da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Sua primeira e única versão, até o momento, foi desenvolvida pela Diretoria de Informações Gerenciais (DIGE), de acordo com informações do Manual ([2011?]) criado para utilização do sistema. Ainda de acordo com este meio de consulta, o objetivo de criação do SICOBET seria:

Auxiliar as equipes do SISAP das Superintendências Regionais de Ensino na padronização do processo de pagamento e eliminação do passinho, através da utilização de cálculo automático de benefícios retroativos, garantindo maior agilidade e eficiência à sistemática dos cálculos efetuados pelos Supervisores de Taxação. (MINAS GERAIS, [2011?], p. 5).

Este sistema foi apresentado em reunião em 2012, de acordo com informação de um dos taxadores da Regional estudada, que participou do evento. A versão inicial do SICOBET foi desenvolvida somente para os “cálculos dos benefícios: biênio, quinquênio administrativo e do magistério, gratificação por curso e adicional por tempo de serviço” (MINAS GERAIS, [2011?], p. 5), deixando sinalizado que, posteriormente, seriam desenvolvidos cálculos para demais benefícios.

Cada taxador tem acesso individual ao sistema, através de *login* e senha, para uso em serviço. Com o devido preenchimento de dados fundamentais, como evolução no cargo, carga horária do servidor, exigência curricular, extensão de carga horária, afastamento, falta, férias, décimo terceiro salário, informações de serviço de saúde do Instituto de Previdência dos servidores do Estado de Minas Gerais (Ipsemg), previdência, Parcela de Complementação Remuneratória do Magistério (PCRM)/complemento salarial, incidência de percentuais de verbas e gratificações, era possível se chegar ao cálculo correto de um determinado benefício. Entretanto, a sua utilização caiu em desuso, devido a mudança de regimento de vencimento básico, que vigorou até dezembro de 2010. Ela incluía alguns benefícios, como biênio, quinquênio, por exemplo, muito utilizado para cálculos, no SICOBET, de subsídio em 2011.

Através da Lei nº 18.975 de junho de 2010 (MINAS GERAIS, 2010), ficou fixada a remuneração em parcela única para os servidores ocupantes de cargos de provimentos efetivo de carreiras de Grupos de Atividades de educação básica do Poder Executivo Estadual, como: o de Professor de Educação Básica (PEB), Especialistas em Educação Básica (EEB), Analistas

de Educação Básica (AEB), Assistente Técnico de Educação Básica (ATB), Assistente técnico educacional (ATE), Analista Educacional (ANE), Assistente de educação (ASE) e Auxiliar de serviços de educação básica (ASB).

Cabe mencionar que a remuneração por subsídio foi extinta em 2015 pela Lei nº 21.710 de junho, referente ao mesmo ano, implementando-se o regime atual, o de vencimento (MINAS GERAIS, 2015). O Manual SICOBET ([2011?]) sinaliza a necessidade de o taxador alimentar, de modo adequado, os referidos campos, após efetuar pesquisa criteriosa e precisa dos dados funcionais e financeiros constantes do SISAP. Além disso, ainda destaca em negrito: **“UMA FALHA NA PESQUISA COMPROMETE O RESULTADO”** (MINAS GERAIS, [2011?], p. 6).

Com base no exposto, percebe-se que não é suficiente inserir dados, mas é preciso ter ciência do tipo de pesquisa a ser realizada no sistema, o que, por vezes, exige conhecimentos de legislações de pessoal por parte do taxador. O entendimento insuficiente de um assunto pode levar a resultados imprecisos, podendo incorrer em prejuízo a servidores e ao erário estadual. Essa análise está sendo feita para a utilização de um sistema de cálculo e controle de documentos, no caso o SICOBET. Entretanto o mesmo raciocínio de domínio de procedimentos cabe para cálculos manuais processados pelos taxadores.

A ideia inicial de implantação do SICOBET, com o passar do tempo, foi perdendo a sua funcionalidade inicial de cálculo, que ainda continua ativo no sistema, passando o foco para o controle de Informativo de Alterações (IA's). A não utilização do sistema, por vezes, se justifica entre os taxadores, de modo informal, de duas formas. A primeira, pela substituição das funcionalidades do sistema por planilhas construídas pelos próprios taxadores, de acordo com sua necessidade. E a segunda, pelo fato de a versão do sistema não contemplar o cálculo de todos os benefícios, cujos IA's já não aparecem com frequência, por pertencerem a regimes de vencimentos mais antigos e sujeitos à prescrição. Não consta um documento formal que embase esses argumentos, não podendo, portanto, serem tomados como resposta oficial.

De acordo com Eulálio (2017, p. 30- 31), o Informativo de Alteração é um documento confeccionado com base nas publicações do Diário Oficial de Minas Gerais, a respeito de “concessão, anulação, retificação ou revogação de vantagens publicada para qualquer servidor, emitido, especificamente, para o pagamento, contém espaço após o texto para cálculos de crédito e débito”.

A partir de outubro de 2019, uma nova versão eletrônica do Diário Oficial foi disponibilizada, com possibilidade de acesso através de dispositivos móveis, como *tablets* e smartphones. Seguem alguns assuntos, a título de exemplo, que essa pesquisadora destaca, que

são extraídos do Jornal Minas Gerais para a produção de um IA: Afastamento Preliminar à aposentadoria; Aposentadoria, Abono Permanência, Férias- prêmio em espécie, Licença para tratar de interesses particulares, Afastamento para campanhas eleitorais, Nomeações e designações de cargos em comissão, Evolução na carreira, Remoção e Mudança de lotação, Função Gratificada, dentre outras concessões.

Cada taxador só consegue visualizar e alterar no SICOBET os IA's que estejam em seu domínio. Cabe à coordenadora de pagamento e sua colaboradora o acesso irrestrito aos IA's de todos os taxadores, bem como a distribuição dos mesmos aos servidores do setor. Através do SICOBET, é possível obter informações, como: se o documento foi calculado manualmente, calculado parcialmente, taxado com impacto financeiro, taxado sem impacto financeiro, pendente SISAP, pendente/devolvido para correção, pendente/ conferência interna, pendente/ conferência no Órgão Central e pendente/ conferência ou taxação na SEPLAG. No Quadro 01, estão exemplificadas as modalidades mencionadas.

Quadro 1 – Exemplificação do status do SICOBET

Calculado manualmente	Quando a informação de um IA é inserido no Sisap e carece de cálculo manual pelo taxador de todo valor, devido ao seu impacto financeiro. Neste status, não é utilizado o recurso de cálculo do SICOBET para encontrar os valores de um IA.
Calculado parcialmente	Segue a mesma lógica do Calculado Manualmente, a diferença está no processamento do cálculo parcial, de parte de um IA
Taxado com impacto financeiro	O IA é inserido no Sisap em tempo hábil de gerar impacto financeiro, de forma automática, sem necessidade de cálculo manual pelo taxador.
Taxado sem impacto financeiro	A informação de um IA é inserido no SISAP durante o período de sua vigência, sem gerar impacto financeiro.
Pendente SISAP	Quando não é possível inserir de imediato as informações de um IA por alguma inconsistência e é aguardada a liberação para ajustes.
Pendente/devolvido para correção	O IA está pendente de alguma correção por parte de outro setor/órgão e aguarda retorno para inclusão no sistema.
Pendente/ conferência interna	O IA está pendente de conferência dentro do próprio setor/órgão pelo coordenador de pagamento e aguarda a devolução para inclusão no sistema.
Pendente/ conferência no Órgão Central	O taxador já procedeu aos cálculos de um IA e encaminhou para Órgão Central para conferência e autorização de pagamento. Nesse estágio, somente após o retorno do IA, os valores são inseridos no Sisap
Pendente/ conferência ou taxação na SEPLAG (Secretaria de Planejamento e Gestão)	O IA é encaminhado para a SEPLAG para conferência de cálculos processados pelos taxadores e retorna para inserção no sistema, ou o próprio órgão fica responsável pela taxação de valores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Outro sistema que começou a ser utilizado pelos taxadores em abril de 2019 é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O Decreto Estadual nº 47.228, de agosto de 2017, em seu Art. 1º, institui o SEI como “sistema oficial, no âmbito do Poder Executivo, para formação, instrução e decisão de processos administrativos eletrônicos”. (MINAS GERAIS, 2017, p.1) Segue as regras no âmbito do SEI, de acordo com o exposto no Art ° 2 do decreto mencionado:

- I – a autuação, a produção, a juntada, bem como a tramitação de documentos do processo deverão ser efetuadas em meio eletrônico, sendo dispensada a sua realização em meio físico, exceto nas situações em que este procedimento for inviável ou em caso de indisponibilidade do meio eletrônico cujo prolongamento cause dano relevante à celeridade do processo;
- II – os processos e documentos eletrônicos produzidos ou inseridos no SEI receberão numeração única gerada pelo sistema;
- III – os processos eletrônicos serão protegidos por meio do uso de métodos de segurança de acesso e de armazenamento em formato digital, a fim de garantir autenticidade, preservação e integridade dos dados;
- IV – o acesso às informações dos processos eletrônicos observará o disposto na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. (MINAS GERAIS, 2017, p. 1).

O treinamento para utilização do sistema é feito pelo “SEI usar!”, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), na modalidade EAD disponível no site da Escola Virtual de Governo de forma gratuita. “Dentre as facilidades do SEI, destaca-se o acesso remoto por diversos tipos de equipamentos, como microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones de vários sistemas operacionais (Windows, Linux, IOS da Apple e Android do Google)” de acordo com informações do Ofício Circular SEE/SEI nº. 1/2019 (MINAS GERAIS, 2019a). Ainda não é possível avaliar o serviço, devido ao seu pouco tempo de uso pelos taxadores.

### 2.3 PROBLEMAS GERADOS PELA FALTA DE ADEQUADA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na trajetória profissional da pesquisadora, percebe-se que existe problema com relação à administração do fluxo de informações e procedimentos que chegam ao setor de pagamento. Percebe-se, por exemplo, que há dificuldades relativas à decodificação dessas informações, que, por vezes, é feita pelo próprio taxador. Entretanto, cabe sinalizar que outras evidências são apresentadas, além da visão desta autora, de forma a embasar esta pesquisa.

Cada taxador, mediante o seu tempo de serviço e experiência, apresenta níveis diferentes de conhecimento no setor. Estes conhecimentos precisam ser compartilhados entre toda a

equipe, para se evitar que ocorram erros de procedimentos pelos taxadores mais novatos, que não passaram pelas mudanças dos regimes de vencimentos, como os veteranos. O rodízio de escola, descrito na seção 1.2.1, chega, de certa forma, a ser beneficiado por esses diferentes saberes. Isto porque, em caso de incorreção de um determinado procedimento, o próximo taxador, ao perceber a inexatidão de uma informação, pode fazer o acerto necessário para ajustar a vida funcional de um servidor. Esses diferentes olhares podem vir a gerar o equilíbrio imprescindível a este processo.

Todos os documentos relativos ao setor de pagamento eram recebidos no protocolo geral da Superintendência. Entretanto, ficou definido, pela Diretoria de Pessoal em exercício, que, a partir de 2018, aqueles relativos aos contratos dos designados seriam recebidos e incluídos em tempo real pelos próprios taxadores, durante o atendimento, em caso de taxaçaõ aberta<sup>11</sup>.

A adoção deste novo procedimento foi apresentada como forma de evitar possíveis extravios desses documentos e possibilitar que possíveis erros fossem identificados imediatamente. O taxador passou a desempenhar as atribuições inerentes à função, juntamente com o recebimento dos contratos dos designados, que, por vezes, chegam em um número considerável, em especial no mês fevereiro, momento em que ocorrem as designações em massa.

A partir de 2019, com a entrada da nova gestão, os contratos dos designados passaram a ser recebidos por uma servidora de carreira, lotada no setor de pagamento, mas que não exerce a função de taxador. A percepção do volume de contratos que entram no setor assim como a necessidade de o taxador executar a sua função sem muitas interrupções podem ter sido fatores motivadores para que o protocolo dos quadros informativos (que são os contratos) voltasse a ser realizado com o apoio de um servidor.

É importante destacar que o taxador faz atendimentos externos às escolas e servidores sempre que necessário. A assistência dada às escolas visa, em grande parte, sanar dúvidas relativas às informações que as mesmas precisam encaminhar para devido processamento da folha de pagamento e correções de documentos. Já o auxílio prestado a servidores tem por fim esclarecer possíveis dúvidas relativas aos seus vencimentos. Entretanto, o novo direcionamento, dado em 2019, para o registro dos documentos, possibilitou que os atendimentos dos profissionais do setor fossem melhor direcionados.

---

<sup>11</sup> O termo “taxação aberta” é utilizado de modo informal na linguagem entre os taxadores e se tornou comum entre todos os envolvidos nesse processo. Refere-se ao período em que o sistema fica disponível para incluir informações dos servidores ligados à Regional para processamento da folha de pagamento.

As atividades desenvolvidas pelo taxador estão muito vinculadas ao entendimento de legislações de pessoal e de alterações dos regimes de vencimento. O taxador, considerado como novato, não tem um treinamento para conhecimento das atividades que irá desempenhar e das legislações mais antigas que ainda permanecem vigorando. De acordo com Eulálio (2017), um taxador com até três anos no exercício da função pode ser considerado como novato, pelos colegas mais experientes, devido às mudanças significativas que aconteceram na carreira da educação de Minas Gerais, a partir do ano de 2003. Isto seria o que torna essencial que tal profissional tenha conhecimento de eventos anteriores para entender um procedimento atual, ainda de acordo com a autora.

A capacitação dos taxadores é realizada pelos próprios servidores do setor, ou seja, os colegas de trabalho, que se organizam em forma de rodízio com a finalidade de evitar sobrecarga de apenas um, que, além de orientar, precisa simultaneamente executar as suas atividades. As instruções são ministradas à medida que surgem as diferentes demandas de serviço.

Cabe destacar que o treinamento ministrado para um taxador ingressante no setor não é promovido com utilização de manual ou apostila. Embora sejam recursos necessários ao setor, os mesmos não serão apresentados no Plano de Ação Educacional (PAE), até mesmo porque montar um manual de procedimentos é algo que exige uma equipe e um procedimento de trabalho.

As orientações ministradas aos taxadores são feitas juntamente com a prática de como se deve executar um determinado procedimento, fazer um cálculo, ou inserir alguma informação no sistema. Mediante o exposto, nota-se que há carência de um registro formal das memórias individuais produzidas no setor por seus profissionais, o que aponta a importância de se verificar o quanto a GC pode contribuir para esta formação. O aprendizado com a prática tem a sua importância, mas pode incorrer em perda de conhecimento futuro, pela falta de formalização de procedimentos.

Os taxadores considerados mais antigos no setor detêm um conhecimento maior do serviço, devido à sua experiência na execução do serviço, mas nem sempre são eles que repassam as informações, já que há colaboração de todos neste processo. O compartilhamento de conhecimentos tácito, conforme descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), do taxador mais experiente, faz que o entendimento, que a princípio estaria apenas com este, seja repassado aos demais do grupo. Daí, observa-se novamente a relevância do tema de GC na pesquisa desta autora para o desenvolvimento do setor.

A ausência de uma instrução inicial e continuada, por vezes, proporciona insegurança ao taxador na execução de determinados procedimentos. Com o intuito de sanar a lacuna entre entrada de demandas e cumprimento das atividades pertinentes à função, o taxador busca orientações com outros servidores do setor e com o coordenador de pagamento.

As dúvidas relacionadas aos assuntos e procedimentos de serviço não resolvidos pelos próprios taxadores, pela chefia imediata, e por servidores de outros setores, se for o caso, são encaminhadas em grande parte para o SISAP Central, ou para os canais de atendimento dos servidores públicos estaduais, o RH Responde ou para o “Click SEF”. Os referidos encaminhamentos são feitos após se esgotarem todos os conhecimentos do setor. Verifica-se, assim, como é significativa a circulação de informações, no setor, que possam subsidiar de modo mais eficaz o trabalho do taxador.

O RH Responde é uma ferramenta utilizada para sanar dúvidas relativas a Recursos Humanos dos servidores estaduais de Minas Gerais e está em funcionamento desde fevereiro de 2014. Já o “Click SEF” é um meio de comunicação mais recente que o setor de pagamento utiliza, em funcionamento desde setembro de 2018, com a finalidade de filtrar as incertezas relativas a pagamento dos servidores. A maioria das demandas do setor é direcionada para o Click SEF, e alguns casos específicos para o RH responde, tendo em vista que esta ferramenta também está disponível para acesso do próprio servidor.

Além das ferramentas mencionadas, ainda é utilizado, como fonte de consulta de orientações gerais de serviço, o Cadastro Único de servidores de RH (CADU- RH), que permite o acesso restrito ao usuário das unidades setoriais de RH à consulta das normatizações em um único local. Os taxadores têm acesso a este sistema.

Os procedimentos e orientações, que chegam ao setor, são repassados pela coordenadora ou por sua colaboradora, por meio de endereço eletrônico, dando ciência verbal e por e-mail do envio aos taxadores. O coordenador também recebe informações de forma muito célere e ainda precisa se empenhar em resolver questões gerais do setor.

A coordenação é o esteio de uma estrutura de um setor e de suma importância para que as metas e objetivos sejam alcançados, de forma alinhada ao princípio legal e moral. Com o volume de serviço do setor, as orientações detalhadas e os treinamentos específicos acabam ficando prejudicados, e, de certa forma, tal situação acaba interferindo no tempo que poderia ser despendido para estudo de assuntos pertinentes ao serviço.

Com a finalidade de ilustrar alguns dos problemas enfrentados pelos taxadores na execução de seu serviço, cita-se a Ata de nº 14 datada de 06/06/2016 (Apêndice A), na qual consta o registro da coordenadora de pagamento, que procurou informar a Diretora de Pessoal

sobre a falta de conhecimento dos taxadores em realizar o serviço de Contagem de Tempo no sistema. A ata 30, datada de 06/06/2017 (Apêndice A), menciona sobre o problema em assumir a execução de serviços para o qual não houve o devido treinamento.

A última reunião do setor para algum tipo de orientação de serviço ocorreu em agosto de 2017, em ata nº 32, registrada com data 01/08/2017 (Apêndice A). Percebe-se que há mais de 2 anos (tendo como base 2020) não ocorrem reuniões com intuito mais informativos. Posteriormente, as atas de números 33 e 34 (Apêndice A), datadas respectivamente de 28/11/2017 e 19/10/2018, não tiveram cunho informativo. A primeira tratou de questões relativas à mudança da sede da Regional, e a última fez menção à definição de regras de sorteio para troca de ordem de escolas entre os taxadores.

É imprescindível que o taxador se mantenha sempre atualizado, de forma a evitar erros. A inclusão incorreta de um código de afastamento preliminar à aposentadoria, por exemplo, pode gerar devolução de dinheiro aos cofres público por parte do servidor de forma imediata ou através de processo administrativo, conforme o caso, para verificação das vantagens indevidas. Já foi identificado um fato deste, no qual o servidor, por meio de instauração de processo administrativo, foi notificado a fazer restituição dos valores aos cofres do Estado dos valores recebidos indevidamente.

As devoluções de valores recebidos indevidamente por um servidor nem sempre ocorrem de forma rápida, tendo em vista que a legislação estadual permite o desconto da remuneração ou provento no limite máximo de 20% da remuneração do servidor, o que ocasiona em um parcelamento maior do débito e conseqüente demora no ressarcimento aos cofres públicos.

É importante pontuar que, durante um determinado período de tempo, as Regionais foram orientadas, pela Secretaria, a direcionar um taxador específico para atendimento ao setor de aposentadoria. O fluxo intenso por pedidos de solicitação de aposentadoria ocorreu nas primeiras notícias da perda da efetivação de servidores pertencentes à antiga Lei complementar nº 100<sup>12</sup> de 2007 (MINAS GERAIS, 2007), que foi considerada inconstitucional em 2014, ocasionando o desligamento de vários servidores em 31 de dezembro de 2015, bem como durante o andamento das propostas da nova reforma previdenciária. O direcionamento do

---

<sup>12</sup>Lei complementar nº 100 (MINAS GERAIS, 2007) foi uma legislação que efetivou servidores que mantinham vínculo precário com a administração pública estadual há mais de 5 anos no ano de 2007. A mesma foi declarada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal, que determinou a desvinculação desses servidores até dezembro do ano 2015.



taxador específico para aposentadoria perdurou até parte do segundo semestre de 2019, devido à redução das solicitações de pedidos de aposentadoria.

Durante o período em que este taxador ficou responsável apenas por questões referentes à aposentadoria, as ordens de serviço de suas escolas foram redistribuídas aos demais taxadores, o que ocasionou um aumento na demanda de serviço destes profissionais. Essa informação é importante para ilustrar a realidade dos taxadores, que lidam frequentemente com um grande volume de informações. Além disso, tais profissionais também necessitam constantemente se readequar a novas demandas, mostrando, assim, o quanto é essencial uma boa administração do fluxo de informações no setor.

A seguir, o quadro 2, apresenta um caso real, no qual a identidade do servidor foi preservada por questões de ética profissional. Não há um registro formal da situação em questão, apenas relato do taxador e confirmação de alguns colegas que participaram da dinâmica.

#### Quadro 2 – Ilustração de um caso real

Um determinado taxador, considerado como antigo no setor, propôs o desafio, aos demais, de proceder aos cálculos relativos a uma mesma resolução, portanto, mesmo caso. Ao final, comparando-se os resultados, verificou-se que nenhum valor encontrado entre os taxadores era coincidente, e que as diferenças encontradas eram significativas. É interessante destacar que, ao todo, participaram da dinâmica 16 (dezesesseis) taxadores no período do teste.

A pesquisadora, a título de exemplo, já se deparou com a situação de uma escola, cujo nome será preservado por questões éticas, que informou 16 aulas para um determinado professor em planilha de alteração de carga horária, dado este divergente das 14 aulas que efetivamente estavam registradas no sistema. Foram encaminhados e-mails solicitando esclarecimento quanto ao número de aulas informado, e a escola, por mais de duas vezes, encaminhou a mesma informação. Como a situação não se resolvia, foram solicitadas verificações junto ao quadro de pessoal, sendo, então, constatado que havia uma notificação por e-mail, encaminhada há alguns meses para a escola, informando que o pedido de ampliação de carga horária do servidor havia sido negado.

O caso foi repassado para o setor responsável para prosseguimento da apuração, que procurou averiguar se o professor havia ministrado duas aulas sem o devido recebimento das aulas. Assim, percebe-se a importância do bom fluxo de informações da escola com o setor de pagamento. Este tipo de exemplo foge do controle do taxador, na medida em que o mesmo executa as informações que são repassadas pela escola. Estes dados ficam mais próximos dos inspetores escolares, diretores e secretários, que conhecem a realidade da escola. Nessa situação, foi possível identificar o problema, devido ao confronto de informações do sistema e do documento encaminhado pela escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Percebe-se, com os casos mencionados, a relevância em se trabalhar de forma adequada com as informações e de se trabalhar com o estabelecimento da GC em um setor que lida diretamente com dinheiro público.

A responsabilidade do taxador é considerável, levando-se em conta que os valores inseridos no sistema, acima de R\$10.000,00, são sujeitos à conferência no Órgão Central. Nesse sentido, há a exceção de alguns processos como os provenientes da falta de recadastramento por parte dos servidores, vencimentos deixados, evolução carreira, cujos valores inferiores ao informado passam por conferência. O Art. 5º do Decreto nº 43.441/2003 (MINAS GERAIS, 2003, p.2) estabelece que, “além da certificação dos valores e da autorização emitidas pelo Coordenador de Pagamento, outras autorizações serão necessárias para a validação do processo de pagamento, definidas em razão do valor taxado em cada pagamento individual do servidor”. Além disso, no § 1º do mesmo artigo, fica determinado que:

§ 1º - As autorizações de que trata o caput deste artigo deverão ser obrigatoriamente observadas por toda a Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo e serão implementadas da seguinte forma:  
I - até R\$ 2.000,00 (dois mil reais), compete aos Taxadores e aos Coordenadores do Setor de Pagamento dos órgão ou unidades administrativas a responsabilidade pelos lançamentos individuais do pagamento;  
II - entre R\$ 2.000,01 (dois mil reais e um centavo) e R\$ 10.000,00 (dez mil reais), compete aos Diretores de Pessoal ou equivalente dos órgãos ou unidades administrativas e aos Diretores das Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado de Educação, juntamente com as autoridades qualificadas no inciso I deste parágrafo, a responsabilidade pelo pagamento;  
III - entre R\$ 10.000,01 (dez mil reais e um centavo) e R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), compete aos Superintendentes de Planejamento, Gestão e Finanças dos órgãos ou unidades administrativas e ao Subsecretário de Administração e Finanças da Secretaria de Estado de Educação, juntamente com as autoridades qualificadas nos incisos I e II deste parágrafo, a responsabilidade pelo pagamento;  
IV - acima de R\$ 50.000,01 (cinquenta mil reais e um centavo), compete ao Secretário de Estado ou dirigente máximo de cada órgão ou entidade da Administração, juntamente com as autoridades qualificadas nos incisos I, II e III deste parágrafo, a responsabilidade pelo pagamento. (MINAS GERAIS, 2003, p.1-2).

Mediante o exposto, considera-se de grande relevância o desenvolvimento do estudo, realizado em um setor que movimenta dinheiro público via sistema. Uma informação incluída de forma imprecisa por um taxador pode ocasionar em prejuízo ao erário ou ao servidor público. O setor de pagamento é responsável por manter atualizado o registro funcional do servidor, o que assegura a este o direito de não apenas ter o seu pagamento em dia, como também a sua vida funcional regularizada.

Cabe registrar, finalmente, a existência de perdas significativas de conhecimento, que costuma ocorrer com a saída de taxadores considerados mais antigos. Esses taxadores, geralmente, passaram por mudanças de regime de vencimentos, bem como pela criação e alterações de legislações, pelas quais os taxadores novatos no setor não passaram. Estar em efetivo exercício, em períodos de transição, faz toda a diferença para a compreensão, de forma cumulativa, de todo o processo de trabalho executado no setor.

A saída dos profissionais com mais tempo de serviço no setor de pagamento incorre em perda da memória institucional do setor. O conhecimento, que por algum motivo, não foi repassado, ou não teve possibilidade de ser externalizado<sup>13</sup>, vai embora junto com estes servidores. Daí, o valor de que esses saberes sejam compartilhados com os demais da equipe.

É importante ressaltar que, mesmo com maior compreensão do serviço, os taxadores que já estão há mais tempo no setor alegam não ter domínio de todo o serviço. Nesse sentido, constantemente expressam, junto à coordenadora do setor, a necessidade de treinamento para casos específicos, conforme mencionado em Ata de nº 22 datada de 03/10/2016, contida no Apêndice A.

Para fundamentar o que se buscou pesquisar neste trabalho, estão apresentadas, nos apêndices, as evidências iniciais encontradas, que serviram de base para este estudo, demonstrando o fluxo de informações do setor e algumas dificuldades e solicitações, já apresentadas pelos próprios taxadores em atas de reuniões.

O setor de pagamento da Regional em estudo, objeto de pesquisa deste trabalho, é de extrema relevância para o servidor público, erário estadual e sociedade, no que se refere a questões financeiras e de caráter funcional. Os servidores que trabalham no setor, chamados taxadores, exercem um papel essencial no estabelecimento da comunicação entre as escolas e a SRE.

O problema de pesquisa faz referência à administração do fluxo de informações e procedimentos encaminhados ao setor de pagamento. As dificuldades encontradas pelos taxadores, na execução de suas atividades, e a identificação destes problemas, analisados no capítulo 3, foram essenciais para a construção do plano de ação, que buscou atender, de forma mais eficaz, aos anseios do setor e de seus servidores, no caso, os taxadores.

Em algumas demandas de serviço, percebe-se que as mesmas dúvidas ainda permanecem obscuras para os taxadores. Estes, a todo o tempo, buscam meios para executar as

---

<sup>13</sup> Conhecimento externalizado: refere-se a um conhecimento que já foi ou será codificado e armazenado de alguma forma, seja, por exemplo, por meio de papel, mídia. Este termo é melhor definido no próximo capítulo, em seção dedicada ao referencial teórico.

suas funções da melhor forma. Essa situação é bem ilustrada nos questionamentos relativos ao acerto financeiro de vales-transportes dos servidores, que aparecem explícitos nas seguintes atas: reunião 06, datada de 28/03/2016; reunião 07, datada de 04/04/2016; reunião 08, datada de 11/04/2016; reunião 09, datada de 18/04/2016; reunião 17, datada de 04/07/2016; reunião 24, datada de 21/11/2016, conforme se observa no Apêndice A.

Salienta-se que dúvidas pertinentes a pagamento de vale-transporte ainda permanecem entre os taxadores. Dentro deste processo e de outros vivenciados no ambiente de trabalho, por falta de um retorno que sane por completo as indefinições relativas ao serviço, os taxadores se colocam na posição de decodificadores de algumas demandas para seu devido cumprimento.

Nota-se que não há, no setor de pagamento, um treinamento específico para taxadores iniciantes. Estes servidores são treinados pelos próprios colegas de serviço, em um sistema de rodízio, de forma a evitar sobrecarga de apenas um. O taxador, ao instruir um novato, precisa conciliar esse auxílio com a execução de suas atividades. Não se tem um roteiro do que será ensinado, e os conhecimentos são repassados à medida que surgem os diferentes assuntos inerentes ao trabalho.

A carência de instruções não é apenas para servidores ingressantes no setor, mas também relativa à formação continuada dos taxadores que já se encontram na função há mais tempo. Na ata de reunião 14 data de 06/06/2016, de acordo com Apêndice A, ficou definido que treinamentos no setor ocorreriam nos período em que a taxação estivesse fechada, estipulando-se mais de um dia para instruções. Entretanto, observa-se que, até o presente momento, não foi possível a realização dessas reuniões.

Em uma visão macro, Eulálio (2017), servidora do SISAP Central, responsável por fornecer suporte aos setores de pagamentos de todas as SRE's, sinalizou que este setor trabalha com problemas específicos, que podem vir a interferir em uma melhor orientação às regionais, ao mencionar:

A missão do setor é apoiar os coordenadores e taxadores de pagamento nas demandas exclusivamente relacionadas à inserção de dados no SISAP. Em tese, este deveria organizar materiais para estudo da legislação, emitir instruções, criar material de apoio as regionais, atuando firmemente na Gestão do Conhecimento. Mas, na prática, o que a pesquisadora-autora desta dissertação tem vivenciado é um desvio de função, pois o setor que deveria ser orientador, em função da grande da equipe de pagamento, está atuando mais como operacional, auxiliando em demandas específicas. (EULÁLIO, 2017, p. 23).

Uma adequada GC, nos setores de pagamento, pode vir a auxiliar, de forma mais efetiva, que os profissionais do setor possam exercer a sua função com mais tranquilidade.

Este capítulo caracterizou o caso proposto para este estudo. A seguir, o capítulo 3 apresenta o referencial teórico que embasa o tema, a metodologia utilizada para sua construção, o modelo de GC proposto, e os resultados encontrados após a pesquisa de campo realizada, mediante entrevista, com os taxadores do setor de pagamento da Regional objeto de estudo deste trabalho.

### 3 ANÁLISE DO CASO ESTUDADO

O capítulo 2 fez uma descrição do perfil do taxador, bem como apontou as dificuldades que este profissional enfrenta no exercício de sua função. Além disso, apresentou alguns sistemas de gestão utilizados e demonstrou a importância da informação no processamento da folha de pagamento dos servidores públicos civil ligada à Regional.

O presente capítulo apresenta o referencial teórico, que embasou a pesquisa e análise de dados coletados no setor de pagamento da Regional estudada; um modelo de GC criado com base em outros já consolidados por autores reconhecidos sobre o tema; e a descreve a metodologia utilizada na pesquisa.

#### 3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo globalizado facilitou sobremaneira o acesso à informações, através de meios diversos. A questão que veio junto com este avanço foi a necessidade de se identificar a melhor forma de administrar estas informações, ao mesmo tempo em que se compreende e introduz o conhecimento de forma organizada nas organizações.

Almeida et al. (2016) observam as dificuldades que as organizações apresentam, ao obter o acesso organizado às informações e ao identificar aquelas que efetivamente pudessem ser consideradas como diferenciais nas tomadas de decisão. Para eles, empresas que tenham uma gestão de base de conhecimento podem vir a dar resposta a desafios enfrentados pelas organizações de forma mais rápida. Os termos informação, dados e conhecimento apresentam significados distintos. Com fim de fornecer mais clareza, pesquisadores estabelecem alguns conceitos para tais expressões, que estão apresentados a seguir.

Lemos e Jóia (2012) consideram o conhecimento como um recurso que apresenta um grande valor competitivo, por fomentar a inovação. Desta forma, acaba por gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa. O conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997), é criado por meio do fluxo de informações, fundamentado nas crenças e compromissos de quem o detém, estando, assim, o conhecimento relacionado à ação humana. Já Ferreira et al. (2016) entendem o conhecimento como o maior patrimônio que uma pessoa pode conquistar nos dias atuais, e o que de fato gera riqueza, poder e capacidade de decisão.

Lemos e Jóia (2012) associam o conhecimento à inovação, sendo um consequente resultado positivo para o desenvolvimento de organizações em seu processo competitivo. Nonaka e Takeuchi (1997) e Ferreira et al. (2016) mencionam o mesmo conceito e, de forma

um pouco diversa, estabelecem um estreitamento do mesmo, relacionando-o a pessoas. Os últimos autores mencionados, Ferreira et al. (2016), em concordância com os demais, ainda fazem um apontamento quanto à valorização do capital humano, atrelado a possibilidade de melhores escolhas, frente a processos decisórios ocorridos em circunstâncias apresentadas.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento não é dado nem informação, e os autores o definem da seguinte forma:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiências condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documento ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Esta concepção de conhecimento muito se aproxima do apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), ao se referirem ao conceito como estando relacionado a comportamento e experiência relativos a pessoas. Partindo desta apresentação inicial sobre o que poderia ser o conhecimento, que é um termo com significado amplo e, de certa forma, complexo, é apresentado, a seguir, o que se tem discutido por alguns pesquisadores sobre o que seria dado e informação, não deixando de lado o conhecimento que, por vezes, é retomado pelos autores.

Segundo Almeida et al. (2016), dado é uma parte básica, que serviria para formar ou fazer parte da essência do conhecimento explícito ou informação. Além disso, a informação, ainda de acordo com os autores, é uma forma de representação de um ou mais dados ou registros de forma contextualizada. Neste caso, a informação poderia ser entendida como sendo um dado processado. Ferreira et al. (2016) destacam que o que de fato gera vantagem para uma pessoa ou uma organização são os conhecimentos, que representam as informações inseridas em uma base prévia de outras informações interligadas e interpretadas. Somente o conhecimento possibilita a formação de uma adequada base de ação, fundada em uma interpretação aprofundada da realidade.

Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentam o contexto do conhecimento, ao conceituarem informação. Eles atribuem a informação como uma característica essencial para a obtenção e construção de conhecimento. Já para Davenport (1998), os termos informação, dados e conhecimento são apresentados com certa resistência pelo autor, devido às suas imprecisões. Ilustra-se, por exemplo, a dificuldade de se definir o que seria *informação*, de forma isolada, por englobar os demais conceitos em sua concepção. Daí, propõe-se a construção de um

processo que inclua dados- informação- conhecimento, conforme exposto no Quadro 03, a seguir.

Quadro 3 - Dados, informação e conhecimento

<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige, necessariamente, mediação humana	Frequentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: Davenport (1998).

De acordo com Davenport (1998), dados são simples observações sobre o estado do mundo, que podem ser realizadas por pessoas ou por meio de tecnologias apropriadas, como, por exemplo, a contagem de um determinado número de itens em um armazém. Não fornecem julgamento ou interpretação que sustentem uma tomada de decisão (DAVENPONT; PRUSAK, 2003).

A discussão que envolve o conhecimento como uma preocupação do homem como ser social e também produtivo não é recente. Aranalde (2009) aborda que o primeiro trabalho feito de forma a sistematizar a elaboração e abordagem de categorias para a organização do conhecimento foi oferecido por Aristóteles.

Aristóteles (1985), na obra Organon, que se refere a um conjunto de seis livros sobre a arte de filosofar, entendia que não havia conhecimento sem o objeto do conhecimento, ao fazer a seguinte afirmação:

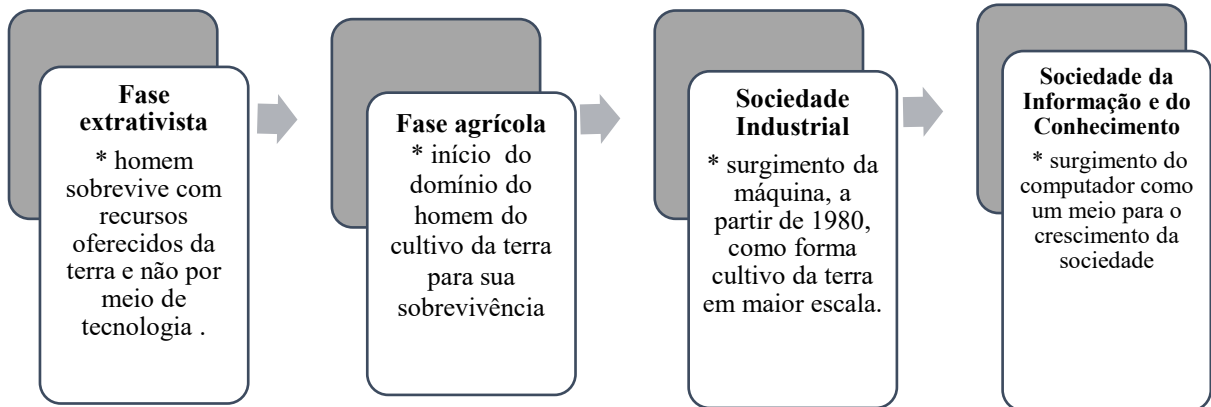
Não obstante, não é verdade, segundo parece, que em todos os casos os correlativos sejam simultâneos por natureza, dado que o objecto do conhecimento é anterior ao conhecimento, pois comumente adquirimos conhecimento do que já existe, sendo difícil, senão impossível, haver conhecimento simultâneo do seu objecto. Se eliminarmos o objecto do conhecimento, anulamos o conhecimento em si mesmo, mas a eliminação do conhecimento não anula o seu objeto. (ARISTÓTELES, 1985, p. 74).

Com a evolução da sociedade e devido à sua necessidade de estar cada vez mais conectada e harmônica com os novos processos, a fim de haver melhor desempenho, a GC acabou por servir como uma ferramenta importante na inovação em empresas, como argumenta



Almeida et al. (2016). Os autores, em seus estudos, trouxeram algumas fases, nas quais a sociedade transitou até chegar à Sociedade da Informação e do Conhecimento, conforme ilustrado na Figura 03.

Figura 3 - Fases de transição da sociedade.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Almeida et al. (2016).

Em 1940, ainda de acordo com Almeida et al. (2016), a sociedade do conhecimento surgiu de forma sutil e ainda imperceptível por muitos. Drucker (2002), ao determinar que conhecimento era tudo, já estabelecia a sociedade do conhecimento como sendo a próxima sociedade. Dessa forma, tal elemento apareceria como recurso chave, e os trabalhadores de conhecimento seriam os formadores da força de trabalho deste grupo. Drucker (1999) ainda faz menção a tais trabalhadores, em comparação com capitalistas, ao mencionar que:

Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os ‘trabalhadores do conhecimento’ – executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital... –, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento. (DRUCKER, 1999, p. 16-17).

Na Sociedade do Conhecimento, na visão de Silva, Espínola e Vilar (2006), ele se torna um diferencial competitivo sustentável a longo prazo, para as empresas, a partir dos efeitos provindos das novas tecnologias, da globalização e de constantes mudanças.

Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram uma nova forma de abordar o conhecimento dentro do contexto de uma organização e desenvolveram *A teoria de criação do conhecimento organizacional*, que deu relevância ao tema da GC. Ademais, os autores contribuíram com conceitos relativos à criação e disseminação do conhecimento organizacional. A GC é definida por Terra (2000) como sendo um esforço gerado para que o conhecimento, dentro de uma

organização, esteja disponível para os que dela necessitem neste ambiente, sempre que lhe for necessário, com o intuito de aumentar o desempenho pessoal e organizacional.

O conceito de GC, para Almeida et al. (2016), aparece com o fim de organização da integração de informações, permitindo, assim, que os dados para a gestão possam estar disponíveis em uma base única, disponível para consulta, de forma a auxiliar a tomada de decisão.

Silva, Espínola e Vilar (2006) entendem ser indispensável, às organizações empresariais, o gerenciamento, com o melhor desempenho possível, do conhecimento, de maneira a elevar de forma permanente a eficiência e eficácia de tal gerenciamento. Nesse sentido, destacam:

É digno de nota o fato de que a elevação de desempenho na gestão do conhecimento possibilitará à empresa manter a sustentabilidade de suas estratégias competitivas que, por natureza, são tanto mais sustentáveis quanto mais se fundarem em conhecimentos dominados pela organização e não acessíveis a seus concorrentes. (SILVA; ESPÍNOLA; VILAR, 2006, p. 95).

Almeida et al. (2016) sinalizam que identificar o ponto em que a GC mais contribui e quais conhecimentos são mais incompreensíveis para serem transferidos é essencial para a construção de organizações iniciantes. A criação do conhecimento se refere à “capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1). Assim, tal criação seria um processo que ampliaria o conhecimento criado pelos indivíduos dentro de uma organização.

Para Almeida et al. (2016), identificar o ponto em que a GC mais contribui e quais conhecimentos são mais incompreensíveis para serem transferidos é essencial para a construção de organizações iniciantes. De acordo com os autores, o conceito relativo à GC se inicia com a finalidade de estabelecer uma organização das informações, de modo que dados possam estar acessíveis em uma base única, disponível para consulta, auxiliando na tomada de decisões.

Ainda de acordo com os estudiosos citados, existem diversos aspectos estratégicos relacionados à GC, como: (a) a busca por apoio na diretoria; (b) o mapeamento das habilidades e competências de cada funcionário, identificando-se o conhecimento e a experiência acumulada e adquirida do indivíduo; (c) o aumento no relacionamento entre pessoas; e (d) o incentivo na geração de ideias entre funcionários.

Para Agune e Carlos (2009), a GC surgiu como uma forma de criação e disseminação do conhecimento, em meio a um contexto de perda de efetividade de modelos, métodos, ferramentas e demais instrumentos analíticos, ultrapassados e carentes de inovação. Enriquecendo a discussão em torno do entendimento da melhor forma de organizar o conhecimento, Ferreira et al. (2016) alegam que investir na GC é essencial para organizações. Deste modo, estas, de acordo com os autores, poderiam se apresentar mais eficazes na geração e aplicação do conhecimento, o que, de fato, pode ser útil no enfrentamento de possíveis desafios em seus processos produtivos e gerenciais.

Para a devida compreensão do significado do recurso do conhecimento, deve-se fazer a distinção entre dois tipos de conhecimento apontados por Nonaka e Takeuchi (1997), quais sejam: Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito, exemplificados no Quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de conhecimento

<b>Tipos de Conhecimentos</b>	<b>Características principais</b>
Conhecimento tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- junção de conhecimentos adquiridos formalmente por um indivíduo com a visão de mundo adquirido pelo mesmo</li> <li>- conhecimento impactado por um sistema de crenças, valores e experiências adquiridas</li> <li>- trabalha e utiliza a informação, criando valor, ou seja: transformando o seu conhecimento explícito em tecnologia, novos produtos e serviços</li> <li>- ligado a intuições, experiências, ações humanas, emoções e, portanto, mais difícil de observar, sendo baseado em experiências partilhadas por suas emoções, valores ou ideias.</li> </ul>
Conhecimento explícito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecimento adquirido formalmente nas academias, nos livros, periódicos, etc.</li> <li>- empregado como sinônimo de informação</li> <li>- se expressaria por meio de palavras, sons e números, sendo, assim, mais fácil sua decodificação, comunicação e compartilhamento</li> <li>- Devido à clareza, este conhecimento incorreria em uma melhor compreensão, em relação ao tácito</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Nonaka e Takechi (1997).

O conhecimento tácito, para Davenport e Prusak (2003), é complexo e, portanto, praticamente impossível de ser reproduzido em um documento ou banco de dados, por incorporar muito aprendizado acumulado e enraizado. Desta forma, a efetiva codificação deste conhecimento, por escrito, acaba sendo prejudicada, por levar em conta aprendizados muito peculiares do indivíduo, como é o caso do estilo peculiar de um grande músico, que dificilmente poderia ser descrito em palavras. No entanto, para os autores, o conhecimento explícito poderia ser representado por meio de documentos e banco de dados.

Alguns tipos de conhecimento, para Davenport e Prusak (2013), não podem ser representados fora da mente humana. Além disso, eles destacam a importância da partilha de informação: “é por isso que o processo de codificação do mais substancial conhecimento tácito existente nas organizações é geralmente limitado a localizar alguém que possua aquele conhecimento, encaminhar o interessado para aquela pessoa e incentivar ambos a interagir”. (DAVENPORT; PRUSAK, 2013, p. 87).

Lemos e Jóia (2012) também reconhecem a divisão do conhecimento em explícito e tácito. Os autores apontam a relevância da transferência do conhecimento tácito de uma pessoa para a outra e dentro de uma organização. Para eles, tal conhecimento é o resultado direto de experiências, reflexões e diálogo. Quanto ao conhecimento explícito, os autores alegam que está articulado à linguagem formal, por meio de palavras, símbolos e números, sendo facilmente comunicado.

Nonaka e Takeuchi (1997), para descrição dos processos de conversão do conhecimento em empresas japonesas, buscaram diferenciar conhecimento tácito do conhecimento explícito. Eles atribuíram o sucesso das empresas japonesas à sua habilidade e aperfeiçoamento na “criação do conhecimento organizacional”. A ideia dos autores seria apresentar uma nova teoria sobre a criação do conhecimento organizacional, que se desenvolveu no Japão, para pesquisadores e gerentes do Ocidente. Ademais, eles procuraram explicar os motivos de sucesso de certas empresas japonesas no quesito inovação, bem como projetar um modelo universal sobre a forma adequada de administração de empresas, com base nas práticas deste país e no Ocidente.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Este modelo dinâmico é criado e expandido através da interação social entre os dois tipos de conhecimento. Esta interação é denominada "Conversão do Conhecimento".

Para Almeida et al. (2016), conhecimentos e competências isolados não dão base para manter empresas de sucesso. O compartilhamento de conhecimentos e competências em uma empresa pode se tornar efetivamente um patrimônio intelectual, sendo base para desenvolvimento de projetos e estratégias.

A conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa é o momento em que ocorreria a criação do conhecimento organizacional, de acordo Nonaka e Takeuchi (1997). É o momento em que grupos se movem em torno de um mesmo conhecimento, que ainda é tácito, cuja tendência, após conversas, discussões e reflexões sobre determinados temas, leve à

externalização do conhecimento. Conclusões, insights e palpites, ainda de acordo com os autores, apresentariam pouco valor para a empresa se não fossem convertidos em conhecimento explícito e partilhados entre os membros da organização.

Davenport e Prusak (2003) entendem que a transferência diária do conhecimento faz parte da vida organizacional e enfatizam a importância que este ocorra de forma natural, ao mencionarem:

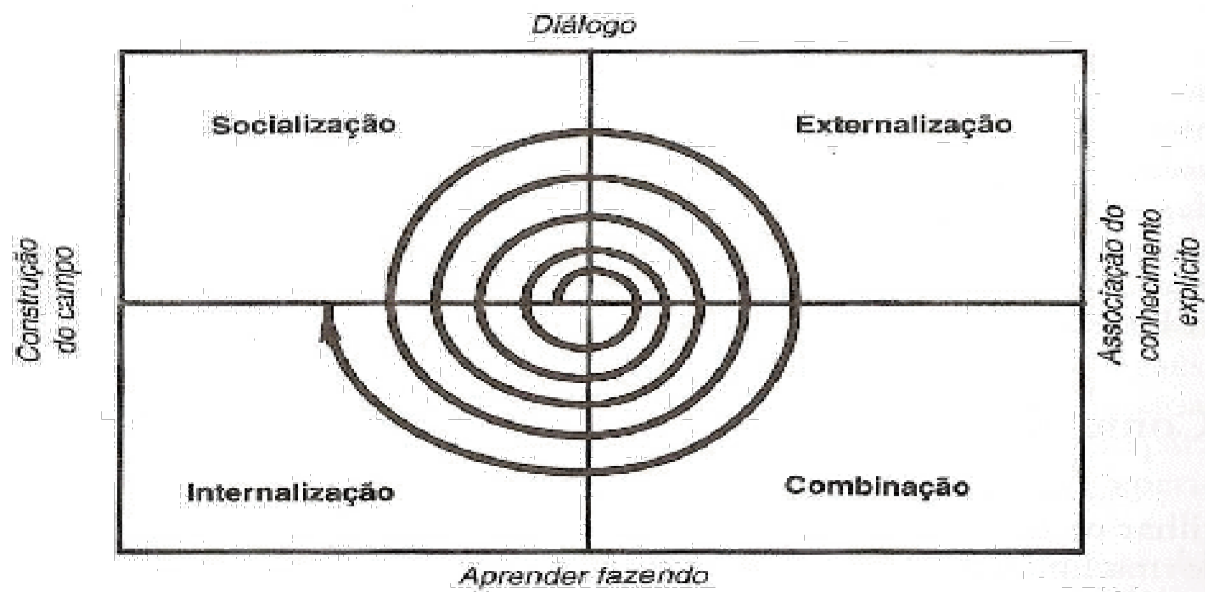
A transferência espontânea e não estruturada o conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. Isso é particularmente necessário em organizações cujo papel principal é criar o conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 108).

O conhecimento, conforme mencionam Behr e Nascimento (2008), é algo que precisa ser transferido da mente das pessoas, no caso o tácito, para o explícito, por meio de manuais organizacionais. Essa externalização é o que representaria a conversão do conhecimento tácito em procedimentos escritos, sendo a forma mais tradicional de controle. Para Almeida et al. (2016), o racional da conversão de conhecimento é tornar o conhecimento que as pessoas adquirem transferíveis para o patrimônio da organização.

O entendimento para Nonaka e Takeuchi (1997) de que os conhecimentos tácito e explícito seriam a fonte de criação do conhecimento abre espaço para construção de quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, quais sejam: socialização, externalização, internalização e combinação. Conforme apresentam os autores, a socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito; a externalização, a conversão do conhecimento tácito em explícito; a combinação, a conversão do conhecimento explícito em explícito; e internalização, a conversão do conhecimento explícito para tácito.

A Espiral, apresentada na Figura 4, representa o conjunto das quatro formas de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). A interação entre o tácito e explícito, que determina a criação do conhecimento organizacional, é ajustada de acordo com as mudanças dos diferentes modos de conversão, de acordo com os referidos autores.

Figura 4 - Espiral do Conhecimento



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

A socialização abre espaço para o “campo” da interação e gera o “conhecimento compartilhado”. A externalização aparece sendo motivada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, gerando o “conhecimento conceitual”. A combinação é provocada pelo conhecimento recém-criado do já existente e origina o “conhecimento sistêmico”. Por fim, o “aprender fazendo” motiva a internalização, que produz o “conhecimento operacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80). A seguir, há a representação dos conteúdos do conhecimento, criada com base nos quatro modos de conversão do conhecimento, exemplificados na Figura 5:

Figura 5 - Conteúdo do conhecimento para os modos de conversão do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora, com base Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

O conhecimento deve ser construído por meio da interação entre os membros de uma organização e ampliado a nível de grupo. Dessa forma, o externo, acumulado dentro de uma organização, apresentaria como resultado o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Terra (2000) argumenta que indivíduos, dentro de seus processos de aprendizado e criativos, carecem de grande motivação intrínseca, bem como a interação com o outro, combinando, assim, múltiplas perspectivas e experiências.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam, dessa forma, a necessidade de uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional para explicar a inovação. Além disso, mobilizaram o entendimento de que a fonte da criação do conhecimento estaria na movimentação e conversão do conhecimento tácito. A criação de informação e conhecimento seria um meio das organizações encararem, de modo eficiente, as mudanças de seu ambiente, a partir de um posicionamento ativo de seus membros na inovação.

### 3.2 MODELO DE GESTÃO: CRIANDO PERSPECTIVAS PARA O SETOR DE PAGAMENTO

Esta seção apresenta o desenvolvimento de um modelo de gestão baseado no conhecimento, partindo de outros já existentes, que mais se adequam à realidade do setor de pagamento, objeto de estudo deste trabalho. Modelo, de acordo com Japiassú e Marcondes (2001, p. 132), faz referência a: “Paradigma, forma ideal. Objeto que serve de parâmetro para a construção ou criação de outros. Qualquer coisa ou pessoa que se toma como inspiração ou ideal a ser imitado ou copiado”.

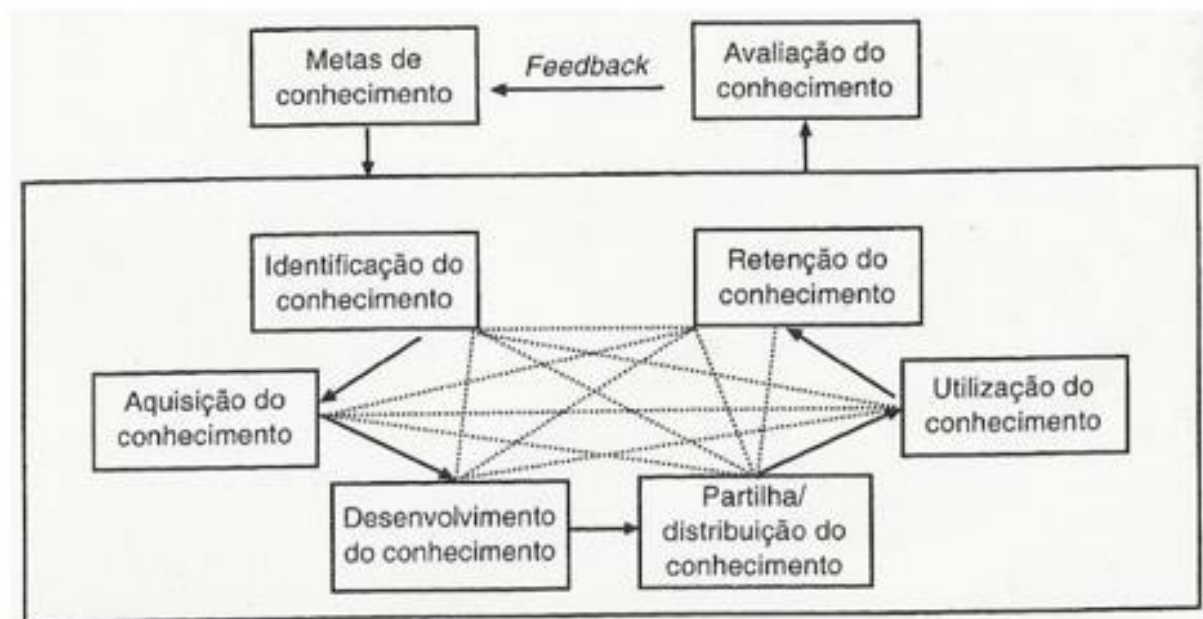
Os modelos de gestão de conhecimento escolhidos são: Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), GC de Probst, Raub e Romhardt (2002) e o modelo de GC de Choo (2003). A escolha foi feita, tendo por base a aproximação de alguns conceitos discutidos pelos pesquisadores, apresentados nesta seção.

A Espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997), já representada na Figura 4, faz uma abordagem dos quatro modos de conversão de conhecimento, quais sejam: a socialização (conversão do conhecimento tácito em tácito); externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito); combinação (conversão do conhecimento explícito em explícito); e internalização (conversão do conhecimento explícito em tácito). Estes, por sua vez, são responsáveis pelo processo de aprendizagem em uma organização, não apenas a individual,

mas também coletivo, permeando equipes de trabalho e a organização como um todo. É um processo que inicia na socialização, externalização, combinação e termina na internalização, onde sofre novas alterações, iniciando-se novamente o ciclo.

Probst, Raub e Romhardt (2002) estabeleceram, em seu modelo, oito processos, conforme Figura 6, que consideravam essenciais na GC, os chamados de elementos construtivos, que são: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento, retenção do conhecimento, metas de conhecimento e avaliação do conhecimento. A intenção desta pesquisa não é esgotar todo o tema, mas fazer uma breve explicação dos conceitos inerentes aos elementos apontados.

Figura 6 - Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36).

De acordo com os autores, na identificação do conhecimento, procura-se encontrar os especialistas em determinados assuntos importantes, dentro e fora da organização. Trata-se do momento em que há transparência interna e externa dos conhecimentos e dos talentos pessoais de seus membros, não facilmente identificados. A aquisição do conhecimento seria um processo de importação de conhecimento de fontes externas à da organização, de um saber que ainda não existe na empresa e que sejam compatíveis com a sua realidade, de forma a não gerar conflito.

O desenvolvimento do conhecimento seria uma forma de complementar à aquisição, na medida em que há geração de novas ideias, habilidades e de processos mais eficientes. Neste,



há o desenvolvimento de uma capacidade que ainda não existe na organização e, de repente, nem fora dela. Já o compartilhamento e a distribuição de conhecimento se referem a informações e experiências que só podem ser usadas para o benefício da organização, em especial por aqueles responsáveis por tomar decisões.

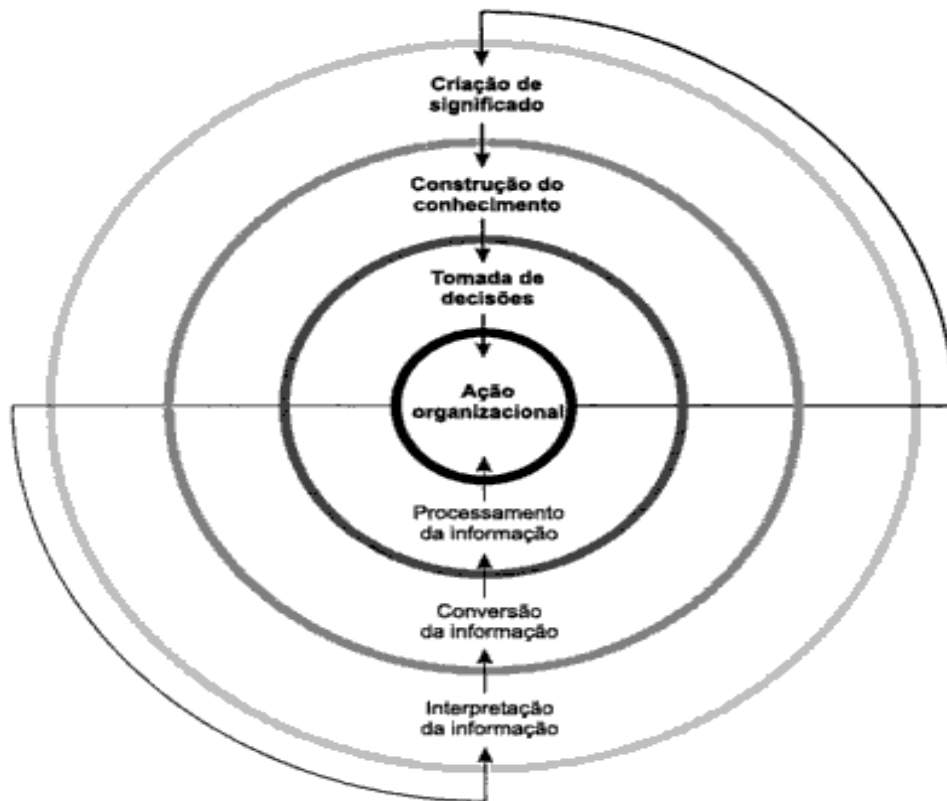
Ainda de acordo com os autores, a utilização do conhecimento abarca os saberes existentes na empresa, que são utilizados em benefício das atividades diárias, de modo que se possa garantir que o conhecimento possa ser aplicado. Na retenção de conhecimento, há as providências necessárias para que o saber não se perca, seja através de retenção de informações, documentos e experiências.

Por fim, os estudiosos mencionam que as metas fazem referência aos objetivos do conhecimento, no qual se verifica as habilidades que devem ser desenvolvidas, em que nível, além de buscar verificar o sucesso ou fracasso da gestão de conhecimento implementada. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a avaliação do conhecimento seria o momento em que se tentaria medir a qualidade das metas, se elas foram ou não atingidas, para que a empresa tenha condições de verificar em que ponto o seu conhecimento mudou, por meio de *feedback*, de forma a ver a necessidade de ajustes nos elementos construtivos da GC.

Para Choo (2003, p. 31) “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”. Em seu modelo, o autor entende que, apesar de tratados como independentes de informação organizacional, os processos de criar significado, construir conhecimento e tomar decisões estão de fato interligados.

A criação de significado, de acordo com o autor, seria momento de interpretações de notícias, mensagens sobre o ambiente da organização, em que os membros, por meio de trocas de experiências passadas, precisam decidir qual das informações tem mais relevância, até chegar a uma interpretação consensual. A construção para o conhecimento, para o autor, é a conversão do conhecimento, que se efetiva por meio de diálogos e discursos. Nesse momento, os funcionários de uma organização partilham e articulam conhecimentos, por meio de metáforas, analogias e outros canais mais formais de comunicação. Já a tomada de decisão, para o autor, parte do processamento e a análise das informações adquiridas a partir de alternativas disponíveis. Segue figura 7 com ilustração do modelo de GC de Choo (2003):

Figura 7 - A organização do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 30).

A seguir, o Quadro 5 apresenta o resumo dos três modelos basilares para construção do modelo que será apresentado por esta pesquisadora.

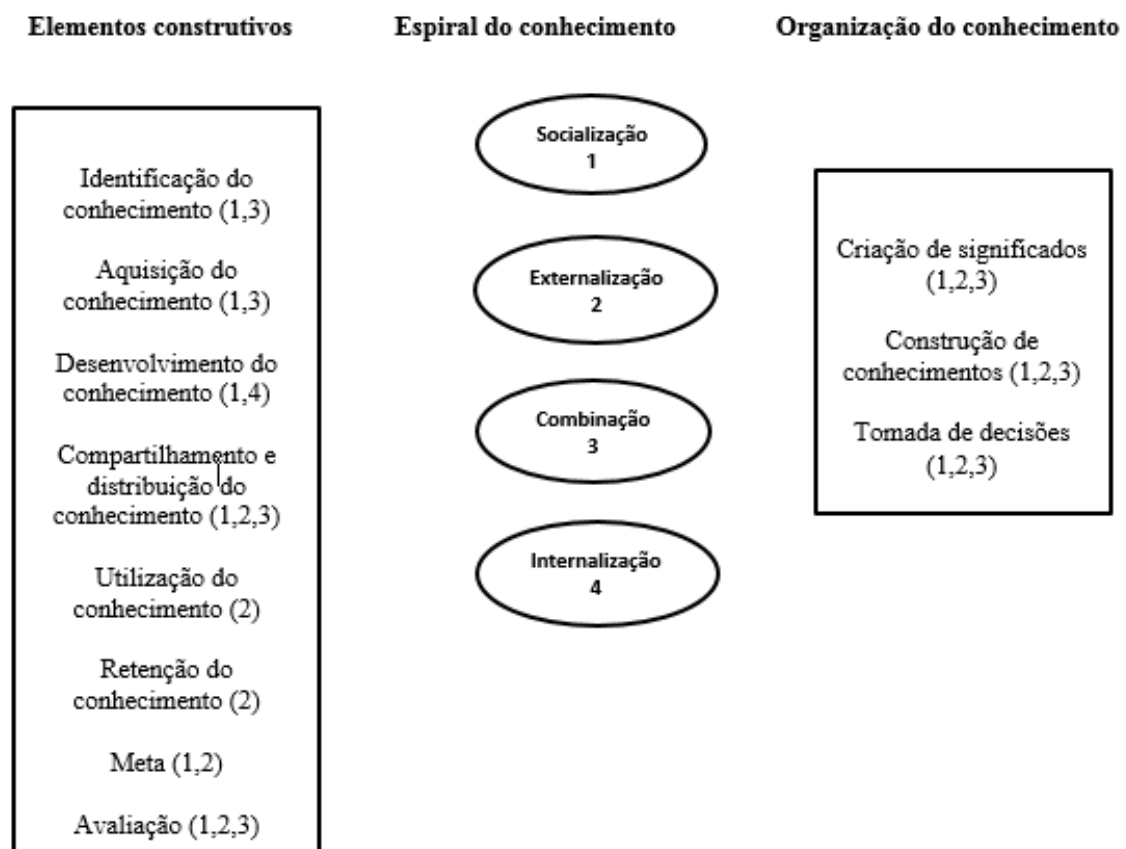
Quadro 5 - Resumo modelos GC

Modelo	Autor	Livro/ano	Ideia principal
GC de Probst, Raub e Romhardt	Gilbert Probst, Steffen Raub e Kai Romhardt	Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso (2002)	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	Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação (1997)	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 Choo	A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões (2003)	Criação de significados, construção de conhecimentos e tomada de decisões como processos de utilização da informação que constituem a organização do conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 8, pensada por esta pesquisadora, teve por objetivo inicial fazer uma associação dos modelos de gestão propostos por Probst, Raub e Romhardt (2002) e Choo (2003) à Espiral do Conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997). A escolha destes modelos como referência se justifica a partir do entendimento de que, por meio deles, é possível realizar correlações. A partir de tais interpretações, torna-se possível entender o fenômeno e, por consequência, haver embasamento para a proposição de um modelo.

Figura 8 - Associação dos modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e de Choo (2003) à Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Os modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), apresentados na Figura 8, estão acompanhados da numeração de 1 a 4. Esta nomenclatura foi utilizada como forma de facilitar a relação que a autora pretende traçar com a Espiral, também conhecida como modelo SECI. A seguir, será apresentada a explicação para as associações feitas, de forma a facilitar a compreensão, até se chegar ao modelo pensado. É importante frisar que, para cada item, será apresentado a explicação do modo de conversão apenas uma vez, de maneira que a

informação não fique redundante, ficando, assim, subentendido que a mesma explicação cabe para os demais em que estes aparecerem.

Pode-se observar que, na frente da identificação e da aquisição do conhecimento, estão os números 1 e 3, o que significa que estes elementos construtivos foram relacionados à socialização e à combinação. Os modos de conversão do conhecimento, socialização e combinação, que podem ser representados respectivamente, por exemplo, por *brainstorming*<sup>14</sup> e por reuniões, foram considerados por esta pesquisadora como os que mais se adequam na identificação de possíveis potenciais individuais e para aquisição de saberes que ainda não existem dentro de uma organização.

Prosseguindo com a explicação da Figura 8, o compartilhamento e distribuição do conhecimento, a avaliação, a criação de significados, a construção de conhecimentos e tomada de decisões foram ligados à socialização, externalização e combinação. A conversão do conhecimento tácito em explícito (externalização), por manuais, metáforas, analogias e modelos, contribui, na visão desta autora, para que o conhecimento partilhado seja expresso e, até mesmo, formalizado, bem como ajuda no momento de verificar os avanços que a organização obteve com o decorrer do tempo.

Avaliou-se, ainda, que a socialização e a internalização contribuem para o desenvolvimento do conhecimento apresentado na Figura 8. Ao assimilar as informações (internalização), seja com o aprender fazendo ou relatos de experiência, o indivíduo traz para si os novos saberes, que sofrem novamente novas transformações, reiniciando o ciclo SECI.

A utilização e a retenção do conhecimento foram vinculadas à externalização, por esta autora considerar que pôr em prática o potencial de um membro e tentar preservar estes saberes, em prol da organização, pode ser facilitado por meio de manuais ou, até mesmo, modelos. Os manuais podem ser utilizados, tanto para registro do conhecimento de integrantes de uma organização, como para serem utilizados por estes membros para ministrar algum treinamento, explorando, assim, as suas habilidades.

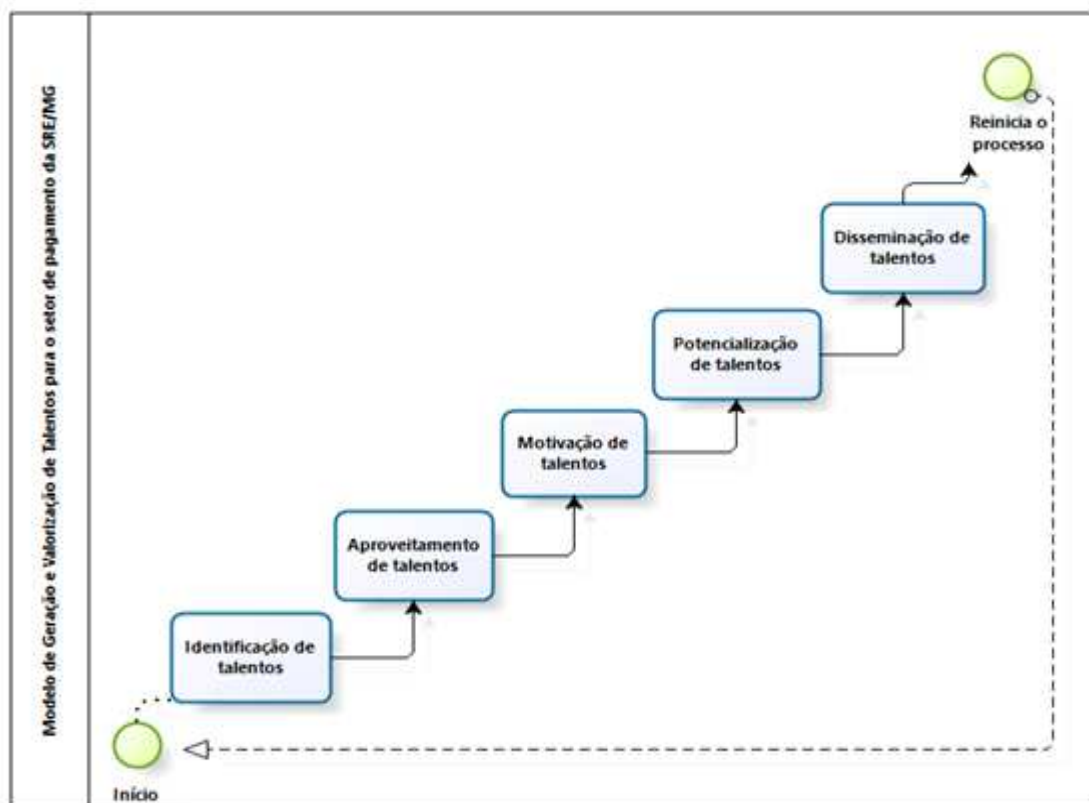
Finalizando, a meta foi relacionada à socialização e à externalização, como forma de reforçar a importância na partilha de experiências, momento em que podem surgir grandes ideias, bem como a exposição desses conhecimentos para atingir os objetivos traçados.

---

<sup>14</sup> *Brainstorming*: significa tempestade de ideias ou tempestade cerebral e surgiu da união das palavras inglesas “*brain*”, cérebro, e “*storm*”, tempestade (SIGNIFICADOS, 2014). Ainda de acordo com informações do site, o mesmo se refere a um método que tem por fim testar e explorar a capacidade criativa de um indivíduo ou grupo, por meio de reuniões conjuntas que motivem seus pensamentos, para que se possa chegar a um denominador comum, com fim de gerar ideias inovadoras.

Esta pesquisadora buscou inicialmente fazer as associações dos modelos apresentados à Espiral do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), escolhido como base. A partir daí, procurou-se pensar sobre o que seria viável para um modelo que estivesse mais próximo do setor de pagamento da SRE estudada. Assim, a Figura 9 ilustra o modelo de talentos pensado por esta autora para o setor.

Figura 9 - Modelo de Geração e Valorização de talentos para o setor de pagamento da SRE/MG



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No setor, há uma circulação de informações e de procedimentos que requer, do taxador, estar sempre informado de todas as novidades relativas às legislações de pessoal e de assuntos que interferem na folha de pagamento. Ficar desatualizado quanto aos assuntos de serviço não faz parte da rotina deste profissional, tendo em vista que os comandos ou acertos imprecisos processados por eles no sistema podem incorrer em prejuízo ao erário ou a servidores.

Como já demonstrado na seção 1.2, apenas um taxador está cursando nível superior, os demais já têm algum tipo de formação superior completa. Mediante este dado, pode-se perceber que o conhecimento já é valorizado por estes servidores, que buscam estar se aperfeiçoando e buscando novo saberes. Mediante o perfil dos servidores apresentado, pensou-se em um modelo

de Geração e Valorização de talentos, para explorar o potencial de seus profissionais, que pudesse contribuir para a qualidade de serviço prestado no setor.

A identificação do talento, conforme demonstrado na Figura 9, seria o momento, inspirado no elemento construtivo da identificação do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002), em que se buscaria compreender quais as potencialidades de cada taxador, mediante transferência de conhecimento tácito por conversas informais e observações. Tais meios possibilitam verificar quais as facilidades que os servidores apresentam que poderiam ser utilizadas para a melhoria na qualidade do serviço como um todo. Este primeiro item do modelo também estaria apoiado na criação de significado de Choo (2003), na medida em que poderia se utilizar das interpretações de informações e partilha de experiências passadas entre os taxadores, de forma que se pudesse chegar a um senso comum dos valores individuais.

O aproveitamento de talentos, pensado por esta autora, seria o momento em que, após a análise das potencialidades, seria possível refletir sobre o que pode ser utilizado em prol do setor. Trata-se, assim, de um processo um pouco diferente da utilização do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002), que utiliza os saberes existentes em prol de atividades cotidianas. Nesse sentido, o aproveitamento iria verificar a efetividade do que foi percebido.

Suponha-se, por exemplo, que tenha sido identificado que um taxador tenha um conhecimento superior aos demais em determinados assuntos de serviço e que seria muito proveitoso utilizar este profissional para dar um treinamento para os demais. Neste ponto, o item tem por base, antes de sua aplicação, buscar verificar se, além do conhecimento, o taxador tem a didática para repassar o conhecimento. Existem pessoas que dominam muito alguma coisa, mas, nem sempre, este mesmo indivíduo tem a facilidade de ensinar. No aproveitamento, não basta utilizar o que há de melhor, sendo necessário verificar se este melhor pode ser utilizado de forma eficaz.

Após verificar qual o conhecimento é aproveitável, seria o momento da motivação dos talentos. Este item está muito ligado ao desenvolvimento do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002), ao modo de conversão de conhecimento; socialização de Nonaka e Takeuchi (1997); e construção de conhecimento de Choo (2003). Esta pesquisadora acredita que um taxador motivado anseie não só aprimorar, mas também repassar seus talentos, no caso, o conhecimento, a outro taxador. Neste ponto, as chefias exercem um papel muito importante de mobilização, incentivando os seus profissionais.

A seguir, haveria a potencialização dos talentos, por meio de capacitações aos servidores, de forma a ampliar o que já aprenderam em sua trajetória profissional no setor. Potencializar talentos foi pensado, mediante o que foi exposto no elemento construtivo

desenvolvimento de conhecimento, de Probst, Raub e Romhardt (2002); nos quatro modos de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997); e na construção de conhecimento de Choo (2003).

E, por fim, viria a disseminação do talento, em que os taxadores iriam aplicar, de alguma forma, no setor, seja com a criação de algum procedimento que facilite o serviço desempenhado pelo taxador, bem como no repasse de seus pensamentos aos demais, iniciando, novamente, o ciclo, com a identificação de novos conhecimentos criados. Na disseminação de talentos, de acordo com a visão desta autora, haveria o momento de transformação e geração de novos talentos, tendo em vista o envolvimento com a equipe ou com serviço desempenhado por estes. Este item foi inspirado no compartilhamento/distribuição e utilização de conhecimentos de Probst, Raub e Romhardt (2002); na socialização, externalização e combinação de Nonaka e Takeuchi (1997); e criação de significados de Choo (2003).

Esta seção contemplou a criação de um modelo, inspirado em outros já conhecidos, que pudesse se aproximar mais da realidade a nível micro dos taxadores da regional em estudo, o que não significa que possa ser utilizado como padrão para outras regionais. A próxima seção descreve a metodologia adotada, além dos caminhos percorridos para a construção desta pesquisa.

### 3.3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, é descrito o trajeto metodológico percorrido para a construção deste trabalho, bem como a definição do tipo e instrumento de pesquisa adotado, além da forma de tratamento dos dados após a sua coleta.

O termo pesquisa é definido por Marconi e Lakatos (2003, p.155) como sendo um “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Para Gil (2002), a pesquisa é:

[...] um projeto racional e sistemático com objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos, através da utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 2002, p.1).

O desenvolvimento de uma pesquisa requer, do pesquisador, uma informalidade quanto aos dados encontrados. Esta postura se torna necessária para que a análise não se torne viciada,

mediante opiniões que inviabilizem a busca por um resultado satisfatório e mais próximo da realidade. Gatti (1999) sinaliza ser indispensável que o pesquisador permaneça em constante vigilância quanto à sua forma não só de ver, mas também de interpretar os fenômenos que lhe são apresentados.

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso qualitativo. Segundo Yin (2001):

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos (como em estudos de economia) são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar pesquisa (...) Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2001, p. 19).

De acordo com as ideias do autor, o estudo de caso faz uma análise de questões contemporâneas, não sendo possível, no entanto, a manipulação de comportamentos relevantes. Além disso, o autor ainda aponta a possibilidade de, em tal tipo de pesquisa, serem realizadas observações diretas e entrevistas sistemáticas. Por meio de tais instrumentos, é possível que o investigador lide com uma variedade de evidências no desenvolvimento de seu projeto, tais como: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Frente a isso, nesta pesquisa, é desenvolvida uma reflexão sobre a prática profissional dos taxadores da Regional de Minas Gerais em estudo à luz da GC, a partir do diagnóstico de problemas identificados em seu ambiente de trabalho, com apresentação de evidências, embasamento em argumentos teóricos e proposta de intervenção, baseada nas conclusões da análise.

Inicialmente, para a construção do capítulo 2, e com a intenção de identificar evidências que servissem de base para a construção do estudo de caso da pesquisa, foi realizado um levantamento do número de documento de IA's, recebidos pelos taxadores no período 2017-2018, bem como uma estimativa do número de e-mails, com orientações e procedimentos, recebidos pelo Órgão Central neste mesmo período. Entretanto, devido à fragilidade de se fazer um levantamento do quantitativo de e-mails efetivamente recebidos, pois muitos podem ter sido descartados neste período, optou-se em não utilizar esta informação como forma de buscar identificar as orientações e procedimentos de serviço recebidos pelos taxadores.

Mediante a barreira encontrada, foi necessário mudar o curso do que se havia pensado para identificar as possíveis evidências para a construção do caso. Assim, como ponto de



partida, realizou-se uma pesquisa documental, a partir do levantamento de informações de atas de reuniões existentes do setor de pagamento da SRE escolhida para esta pesquisa.

Cabe considerar que, ao todo, conforme Apêndice A, consta a formalização de 33 registros de atas de reuniões realizadas no setor. A primeira foi feita em 2015 (01/11/2015); vinte e quatro, no ano de 2016; sete, em 2017; e a última, em 2018 (ata n. 34), que ocorreu em 19/10/2018. A ata de n. 23 não entrou no quantitativo, por não conter nenhuma informação. Além disso, nas atas n. 33 e 34, não constam nenhum tipo de instrução/ procedimento de serviço, mas tratam de questões atinentes a mudança de local da sede da SRE pesquisada e regras de troca de ordem de escola entre os taxadores. Assim, efetivamente, neste período, foram realizadas 31 reuniões com algum tipo de assunto relativo à função do taxador. A escolha do referido documento se justifica, por ele necessariamente ter que conter informações dos acordos entre taxadores e coordenação de pagamento, no que se refere ao desempenho de atividades e definição de procedimentos em geral.

A questão de pesquisa proposta inicialmente também teve que sofrer adaptações. A pergunta estava construída do seguinte modo: “De que forma a gestão do conhecimento pode impactar para a melhoria do trabalho dos taxadores da Superintendência Regional de Ensino de (nome suprimido)?”. Em conversa com a banca de qualificação, a pesquisadora percebeu que medir impacto do conhecimento era algo complexo. Probst, Raub, Romhardt (2002, p. 195) alegam que, para se quantificar o conhecimento a princípio, faz-se necessário externalizá-lo, efetuando, assim, a devida separação de “situações, épocas e pessoas específicas”. Assim, optou-se por fazer uma adaptação da pergunta inicial, que ficou formulada da seguinte forma: “Como estruturar um sistema de Gestão de Conhecimento adequado às necessidades do setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais”?

Ainda, para o desenvolvimento do capítulo 2, foi realizado um estudo de legislação estadual, que contemplou assuntos referentes à estrutura e competência da SRE e atribuições dos Supervisores de Taxação, os taxadores. Para Godoy (1995), o que constitui a pesquisa documental é o exame realizado em materiais diversos, que, de alguma forma, ainda não receberam um tratamento mais analítico ou foram reexaminados, podendo contribuir para novas descobertas ou interpretações complementares.

A pesquisa bibliográfica, para a construção do trabalho, partiu da escolha de estudiosos que dialogassem com a temática da pesquisa, no caso, GC, tendo como base a obra de Nonaka e Takeuchi (1997), que são autores de referência deste assunto.

A pesquisa de campo contou com a realização de entrevistas semiestruturadas com seis taxadores do setor de pagamento da SRE em estudo, na tentativa de compreender a rotina e os

procedimentos envolvidos no trabalho por eles desenvolvido. Lüdke e André (1986) entendem ser a entrevista uma técnica. Trivínos (1987) define entrevista semiestruturada da seguinte forma:

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. (TRIVINÓS, 1987, p. 146).

Mediante o estabelecimento deste conceito, o autor acredita que o entrevistado, com base em suas experiências, participa de forma espontânea, junto com o pesquisador, para o processo de elaboração da pesquisa. Ademais, ele complementa que a entrevista semiestruturada facilita a descrição, explicação e compreensão de fenômenos sociais, “tanto dentro de sua situação específica, como de situações de dimensões maiores.” (TRIVINÓS, 1987, p. 152). Boni e Quaresma (2005) alegam que, na entrevista semiestruturada, o pesquisador, ao delinear as questões, o faz dentro de um contexto muito similar ao de uma conversa informal, o que dá um melhor direcionamento ao tema.

Com fim de dar um melhor curso para a análise dos dados, as perguntas que compuseram a entrevista foram construídas em blocos, buscando contemplar os objetivos específicos propostos para este estudo, quais sejam:

- mapear o nível de conhecimento do taxador em sua rotina de serviço e formação profissional;
- fazer o levantamento dos principais problemas no desempenho de suas funções;
- verificar a aplicabilidade da GC no setor de pagamento da Regional em estudo.

Para a escolha dos taxadores que participaram da entrevista, foi realizada uma classificação dos mesmos, de acordo com o tempo de serviço no setor. Assim, para a preservação da identidade dos entrevistados, foi escolhida a seguinte nomenclatura: E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2), E3 (entrevistado 3), E4 (entrevistado 4), E5 (entrevistado 5) e E6 (entrevistado 6). Levou-se em consideração, para a escolha dos entrevistados, períodos coincidentes, ou próximos, de ingresso no setor, e que contemplassem servidores que estivessem enquadrados dentro de um grupo de novatos, os de ingresso intermediário e os mais experientes, para que a análise ficasse mais consistente em dados. O objetivo é tentar apresentar as diferentes percepções relativas aos serviços no setor destes profissionais.

A pesquisa, de cunho qualitativo, foi realizada pessoalmente com taxadores do setor de pagamento de uma Regional de Ensino de Minas Gerais no mês de fevereiro de 2020. Cabe

destacar que a taxação do mês fevereiro é a que recebe os contratos em maior número, por se referir as designações feitas em massa para o ano letivo. Sendo assim, seria inviável fazer a pesquisa com o sistema aberto para inserções, tendo em vista que os servidores estão envolvidos nas inclusões dos novos designados.

Ao todo, o setor conta com quinze profissionais, entretanto, para este estudo, foram realizadas entrevistas com seis servidores, utilizando-se, como critério de escolha, a data de seu ingresso no setor, conforme já descrito anteriormente. No momento da análise, a idade dos entrevistados variou de 41 a 56 anos. Embora, seja exigência para o exercício da função de Supervisor apenas o nível médio, cabe pontuar que todos os entrevistados possuem nível superior em sua formação acadêmica, o que pode vir a sinalizar o interesse pessoal em formação.

Após ter traçado o perfil dos servidores pesquisados, a seguir, é feita a análise dos dados obtidos nas informações prestadas em entrevista, instrumento de pesquisa utilizado para este trabalho.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas com os seis taxadores da Regional de Ensino de Minas Gerais em estudo foram realizadas no mês de fevereiro de 2020, logo após o fechamento da taxação do mês. Optou-se por este momento, pois o sistema estava fechado para inserção de dados, e os taxadores ficam envolvidos com o arquivamento dos documentos do período, assim como se organizam para iniciar novamente cálculos dos Informativos de Alteração e outros documentos, como processos de vencimentos deixados e férias-prêmio.

#### **3.4.1 Mapeamento do conhecimento e da formação profissional dos taxadores**

Neste primeiro bloco, busca-se compreender sobre o processo de formação em serviço dos taxadores. Probst, Raub e Romhardt (2002) defendem o treinamento profissional como parte importante para o desenvolvimento de um funcionário e consideram que o conhecimento do exercício da função pode ser transmitido mediante o processo de reprodução do conhecimento. Na tentativa de identificar a formação inicial recebida pelos taxadores, foi perguntado: “Quando você entrou no setor como aprendeu o serviço? Alguém te ensinou? Como foi?”

Com as respostas apresentadas para a questão de como aprenderam o serviço, identificou-se que, dos seis taxadores entrevistados, cinco afirmaram ter aprendido o serviço com colegas do próprio setor, sendo que destes, dois informaram também ter recebido auxílio de coordenador de pagamento. Do universo, apenas um taxador, que tem um pouco mais de experiência no setor, mencionou ter aprendido as atividades da sua função com um servidor específico. Cabe destacar, que esta pesquisadora, da mesma forma como os demais taxadores aprendeu o serviço com outros colegas do setor.

De um modo geral, o treinamento dado ao taxador novato ocorre com o mesmo acompanhando o serviço de outros taxadores, que simultaneamente explicam o serviço, e também pelo sistema de “sombra”, terminologia muito utilizado em empresas de *Callcenter*, ao observarem os caminhos percorridos pelo taxador no sistema para incluir dados da vida dos servidores.

Para Davenport e Prusak (2003), uma organização transfere de forma efetiva um conhecimento, quando contrata pessoas perspicazes e permite que as mesmas conversem entre si. Ademais, apontam: “Quando um funcionário pergunta a um colega da sala ao lado como ele poderia elaborar um orçamento que lhe foi pedido, ele está solicitando uma transferência do conhecimento.” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 5). Este sistema de transferência de conhecimento é muito utilizado pelos taxadores, conforme mostram resultados obtidos para a questão.

Retomando à análise, a “sombra”, muito utilizada para treinar os taxadores novatos, pode vir a incorrer em falhas no processo de absorção do conhecimento. O novato acaba por assimilar os conhecimentos no “aprender fazendo”. O treinamento é feito inicialmente em um sistema de rodízio entre os taxadores, entretanto, estes precisam mostrar o serviço ao mesmo tempo em que fazem a taxaço de suas escolas e demais demandas que surgem. Assim, ao ensinar, o taxador pode não se lembrar de dar instruções detalhadas e embasadas em conhecimentos teóricos, devido ao fato de o sistema ficar aberto para inclusões por um período determinado.

A socialização, já apontada nesta pesquisa como um dos modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), é um compartilhar de conhecimentos de experiências e, com isso, de criação do conhecimento tácito. Ainda de acordo com os autores, é possível que um indivíduo adquira conhecimento tácito de outra pessoa sem a necessidade de utilização da linguagem e relatam que “os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

A comunicação interpessoal é importante não apenas para o crescimento dos saberes do próprio indivíduo, mas também para um melhor crescimento da empresa no qual está inserido, no caso em questão, o setor de pagamento. Kunsch (2006) defende que a comunicação deva ser entendida como uma parte particular da essência de uma organização. De acordo com ela, esta é formada por pessoas que se comunicam de forma interativa, viabilizando os objetivos das empresas, em meio a suas diversidades e transações complexas. De acordo com o autor, “sem comunicação as organizações não existiriam.” (KUNSCH, 2006, p. 1).

A segunda questão da entrevista solicitou que os servidores “desenhassem” a forma como organizavam as suas rotinas de trabalho. No Quadro 06, são apresentadas as respostas dadas a esta questão.

Quadro 6 - Formas de organização da rotina de trabalho

<b>Taxadores</b>	<b>Organização rotina de trabalho</b>
Entrevistado 1 (E1)	- por prioridade - organiza no dia anterior, em uma pasta específica, as pendências a serem resolvidas no dia seguinte. Sinaliza o que é urgente
Entrevistado 2 (E2)	- por prioridade - em segundo momento resolve demais pendências
Entrevistado 3 (E3)	- prioridade para o que gera pagamento - outras demandas: IAS, justiça e o que surgir
Entrevistado 4 (E4)	- arquivo de documentos quando fecha a taxaçaõ - cálculo de demandas anteriores - inserções de informações junto com o grupo
Entrevistado 5 (E5)	- por prioridades - outras demandas: como pensão, recadastramento, vencimentos deixados
Entrevistado 6 (E6)	- por prioridade - posteriormente tenta mesclar um pouco de cada um dos outros serviços existentes no setor

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das entrevistas realizada com taxadores de uma SRE de Minas Gerais em fev./2020.

Analisando-se as respostas apresentadas no Quadro 06, observou-se que cinco taxadores alegam programar as atividades a serem desenvolvidas, mediante o estabelecimento do que consideram ser prioridade. Apenas o taxador E4 não mencionou se organizar por prioridades, mas, em sua entrevista, informou não ter tempo para se programar e que acompanha o andamento do grupo quando a taxaçaõ está aberta.

Ferreira et al. (2016) consideram que planejamento e organização do trabalho se apresentam por meio de sequência de ações, que visam atingir um determinado fim, a partir do estabelecimento de prioridades, melhor gestão do tempo e recursos mais eficazes, mediante definição de prazos mais próximos da realidade.

A rotina de serviço do taxador gira em torno de manter a vida funcional do servidor em dia, de forma que o mesmo receba seus vencimentos corretamente, bem como direitos e também restituição de valores, nos casos necessários. Nesse sentido, é importante destacar na íntegra a fala de E3, uma taxadora com tempo intermediário de serviço no setor: “Eu dou prioridade para aquilo que gera, para o que vai gerar o cheque, vai gerar o pagamento do servidor” (E3).

Devido aos períodos em que o sistema fica aberto para inclusões de informações, o taxador vive de taxaço em taxaço, que é uma expressão utilizada entre os servidores da Regional em estudo. E este é o grande desafio deste profissional, planejar a sua rotina de trabalho de forma que, ao final de cada ciclo, não tenha deixado “nenhum servidor para trás”, ou seja, sem condições de receber seu pagamento em dia.

As duas próximas questões fizeram uma abordagem das ferramentas laborativas utilizadas pelos servidores para o desempenho de suas atividades. As perguntas solicitaram, aos taxadores, que sinalizassem quais os sistemas mais utilizados e suas funcionalidades, bem como a relevância dos mesmos para a sua rotina de trabalho. Para ilustrar a situação apresentada, foi construído o Quadro 07, apontando os sistemas mencionados pelos servidores, os grupos e as respostas de seus integrantes.

Quadro 7 - Sistemas utilizados pelos taxadores de uma SRE/MG

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<b>Sistemas</b>						
Cadu- RH						X
E-mail			X			
Planilhas		X		X		
Ponto digital					X	
SEI	X	X		X	X	X
SICOBET	X	X		X		X
Sisap (Prodemg)	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das entrevistas realizadas com taxadores de uma SRE de Minas Gerais em fev. /2020.

Com os dados apresentados no Quadro 07, verifica-se que o Cadu- RH, e-mail e ponto digital <sup>15</sup>são utilizados apenas por um servidor, sendo respectivamente os taxadores E6, E3 e

<sup>15</sup>Ponto digital: é onde os servidores fazem suas marcações de entradas e saídas no trabalho, cuja frequência impacte de forma direto no recebimento de seus vencimentos. As informações do ponto digital estão diretamente ligadas ao sistema Sisap, e qualquer a falta de alguma marcação, sem justificativa legal, incorre diretamente no desconto no vencimento do servidor. Neste sistema, constam serviços, como: marcação de férias regulamentares, inserções de atestados médicos, licenças legais, afastamentos, dentre outros serviços. Com ele, é possível que o servidor acompanhe a sua frequência

E5. O Cadu- RH, apresentado na Seção 1.3, é uma ferramenta de consulta das normatizações e instruções de serviço. É importante destacar que as instruções e procedimentos de serviços, que chegam ao setor de pagamento, ocorrem em, sua maioria, por e-mail, que é recebido pela coordenadora do setor e repassado para o e-mail institucional dos taxadores.

Percebe-se que todos os taxadores apontaram o Sisap como sendo o sistema mais utilizado. É importante destacar que, na resposta dos entrevistados, este sistema foi apresentado como principal para a execução de seu serviço. É neste sistema que são inseridas informações das vidas funcionais dos servidores, de forma que sejam realizados os seus pagamentos e demais direitos. Por ele, é também possível restituir, se for o caso, valores recebidos indevidamente aos cofres públicos. No tocante a este sistema, a entrevistada E3 afirma:

A gente usa o Prodemge. Para fazer taxação, pesquisa de cheque. É, a maioria, tudo, tudo, praticamente tudo que a gente vai fazer ali dentro do pagamento a gente usa o Prodemge, né. Os e-mails pra gente entrar em contato com as escolas. Que mais. Acho que a maior parte do dia a gente fica nisso aí, e-mail e Prodemg. (E3).

A taxadora E5, que trabalha no setor há mais tempo, ainda faz uma abordagem geral sobre a importância das ferramentas utilizadas no setor: “Não tem como a gente trabalhar sem os sistemas” (E5).

Prosseguindo com a análise do Quadro, nota-se que o SEI e SICOBET, ambos apresentados na Seção 1.2.1, referem-se respectivamente a um sistema de encaminhamentos de processos, por meio eletrônico e registro de Informativos de Alterações- dentre outras funções- que estão em posse dos taxadores. Tais sistemas foram apresentados pela maioria dos pesquisados como os mais utilizados.

Toda a movimentação de processos, em posse dos taxadores, é feita através do SEI. Por meio deste sistema, é possível ter um controle de todos os locais por onde os documentos tramitam, além de ter um acesso, em menor tempo, a possíveis correções em documentos ou complementos que precisam ser encaminhados. Acredita-se que, devido a esta, importância o SEI tenha aparecido entre os mais utilizados pelos servidores do setor. Esta mesma observação cabe para o SICOBET, usado para atualizar a situação do IA, publicações do Diário Oficial de Minas Gerais, que são inseridas pelo taxador no sistema e podem gerar vantagens ou

---

em seu ambiente de trabalho. Esta ferramenta entrou em vigor nas SRE's de Minas Gerais em março de 2019.

obrigações para os servidores ligados à Regional. As ferramentas mencionadas no Quadro 06 contribuem, de forma a dar suporte à prática profissional dos taxadores no dia a dia.

A última pergunta deste bloco buscou compreender sobre a formação profissional dos entrevistados e foi solicitado aos mesmos que relatassem, a nível local e de Órgão Central, a participação, ou não, em formações específicas para o exercício das atividades inerentes à sua função e, dentro de suas respostas, darem um retorno de suas experiências, nesse sentido.

A formação profissional, em especial a continuada, é de extrema importância para o nivelamento e ampliação do conhecimento de um trabalhador. Nivelar o saber é um ponto chave no setor de pagamento, levando-se em conta que apenas os servidores mais antigos vivenciaram os períodos de mudanças de regime de vencimentos e compreendem melhor a incidência de verbas mais antigas quando necessário para analisar um caso que requeira este conhecimento. Vendo por este ângulo, o primeiro passo seria sinalizar o problema para, posteriormente, “atacar” na base com a implementação de formações.

Madureira (2005, p1.117) defende que “a formação profissional contínua deve ter como fim a resposta a problemas concretos de desempenho previamente identificados”. Além disso, argumenta que esta qualificação desempenha um papel determinante na criação do perfil de um profissional e seu preparo como sujeitos proativos, em meio à inovação e modernização.

O Quadro 08 ilustra a resposta dos participantes da pesquisa quanto ao quantitativo das formações recebidas.

Quadro 8 - Formações e relato de experiências

(continua)

Entrevistados	Quantitativo formação local	Relato de experiência	Quantitativo formação Órgão Central	Relato de experiência
E1	Apenas inicial (colegas do setor)	Bom	-	-
E2	Apenas inicial (colegas do setor)	Tranquilo	-	-
E3	Inicial (colegas do setor)	- muito bom	2	-primeira formação: muito boa -segunda formação: sentiu falta de treinamento para realização de cálculos



Quadro 8 - Formações e relato de experiências

(conclusão)

E4	-Inicial (com colegas e coordenador) - mais 02	-Inicial: com colegas (tranquilo); com coordenador (deu segurança para execução do serviço) - primeira formação: bom -segunda formação: muito válida	1 (vídeo-conferência)	-sem relatos específicos
E5	Inicial (colegas do setor e coordenador)	- bom	2	- primeira formação: sentiu falta de aprofundar mais nos assuntos escolhidos para estudo - segunda formação: sentiu falta de treinamento para realização de cálculos e houve tempo de formação
E6	- Inicial (com servidor específico) - mais 01	- gostou muito	1	- sem relatos específicos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das entrevistas realizadas com taxadores de uma SRE de Minas Gerais em fev./2020.

Ao analisar os dados do Quadro 8, verifica-se que apenas taxadores com ingressos intermediários (E3 e E4) e mais experientes (E5 e E6) participaram de algum tipo de formação no Órgão Central. É importante destacar que, dentre estes, E4 não chegou a se deslocar para este tipo de treinamento, uma vez que ocorreu por meio de vídeo-conferência.

Observa-se que E1 e E2, taxadores com menos tempo de serviço no setor em comparação com os demais pesquisados, não obtiveram nenhum tipo de formação. É interessante destacar fala da servidora E1, na pergunta sobre se havia recebido alguma formação específica no setor: “Não. Assim, até hoje ainda não. Talvez também pelo pouco tempo que eu tenha dentro do pagamento.” (E1).

Pôde-se observar que apenas E6 não relatou ter recebido treinamento inicial com um colega do setor, mas por um servidor específico, que foi direcionado para ensinar todos os procedimentos necessários para a execução do serviço. O mesmo não fez relatos específicos sobre o treinamento recebido no Órgão Central e, quanto a esta formação, relatou:

Nossa, foram poucas viu, que eles chamaram lá em Belo Horizonte para, para fazer algum treinamento. Nossa, mas tem tanto tempo que eu acho que nem sei. É, mais foi assim mais de programa. Não sei se quando criou o Sisap. Acho que quando criou o Sisap, que chamou lá para mostrar mais ou menos como que era. Acho que foi só isso. Não tem. Esse treinamento não tem lá e aqui também é mais difícil. A gente vai aprendendo é mexendo e com o colega do lado. (E6).

Ainda analisando as informações do Quadro 8, verifica-se que os pesquisados, com exceção da E6, que recebeu formação de um servidor específico, deram retorno positivo sobre o auxílio dados pelos colegas ao ingressarem no setor. Entretanto, quanto aos treinamentos recebidos pelo Órgão Central, as opiniões se dividem, em relação a algumas formações recebidas.

A taxadora E3 caracterizou como boa a primeira formação recebida. Já em relação à segunda, relatou falta da transferência de conhecimentos relativos a cálculos, elemento que estava em suas expectativas, também apontado por E5. Com relação às experiências nas formações obtidas, E3 mencionou, em sua entrevista: “[...] um foi muito bom, porque apresentou bastante, bastante coisa que a gente não conhecia ainda, né. Deu um material impresso pra gente.” (E3).

Já E5 mencionou que também sentiu falta de mais profundidade nos assuntos tratados na primeira formação recebida pelo Órgão Central e, quanto ao tempo de formação e de aprendizado de cálculo, relatou: “Formação que eu lembro que eu participei foi em 2011 que nós tivemos uma regional ... lá em (nome da cidade suprimido para preservar identificação do local) que foi específica para os taxadores, né, cálculo e tudo. Só que foi muito assim. Foram só 3 dias.” (E5).

A aprendizagem de um serviço pelo taxador incorre no desenvolvimento não apenas pessoal, mas também no ambiente no qual este está inserido. Pode-se considerar, assim, que construir melhores formas para que este profissional assimile o serviço realizado seja uma forma de estar pensando, sempre com visão de futuro, no melhor desempenho do setor de pagamento.

Fazendo uma análise geral das informações apresentadas no Quadro 08, percebe-se que o número de formações recebidas, pelos servidores com ingressos intermediários e os mais experientes, quais sejam E3, E4, E5 e E6, não chegaram a três formações no Órgão Central. Estes servidores, ao retornarem de suas formações, são os que servem de referência para os demais taxadores que não participaram dos treinamentos, sendo, assim, os multiplicadores de conhecimentos. Entretanto, observa-se que apenas E4 e E6 recordam ter recebido formações a nível local.

### 3.4.2 Principais problemas no desempenho das funções do taxador

Esta seção explora os problemas levantados pelos taxadores da SRE em estudo para o desempenho de suas atividades. Os dados obtidos permitiram conhecer as diferentes rotinas de serviço adotadas pelos taxadores, e os meios utilizados pelos mesmos para resolver questões adversas, relativas às diferentes demandas recebidas por estes servidores.

A primeira pergunta deste bloco foi direcionada a saber, dos entrevistados, quais os maiores problemas enfrentados por eles em sua rotina de trabalho. Solicitou-se, assim, que emitissem opinião acerca do que poderia ser feito para diminuir tais problemas. O Quadro 9 buscou contemplar, mediante relato dos próprios taxadores, as dificuldades que os mesmos encontram para o bom desempenho de suas atividades, e o que estes pensavam como possível solução para as situações apontadas.

Quadro 9 - Dificuldades apontadas pelos taxadores de uma SRE de MG

Dificuldades apontadas pelo próprio taxador	Taxador	Soluções apresentadas
Documentos errados encaminhados pelas escolas	E1 E2	- treinamento para as escolas; - desburocratizar o serviço, devido ao excesso papel;
Dificuldades em identificar códigos para inserir sistema	E2	- responsável pela correção deve mandar documento correto
Dificuldade em identificar de imediato o que está errado em um documento encaminhado pela escola	E2	-
Processamento de alguns cálculos	E1 E3	- treinamento contínuo com todos taxadores
Carência de alguns procedimentos de serviços do Órgão Central (padronização serviço)	E3 E5	- padronização de serviço por parte da Secretaria - antecipação dos erros, ao enviar procedimento de serviço novos
Pouco tempo para inserção de dados	E4 E5	-
Falta de manuais padronizados para tirar dúvidas	E4	- criação de manuais, mesmo que virtuais
Falta de treinamento	E4	- treinamentos constantes - reuniões de trabalho
Sistema lento	E6	- implantação de sistema mais moderno
Excesso de papéis com informações repetidas, que incorrem em perda de tempo para execução serviço	E6	- ser mais informatizado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das entrevistas realizadas com taxadores de uma SRE de Minas Gerais em fev./2020.

Observa-se que o Quadro 9 apresenta, como problemas: o encaminhamento de documentos incorretos pelas escolas, os processamentos de alguns cálculos, a carência de padronização de alguns serviços do Órgão Central e o pouco tempo para inserção de dados. Mediante esta informação, cabe destacar à relação que possa existir entre informações inconsistentes, encaminhadas pelas escolas, e o pouco tempo para inserção de dados. Esta informação pode vir a ser uma das possíveis causas de retrabalho dos taxadores e, conseqüentemente, redução no tempo que os mesmos têm para inserção de dados no sistema, por conta do retrabalho em solicitar correções para as escolas. Ao chegarem novos documentos, os taxadores não estão isentos de novas conferências, antes do lançamento da informação no sistema.

Este processo gera um círculo vicioso, que pode vir a ser apontado como um fator redutor no tempo. Dessa forma, tal questão pode prejudicar outros procedimentos ou o estudo das orientações recebidas por e-mail. Na Figura 10, há a representação deste provável problema que o servidor do setor de pagamento, da SRE de Minas no caso estudado, pode estar enfrentando:

Figura 10 - Movimentação de documentos entre escolas e o setor de pagamento



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Prosseguindo com a análise, o encaminhamento de documentos corretos, para o setor de pagamento, pode estar interferindo no seu tempo disponível, o que, conseqüentemente, pode estar reduzindo o tempo de estudos. Este último, por sua vez, poderia permitir uma melhor

análise e estudo em relação ao processamento de alguns cálculos, motivo também apontados pelos taxadores como um fator que dificulta seu serviço. E1, quanto a esta questão, menciona:

Então, você perde muito, um grande tempo, às vezes, tentando resolver isto que a escola poderia ter mandado corretamente, que aí flui rapidinho. Agora, quando a gente pega né, errado. Aí já é um problema que você, é, você esbarra naquilo ali, e tem que voltar tudo de novo. Começar, entendeu, tudo de novo, e tentar executar o serviço. (E1).

E2 também partilha da mesma opinião, ao declarar:

A pessoa que fez já tem que mandar a coisa certa. Porque eu acho que a maior dificuldade é essa. Porque quando as coisas já vêm certa para você, você só vai digitar. Mas você tem ainda que ficar vendo o que a pessoa mandou errado, pedindo para consertar, ele manda de novo. Então, isso acaba atrasando um pouquinho a rotina de trabalho. (E2).

Continuando com a análise do Quadro 10, percebe-se que nenhuma solução é apresentada no que se refere à falta de tempo para inserção de dados e para as dificuldades na identificação dos erros em documentos encaminhados pelas escolas. Diante dessa situação, a relevância de treinamento, para taxador ou escola, apareceu como solução para três dos 10 casos apresentados, sendo que tal elemento também foi apontado como problema enfrentado pelo taxador no exercício de suas atividades.

E1, que está entre integrantes novatos do setor, mencionou, em sua entrevista, a importância de se realizar treinamento com todos os taxadores, como, por exemplo, através de vídeo conferência, levando-se em consideração a diversidade de assuntos do setor. Da mesma forma, E3, E4 e E5, taxadores com ingressos intermediários e mais antigos no setor, conforme dados do Quadro 9, apontam, como propostas de resolução de problemas, o treinamento e a padronização de serviço. Esta informação mostra que até os mais experientes do setor sentem a necessidade de capacitação para o exercício de suas atividades.

Para Rabelo, Filho e Oliveira (1995), o treinamento é uma função de destaque na teoria e prática na gestão de pessoal. Os autores alegam que há uma hipótese basilar de que a organização, de forma sistemática, do treinamento seja fator relevante para o sucesso de um programa e para a melhoria da qualidade. Dessa ideia de qualidade, partilha E5, que mencionou em sua fala que o treinamento não é uma coisa negativa. Para ela, “é uma coisa em prol do servidor que está lá fora esperando para receber os benefícios dele o mais rápido possível.” (E5).

A capacitação em serviço está muito relacionada à gestão de pessoas, em especial no que se refere ao desenvolvimento do profissional do indivíduo. Ferreira et al. (2016), ao falarem sobre a evolução da gestão de pessoas, mencionam que empresas voltam a sua atenção para o oferecimento de maquinário necessário para a execução do serviço. Nesse sentido, ocorre um planejamento para o seu próprio desenvolvimento que, no entanto, não atingem resultados satisfatórios por não refletir na preparação de seu pessoal. Importante destacar que o treinamento profissional torna-se fundamental para o exercício hábil de uma função.

Prosseguindo com a análise da questão proposta, o Quadro 10 teve por intuito identificar o que os taxadores percebem que os seus colegas de trabalho apresentam como dificuldade.

Quadro 10 - Dificuldades apontadas de outros taxadores

<b>Dificuldades apontadas por outros taxadores</b>	<b>Taxador</b>
Lançamentos no Sisap	E1
Problemas gerados pelas mudanças de códigos	E2
Cálculos de IA's (carreira antiga)	E3 E6
Cálculo de determinados documentos	E4
Cálculos gerais, Verba Temporária de Antecipação do Posicionamento (VTAP), Título Declaratório	E5
Identificar como o sistema pagou determinado valor para pessoa, ao analisar cheque (Exemplo: custeio vale- transporte)	E6
Cálculo VTAP	E6
Sequência correta para digitar determinado procedimento, de forma a não dar erro (Exemplo: carga horária)	E6

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das entrevistas realizadas com taxadores de uma SRE de Minas Gerais em fev. / 2020.

Deste modo, o Quadro 10 faz menção à opinião dos entrevistados quanto à percepção das dificuldades vivenciadas pelos demais taxadores. Nota-se que as observações de E3, E4, E5 e E6, que têm mais tempo de serviço no setor, estão, em sua maioria, relacionadas a procedimentos de determinados cálculos e identificação de formas de cálculo, totalizando seis das 10 situações apresentadas. Este resultado pode ser bem significativo em se tratando de grupos com mais tempo de serviço. É importante pontuar que esta questão também é apresentada no Quadro 9 como dificuldade, pelos próprios taxadores, em suas rotinas de serviço.

E6, que pertence ao grupo de taxadores considerados experientes, relatou:

É, às vezes no próprio pagamento, igual aquele negócio do. Daquele custeio de auxílio transporte. A lei fala que é 6% em cima do. Lá do vencimento. Aí,

você vai, pega um cheque e não está daquele jeito. Aí você não sabe. Se na lei fala uma coisa, porque que no cheque está fazendo diferente. Isso tem hora que todo mundo. Tem hora que você não chega no valor. (E6).

O relato feito por E6 confirma a informação das atas de reunião números 06 (28/03/16), 07 (04/04/2016), 08 (11/04/16), 09 (18/04/16), 17 (04/07/16) e 24 (21/11/10), que se encontram no Apêndice A. Percebe-se que, desde 2016, há dúvidas relativas ao custeio de vale-transporte, sendo que elas, até o momento, ainda não foram totalmente esclarecidas.

Orientações de serviço, que chegam ao profissional, precisam ser bem tratada para se gerar conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a simples disponibilização do conhecimento não significa que ocorreu a transferência do mesmo. Nesse sentido, relatam: “Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido...O acesso é necessário, mas de forma alguma é suficiente para garantir que o conhecimento será usado.” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 123).

Finalizando a análise da questão, vale retomar a solução apresentada no Quadro 9 pela taxadora E5 sobre a necessidade de o Órgão Central se posicionar antecipadamente sobre possíveis inconsistências. De acordo com a integrante: “... e se antecipar aos erros. Eles têm que lançar, alguma, alguma novidade, algum procedimento novo já com tudo certo. Os procedimentos todos certos para a gente poder fazer. Para não gerar retrabalho.” (E5).

Quanto à sugestão apresentada pela taxadora E5, Choo (2011) defende e registra em seus estudos:

A aprendizagem organizacional ocorre quando os membros, reagindo às mudanças do ambiente, detectam e corrigem erros por meio da modificação de estratégias, suposições ou normas. Alteradas as estratégias, suposições ou normas são armazenadas na memória da organização, tornando-se parte das imagens privada e dos mapas públicos. (CHOO, 2011, p. 339).

A segunda pergunta deste conjunto de questões buscou saber, dos taxadores, quem era o responsável por auxiliar a solucionar os problemas com os quais se deparavam na sua rotina de trabalho. Cinco taxadores alegaram recorrer aos colegas de trabalho para dirimir possíveis dúvidas, quais sejam: E1, E2, E4, E5 e E6. Apenas E3, com tempo intermediário de serviço, não informou este recurso como primeira opção. E3, E4 e E5 informaram ter como recurso também o Órgão Central, e E5 também mencionou contar com apoio de outras regionais.

A partilha de conhecimentos, entre os colegas, em um ambiente de serviço, tende a ser uma prática até mesmo comum dentro de algumas organizações. É interessante compartilhar um conhecimento, que a princípio, está apenas com um indivíduo, de forma a gerar valor. A

socialização, que é um dos modos de conversão do conhecimento, é descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) como um processo de partilha de experiências, da criação do conhecimento tácito. Este saber, ainda de acordo com os pesquisadores, é adquirido por um indivíduo diretamente de outro. O segredo na aquisição de tal conhecimento tácito é a experiência compartilhada, de modo que uma pessoa tenha possibilidade de compreender melhor o raciocínio do outro.

Ferreira et al. (2016) partilham do mesmo entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997), ao relatarem que o crescimento individual de um profissional estabelece relação de dependência com o aprendizado, que, por sua vez, está submetido à troca de experiências. Ainda de acordo com os escritos dos pesquisadores, tal troca se torna efetiva, caso seja realizada entre pessoas.

A última pergunta do bloco questionou aos taxadores: Quais impactos há no seu setor quando um servidor mais antigo é desligado ou transferido? Quatro taxadores, para esta questão, responderam que o conhecimento vai junto com a pessoa. Um taxador não soube identificar um possível impacto, e a outra informou que a consequência seria não ter a pessoa para explicar algum cálculo realizado por ela, em caso de retorno de algum processo que tenha feito.

Com as respostas apresentadas, verifica-se que a maioria entende a perda do conhecimento como um resultado da saída de servidores do setor. E a taxadora E5 relata:

Então, esse impacto é sentido, porque, normalmente, o servidor antigo, ele detém muito conhecimento, né. É porque tem coisas que a gente vê só de um tempo para cá. O mais antigo é, muitas vezes, não chega até o novato. Chega um caso ou outro. Então, é, como é uma novidade para aquele novato. E como nós não temos aí um manual, de procedimentos, fica mesmo essa coisa de passar de um para o outro, de um pro outro. Quando o mais antigo sai, ele leva junto com ele uma gama de conhecimentos. É inevitável ele levar junto com ele. Porque é uma coisa que ele construiu pra ele. E ele não teve condições de passar para todo mundo, porque não tem tempo de passar para todo mundo, né. Por mais que a gente tente montar uma cartilha. Um caderno com orientações e tudo, isso é muito pessoal, cada um, é, escreve de um jeito, às vezes nem sempre o jeito que eu escrevo é um jeito que o outro vai entender. Então, é, com certeza, a pessoa, quando sai um antigo ali do setor, é, causa um desfalque grande né na equipe. (E5).

Os taxadores mais antigos do setor trazem consigo um conhecimento muito peculiar do serviço, por terem vivenciado períodos de mudanças que os mais novatos não participaram. O acesso às memórias, referente aos saberes, conhecimentos tácitos (subjetivos), que estes servidores têm, muitas vezes se torna um pouco mais palpável por meio de conversas, onde ocorre, de forma espontânea, a transmissão destes conhecimentos. A percepção destes



pensamentos não é tão fácil assim. Nonaka e Takeuchi (1997) ilustram bem esta observação, ao trazerem o exemplo de um artesão que, depois de anos de experiência, pode ser incapaz de repassar os princípios técnicos inerentes ao seu aprendizado. Habilidades estas, ainda de acordo com os autores, de difícil definição, ou que são absorvidas no termo “*know-how*”, que é o “aqui e agora”, o conhecimento transferido de forma simultânea.

É importante o registro de orientações de serviços, seja por meio de manuais ou até mesmo digital, mas os detalhes, muitas vezes, só conseguem ser percebidos por meio de diálogos. E quando estes servidores são desligados do setor acabam por levar consigo toda a bagagem de conhecimentos que construíram no decorrer de tantos anos. E talvez por este motivo, a maioria dos taxadores sinalizou uma perda significativa com o desligamento desses taxadores.

Neste sentido, Freire et al. (2012) fazem uma reflexão sobre a memória organizacional e argumentam que a mesma conduz à partilha e reutilização do conhecimento de uma empresa e do saber pessoal de cada trabalhador. Desde modo, acaba por se tornar viável o registro do que estes servidores aprenderam no setor, para que os que ficam não se sintam tão órfãos, como menciona E3 em sua fala:

É como foi o caso do (nome do taxador suprimido), o (nome do taxador suprimido) era o ponto de referência. Então, todos os cálculos, assim, mais antigos, que a gente ia fazer, a gente corria nele. (nome suprimido), como que faz isso aqui? E ele dava a orientação. Ele parava o serviço dele para orientar a gente. Então, quando ele foi embora, a gente fica assim, meio órfão, né, nesta questão. E aí, a gente fica tentando fazer essas pesquisas. A gente busca também no órgão central. (E3).

A perda de conhecimentos, que ocorre com a saída de taxadores mais experientes, apontada de forma direta por quatro taxadores durante a entrevista, pode se caracterizar como uma forma de externalização da importância do armazenamento desses saberes por algum meio. Neste caso, o registro da conversão do conhecimento tácito em explícito, em locais de fácil acesso, conforme defendido por Strauhs et al. (2012), como uma melhor forma de organizar os conhecimentos recebidos e que estejam disponíveis a todos sempre que necessário for.

O valor atribuído aos conhecimentos pessoais individuais não descaracteriza a importância das orientações legais aos quais os taxadores estão submetidos. Até mesmo, porque só compete à administração pública fazer o que a lei lhe permite, de forma a se evitar desvios de conduta (BATISTA, 2012).

A próxima seção apresenta uma análise dos dados direcionados para a verificação da aplicabilidade da GC dentro do contexto de trabalho dos taxadores da regional estudada.

### **3.4.3 Aplicabilidade da Gestão do Conhecimento ao setor em estudo**

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 11) alegam que “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”. Nesta seção, verifica-se de que forma este saber circula e é absorvido entre os taxadores da SRE em estudo. A transmissão, que se refere ao envio ou apresentação de um determinado conhecimento a outra pessoa, e a absorção da informação, por uma pessoa ou grupo, são ações que estão envolvidas no processo de transferência de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Para a análise deste bloco, vale resgatar o conceito de clima organizacional. Este se refere a percepções que as pessoas têm do ambiente de trabalho ao qual estão inseridas. Conforme alega Sbragia (1983), o clima, embora tenha por tendência descrever uma organização, também traz, em seu conceito, uma forma de caracterizar percepções que indivíduos têm de grupos ou equipes de trabalho das quais fazem parte. Deste modo, neste momento procura-se compreender a visão que os taxadores têm do setor ao qual exercem suas funções.

A primeira pergunta buscou identificar a percepção que os taxadores da SRE em análise têm quanto às formas de comunicação para transferência de conhecimento de serviço. Questionou-se, assim: “Pensando no seu dia a dia de trabalho, teria algum momento em que você consegue conversar com o colega sobre as rotinas de serviço, trocar informações...? Como isto funciona?”.

Conforme alega Marques (2016, p.43):

Percepção pode ser definida como um processo pelo qual um indivíduo se torna consciente e interpreta as informações sobre o meio ambiente. É outro elemento importante para entender o comportamento no local de trabalho. A percepção pode ser diferente de indivíduo para indivíduo e também do indivíduo em relação à realidade. (MARQUES, 2016, p. 43).

O Quadro 11 ilustra as reflexões feitas pelos taxadores da SRE em estudo referente ao primeiro questionamento:

Quadro 11 - Troca de informações entre taxadores SRE/MG

<b>Taxador</b>	<b>Consegue trocar informação com colega</b>	<b>Ocasião</b>
E1	Às vezes sim	-Na hora do almoço -quando um levanta um assunto em sala em voz alta, e os outros ouvem e trocam experiências
E2	Sim	Quando tem dúvida (trocar informação)
E3	Sim	-Fazendo perguntas em voz alta na sala para saber a opinião dos colegas
E4	Em algum momento sim	Período em que taxaçoão está fechada
E5	Sim	-Fazendo pergunta em voz alta para saber a opinião dos colegas
E6	Sim	-partilhado dúvidas em voz alta para todo mundo fazer a mesma coisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das entrevistas realizadas com taxadores de uma SRE de Minas Gerais em fev. /2020.

Analisando-se as informações do Quadro 11, nota-se que quatro taxadores mencionaram que as trocas de informações de serviço ocorrem através de perguntas feitas em voz alta, de forma que todos pudessem partilhar as suas experiências. É interessante destacar que dois destes taxadores, E5 e E6, embora tenham um pouco mais de experiência no setor, não deixaram de mencionar o valor da informação entre os servidores. Este dado pode vir a indicar que até mesmo servidores experientes não possuem o domínio completo de todos os assuntos relativos ao serviço, estando em constante partilha de conhecimento com os demais. Terra (2000, p. 2) afirma que “os indivíduos em seus processos criativos e de aprendizado dependem de grande motivação intrínseca, assim como de interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências.”.

A troca de conhecimentos pode ser considerada, com base nas informações do Quadro 10, como uma ferramenta importante para que o taxador venha desempenhar a sua atividade com um pouco mais de segurança. Na lacuna de alguma orientação de serviço, o saber do outro acaba por ser um recurso utilizado como meio de consulta, levando-se em consideração o tempo de serviço que o taxador exerce no setor.

É importante pontuar que, neste estudo, não necessariamente o tempo em que o servidor exerce a função de taxador esteja atrelado sempre à suposição do quanto ele conhece as rotinas nas quais está envolvido e o trabalho que desempenha. É inegável a experiência que estes têm, por terem passado pelas mudanças de regime de vencimento, mas não pode-se perder de vista que, por exemplo, a servidora E3, com ingresso intermediário no setor, já participou de treinamentos específicos, conforme ilustrado anteriormente no Quadro 8. Portanto, foi a disseminadora de determinado assunto para os demais.

A taxadora E1, conforme mostra Quadro 11, mencionou como oportunidade, para troca de informações, o horário de almoço, no caso, um momento bem informal. Davenport e Prusak (2003) apontam que conversar também é trabalhar em meio a uma economia que se baseia no conhecimento e destacam que diálogos que ocorrem nos bebedouros ou restaurantes da empresa costumam ser ocasiões para a transferência de conhecimento.

A informalidade no trato de assuntos, relativos ao serviço, pode ser uma forma útil de explorar as ideias e conhecimento que, a princípio, podem estar apenas na mente de um indivíduo (conhecimento tácito), partilhando-os com o outro, dentro de um processo de conversão do conhecimento tácito em explícito, momento em que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre o processo de criação do conhecimento.

O taxador E4 relatou, em sua entrevista, que percebe que consegue trocar informações com os colegas do setor em alguns momentos. Nesse sentido, identifica o período em que a taxação está fechada como uma ocasião para essa partilha de conhecimentos. E4 relatou que receia estar tomando um tempo do colega e menciona: “Mesmo que seja de trabalho, eu estender muito a coisa, tanto para mim, quanto para o colega. É porque eu sei que isso. Às vezes eu estou usando um tempo dele que é precioso.” (E4).

Para Almeida et al. (2016), o aumento da conectividade entre as pessoas, mediante o estímulo de relacionamento entre elas, por meio da empatia, poderia incorrer em um compartilhamento natural do conhecimento. Ainda de acordo com os autores, este seria um tipo de processo para o gerenciamento da base do conhecimento.

A próxima pergunta solicitou, aos entrevistados, que opinassem sobre algum fator que poderia dificultar o diálogo com os colegas, e como isto funcionava no setor.

Para a questão, a taxadora E1 informou que seria a carga de trabalho; E2 e E6 não identificaram dificuldade; E3 disse que seria a possibilidade de o taxador não desejar trocar informação; E4 mencionou o fator tempo; e E5 sinalizou o foco no trabalho por parte do outro taxador.

Uma pessoa tem a possibilidade de passar conhecimento quando a mesma detém este saber. Por isso, talvez a troca de experiência seja tão importante para o amadurecimento de um assunto não dominado pelo outro. No setor de pagamento, o diálogo se torna praticamente essencial, pois as rotinas são muitas, e as informações circulam de forma muito rápida. O sistema não fica aberto o tempo todo, como já informado, e este partilhar quanto a algum assunto novo de serviço pode vir, inclusive, a contribuir para que o tempo de efetivação do serviço possa reduzir um pouco.

Retomando à análise da questão, a servidora E3, que faz parte de um grupo intermediário, em se tratando de tempo de serviço no setor, sinaliza como barreira o outro não querer compartilhar o que sabe. Probst, Raub e Romhardt (2002) alegam que nem todas as pessoas transferem seu conhecimento ao outro de forma espontânea, pois podem existir barreiras humanas que a tornem menos dispostas ou, até mesmo, menos capaz para isto. Como exemplo, os autores mencionam uma pessoa que considera o conhecimento que possui como uma base de poder dentro da empresa à qual pertence.

Nem todos detêm o conhecimento de todos os procedimentos que estão envolvidos no setor. Almeida et al. (2016, p. 80), seguindo este apontamento, destacam que “a cultura de aprender com os erros é de grande valia pois é difícil, senão impossível, acertar 100%”. O diferencial pode estar no que foi adquirido e sedimentado com o passar do tempo dentro de um setor. Além disso, cabe frisar que uma pessoa pode saber muito sobre um determinado assunto para si e, mesmo com boa vontade, tenha dificuldade em repassar de forma didática para o outro. Em muitos momentos, neste processo de repassar o que se sabe, o taxador acaba exercendo um papel de professor. E daí, vem à didática do saber ensinar para que o outro absorva o que aprendeu de forma mais eficaz. Bulgraen (2010, p. 31) traz essa temática, ao relatar:

Segundo Freire (1979), a ação docente é a base de uma boa formação escolar e contribui para a construção de uma sociedade pensante. Entretanto, para que isso seja possível, o docente precisa assumir seu verdadeiro compromisso e encarar o caminho do aprender a ensinar. Evidentemente, ensinar é uma responsabilidade que precisa ser trabalhada e desenvolvida. Um educador precisa sempre, a cada dia, renovar sua forma pedagógica para, da melhor maneira, atender a seus alunos, pois é por meio do comprometimento e da “paixão” pela profissão e pela educação que o educador pode, verdadeiramente, assumir o seu papel e se interessar em realmente aprender a ensinar. (BULGRAEN, 2010, p. 31).

Prosseguindo com a análise da questão, o taxador E4 entende o fator tempo como empecilho a uma boa comunicação. Davenport e Prusak (2003) defendem que há muitos fatores culturais que inibem a transferência de conhecimento, o que eles chamam de atritos. E como um destes atritos, eles trazem a falta de tempo e de locais de encontro para o desenvolvimento de ideias. Nesse sentido, apontam como possível solução para estas situações a criação de tempo e locais para estas partilhas, como, por exemplo, salas de bate-papo e relatos de conferências.

E5, uma taxadora considerada mais experiente, já sinalizou o foco no trabalho por parte do outro taxador. É inegável que o serviço desempenhado no setor de pagamento requer muita

atenção do servidor que trabalha no setor. Uma inclusão indevida, ao se fazer uma designação, por exemplo, na nomenclatura do cargo de um professor, ou no número de aulas que este irá ministrar, pode incorrer em pagamento indevido, com necessidade de posterior ressarcimento do servidor ou crédito para o mesmo, dependendo do caso.

Finalizando a análise desta questão, embora não tenha sido apontado como barreira, vale mencionar que a disposição física em que se encontram as pessoas em seu ambiente de trabalho também pode vir a dificultar sua comunicação. Probst, Raub e Romhardt (2003, p.139) ilustram bem esta questão, ao relatarem:

O compartilhamento do conhecimento também pode ser afetado pela disposição espacial das áreas de trabalho. Com a administração cuidadosa do espaço, os fluxos de conhecimento podem ser refletidos em disposições físicas: pessoas que trabalham regularmente juntas, e para quem a troca de conhecimentos é especialmente importante, devem estar relativamente próximas. Atualmente, os escritórios costumam ser dispostos em linhas funcionais, e se presta pouca atenção nas distâncias entre as pessoas que precisam da outra como parceiras de conhecimento. Uma disposição inteligente pode reproduzir fisicamente todos os processos de negócio, facilitando, assim, a cooperação entre as funções. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2003, p. 139).

Após a abordagem de como funciona a comunicação entre os taxadores, buscou-se verificar como está a partilha de conhecimento entre estes e o Sisap Central (Órgão Central). Para isto, perguntou-se: “No nível do Órgão Central, como é a troca de informações com o taxador?”. Relembrando o que foi mencionado anteriormente, o Sisap Central é o setor que dá suporte aos setores de pagamento de todas as SRE’s, no que se refere à administração do sistema SISAP, com instruções de serviço.

Neste ponto, todos os entrevistados mencionaram não ter acesso direto ao Órgão Central, e que esta comunicação acontece por intermédio da coordenadora de pagamento, que recebe as orientações por e-mail e faz o repasse por este mesmo canal para os taxadores.

E4 e E6, na sequência, taxadores com tempo intermediário e com mais experientes no setor, fizeram apontamentos que mencionam um pouco o caminho que a informação percorre até chegar aos taxadores. Seguem os relatos: “...primeiro, porque o órgão central, ele chega até mim através de pessoas antes, né. Existe toda uma hierarquia.” (E4). “O e-mail, tem que ser só a coordenadora que passa. A gente não pode passar direto” (E6).

A hierarquia posta, para a chegada da informação, muito se aproxima do que é descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), ao mencionarem sobre o modelo gerencial *top-down* (de cima-para-baixo). Neste modelo, de acordo com os autores, as informações que chegam à alta

gerência são processadas, onde se criam planos e ordens que descem a hierarquia, de forma que os níveis inferiores possam implementá-las. Neste sentido, pode-se entender o Sisap Central como a alta gerência, que repassa as orientações e procedimentos para os taxadores, que, por sua vez, executam em nível micro o que lhe é repassado.

Nonaka e Takeuchi (1997), além do modelo *top-down*, abordaram também o *bottom-up* (de- baixo- para- cima) e propõem um novo o *middle-up-down* (do- meio- para- cima- e- para- baixo), por entenderem que os anteriores são ineficazes no processo de criação do conhecimento. No *bottom-up*, os altos gerentes não dão muitas ordens e instruções, e o conhecimento é gerado pelos funcionários de linha de frente, de modo independente, com pouco diálogo com os demais membros pertencentes à organização, com mais autonomia, mas sem interação para a criação do conhecimento.

Assim, Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram o modelo *middle-up-down*. Este modelo enfatiza o papel do gerente de nível médio na criação do conhecimento, ao qual poderia se associar à figura do coordenador de pagamento, como um elo entre a alta gerência (associada ao Sisap Central) e os funcionários de linha de frente, que poderiam, no caso, se ligar aos taxadores dos setores de pagamento.

Em caso de dúvidas de algum procedimento encaminhado pelo Sisap Central, e não sendo possível sanar a nível local, a coordenadora de pagamento faz o repasse dos questionamentos para o referido órgão, com fim de sanar possíveis lacunas. A resposta das demandas é redirecionada para o e-mail institucional dos taxadores.

A penúltima pergunta deste último bloco buscou compreender como o taxador se organiza para tentar sanar os problemas relativos ao serviço com a seguinte questão: “No desempenho de sua atividade, quando você se depara com alguma dificuldade relacionada ao serviço, quais os caminhos que você percorre para tentar resolver a situação?”. As respostas estão sintetizadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Caminhos percorridos pelos taxadores da SRE/MG para sanar problemas de serviço

(continua)

<b>Taxadores</b>	<b>Caminhos percorridos</b>
E1	procura entender o problema- recorre à experiência do colega
E2	pergunta ao colega
E3	pesquisa instruções de serviço que possui- recorre ao colega- recorre à diretoria de pessoal para verificar se tem algum canal de comunicação- pergunta para o Órgão Central

Quadro 12 - Caminhos percorridos pelos taxadores da SRE/MG para sanar problemas de serviço

(conclusão)

<b>Taxadores</b>	<b>Caminhos percorridos</b>
E4	recorre a um colega que tenha mais experiência- se o primeiro não estiver, recorre a outro colega
E5	colega- consulta CADU- procura orientações no e-mail institucional- pergunta grupo WhatsApp taxadores
E6	consulta o seu caderno de anotações- colega mais próximo- pergunta para a sala toda- coordenadora- pede para passar e-mail para Órgão Central

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das entrevistas realizadas com taxadores de uma SRE de Minas Gerais em fev. /2020.

Percebe-se, conforme demonstrado no Quadro 11, que todos os taxadores mencionaram recorrer ao colega nos momentos em que se depararam com problemas atinentes ao serviço. A pesquisa a algum tipo de material, físico ou pelo e-mail institucional, é apontada por três taxadores. Já o encaminhamento de e-mail, para ser direcionado para o Órgão Central, é mencionado por dois servidores do setor de pagamento.

É interessante frisar que o recurso às anotações próprias é apontado por E3 e E6, taxadores com ingressos intermediário e experiente do setor. Estes servidores costumam ter mais anotações referentes a procedimentos mais antigos que um taxador que ingressou há menos tempo, como é o caso de E1 e E2, que não mencionaram utilizar este meio como recurso. E1 ainda fez a observação de que procura entender primeiro o problema, tendo relatado, em sua entrevista: “Primeiro eu tento ver se eu estou entendendo. Pelo menos para eu saber o que eu quero perguntar para o colega, entendeu. Aí eu recorro à experiência dos colegas.” (E1).

O taxador E6, mais experiente, menciona, além de outros pontos, que pergunta para toda a sala. Este seria um momento de compartilhar ideias e tirar dúvidas, chamando o setor para a conversa. As experiências, nestes momentos, são partilhadas entre taxadores. Nestes diálogos, a dúvida de um pode ser esclarecida com a experiência de outro, que possa ter um caso semelhante para resolver. Kuazaqui (2012) aborda a partilha de informações, ao mencionar sobre o *brainstorming*, ou “tempestade de ideias”, e registra sobre este conceito, ao relatar:

Na tradução literal, o significado propõe uma ‘tempestade no cérebro’, da qual poderão surgir, de forma aleatória, várias ideias, pensamentos, opiniões ou análises acerca de um objeto que pode ser um produto, uma empresa, um problema específico, entre outros. O *brainstorming* pode ser um processo solitário ou em conjunto, durante uma reunião. Sua característica principal é a liberdade de expressão sem maiores parâmetros críticos ou de pré-julgamento. Assim, quando alguém está manifestando suas posições, em absoluto qualquer outro poderá interrompê-lo ou censurá-lo. Na primeira etapa, a quantidade de ideias é muito mais importante que a qualidade do



conteúdo. A sessão deve ser democrática, em que todos possam participar com suas contribuições. (KUAZAQUI, 2012, p. 110).

Quando um taxador lança uma pergunta em sala, as pessoas se atentam e partilham as suas vivências, sejam elas positivas ou negativas. Este processo acaba ajudando para que outros já registrem o procedimento correto para resolver uma situação atual, ou, então, anotem em seus cadernos, como é o caso de E6, que utiliza também este recurso para solucionar problemas futuros. Alguns taxadores acabam formando “manuais” próprios de alguns procedimentos de serviço. Por vezes, outros taxadores solicitam informações desses registros que foram construídos, de forma individual.

A última pergunta procurou ter o mesmo sentido, sendo adaptada, entretanto, no que diz respeito ao tempo de experiência. Nesse sentido, foram realizados questionamentos distintos, diante das realidades múltiplas:

- “Agora que você já conhece o tipo serviço do setor, na sua opinião, qual seria a melhor forma de ensinar o taxador novato? Teria alguma sugestão que pudesse contribuir por um melhor desempenho da atividade do taxador?” (Pergunta para taxadores mais antigos)
- “Com base no que você aprendeu até agora com relação ao serviço do setor, na sua opinião, qual seria a melhor forma de ensinar taxadores mais novatos” Você teria alguma sugestão que pudesse contribuir por um melhor desempenho da atividade do taxador?” (Pergunta para taxador com menos tempo de serviço no setor).

As respostas obtidas estão resumidas no Quadro 13:

Quadro 13 - Métodos de ensino e sugestão de melhoria de serviço para o setor de pagamento de uma SRE de Minas Gerais

(continua)

<b>Taxador</b>	<b>Método de ensino novato</b>	<b>Sugestão melhoria serviço</b>
E1	- disponibilizar cada dia taxador com experiência para ensinar - dar menos escolas a princípio para aprender o serviço	- disponibilizar mais taxadores, para que as escolas pudessem ser mais redistribuídas
E2	- cada dia um taxador para ensinar - ter um manual de procedimentos	- manual de perguntas e respostas

Quadro 13 - Métodos de ensino e sugestão de melhoria de serviço para o setor de pagamento de uma SRE de Minas Gerais

(conclusão)

<b>Taxador</b>	<b>Método de ensino novato</b>	<b>Sugestão melhoria serviço</b>
E3	- treinamento mais detalhado antes de entrar no setor	- treinamento contínuo
E4	- treinamento com uma pessoa específica, com didática para ensinar, durante um período - junto com treinamento, haver um material para auxiliar na capacitação	- manual (físico ou em meio virtual) - treinamento ministrado por pessoas específicas para ensinar determinados tipos de serviço - acompanhamentos mais próximos, por meio de reuniões e estabelecimento de plano de metas de serviço
E5	- o novato ficar observando cada dia o serviço de um taxador, e este ir explicando - depois o coordenador deveria acompanhar as rotinas de serviço do novato.	- manual com passo a passo de todas as rotinas, de preferência disponibilizado no computador e não em papel
E6	- fazendo é que se aprende, contando com a ajuda dos colegas	- estudar os assuntos novos de serviço em sala - conversar mais dentro de sala, para todos fazerem o serviço da mesma forma - o colega partilhar as suas experiências de serviço

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir das entrevistas realizadas com taxadores de uma SRE de Minas Gerais em fev./2020.

Com base nas informações do Quadro 13, percebe-se que o manual com instruções de serviço é o que mais aparece como sugestão de melhoria de serviço, tendo sido apontado pelos taxadores E2, E4 e E5. Na sequência, aparece o treinamento, mencionado pelos servidores E3 e E4.

Aqui, cabe retomar um assunto que já foi tratado nesta pesquisa, no caso, os efeitos que se pode ter com a saída de taxadores mais antigos. Com a saída destes profissionais, por algum motivo, os que permanecem ficam sem ter como recorrer ao conhecimento tácito que estas pessoas tinham. Neste ponto, um manual de procedimentos, mencionado no Quadro 12, poderia ser uma forma de sanar possíveis dúvidas dos taxadores. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) contribuem para essa questão, destacando a importância da externalização, que é a conversão do conhecimento tácito em explícito, momento em que o saber é “expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”. Este processo de externalização pode ser provocado por diálogos, ainda de acordo com os autores, e pode vir a se materializar, por exemplo, em forma de manuais.

A carência de manuais pode vir a sinalizar a relevância em se registrar os conhecimentos individuais dos taxadores para futuras consultas, mas também pode revelar a importância que

se tem nos diálogos entre os taxadores. A partir das experiências compartilhadas, os referidos servidores também têm a possibilidade de criar anotações individuais. Estas por sua vez, são utilizadas pelos taxadores como recurso para sanar problemas de serviço, como já mencionado na análise realizada anteriormente no Quadro 12.

O taxador E6, com um pouco mais tempo de serviço no setor, apresenta como proposta de ensino para o novato o “aprender fazendo”. Este método, para Nonaka e Takeuchi (1997), refere-se a um aprendizado de grande potencial, por ter sua origem na experiência direta do indivíduo, que não absorve o conhecimento apenas por meio de manuais, mas também pela subjetividade, que se encontra implícita no uso de metáforas, imagens ou experiências.

Ainda de acordo com os autores, o “aprender fazendo” está relacionado a outro processo de conversão do conhecimento, que é a internalização. Neste processo, ocorre a transformação do conhecimento explícito em tácito. “Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

A internalização, como parte do modelo SECI já mencionado neste trabalho, seria o momento em que os conhecimentos disseminados aos demais seria reabsorvido e integrado novamente para o conhecimento tácito do indivíduo, que, portanto, iria novamente recriá-lo e passar novos conhecimentos, iniciando novamente o ciclo: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI).

Conhecer bem o ambiente e a rotina de trabalho pode ser positivo não apenas para o desempenho do setor, em que se está inserido, como para o público externo. Em um atendimento, os *insights* de uma conversa com o colega, que mobilizam o conhecimento tácito, podem vir a contribuir para que o taxador demonstre mais domínio de um assunto, transferindo mais confiabilidade de o serviço está sendo prestado de forma eficaz.

A Administração Pública, de acordo com Art. 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), é regida pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Quanto a este último, Batista (2012, p.17) argumenta:

Enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Essa premissa é relevante, pois o modelo de GC para a administração pública brasileira deve contemplar a dimensão Resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade

dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento. (BATISTA, 2012, p. 17).

A busca pela eficiência no serviço prestado pode vir a ser considerado como um fator impulsionador das sugestões de melhoria de serviço apresentadas pelos taxadores no Quadro 13. Isto levando em consideração que as propostas ficaram em torno de treinamentos e criação de manuais, físicos ou virtuais, que viabilizassem a realização do serviço. O manual, no caso, seria um meio de formalizar os procedimentos do setor de pagamento, de modo que os taxadores processassem, com mais segurança, os valores e informações dos servidores, conforme determina a lei, cumprindo, assim, o princípio da legalidade que norteia a Administração Pública.

O capítulo 3 apresentou o referencial teórico, que serviu de base para a construção desta pesquisa. Este teve por objetivo buscar autores que discutissem a GC e trazer este tema para o nível micro, no caso, o setor de pagamento de uma Regional de Minas Gerais. Além disso, foi demonstrado o percurso metodológico utilizado e feita a análise de dados, coletados por meio de entrevista, para que se compreendesse de forma mais clara o cenário em que se encontravam os atores (taxadores) e o setor objeto de estudo (pagamento), bem como apresentada uma proposta de um modelo de GC. O próximo capítulo tem por objetivo propor um plano de ação que contemple ações mais próximas da realidade dos taxadores da regional pesquisada, utilizando, para isto a ferramenta 5W2H.

#### 4 PLANO DE AÇÃO PROPOSTO

Este trabalho teve como objetivo geral propor a estruturação de um sistema de Gestão de Conhecimento adequado às necessidades do setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino do Estado de Minas Gerais. Neste capítulo, apresenta-se um Plano de Ação Educacional (PAE), estruturado a partir de evidências apresentadas no capítulo 2, bem como do referencial teórico e análise de dados realizados no capítulo 3, partindo das percepções dos taxadores da Regional em estudo.

As pesquisas bibliográficas, documentais (atas de reunião) e os resultados obtidos na pesquisa de campo sinalizaram que a capacitação e a padronização de procedimentos de serviço (manuais físico ou virtual), tanto no nível local, como no Órgão Central, podem estar sendo insuficientes para suprir as necessidades apresentadas pelos taxadores da Regional em estudo. O dicionário financeiro define plano de ação da seguinte forma:

O plano de ação é uma ferramenta de gestão empresarial que tem como base a elaboração de uma lista com todos os passos necessários para atingir um determinado objetivo. Além de desdobrar a tarefa em etapas, um bom plano de ação também prevê quem irá executar cada atividade, em qual prazo e com quanto de orçamento. (DICIONÁRIO FINANCEIRO ONLINE, 2020, recurso online).

Os dados apontaram a necessidade de empenho em capacitações contínuas com os taxadores, e a sistematização do conhecimento, por meio de registros de informações que visem preservar a memória do setor, que acaba se perdendo com a saída de taxadores mais antigos. Tais informações também salientaram a importância de realização de reuniões de serviço.

A aquisição e gerenciamento do conhecimento foram apresentados, no decorrer desta pesquisa, como essenciais para a sua construção, levando-se em consideração a análise feita no setor de pagamento da SRE escolhida. Nesse sentido, o PAE aqui proposto contempla ações exequíveis dentro da realidade do setor de pagamento da Regional estudada. Considerando os desafios e dificuldades enfrentados pelos taxadores, conforme demonstrado no decorrer deste trabalho, é importante compreender que a implementação de estratégias é necessária para que estes servidores possam cada vez mais aprimorar o serviço prestado.

Para ajudar a pensar em como resolver os problemas identificados nesta pesquisa, foi utilizada a metodologia QFD (*Quality Function Deployment*), traduzida como desdobramento da função qualidade, com apresentação dos requisitos de qualidade, e ações que tornem

possíveis tais objetivos, através dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), como forma de dar encaminhamentos às dificuldades apontadas, adaptando-se à realidade dos taxadores.

De acordo com Abreu (1997), o QFD foi sistematizado por meio de matrizes em meados da década de setenta, e desenvolvido pelos professores japoneses Shigeru Mizuno e Yoji Akao, em 1978, como forma de integrar as expectativas expressas pelos clientes ao desenvolvimento de produtos e processos, superando, assim, os concorrentes. O referido autor estabeleceu a seguinte definição para o método:

Em outras palavras, QFD é um método para desenvolvimento de qualidade que visa à satisfação dos clientes mediante a tradução de suas necessidades mais importantes (por isso a representação da priorização através de um funil) em características técnicas, e estas em parâmetros a serem utilizados em todo o processo de produção e distribuição. (ABREU, 1997, p. 50).

O QFD se apresenta como um método sistêmico, que tem por meta projetar a qualidade de um dado serviço ou produto, sendo, no início, utilizado para separar, por meio de matrizes, “os requisitos dos clientes em atributos técnicos de um produto” (HEILMANN; MACEDO, 2016, p. 3). A matriz, ainda de acordo com os autores, é estruturada de forma a responder a perguntas chaves, sendo uma das principais ferramentas utilizadas pelo QFD.

Já os FCS são definidos por Colauto et al. (2008, p. 123) “como elementos determinantes para melhorar o desempenho da organização, quando incorporados ao planejamento estratégico e aos sistemas de inteligência competitiva, complementam as análises do macroambiente das organizações”.

No Quadro 14, pode-se visualizar a representação da Matriz de atributos da metodologia QFD e fatores críticos de sucesso, adaptados à realidade dos taxadores da Regional estudada, que serviram de base para a construção das ações do PAE.

Quadro 14 - Matriz de atributos X Fatores críticos de sucesso (setor pagamento)

<b>MATRIZ DE ATRIBUTOS</b>  Setor de pagamento (SRE/MG)  PÚBLICO: taxadores	<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	Criação de grupo WhatsApp para troca de informações entre setores afins	Criação de manuais de procedimentos	Mapeamento de processos de serviços do setor de pagamento	Realização de reuniões de serviço	Treinamento com as escolas	Treinamentos internos e pelo Sisap Central	Informatização serviço
<b>REQUISITOS BÁSICOS</b>								
Compartilhamento de informações de serviço (socialização conhecimento)	X			X	X	X		
Melhoria na organização rotina trabalho		X	X	X		X	X	X
Padronização de serviço		X	X	X	X	X	X	X
Preservação memórias de serviço setor		X	X					
Processamento e lançamento correto de valores e de códigos no sistema		X	X	X		X	X	X
Recebimento correto documentos escola e redução do volume de papeis encaminhados					X			X
Valorização profissional						X		

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Ferreira (2020)<sup>16</sup>.

A primeira coluna do Quadro 13 foi reservada para os requisitos básicos- identificados a partir dos achados de pesquisa-, seguido das marcações dos FCS a eles relacionadas, ou seja, para cada objetivo, uma proposta de ação. A seguir, será feita uma explanação dos fatores indicados no Quadro 14.

A ideia é a criação de um grupo WhatsApp institucional, para os taxadores, restrito a publicação apenas dos administradores, no caso, coordenação de pagamento, coordenação da Divisão de Direitos e Vantagens e Diretoria de Pessoal, por estar o serviço destes diretamente relacionados ao executado no setor de pagamento. A proposta é que estas chefias lancem mão de informativos de serviço que interfira no trabalho do taxador, não podendo trazer assuntos exclusivos de seus setores.

<sup>16</sup>Material didático produzido pelo professor Dr. Vitor Cláudio Paradela Ferreira para orientação da aluna.

Neste ano de 2020, como medida temporária de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da epidemia COVID-19, os taxadores, por meio da Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 n.º 2, de 16 de março de 2020, foram colocados em regime especial de teletrabalho (MINAS GERAIS, 2020). Mediante a nova realidade e modalidade de serviço, e com fins de manter a comunicação, foi criado, pela coordenação, um grupo de WhatsApp com todos os taxadores e a diretora de pessoal. Esta ferramenta, aberta a comentários de todos participantes, tem sido utilizada para divulgação de informativos e procedimentos do setor, troca de informações entre taxadores e padronização de serviço. Com base nesta experiência e verificando a sua contribuição para o serviço, pensou-se na criação do grupo de WhatsApp restrito a publicação dos administradores listados, como forma de manter os taxadores informados, alinhando, assim, os seus serviços.

A criação de manuais de procedimentos é muito apontada nesta pesquisa como sugestão de melhoria de serviço para o setor, cabendo sinalizar, portanto, a sua importância para o registro de informações. Esse fim também é o que se busca alcançar com o mapeamento de processos de serviço do setor.

A realização de reuniões de serviço e os treinamentos dos taxadores (local/externo) e funcionários de escola visam contribuir para a circulação de informações e transferência de conhecimentos. Além disso, a padronização de serviço acaba por surgir como consequência destas ações. Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam a transferência de conhecimento, através da conversão do conhecimento tácito em explícito, assunto já desenvolvido nesta pesquisa. Já a informatização do serviço vem como meio de diminuir o volume de papéis que chegam ao setor, por vezes, com informações repetidas e que, conforme sinalizado neste trabalho, interferem na produtividade do taxador na execução de seu serviço.

Os requisitos apresentados no quadro refletem o resultado dos anseios dos taxadores entrevistados e suas percepções quanto ao seu ambiente de trabalho. Uma vez dado “voz” a estes servidores, foi possível mapear os objetivos a serem atingidos no setor, assim como fornecer parâmetros importantes para uma busca por controle de qualidade no setor. De acordo com Abreu (1997), a grande vantagem do QFD está na simplicidade de aplicação dentro de uma organização e de sua objetividade, sendo apontada como uma boa ferramenta para o trabalho em equipe.

As atividades desempenhadas pelos taxadores, embora realizadas de forma individual, não devem ser consideradas como desassociadas de toda equipe de trabalho. Isto porque, como já apresentado no decorrer deste trabalho, a troca de informações é mencionada por eles como essencial para o desempenho de seu serviço. Maggin (1996) aponta as conversas frequentes



entre os funcionários de uma empresa como uma das razões pelas quais o método de trabalho em equipe faz sentido para uma unidade de trabalho ou organização.

Partindo do diagnóstico apresentado no Quadro 14, propõe-se um PAE com a utilização do método 5W2H, como forma de executar os FCS apresentados. O uso desta ferramenta se torna favorável à pesquisa realizada, por delinear as ações que serão realizadas. De acordo com Merhi (2018), o método 5W2H se utiliza de formulação de perguntas, com o intuito de obter informações essenciais, que possam servir de base para um planejamento de um modo geral. As perguntas se originam da primeira letra de palavras da língua inglesa e estão apresentadas no Quadro 15:

Quadro 15 - Método 5W2H

<b>What?</b> (O quê)	Que ação será executada?
<b>Who?</b> (Quem?)	Quem irá executar/participar da ação?
<b>Where?</b> (Onde?)	Onde será executada a ação?
<b>When?</b> (Quando?)	Quando a ação será executada?
<b>Why?</b> (Por quê?)	Por que a ação será executada?
<b>How?</b> (Como?)	Como será executada a ação?
<b>How much?</b> (Quanto custa?)	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Lisbôa e Godoy (2012).

Nas próximas seções, são apresentadas as propostas para o PAE, com utilização da metodologia 5W2H, já que ela abre espaço para se pensar em ações com indicação de atores, lapso temporal e custos necessários para a efetivação do planejamento.

#### 4.1 REALIZAÇÃO DE REUNIÃO COM CAFÉ

Considerando a relevância de promover e viabilizar momentos de transferência de conhecimentos e experiências entre os taxadores, sugere-se a realização de uma reunião de serviço juntamente com um café, representada pelo Quadro 16. Tal sugestão se justifica, tendo em vista que os achados da pesquisa sinalizam a importância dada à partilha de conhecimentos e a carência de reuniões e treinamentos, também apontados nos registros existentes, em atas de reunião do setor, que se encontram em apêndice nesta pesquisa. Conhecer bem as rotinas de serviço e saber aplicá-las de forma adequada é algo inerente à função para que se evite prejuízo a erário ou a terceiros.

Quadro 16 - Realização de reunião com café

<b>REUNIÃO COM CAFÉ</b>	
What?	Realização de reunião com oferecimento de café
Who?	Taxadores, coordenação do setor de pagamento, diretora de pessoal, coordenador de direitos e vantagens e coordenação da inspeção
Where?	No auditório da SRE
When?	A cada três meses, ao final da taxaço
Why?	Interação e troca de informações entre o setor de pagamento, Divisão de Direitos e Vantagens (DDV) e inspeção.
How?	Reunião conduzida coordenação pagamento, com assuntos definidos em atas de forma colaborativa, seguida de um café
How much?	Custo (2h) por taxador: R\$5,5. Total custo (15 taxadores): R\$82,50 Custo (2h) coordenadora setor: R\$6,19 Custo (2h) coordenador DDV: R\$6,19 Custo (2h) diretor pessoal: R\$9,62 Custo (2h) coordenação inspeção (recrutamento amplo <sup>17</sup> ): R\$12,37 Custo geral: R\$116,86

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Mediante o exposto, propõe-se a realização de reuniões (com café) no setor de pagamento, com intuito de socialização e busca de resolução de problemas de lacunas de serviço entre os taxadores e setores afins, que se justifica pela necessidade de uma formalização no repasse de conhecimentos.

As reuniões contariam com a participação de:

- Todos os taxadores
- Coordenação do setor de pagamento
- Coordenação da inspeção escolar
- Diretor de pessoal
- Coordenador do setor de DDV

O serviço executado pelos taxadores está muito relacionado ao prestado pela Diretoria de Pessoal, do qual faz parte o setor de pagamento e o DDV, e à inspeção escolar, que está ligada ao gabinete. O DDV, por exemplo, faz análise para concessão de férias-prêmio de servidores, que, após publicação, é formalizado por meio de IA, tema já abordado neste trabalho, e encaminhado para os taxadores, que ficam responsáveis por fazer outras verificações da vida funcional do servidor, realizar os cálculos e montar processo para futuro crédito.

Já as inspetoras fazem a conferência inicial, por exemplo, dos contratos de designação, com base em informações de documentos que têm acesso nas escolas e em legislações, que,

<sup>17</sup> Recrutamento amplo: são cargos ocupados de forma livre pela autoridade competente, independente se o servidor é de carreira ou não.

posteriormente, são encaminhadas para o setor de pagamento para outras verificações, inserção de contrato no sistema e cálculos manuais, no caso de documentos entregues fora do período de taxação.

Os setores e pessoas indicados, para as reuniões, apesar de instalados fisicamente no mesmo andar, não têm muitas oportunidades de fazer apontamentos importantes de situações que seriam necessárias e que interferem no serviço do outro. A rotina de serviço, por vezes, não dá muitas ocasiões para reservas maiores de tempo para conversas mais formais que poderiam incorrer em melhoria e qualidade dos serviços prestados.

A ideia é definir os assuntos da pauta da reunião de modo colaborativo, com a utilização da ferramenta *Google Docs*, entre taxadores e coordenação de pagamento. Esta ficaria responsável por filtrar e inserir, no documento, os assuntos afins indicados pelos demais setores, bem como pela condução das reuniões. Pensa-se que unir ideias e atualizar serviços é viável para alcance de resultados mais positivos de um modo geral dentro de uma instituição.

O registro da ata seria feito por meio de rodízio entre os taxadores e a coordenação do setor, e serviria como meio de manter a memória, bem como servir como meio de consulta futura e para os que por algum motivo não estiverem presentes. A coordenação dos outros setores ficaria responsável pelo repasse das informações discutidas para suas equipes.

A reunião seria realizada no auditório da SRE a cada três meses ao final da taxação, com duração de 2 horas, com datas pré-definidas no início de cada ano. Após a abertura da reunião pela coordenação de pagamento, a reunião aconteceria com a seguinte divisão de tempo:

- 1h e 30 minutos para apresentação de temas e discussões
- 10 minutos para informes gerais e considerações finais
- 20 minutos reservados para lanche

O intuito é que os envolvidos discutam os assuntos que foram definidos anteriormente de forma ordenada e, ao término, possam tomar um café para socializar ainda mais informações que porventura surjam. Grandes ideias costumam surgir também deste tipo de interação. Quandt et al. (2014), ao investigarem sobre iniciativa de gerenciamento de ideias em empresas de grande porte do Sul do Brasil, entenderam que empresas são cada vez mais bem sucedidas a partir da capacidade de exploração de seus ativos intelectuais, para que, deste modo, possam gerar ideias e posteriormente transformá-la em produtos e serviços inovadores.

Separar um momento, para tal comunicação, fora do ambiente em que exerce sua atividade, é importante para os taxadores, tendo em vista que o mesmo também faz atendimentos externos quando necessário, conforme já mencionado nesta pesquisa. Estar em outro local se torna essencial para que tais profissionais e demais participantes possam discutir

os assuntos sem muitas interrupções, que não seria muito possível caso não houvesse essa mudança de local.

A finalidade é interligar assuntos de serviço entre os setores de pagamento, DDV e inspeção, devido ao fato de os serviços estarem diretamente associados. Fonseca et al. (2016, p. 10) argumentam que “as pessoas quando interagem umas com as outras através do diálogo, ampliam o processo de transformação e adquirem uma cultura nova, através da linguagem do outro, o que possibilita uma integração do ser social”.

O custo desta ação está apresentado no Quadro 15 e foi feito com base no valor da função recebida por cada integrante relativo a duas horas de disponibilidade deste servidor, tendo em vista as remunerações serem variáveis, devido a tempos diversos de ingresso e cargos ocupados. A ideia é propor a cada participante, que individualmente, ou em parceria com outro colega, leve algo para o lanche, como bolo, biscoito, bolo, dentre outros de baixo custo. Como as reuniões aconteceriam a cada trimestre, os taxadores teriam este interstício para verificar as dificuldades apresentadas no período e perceberem os alinhamentos de serviço necessários, que precisam acontecer com os demais envolvidos. A sugestão é que os assuntos discutidos sirvam para mapear problemas que sejam base para construção de definição de temas para a capacitação, que é o assunto da próxima seção.

#### 4.2 INCENTIVO À CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL LOCAL DOS TAXADORES

A capacitação profissional foi apresentada por esta pesquisadora como suposição de uma das necessidades do setor de pagamento, o que se confirmou mediante análise de atas de reuniões e a pesquisa de campo realizada. Os resultados apontaram para a insuficiência de treinamento não só local, mas também em nível de Órgão Central, mas este PAE propõe ações apenas para a regional estudada.

Observou-se que os taxadores, em sua maioria, recorrem ao colega de trabalho quando se deparam com problemas em suas rotinas de trabalho, o que aponta para a necessidade de alinhamento de procedimentos de serviço que pode vir a ocorrer através de formações para todo o grupo. Nesse sentido, propõe-se a oferta de capacitações locais, demonstrado no Quadro 17, para os taxadores cujos assuntos essenciais e demandas mais recorrentes sejam mapeados nas reuniões com café mencionado neste trabalho.

Quadro 17- Incentivo à capacitação profissional local aos taxadores SRE/MG

<b>INCENTIVO À CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL LOCAL</b>	
What?	Oferecer treinamento aos taxadores
Who?	Taxadores e coordenador de pagamento
Where?	Sala de informática da própria regional
When?	A cada 3 meses, nos períodos manhã e tarde
Why?	Para desenvolvimento e valorização profissional do taxador
How?	Com treinamentos feitos pelos próprios taxadores na sala de informática, com o devido apoio do NTE para algum tipo de recurso de responsabilidade do setor
How much?	Custo (5h) por taxador: R\$13,75. Total custo (15 taxadores): R\$206,25 Custo (5h) coordenadora setor: R\$15,47 Custo geral: R\$221,72

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A recomendação é que as formações ocorram para todos os taxadores na sala de informática da própria regional, a partir da utilização de computadores, de preferência um para cada taxador, com o sistema utilizado (Prodemge) instalado em cada máquina pelos servidores do NTE para acompanhamentos e pesquisas necessárias.

As capacitações ocorreriam a cada três meses no quarto dia útil, após o fechamento da taxaço, para que o taxador tenha um tempo para reorganizar seu serviço. A ideia é que estas formações sejam programadas um mês após a realização da reunião café, para que se tenha um tempo hábil de organização do material para os estudos que serão repassados. O ideal é que estes treinamentos ocorressem em intervalos menores, mas, devido à rotina de serviço do taxador, esta pesquisadora considerou viável a realização no intervalo proposto, pensando que as necessidades intermediárias possam vir a ser supridas com os informativos e procedimentos postados no grupo de WhatsApp, que foi a ação sugerida na seção anterior dentro do diagnóstico.

A sugestão é que cada formação seja conduzida por um taxador, de preferência o que tenha experiência no assunto indicado. Como já demonstrado nesta pesquisa, existem servidores que dominam determinados serviços, e estes seriam os multiplicadores do saber para os demais. Essa seria uma forma não só de proporcionar a transmissão do conhecimento tácito descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) e apresentado nesta pesquisa, mas também de manter estas memórias no setor, que acaba se perdendo com a saída destes taxadores.

Propõe-se que estas formações sejam gravadas e disponibilizadas em uma pasta de compartilhamento de arquivo na internet, como Google Drive, Dropbox ou similares, para os taxadores, em uma pasta específica para formações, em forma de Podcast, que é uma ferramenta

de transmissão de arquivos multimídia na internet, para que os servidores tenham condições de ouvir novamente os assuntos conversados e também como forma de manter esses registros no setor.

A ideia é reservar duas horas e trinta minutos nos períodos manhã e tarde, divididas em blocos distribuídos da seguinte forma, conforme demonstrado pelo Quadro 18:

Quadro 18 - Cronograma de treinamento para taxadores da SRE/MG

HORÁRIO	ATIVIDADE
<b>Período manhã</b>	
<b>Bloco 1</b>	
9:00- 10:00	Treinamento de um procedimento identificado como necessário na reunião com café
10:00- 10:20	Intervalo lanche
<b>Bloco 2</b>	
10:20- 11:10	Continuação treinamento manhã
11:10- 11:30	Considerações finais sobre o assunto
11:30- 14:00	Tempo livre para almoço
<b>Período tarde</b>	
<b>Bloco 3</b>	
14:00- 15:00	Alinhamento de procedimentos e esclarecimento de dúvidas
15:00- 15:20	Intervalo lanche
15:20- 16:10	Continuação do assunto da tarde
16:10- 16:30	Orientações gerais pela coordenadora do setor e fechamento do treinamento

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Quadro 18 destaca o cronograma estruturado dentre das necessidades e realidade dos taxadores. A intenção da divisão em blocos é também oportunizar momentos de reflexão entre os taxadores, visando facilitar o repasse das informações e de transferência de conhecimentos tácitos entre os servidores. Disseminar conhecimento entre os taxadores é importante para desenvolvimento e valorização deste profissional, isto porque a pesquisa apontou o significado que o treinamento e padronização de serviço têm para estes profissionais, fato inclusive sinalizado pelos mesmos, nas sugestões de melhoria para o serviço desempenhado.

No setor, existem taxadores com cargos e tempos de ingressos diversos e, desta forma, não seria possível calcular um valor do custo do seu tempo despendido para treinamentos com base em suas remunerações. O taxador recebe, em sua remuneração, a gratificação FGD-5 para o exercício de sua função no valor de R\$660,00, referente a 240 h/mês de trabalho. Assim, levou-se em consideração este valor fixo e fez-se uma regra de três. Por meio deste método, encontrou-se o custo de R\$13,75 (por taxador) para 5h de disponibilidade deste servidor. O

mesmo raciocínio foi utilizado para o custo do tempo da coordenadora, que totalizou R\$15,47 para 5h, reservado para as formações.

A capacitação pode ser considerada vital para o serviço que o taxador desempenha, levando-se em consideração a complexidade e responsabilidade do serviço desempenhado, bem como a oportunidade de valorização deste profissional, por meio de transmissão de conhecimento. Ferreira et al. (2016) compreendem a evolução profissional individual como dependente do aprendizado que, por sua vez, advém da troca de experiências. Esta ação é um meio pelo qual essas trocas se tornam possível, mediante a transmissão de saberes.

Deste modo, entende-se que destas formações podem inclusive surgir ideias para os registros no caderno de memórias do setor e definição das demandas para a construção do mapeamento de processos de serviço, que são ações propostas por esta pesquisadora nas seções seguintes.

#### 4.3 ELABORAÇÃO DE CADERNO DE REGISTRO DE MEMÓRIAS DO SETOR DE PAGAMENTO

Por meio de entrevistas realizadas com taxadores, ficou evidente a percepção e preocupação quanto à “fuga” de conhecimento, que acontece com a saída de um colega mais antigo do setor. Pôde-se observar que, mediante os resultados apresentados, o saber do outro é muito utilizado para sanar dúvidas de serviço.

Deste modo, sugere-se, para preservar os conhecimentos no setor, a criação de um caderno de registros digital, conforme demonstrado no Quadro 19, para que os taxadores anotem assuntos que considerem importantes para o serviço de todos, bem como informações que tenham mais domínio em relação aos demais. Esta ferramenta ficaria na administração da coordenação do setor, que seria a motivadora dos profissionais para tais anotações e também poderia escrever o que considerasse relevante. Assim, o movimento seria feito pelos taxadores e sua chefia imediata.

Quadro 19 - Criação do Caderno de Memórias do setor de pagamento da SRE/MG

<b>CRIAÇÃO DE UM CADERNO DE REGISTRO DE MEMÓRIAS DO SETOR</b>	
What?	Criação de um caderno digital de registro de memórias do setor
Who?	Taxadores e coordenação de pagamento
Where?	No Google Docs
When?	Ficaria disponível constantemente para registro e motivados pela coordenação de pagamento para registros
Why?	Para registro de informações de informações de serviço do setor e transferência de conhecimento entre os taxadores
How?	A coordenação de pagamento enviaria convite para edição do documento no Google Docs a todos os taxadores
How much?	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A proposta é que o caderno seja disponibilizado por meio de um convite, encaminhado pela coordenadora, aos taxadores, de forma que possam editar através do Google Docs. Dessa forma, todos teriam acesso para inserir e visualizar as informações postadas pelos colegas. O caderno seria intitulado “Memórias do setor de pagamento” e, pela facilidade na edição, estaria a todo tempo disponível para escrita.

A sua criação é motivada pela possibilidade de manter registros de serviço do setor e servir como meio de consulta a todos. As memórias, deste modo, seriam construídas de forma colaborativa entre os taxadores e a coordenação de pagamento. A ação não apresentaria nenhum custo, tendo em vista a utilização de recurso já está disponível no Gmail, que é o Google Docs.

Mediante o exposto, é possível considerar que construir esta ferramenta em muito irá contribuir para o serviço desempenhado no setor de pagamento, devido à disponibilidade de acesso que o recurso apresenta para seus servidores. Freire et al. (2012, p. 42- 43) argumentam que a memória organizacional “tem por objetivo uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para a organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização” .

#### 4.4 MAPEAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DO SETOR DE PAGAMENTO

Nesta seção, está descrita a última proposta deste plano de ação. Com vistas em padronizar o serviço do taxador e manter os registros de conhecimentos dentro do setor, sugere-se o mapeamento dos processos dos serviços mais demandados, por meio da criação de um



fluxograma descritivo de cada passo, desde a entrada de documentos, até a fase final, conforme representação Quadro 20.

Quadro 20 - Elaboração de fluxograma para mapeamento de processos de serviço do setor de pagamento

<b>MAPEAMENTO/FLUXOGRAMA DOS SERVIÇOS MAIS DEMANDADOS</b>	
What?	Mapear processo de serviço mais demandados no setor de pagamento, por meio da criação de fluxograma, com indicativo de cada passo para concretização da demanda
Who?	Taxadores, servidor NTE (se necessário) e coordenação pagamento
Where?	No próprio ambiente de trabalho
When?	Nos períodos em que taxaçoão estiver fechada
Why?	Transferência de conhecimentos e alinhamento de procedimentos
How?	Fluxograma construído no próprio ambiente de trabalho e ideias construídas em pastas de compartilhamento de documentos na internet, como o Google Docs
How much?	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

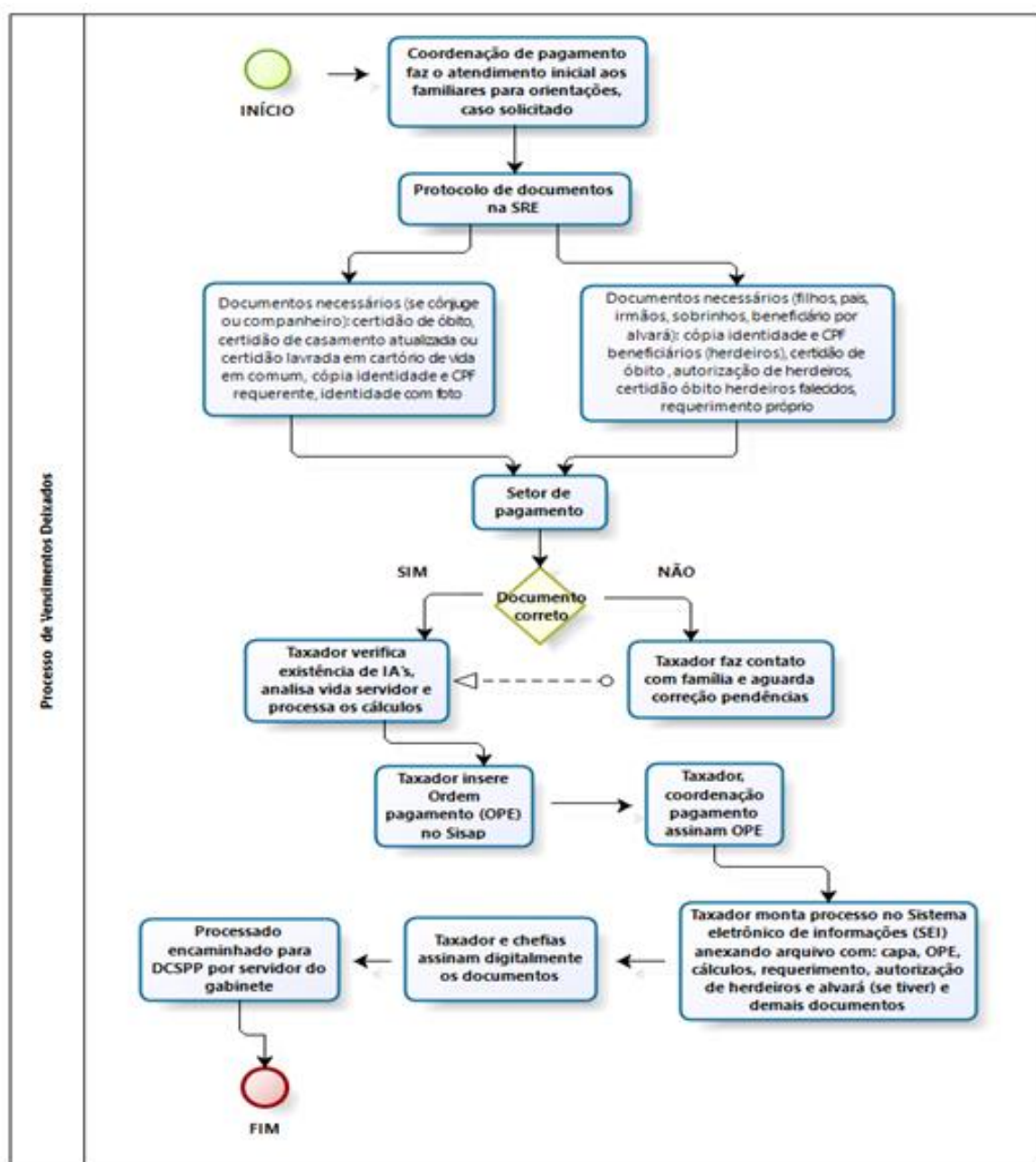
Santos et al. (2015, p. 109) argumentam que o mapeamento de processos é a identificação que se faz dos “principais passos e decisões em um fluxo de trabalho de rotina de forma visual. Também controla o fluxo de informações, materiais e documentos envolvidos no processo e esclarece tarefas, decisões e ações que são necessárias em determinados pontos no tempo”.

A proposta é que o fluxograma seja construído de forma colaborativa entre os taxadores e coordenação de pagamento, em períodos de taxaçoão fechada, em uma pasta de compartilhamento de documentos na internet, como o Google Docs ou ferramentas similares, gerenciadas pela coordenação do setor. Faz parte desta ação que as ideias para construção desta ferramenta possam surgir das reuniões com café, do caderno de Memórias de Registro do setor e das capacitações, locais idealizados por esta pesquisadora como estratégias de melhoria do trabalho do taxador nas seções anteriores.

Depois de todas as contribuições e chegado a uma proposta final, sugere-se solicitar a um servidor NTE, ou outro taxador com tais habilidades, que monte um fluxograma, que ficará disponível para consulta dos taxadores no setor. Assim, estariam envolvidos nesta ação todos os taxadores, um servidor NTE (caso necessário) e coordenação de pagamento.

O objetivo desta ferramenta é facilitar o serviço desempenhado pelo taxador, por meio de um fluxograma, funcionando como um *check list* para execução de procedimentos e processos. Além de buscar uma economia de tempo de algum taxador, ao ensinar um serviço a um novato ou a outro colega. A ideia não é dispensar treinamentos, que são essenciais no setor, mas viabilizar os repasses de informações diários com a diminuição do tempo de reposta, a partir da utilização da ferramenta indicada. A Figura 11 apresenta o mapeamento dos passos necessários para montagem de um processo de Vencimentos Deixados.

Figura 11 - Mapeamento do Processo de Vencimentos Deixados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O fluxograma representado na Figura 11 esquematiza o caminho que o taxador precisa seguir para a montagem de Processo de Vencimentos Deixados<sup>18</sup>. Este processo é instruído pela unidade de origem do ex-servidor falecido, para que as pessoas legitimadas possam receber ou restituir valores dependendo do caso.

O atendimento inicial, caso solicitado, para orientações e instrução de documentos aos familiares, é feito pela coordenação de pagamento. O interessado dá entrada nos documentos no protocolo da Regional do servidor, que é encaminhado para o setor de pagamento e distribuído entre os taxadores, seguindo uma ordem de entrada. O taxador faz conferência dos documentos recebidos e processa os cálculos, caso não haja pendência. E em caso de inconsistência, faz contato com a família e aguarda os novos documentos para dar andamento à solicitação.

Prosseguindo com a explicação da Figura 11, após o processamento de valores, o taxador insere os valores dentro da rotina OPE (ordem de pagamento especial) no sistema SISAP utilizado pelos taxadores. Por fim, monta-se o processo no SEI (Sistema eletrônico de informações), ferramenta já mencionada neste trabalho. Este, por sua vez, é assinado digitalmente pelo servidor e chefias, bem como encaminhado para a Diretoria Central de Supervisão do Pagamento de Pessoal (DCSPP) da Secretaria Estadual de Fazenda por um servidor do gabinete da própria regional. Durante o processo de mobilização para a construção do fluxograma, esta pesquisadora entende que os taxadores estarão transferindo conhecimentos e auxiliando em melhor compreensão dos procedimentos

Esta seção fecha o ciclo de propostas formuladas para viabilização por um melhor desempenho funcional dos taxadores do setor de pagamento estudado. Pode-se perceber que todas as sugestões estão de alguma forma interligada para que uma sirva de complemento em caso de lacuna em outras. A seguir, são apresentadas as considerações finais deste trabalho, que procurou sinalizar a importância que se tem uma boa GC.

---

<sup>18</sup> Processo de vencimentos deixados: são instruídos quando há falecimento de servidor para que se verifiquem possíveis valores que a família tem direito de receber como férias- prêmio em espécie, 1/3 de férias, décimo terceiro, dentre outros. Em alguns casos bem específicos, após análises, pode ser que gere débito para família.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou verificar, por meio de pesquisas bibliográfica, documental e de campo, de que modo a adoção de procedimentos de GC poderia se aplicar à realidade dos taxadores do setor de pagamento da Regional analisada, gerando benefícios para o trabalho por eles desenvolvido. A sua realização possibilitou confirmar o pressuposto inicial, de que se faz necessária a melhor gestão das instruções de serviço no setor, ficando evidenciada a importância de um bom gerenciamento dos saberes que circulam naquele ambiente. Também se confirmou a relevância do estudo, tendo em vista a complexidade do serviço deste profissional, que movimenta dinheiro público via sistema.

Notou-se que não basta aplicação da GC, sendo necessário saber onde e em que momento se deve inserir este conceito, devido às diversidades dos ambientes de trabalho. Tal questão se evidencia ainda mais no setor público, que tem como princípio a transparência do serviço prestado a uma sociedade, que deseja ver qualidade no que se oferece. Dessa forma, fica clara a importância de se conhecer o ambiente, as rotinas e os profissionais de um setor, de forma a entender onde realmente está a lacuna, que possa vir a ser provida com ações que gerem em resultados cada vez mais eficientes.

Dentro deste contexto, no segundo capítulo, foi apresentado o caso de gestão investigado, destacando-se as evidências que serviram de base para construção da pesquisa. Buscando compreender o ambiente analisado, foi procedida uma descrição da função de seus servidores, os taxadores, e os sistemas que os auxiliam em suas rotinas de trabalho. Além disso, foram apresentadas evidências e a pesquisa documental, feita por meio de análise de alguns pontos da ata do setor. Este capítulo deu base para a construção e condução desta pesquisa, cujos primeiros indícios já sinalizaram a necessidade de formação contínua e foco no alinhamento da transferência de conhecimentos, que se confirmaram na análise de dados realizada na sequência.

A contribuição dos diversos autores destacados no capítulo 3 foi o alicerce para a discussão bibliográfica da influência do tema GC e sua implicação no setor estudado. A pesquisa de campo, realizada por meio de entrevista, buscou diferentes “olhares” e experiências. Para isto, utilizou-se como critério de escolha dos entrevistados servidores com tempos idênticos ou próximos de serviço, de forma que fossem envolvidos profissionais novatos, intermediários e mais experientes quanto ao ingresso no setor para uma melhor compreensão do ambiente. A aplicação de entrevista neste trabalho possibilitou um melhor acesso da percepção dos anseios, dificuldades e facilidades vivenciados pelos servidores do

setor de pagamento. As bases conceituais sobre GC ajudaram não apenas a manter a estrutura do tema, como para esclarecer as informações obtidas mediante a análise de dados da entrevista.

Finalmente, no capítulo 4, foram sugeridas ações que visam proporcionar um diálogo mais efetivo entre os taxadores e suas chefias, bem como criar instrumentos que facilitem o acesso a informações de serviço e que primem pela manutenção de registros de memórias de conhecimentos do setor. Vale destacar que os planos pensados estão interligados, de modo a manter um alinhamento e sequência nos conhecimentos viáveis para o setor, contribuindo com o desenvolvimento profissional individual e de grupo de seus servidores.

Deste modo, o PAE conta com a apresentação de instrumentos elaborados com a utilização do método 5W2H que efetivamente viabilizassem por um melhor desempenho do serviço no setor de pagamento da SRE analisada. Assim, foram implantadas estratégias que primaram pela disseminação e preservação do conhecimento do setor, capacitação e construção de instrumentos descritivos dos passos necessários para realização dos serviços mais demandados do setor por meio de quatro ações, quais sejam: reunião com café, incentivo à capacitação profissional local, criação de um caderno de registro de memórias do setor e mapeamento/fluxograma dos serviços mais demandados.

Ao se falar de resultados, percebe-se que no setor de pagamento, dentro da sua dinâmica de serviço, circula muito conhecimento. Por isto, faz-se necessário um maior empenho pela realização de formações e repasse de saberes que desenvolvam ainda mais estes servidores, não apenas individualmente, mas também em grupo.

Retomando, o objetivo geral deste trabalho foi propor a estruturação de um sistema de Gestão de Conhecimento adequado às necessidades do setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino do Estado de Minas Gerais. E os objetivos específicos definidos foram:

- identificar os principais problemas enfrentados pelos taxadores da SRE de análise na execução de seus serviços;
- distinguir quais desses problemas poderiam ser solucionados ou minimizados por meio da adoção de procedimentos adequados da GC;
- identificar as bases conceituais e as ferramentas da GC, verificando a sua aplicabilidade à realidade do órgão estudado e;
- delinear um sistema de GC que poderia ser implantado no órgão estudado, com a criação de um novo modelo, partindo de um já estruturado e reconhecido.

O primeiro objetivo específico proposto foi alcançado mediante a análise de dados que se encontra no capítulo 3. Neste foi mapeado algumas necessidades essenciais para o setor

como: de melhor compartilhamento de informações de serviço, de melhoria na organização da rotina de trabalho, de padronização de procedimentos de serviço à nível local e de Órgão Central, de instrumentos de preservação da memória de serviços do setor e de treinamento mais direcionados para novatos e formação contínua.

Após os achados mencionados, não foi possível atingir o segundo objetivo no qual se utilizou a metodologia QFD (*Quality Function Deployment*) e dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que ajudou a pensar em como resolver os problemas apontados e distinguir quais poderiam ser resolvidos ou reduzidos com a adoção de medidas providas da GC.

O embasamento teórico para a pesquisa e as ferramentas de GC voltadas para a realidade do setor de pagamento da SRE analisada, que faz parte o terceiro objetivo específico, foram estruturados e desenvolvidos na sequência nos capítulos 3 e 4. Neste foi proposto o PAE e identificado ações e instrumentos mais adequados.

Já o quarto e último objetivo específico foi contemplado no terceiro capítulo com a criação de um modelo de GC, desenvolvido por esta pesquisadora, com base em outros já existentes e consagrados em relação ao tema, denominado Modelo de Geração e Valorização de Talentos para o setor de pagamento da SRE/MG. Este foi pensado e adaptado à realidade dos taxadores do setor de pagamento objeto de pesquisa desta dissertação. Com o modelo proposto buscou-se demonstrar a importância da GC no trabalho dos taxadores que pudesse vir a contribuir para um melhor desempenho de suas atividades e que consequentemente se convertesse em mais qualidade no serviço prestado.

A partir dos achados, pôde-se perceber o quanto a GC é vital para um bom andamento do serviço no setor de pagamento. Mediante evidências e análise de informações, foi possível verificar que um gerenciamento adequado do conhecimento, de fato, pode gerar resultados positivos para o taxador e seu ambiente de trabalho. Vale ressaltar, entretanto, que a pesquisa não buscou esgotar todas as discussões que possam envolver as dificuldades apresentadas pelos taxadores no seu ambiente de trabalho, mas atentar para as questões mais discutidas entre estes servidores, o que contribuiu para reflexões e delineamento de ações que, de fato, possam ser efetivas no aprimoramento de sua função.

Com base nos objetivos geral e específico torna-se possível responder a questão de pesquisa proposta qual seja: “Como estruturar um sistema de Gestão de Conhecimento adequado às necessidades do setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais”? Partindo de uma melhor organização e disseminação do conhecimento que circula no setor de pagamento da SRE estudada com vistas no desenvolvimento pessoal e profissional do taxador que o motive a adquirir e repassar saberes mediante a valorização de

seu potencial com o devido apoio e direcionamento das chefias imediatas e apoio do Sisap Central.

Como sugestões para estudos futuros, podem ser apontadas a extensão desta pesquisa a setores de pagamentos pertencentes a outras SRE's, bem como a verificação dos resultados obtidos com a implantação das propostas de ações, apresentadas neste trabalho para a redução dos problemas de taxaço.

À nível macro fica como indicação a realização de revisão e mapeamento de processos de outros setores, Órgãos e Secretaria que impactam diretamente no serviço do setor de pagamento. Além da criação de manuais de procedimentos por parte da Secretaria, através do Sisap Central, e mais informatização dos serviços executados pelos taxadores que possam auxiliar em suas rotinas de trabalho, tendo em vista que estes estudos são limitados para esta pesquisa.

A realização desta pesquisa acadêmica, voltada para questões atinentes ao ambiente profissional do pesquisador, foi uma oportunidade e uma forma de dar um retorno para seus servidores de que efetivamente é preciso que se tenha um “olhar” diferenciado para que se busque um aprimoramento do serviço e melhorias nas rotinas de trabalho. Este estudo possibilitou “enxergar” as barreiras e não vê-las como intransponíveis, mas passíveis de rompimento, a partir de visões que a curto, médio ou longo prazo possam apresentar resultados satisfatórios no campo do conhecimento, mediante a sua importância sinalizada nesta pesquisa.

Finaliza-se este trabalho com a frase de Henry Ford, um empresário e inventor americano, que por suas iniciativas, revolucionou a indústria automobilística e que muito tem a ver com as discussões feitas: "Pensar é o trabalho mais pesado que existe, e, talvez, seja essa a razão para tão poucas pessoas se dediquem a tal tarefa" como mencionou Ford ([s.d.] apud RAMOS, 2019).

## REFERÊNCIAS

- ABREU, F. de S. QFD- desdobramento da função qualidade- estruturando a satisfação do cliente. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.37, n.2, p.47-55, abr./jun.1997. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901997000200005&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901997000200005&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 05 maio 2020.
- AGUNE, R.; CARLOS, J. Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública: o programa de inovação do governo de São Paulo. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, II, 2009, Brasília. **Painel 20**. Brasília: Congresso Consad de Gestão Pública, 2009. p. 1 -20.
- ALBRECHT, K. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. [Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa]. Makron Books, São Paulo, 1994.
- ALMEIDA, A.; BASGAL, D. M.O.; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M.V.; PÁDUA FILHO, W. C. de. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.
- ARANALDE, M. M. Reflexões sobre os sistemas categoriais de Aristóteles, Kant e Ranganathan. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 1, p. 86-108, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1257>. Acesso em: 20 out. 2019.
- ARISTÓTELES. **Órganon**: categorias, da interpretação, analíticos anteriores, analíticos posteriores, tópicos, refutações sofisticas. [Tradução de: Pinharanda Gomes]. Lisboa: Guimarães Editores, LDA, 1985. Disponível em: [marcosfabionuva.files.wordpress.com/2011/08/organon-i-trad-pinharanda-gomes.pdf](http://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2011/08/organon-i-trad-pinharanda-gomes.pdf). Acesso em: 20 out. 2019.
- 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, DF: IPEA, 2012
- BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n° 1, p.01-11, mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n1/v6n1a03>. Acesso em: 27 out. 2019.
- BÍBLIA, A. T. Provérbios. *In*: BÍBLIA. **A bíblia da Mulher**: leitura, devocional e estudo. [Tradução de João Ferreira de Almeida]. 2.ed São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2014.
- BONI, V.; QUARESMA S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica Em Tese**, Florianópolis, v.2, n.1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 04 jun. 2020.



BRODBECK, A., HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.7, n.3, p.9-33, jul./set. 2003. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522003000300002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522003000300002&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 04 jun. 2020.

BULGRAEN, V. C. O papel do professor e sua mediação nos processos de elaboração do conhecimento. **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n.4, p.30-38, ago./dez. 2010. Disponível em: [http://www.moodle.cpscetec.com.br/capacitacaopos/mstech/pdf/d3/aula04/FOP\\_d03\\_a04\\_t07b.pdf](http://www.moodle.cpscetec.com.br/capacitacaopos/mstech/pdf/d3/aula04/FOP_d03_a04_t07b.pdf). Acesso em: 09 abr. 2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. 3 ed. São Paulo: Senac, 2011.

COLAUTO, R. D.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I.M.; SANTOS, N. dos S. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, ano 5, n.2, p. 119-146, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/58>. Acesso em: 05 Mai. 2020.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. [Tradução de Lenke Peres]. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DICIONÁRIO FINANCEIRO ON LINE. Marketing. **Plano de Ação**. 2020. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/plano-de-acao/>. Acesso em: 09 maio 2020.

DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade**. [Tradução de Nivaldo Montingelli Junior] São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. [Trad. N. Montingelli Jr]. São Paulo: Pioneira, Publifolha, 1999.

EULÁLIO, A. O. **A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais**: desafios e perspectivas. 2017. Dissertação (Mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

FERREIRA, V. C. P.; SANTOS, A. R. dos; NASSER, J. E.; JOHANN, M.E.P. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2016.

FONSECA, L.; REIS, R.; MESQUIT, K.; ALCANTARA, A. O. Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, XII, 2016, Rio de Janeiro, 29 e 30 de setembro de 2016. **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2016. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_215.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf). Acesso em: 06 Mai. 2020.

FREIRE, P.de S.; TOSTA, K. C. B. T.; FILHO, E.A. H.; SILVA, G. G. da. Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.14, n.33, p. 41-51, ago. 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523604004.pdf>. Acesso em: 04 out. 2019.

GATTI, B. Algumas considerações sobre Procedimentos Metodológicos nas Pesquisas Educacionais. **ECCOS - Revista Científica**, São Paulo, v.1, n. 1, p.63-79, dez. 1999. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2743>. Acesso em: 10 out. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 2002. Disponível em: [http://ccvap.futuro.usp.br/noticiasfiles/15.04.2015\\_%20RicardoSaito\\_Resenha\\_Metodologia.pdf](http://ccvap.futuro.usp.br/noticiasfiles/15.04.2015_%20RicardoSaito_Resenha_Metodologia.pdf). Acesso em: 07 out. 2019.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.35, n.3, p, 20- 29, maio./jun. 1995.

HEILMANN, B. D.; MACEDO, E. A. Contribuições da ferramenta QFD para identificação das necessidades dos clientes. **Revista Eletrônica Multidisciplinar FACEAR**, v. 1, ano 5, p. 1 - 14, 28 abr. 2016. Disponível em: [http://revista.facear.edu.br/edicao/\\$/volume-1-ano-5-abril-de-2016](http://revista.facear.edu.br/edicao/$/volume-1-ano-5-abril-de-2016). Acesso em: 05 maio. 2020.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. 3.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. Disponível em: [http://raycydio.yolasite.com/resources/dicionario\\_de\\_filosofia\\_japiassu.pdf](http://raycydio.yolasite.com/resources/dicionario_de_filosofia_japiassu.pdf). Acesso em: 21 Abri. 2020.

KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível <http://pergamum.ufjf.br/pergamum/biblioteca/index.php>. Acesso em: 10 abr. 2020.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190. Disponível em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunicacao%20organizacional%20conceitos%20e%20dimensoes%20dos%20estudos%20e%20das%20praticas.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2020.

LEMOS, B.; JOIA, L. A. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão Produtiva**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 233- 246, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a01.pdf>. Acesso em: 27 set. 2019.

LISBÔA, M. da G. P., GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012. Disponível em: <http://stat.necat.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/1585>. Acesso em: 15 jun. 2020.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MADUREIRA, C. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109-1133, set./out. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241021503005.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2020.

MAGGIN, M. D. **Eficiência no trabalho em equipe**. [Tradução Lúcia Leite Rosa]. São Paulo: Nobel, 1996. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ELHhOyf1aI0C&printsec=frontcover&dq=%22trabalho+em+equipe%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjfgJDMsp3pAhX8E7kGHb3ZDxEQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 05 Mai. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=metodologia+cient%2C3%ADfca&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=metodologia+cient%2C3%ADfca&btnG=). Acesso em: 07 out. 2019.

MARQUES, J. C. **Comportamento organizacional**. São Paulo, SP : Cengage, 2016. Disponível em: <http://pergamum.ufjf.br/pergamum/biblioteca/index.php>. Acesso em: 06 abr. 2020.

MERHI, D. **40+20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. Disponível em: <http://pergamum.ufjf.br/pergamum/biblioteca/index.php>. Acesso em: 03 maio 2020.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003. Estabelece procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais. **Minas Gerais – Caderno 01 - Diário do Executivo**, ano 111, Belo Horizonte, 18 jun. 2003, p.1. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=43441&ano=2003&tipo=DEC>. Acesso em: 27 jan. 2019.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 44.261, de 21 de março de 2006. Dispõe sobre a identificação e lotação de funções gratificadas da Administração Direta do Poder Executivo. **Minas Gerais – Caderno 01 - Diário do Executivo**, ano 114, Belo Horizonte, 22 mar. 2006, p. 1. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=44261&ano=2006&tipo=DEC>. Acesso em: 28 jan. 2019.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Lei delegada nº 174, de 26 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração direta do Poder Executivo. **Minas Gerais – Caderno 01 - Diário do Executivo**, ano 115, Belo Horizonte, 26 jan. 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=ldl&num=174&ano=2007>. Acesso em: 23 mar. 2019.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Lei complementar nº 100, de 05 de novembro de 2007. Institui a Unidade de Gestão Previdenciária Integrada – Ugeprevi – do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Minas Gerais e o Conselho Estadual de Previdência – Ceprev -, altera a Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002, e dá outras providências. **Minas Gerais** – Caderno 01 - Diário do Executivo, ano 115, Belo Horizonte, 06 nov. 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2007&num=100&tipo=LCP>. Acesso em: 28 fev. 2020.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 18.975, de 29 de junho de 2010**. Fixa o subsídio das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo Estadual e do pessoal civil da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. **Minas Gerais** – Caderno 01 - Diário do Executivo, ano 118, 29 jun. 2010, p.6. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Lei&num=18975&ano=2010>. Acesso em: 24 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Educação. **Minas Gerais** – Caderno 01 - Diário do Executivo, ano 119, 27 dez.2011, p.1. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Dec&num=45849&ano=2011>. Acesso em: 04 abr. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Manual SICOBET**. Belo Horizonte: SEE/MG, [2011?].

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 20.748, de 25 de junho de 2013. Reajusta as tabelas de vencimentos básico das carreiras que menciona, institui a Gratificação Complementar no âmbito da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais – ESP- MG-, institui a carreira de Auditor Assistencial Estadual do Sistema Único de Saúde no Estado e dá outras providências. **Minas Gerais** – Caderno 01 - Diário do Executivo, ano 121, 25 jun. 2013, p.2. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=20748&ano=2013>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação. **Minas Gerais** – Caderno 01 - Diário do Executivo, ano 123, Belo Horizonte, 30 jun. 2015, p. 3. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=21710&ano=2015>. Acesso em: 24 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 47.288, de 04 de agosto de 2017. Dispõe sobre o uso e a gestão do Sistema Eletrônico de Informações – SEI – no âmbito do Poder Executivo. **Minas Gerais** – Caderno 01 - Diário do Executivo, ano 125, Belo Horizonte, 04 ago. 2017, p. 1. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47228&ano=2017>. Acesso em: 01 mai. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Relatório de transição: Superintendências Regionais de Ensino**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Ofício Circular SEE/SEI, nº 01, de 02 de janeiro de 2019. **Orienta sobre as formas de utilização do Sistema Eletrônico de Informação pelos setores e órgãos vinculados à SEE/MG**. Belo Horizonte, MG, 2019a.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 47.625, de 20 de março de 2019. Dispõe sobre a necessidade de certificação ocupacional para o exercício de cargo de provimento em comissão destinado a responder pelas Superintendências regionais de Ensino da Secretaria de Estado de Educação. **Minas Gerais – Caderno 01 - Diário do Executivo**, ano 127, Belo Horizonte, 21 mar. 2019b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47625&comp=&ano=2019>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MINAS GERAIS. Serviços. Empresa. Autorizar escolas com níveis ou modalidades de ensino e novos cursos. **Governo do Estado de Minas Gerais** [online], 2019c. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/servico/autorizar-escolas-com-niveis-ou-modalidades-de-ensino-e-novos-cursos>. Acesso em 07 abr. 2019.

MINAS GERAIS. **Rh Responde. Governo do Estado de Minas Gerais** [online], 2019d. Disponível em: <http://www.rhresponde.mg.gov.br/Cliente>. Acesso em: 28 de jan. 2019.

MINAS GERAIS. Transforma Minas. **Processo seletivo Superintendente Regional de Ensino. Governo do Estado de Minas Gerais** [online], 2019e. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/transforma-minas>. Acesso em: 04 abr. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Cadastro Único dos Servidores de RH. Governo do Estado de Minas Gerais** [online], 2019f. Disponível: <http://scap.planejamento.mg.gov.br/cadu/>. Acesso em: 18 de fev. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Sobre a Secretaria de Estado de Educação (MG). Governo do Estado de Minas Gerais** [online], 2019h. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 22 mar. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Sobre o Portal (SISAP). Governo do Estado de Minas Gerais** [online], 2019i. Disponível em: <https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/sobre-o-portal>. Acesso em: 27 jan. 2019.

MINAS GERAIS. **Transforma Minas-** Programa de Gestão de Pessoas por mérito e competência. Belo Horizonte: SEE/MG, 2019j. Disponível em: [https://www.mg.gov.br/sites/default/files/transforma\\_minas/arquivos/descricao\\_-\\_superintendente\\_regional\\_de\\_ensino\\_vf.pdf](https://www.mg.gov.br/sites/default/files/transforma_minas/arquivos/descricao_-_superintendente_regional_de_ensino_vf.pdf). Acesso em: 18 abr. 2019.

MINAS GERAIS Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. Deliberação comitê extraordinário COVID- 19 nº 2, de 16 de março de 2020. Dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença

infeciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19). **Minas Gerais**, ano 128, Belo Horizonte, 17 mar. 2020, p.9. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/coronavirus/instrumentos-normativos/deliberacoes-comite-extraordinario-covid-19/>. Acesso em: 15 jun. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. [Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste]. 23. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. [Tradução Maria Adelaide Carpigiani]. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, L.; DAVENPORT, T H. **Conhecimento empresarial**, Rio de Janeiro, 1998.

QUANDT, C. O.; SILVA, H. de F. N.; FERRARESI, A. A.; FREGA, J.R. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região Sul do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.3, p.176-199, jul./set., 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301814>. Acesso em: 06 maio 2020.

RABELO, Flávio Marcílio; FILHO, Ettore Bresciani; OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. Treinamento e Gestão da Qualidade. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.35, n.3, p, 13- 19, maio /jun. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a03v35n3>. Acesso em: 26 mar. 2020.

RAMOS. J. E. M. Henry Ford. **Sua pesquisa.com** [online], 11 out. 2019.

SANTOS, L. A.; PERUZO, L. D.; MARZALL, L. F.; GALET, E.; GODOY, L. P. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: <http://stat.cbsm.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667>. Acesso em: 09 maio 2020.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisas. **Revista de Administração**, v. 18, n 2, p. 30- 39, abr./jun.1983. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939/159495>. Acesso em: 06 abr. 2020.

SIGNIFICADOS. Brainstorming. **Sinificados** [online], 2014. Disponível em: <https://www.significados.com.br/brainstorming/>. Acesso em: 04 jun. 2020.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do Conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 16, n. 1, p. 91-100, jan./jun. 2006. Disponível em: [http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/11/pdf\\_7b15bfefa1\\_0012847.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_7b15bfefa1_0012847.pdf). Acesso em: 27 out. 2019.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. [Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste]. Rio de Janeiro: Campos, 1998. Disponível em: <http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/1997-Stewart.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2020.

STRAUHS, F. do R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G. de, Pimenta, R. B.; PENTEADO, R. S. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2064>. Acesso em: 15 jun. 2020.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: (uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade)**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: [http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em\\_Ciencias-Sociais.pdf](http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf). Acesso em: 24 mar. 2020.

WIKIPÉDIA (A enciclopédia livre). **Prodemge**. Wikipédia [online], 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Prodemge>. Acesso em: 29 de jan. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. [Tradução Daniel Grassi]. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: [https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf). Acesso em: 02 nov. 2019.

## APÊNDICE A - Tópicos ata setor pagamento

### Reunião 01

**Data:** 11/12/2015

- solicitado servidor para auxiliar a coordenadora de pagamento

### Reunião 02

**Data:** 22/02/2016

- solicitação de encaminhamento de e-mail para as escolas informando que os QI's com erro não seriam processado

### Reunião 03

**Data:** 29/02/2016

- solicitação de encaminhamento de dúvidas gerais dos taxadores para RH responde como: inserção IA de Secretário de Escola, lei 100, afastamento preliminar, estabilidade gestante, acerto 13º manual de efetivos e designados.

### Reunião 04

**Data:** 07/03/2016

- reivindicações do setor de pagamento de solicitações não respondidas pela chefia.
- feito nova solicitação de encaminhamento de dúvidas gerais dos taxadores: situação em há perda das aulas de AEJ, férias- prêmio e LTS, restituição de pagamento de servidores com licença de saúde pelo INSS sem comunicado de decisão.

### Reunião 05

**Data:** 21/03/2016

- cobradas as reivindicações ainda não atendidas na reunião 11/12/2015 com Diretora de Pessoa e Diretora da SRE. (destaque em amarelo pois não anotei na ata do dia 11/12 as reivindicações).
- Definido que os IA's (informativos de alterações- publicações no MG) não inseridos devido a dúvidas, quanto a códigos ou entrave no sistema, seriam entregues à coordenadora e retirados do SICOBET para esclarecimentos posteriores ou liberação de inserção por BH.
- Coordenadora ficou de cobrar do Departamento Pessoal (Diretoria de Direitos e Vantagens) instruções sobre o pagamento, automático ou não, dos benefícios quando do recebimento dos IA's.



- Foi solicitado pelos taxadores o remanejamento de um servidor que recebia FGD da SRE para o setor de pagamento, devido ao acúmulo de trabalho.

### **Reunião 06**

**Data:** 28/03/2016

- Dúvidas dos taxadores com relação ao pagamento de auxílio- transporte. Ficou decidido que coordenadora de pagamento passaria para a Diretora de Pessoal a situação e verificar o que seria possível para sanar as dúvidas em tempo hábil, dentro da taxaçoão vigente.

### **Reunião 07**

**Data:** 04/04/2016

- Retomado assunto de dúvidas sobre auxílio- transporte, pois não ficou claro como deveria ser feito os acertos.
- Passado uma orientação de serviço.
- Acordado que taxadores com acúmulo de IA's deveriam separar por assunto os documentos.
- Ficou definido que seria feito treinamento toda segunda- feira sobre assunto dos IA's em acúmulo, com objetivo padronização do serviço.
- Solicitado taxador de outra SRE para ajudar a taxar devido o acúmulo de serviço.

### **Reunião 08**

**Data:** 11/04/2016

- Repassados resposta sobre os questionamentos feitos à Diretora de pessoal sobre auxílio- transporte, no qual foi solicitado ao canal de atendimento RH RESPONDE orientações para acertos.
- Passadas algumas orientações de serviço.

### **Reunião 09**

**Data:** 18/04/2016

- Belo Horizonte encaminhou orientação por e-mail sobre vale-transporte, mas ainda permanece as dúvidas dos taxadores.
- Negativa de solicitar taxador de outra SRE para ajudar no acúmulo de trabalho do setor de pagamento devido à greve

### **Reunião 10**

**Data:** 25/04/2016

- Orientações de serviço.
- Treinamento feito por um taxador mais antigo sobre resolução 9144.

### **Reunião 11**

**Data:** 02/05/2016

- Não houve treinamento devido acúmulo de trabalho. Sugestão para treinamento ser feito no laboratório de informática. Informes gerais.

### **Reunião 12**

**Data:** 09/05/2016

- Definição das atribuições da servidora encaminhada para o setor para auxiliar a coordenadora de pagamento.
- Definido que o treinamento retornaria dia 19/05/2016, e que ocorreria no próprio ambiente de trabalho.

### **Reunião 13**

**Data:** 18/05/2016

- Definição de alguns procedimentos de serviço.
- Definido que treinamento seria retomado dia 23/05/2016.
- Informes gerais de serviço.
- Taxadores pediram reunião com Diretora de Pessoal para sinalizar as escolas que apresentavam maiores problemas.

### **Reunião 14**

**Data:** 06/06/2016

- Ficou definido que coordenadora, e atual auxiliar, fariam triagem antes de repassar o atendimento para o taxador.
- Ficou acordado que seria definido prazo de resposta para reclamações de pagamento.
- Ficou definido que coordenadora iria informar Diretora de Pessoal sobre a falta de conhecimento dos taxadores em realizar o serviço de Contagem de Tempo no sistema.
- Novamente foi levantada questão sobre passar para Diretora de Pessoal as escolas que apresentaram maiores problemas para o setor, desde que não ocorresse acareação com os servidores da escola.

- Ficou definido que o treinamento ocorreria quando a taxaço estivesse fechada, sendo estipulado mais de um dia para o treinamento.

### **Reunião 15**

**Data:** 20/06/2016

- Informes gerais de serviço e procedimentos.
- Ficou definido que um taxador faria um passo a passo para que outros taxadores fizessem IA's de posicionamento e reposicionamento.
- Ficou definido que a coordenadora de pagamento faria um levantamento no SICOBET (sistema que fica registrado os IA's direcionados para cada taxador) de quais resolu es os taxadores apresentavam maior dificuldade, para definir tema do treinamento.

### **Reunião 16**

**Data:** 28/06/2016

- Taxadores informados sobre vídeo- conferência dias 29 e 30/06/2016. Foram levantadas várias dúvidas dos taxadores sobre serviço, entretanto sem resposta no momento, mas que seriam encaminhadas para  rg o Central

### **Reunião 17**

**Data:** 04/07/2016

- Foram discutidos alguns pontos da vídeo-conferência.
- Coordenadora repassou as respostas aos questionamento da reunião anterior feito por contato telef nico com servidoras do  rg o Central, ficando uma pergunta pendente de verifica o.
- Diretora de pessoal solicitou treinamento de "Se vivo estivesse" para alguns taxadores.
- Feito levantamento de IA's de Resolu o demandados no SICOBET, por taxador, para que pudesse ser definida qual Resolu o seria tema para o treinamento.
- Na ata ainda consta informa es que persistem as dúvidas referente a pagamento de vale-transporte.

### **Reunião 18**

**Data:** 22/08/2016

- Definido que taxadores fariam IA's de promo o, progressão e reposicionamento que aguardavam orienta o de BH para pagamento dos atrasados.
- Informes gerais.

- Ficou definido que a coordenadora faria leitura das instruções do CADU-RH para passar para os taxadores.
- Taxadores pediram que a Diretora de Pessoal solicitasse treinamento sobre "Se vivo estivesse" à SRE da outra regional. Informes sobre serviço.
- \*por questões éticas será mantido o sigilo do nome regional que possivelmente faria o treinamento de "Se vivo estivesse".

### **Reunião 19**

**Data:** 29/08/2016

- Coordenadora providenciando a leitura das instruções do CADU-RH para passar para os taxadores.
- Repassado aos taxadores uma data provável de treinamento de "se vivo estivesse" nos dias 21 a 23/09/2016 pela SRE da outra regional. Foram encaminhados cinco processos mais antigos a Ubá para que o coordenador de Pagamento da mencionada regional fizesse análise anterior ao treinamento.

### **Reunião 20**

**Data:** 20/09/2016

- Mudança de treinamento "se vivo estivesse" para dias 26 e 27/09, por motivo da maioria dos taxadores estarem em paralisação.
- Solicitado por alguns taxadores que fosse feito um treinamento sobre a Orientação SCAP nº 14/2012, no qual ficou a definir quem iria dar o treinamento.
- Solicitado pelos taxadores que fosse feita leitura e interpretação das orientações do CADU pela coordenadora de pagamento. Coordenadora fez um resumo das orientações e passou para os taxadores, onde ficou definido que os mesmos fariam leitura das instruções para posteriormente sanar dúvidas.

### **Reunião 21**

**Data:** 26/09/2016

- Informado que Treinamento "se vivo estivesse" não seria realizado nos dias pré- estabelecidos, pois coordenador da outra regional estava de férias.
- Alguns taxadores ficaram com dúvidas em relação à Orientação 14/2012.

- Ficou definido que os taxadores iriam separar os IA's que se encaixam na orientação para que uma taxadora, cuja identidade será mantida por questões éticas, desse uma breve explicação sobre a mesma.

## **Reunião 22**

**Data:** 03/10/2016

- Feito levantamento de IA's, no qual identificou que a maioria dos IA's demandados se referiam a progressões e resoluções de 2014. Ficou decidido que esses IA's deveriam ser separados pelo taxador, e os que tivessem IA's sobre o mesmo assunto deveriam se reunir para fazê-los junto com taxador mais antigo, ou procurar um taxador para auxiliá-lo com as dúvidas.
- Foi mencionado que a maioria dos taxadores estavam se empenhando para colocar em dia os IA's ou, no mínimo, para não deixar que houvesse aumento do acúmulo dos mesmos.
- Definido que treinamento seria feito para assuntos mais novos.
- uma taxadora pediu que fosse feito treinamento de base sobre benefícios, mas os taxadores mais antigos acharam mais viável nesses casos tirar dúvidas de casos específico tendo em vista que a situação mudava de acordado com cada benefício e servidor.
- Ficou decidido treinamento dia 04/10/2016 sobre Resolução 9455, VTAP.

## **Reunião 23**

**Data:** -

- pulou a numeração. Não tem ata.

## **Reunião 24**

**Data:** 21/11/2016

- Foram lidas as orientações sobre processo administrativo e cobrança de débito, vencimentos deixados quando falecido tem um curador, IA de VTAP e acerto VP; IA's opção remuneratória de apostila proporcional em que o salário do servidor ficou a menor; verba 967 e pagamento de 13º salário de 2016.
- Orientações de vale- transporte foram passadas por e-mail.
- Repassados alguns procedimento de execução de alguns serviços.
- Feito redistribuição, entre os taxadores, de IA's pendentes antigos de taxador que não pertencia mais ao setor. Feito votação para definir critérios de redistribuição.

## **Reunião 25**

**Data:** 29/11/2016

- Mencionada a Orientação encaminhada pelo Departamento Pessoal às Escolas sobre estabilidade gestacional, apenas para conhecimento.
- Coordenadora mencionou sobre relatório de progressão revisada, que ainda não seria distribuído aos taxadores para cumprimento, devido estar aguardando maiores orientações do Departamento Pessoal.
- Foi comunicado a distribuição de IA's de 2012 encontrados do período de antiga coordenadora.
- Repassado aos taxadores que deveriam analisar um processo de "se vivo estivesse" para definir o treinamento do assunto com a SRE da outra regional, que seria feito através de vídeo-conferência até o dia 12/12/2016.

### **Reunião 26**

**Data:** 19/12/2016

- Passado aos taxadores a orientação do SISAP Central/SG sobre o código da designação de servidor substituindo faltoso, e sobre nomeação de servidores ex-efetivados restabelecidos devido à LTS.
- Coordenadora ficou de encaminhar e-mail para SISAP Central/SG solicitando esclarecimento de dúvidas.
- Taxadores informados que haveria treinamento de mais taxadores sobre aposentadoria, com finalidade de outros servidores pudessem dominar o assunto que seria feito por um taxador

### **Reunião 27**

**Data:** 20/02/2017

- **Nova coordenadora** informou que o volume de trabalho é grande e que continuaria contando com a ajuda de todos, principalmente para atender com rapidez às dúvidas e necessidades dos taxadores e do atendimento em geral.
- Ficou definido que 04 taxadores ficariam por um período sem receber novos IA's a fim de nivelar com a sala.
- Repassado aos taxadores que existiam algumas pendências para serem feitas de alguns IA's pendentes de taxadores que não pertenciam mais ao setor, informando que antes seria feito um levantamento dos que necessitavam ser resolvidos.
- Informou que existiam alguns processos de "se vivo estivesse" para serem distribuídos. Citada a possibilidade do coordenador da outra regional vir a SRE escolhida para estudo para sanar algumas dúvida que existisse sobre o trabalho.

- Mencionado sobre necessidade de treinamento de outro taxador para serviços de aposentadoria, no caso de afastamento da servidora responsável pelo serviço.

### **Reunião 28**

**Data:** 10/04/2017

- Feito análise do serviço pendente das taxadoras em greve. Apresentadas algumas propostas para execução do serviço, tendo em vista que os taxadores ativos estavam com muito serviço de suas ordens.

### **Reunião 29**

**Data:** 18/04/2017

- Entendimento pelos taxadores de assunto de serviço e sua padronização.
- Coordenadora retomou assunto de treinamento sobre aposentadoria, que seria ministrado pela atual servidora responsável pelo serviço.

### **Reunião 30**

**Data:** 06/06/2017

- Coordenadora repassou algumas questões de serviço para os taxadores, com a finalidade de definir adoção de procedimento pela equipe.
- Levantada a possibilidade de fazer uma reunião com as inspetoras para definir procedimentos em conjunto. Essa situação ficou pendente.
- Mencionado na reunião o problema em assumir execução de serviços para o qual não houve o devido treinamento.

### **Reunião 31**

**Data:** 21/06/2017

- Assunto sobre a convocação do órgão central para o treinamento dos coordenadores de pagamento nos dias 12 e 13/07/2017 em Belo Horizonte. Proposto que levasse para o treinamento algumas pendências do setor que estavam sem resposta.

### **Reunião 32**

**Data:** 01/08/2017

- Coordenadora relatou assuntos que foram tratados na capacitação dos coordenadores de setor de pagamento, e informou que a capacitação foi breve, pois programação reduzida de 03 para 02 dias por motivo de contenção de despesas. Mencionou que os assuntos do treinamento foram tratados de forma muito rápida, sem condições de absorver tudo o que foi dito.
- Um taxador ressaltou a falta de acesso a pessoas do órgão central para orientações, e também do que seria a competência do taxador.
- Coordenadora informou que o material de treinamento sobre evolução na carreira havia sido encaminhado para o e-mail dos taxadores.
- Uma taxadora sugeriu que houvesse um dia para estudo do material, e que esse momento ocorresse no laboratório de informática do NTE para que a equipe ficasse longe do atendimento ao público e não houvessem interrupções. Coordenadora concordou, mas mencionou ser necessário que o treinamento tivesse acompanhamento da servidora (departamento de direitos e vantagens) que trabalha com o tema.

### **Reunião 33**

**Data:** 28/11/2017 (não houve instruções, nem informes gerais de serviço)

- Definição de deslocamento dos taxadores para outras unidades, por falta instalação de internet, devido à mudança de endereço da Regional.

### **Reunião 34**

**Data:** 19/10/2018 (não houve instruções, nem informes gerais de serviço)

- Reunião para definição sobre como seriam regras de sorteio para troca de ordem de escolas entre os taxadores.



## **APÊNDICE B - Questões de entrevista com taxadores de uma superintendência regional de Minas Gerais**

Prezados taxadores,

A implantação da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações tem sido um grande desafio, e em especial quando se busca implementá-la dentro de um contexto de Administração Pública. O objetivo desta entrevista é buscar delinear de que forma a GC pode contribuir com os taxadores para um melhor desempenho de sua função.

Para conclusão desta etapa do trabalho é de grande valor a sua participação, para que se possa tentar identificar as dificuldades enfrentadas pelos taxadores no exercício de suas atividades.

Importante mencionar que esta entrevista tem por caráter manter o sigilo das respostas com fim de resguardar o profissional e dar liberdade para manifestação de seu pensamento e opinião sem constrangimentos.

Desde já agradeço a colaboração e autorização para gravação

### **Eixo 1: Perfil do taxador**

- Gostaria que você falasse um pouco sobre a sua formação e trajetória profissional até chegar ao setor como taxador

### **Eixo 2: Mapeando o nível de Conhecimento da rotina de serviço do taxador e formação profissional**

- Quando vc entrou no setor como aprendeu sobre o serviço? Alguém te ensinou? Como foi?
- Depois deste tempo que vc está como taxador como vc organiza a sua rotina de trabalho? Quais sistemas vc mais utiliza e para que?
- Qual a relevância dos sistemas para a sua rotina de trabalho?
- A nível local e de Órgão Central, você participou de alguma formação específica para o desempenho de sua função? Se sim, recorda a quantidade de formações, e como foi esta experiência?

### **Eixo 3: Delineando os principais problemas enfrentados pelos taxadores no desempenho de suas funções**

- Na sua rotina de trabalho quais são os maiores problemas que você enfrenta ?  
O que vc acha que poderia ser feito para diminuir esses problemas?
- Na sua opinião, quais seriam as dúvidas mais frequentes apresentadas pelos taxadores no dia a dia?
- Quem te ajuda a solucionar os problemas com os quais vc se depara na sua rotina de trabalho?

- Quais impactos há no seu setor quando um servidor mais antigo é desligado ou transferido?

#### **Eixo 4: Verificando a aplicabilidade da Gestão do Conhecimento no setor de pagamento**

- Pensando no seu dia a dia de trabalho, teria algum momento em que você consegue conversar com o colega sobre as rotinas de serviço, trocar informações....? Como isto funciona?
- Na sua opinião, teria algum fator que poderia dificultar esse tipo de diálogo com os colegas? E como isto funciona no setor?
- E a nível de Órgão Central, como é a troca de informações com o taxador?
- No desempenho de sua atividade, quando você se depara com alguma dificuldade relacionada ao serviço, quais os caminhos que você percorre para tentar resolver a situação?
- Agora que você já conhece o tipo serviço do setor, na sua opinião, qual seria a melhor forma de ensinar o taxador novato? Teria alguma sugestão que pudesse contribuir por um melhor desempenho da atividade do taxador? (Pergunta para taxadores mais antigos)
- Com base no que você aprendeu até agora com relação ao serviço do setor, na sua opinião, qual seria a melhor forma de ensinar taxadores mais novatos? Você teria alguma sugestão que pudesse contribuir por um melhor desempenho da atividade do taxador? (Pergunta para taxador moderno no setor).

Agradeço por compartilhar um pouco de sua experiência.

Monica Fonseca

Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.