

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

ANDRESA OLIVEIRA EULÁLIO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE PAGAMENTO DAS
SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DE MINAS GERAIS:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

JUIZ DE FORA
2017

ANDRESA OLIVEIRA EULALIO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE PAGAMENTO DAS
SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DE MINAS GERAIS:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof^o. Dr. Marcos Tanure Sanabio

JUIZ DE FORA

2017

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

Eulálio, Andresa Oliveira.

A gestão do conhecimento no setores de pagamento das superintendências regionais de ensino de Minas Gerais: desafios e perspectivas / Andresa Oliveira Eulálio. -- 2017.

156 f.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2017.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Gestão Pública. 3. Superintendência Regional de Ensino. 4. Modelo SECI. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

ANDRESA OLIVEIRA EULÁLIO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE PAGAMENTO DAS
SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DE MINAS GERAIS:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para defesa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. orientador(a)

Membro da banca

Membro da banca

AGRADECIMENTOS

Ao Deus Único, Verdadeiro, Invisível e Real. A Ele, que é o Autor e Conservador de toda a vida, seja o louvor e a glória eternamente. Obrigada, Senhor, por nos prover de forças para acordar todos os dias, derramando sobre nós Sua infinita graça.

Ao Prof. Dr. Marcos Tanure, pela brilhante ideia de utilizar a teoria da criação do conhecimento organizacional como fio condutor deste trabalho e por, com sua orientação, ter contribuído em muito com o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Ricardo Thielmann, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e Prof. Dr. Victor Paradela, da Universidade Federal de Juiz de fora, que, com suas críticas, comentários e sugestões, colaboraram significativamente para o desenho e o enriquecimento desta dissertação.

Ao agente de suporte acadêmico Leonardo Vilardi, pelo acompanhamento eficiente e efetivo durante todo o processo de construção de escrita. Sua busca pela precisão fez com este trabalho adquirisse uma forma bem acima das minhas expectativas iniciais.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por oportunizar a minha participação no curso do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), fomentando políticas de inclusão e acesso a cursos de pós-graduação *stricto sensu* para seus servidores.

Aos coordenadores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino, que, gentilmente, participaram da pesquisa, compartilhando suas experiências profissionais e anseios.

À equipe do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), que trabalhou com muito compromisso e seriedade tanto nas atividades à distância quanto na realização das atividades presenciais.

E, por fim, a todos os professores da UFJF que apostaram no projeto do PPGP, trazendo suas contribuições acadêmicas para ampliarem nosso repertório.

A organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, e não apenas processá-los de forma eficiente. A constatação de que o conhecimento é o novo recurso competitivo atingiu o ocidente como um relâmpago.

Nonaka e Takeuchi.

RESUMO

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), analisou como ocorre a gestão do conhecimento (GC) nos setores de pagamento das 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE's) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, onde a pesquisa foi realizada. Para tanto definiu-se como objetivo geral, identificar os problemas de gestão do conhecimento vivenciados pelos coordenadores de pagamento das SRE's no exercício de suas funções no ano de 2016, buscando encontrar possibilidades de intervenção. Dessa forma, pesquisa discutiu como a GC, nos setores de pagamento das SRE's, poderia potencializar a construção de uma política de proteção do conhecimento de maneira a contribuir com a preservação da memória institucional no setor, utilizando-se principalmente a teoria desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997). A metodologia adotada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa. Como instrumentos, foram aplicados questionários para os coordenadores de pagamento e entrevista para os gestores do sistema de pagamento. Por meio dos dados coletados, foram detectados problemas que revelaram a falta de: (I) padronização de informações, (II) manual de procedimentos, (III) registro do conhecimento produzido no setor de pagamento. Foi ainda detectada a necessidade de proteção do conhecimento para evitar a perda da memória institucional com a saída de servidores mais experientes, seja por desligamento ou aposentadoria. Tendo como parâmetro o diagnóstico realizado, foi desenvolvido um Plano de Ação Educacional que, partindo do planejamento estratégico alinhando com a gestão do conhecimento, busca-se realizar uma mudança na cultura organizacional, modificando a forma de gerir o conhecimento não mais com a predominância da oralidade e da informalidade, mas com registros sistematizados que possibilitem a organização a não perder sua memória corporativa no futuro e garantir que novos servidores possam se apropriar deste conhecimento tácito registrado por seus antecessores, potencializando, assim, a combinação e a internalização, que atuam no conhecimento operacional-sistêmico, e que se mostraram mais frágeis na organização pesquisada.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Gestão Pública; Superintendência Regional de Ensino; Modelo SECI.

ABSTRACT

The present study, developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF), analyzed how knowledge management occurs) in the payment sectors of the 47 Regional Superintendences of Education (SRE's) of the State Secretariat of Education of Minas Gerais, where the research was carried out. For this purpose, it was defined as a general objective to identify the knowledge management problems experienced by the SRE's payment coordinators in the exercise of their functions in 2016, seeking to find possibilities for intervention. In this way, the research discussed how the CG, in the payment sectors of the SREs, could potentiate the construction of a knowledge protection policy in order to contribute to the preservation of the institutional memory in the sector, using mainly the theory developed by Nonaka and Takeuchi (1997). The methodology adopted was the case study with a qualitative approach. As instruments, questionnaires were applied to the payment and interview coordinators for payment system managers. Through the collected data, problems were detected that revealed the lack of: (I) standardization of information, (II) manual of procedures, (III) registration of knowledge produced in the payment sector. It was also detected the need for protection of knowledge to avoid the loss of institutional memory with the exit of more experienced servers, either by disconnection or retirement. Having as a parameter the diagnosis made, an Educational Action Plan was developed that, starting from the strategic planning aligning with the knowledge management, seeks to realize a change in the organizational culture, modifying the way of managing the knowledge no longer with the predominance of the orality and informality, but with systematized records that enable the organization not to lose its corporate memory in the future and ensure that new servers can appropriate this tacit knowledge registered by its predecessors, thus enhancing the combination and internalization that act in the operational-systemic knowledge, and which were shown to be more fragile in the research organization.

Keywords: Knowledge management; Superintendences of Education; SECI model.

LISTA DE ABREVIATURAS

AI	Anotação Interna
CADU-RH	Cadastro Único de Servidores de Pessoal de Recursos Humanos
DCPPP	Diretoria Central de Processamento do Pagamento de Pessoal
DCOP	Diretoria Central de Orientação de Pessoal
DCSPP	Diretoria Central de Supervisão do Processo de Pessoal
DIGE	Diretoria de Informações Gerenciais
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GO	Guia de Ocorrência
IA	Informativo de Alteração
IP	Informativo de Proventos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NTIC	Nova Tecnologia de Informação e Comunicação
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação de Minas Gerais
QI	Quadro Informativo
SCAP	Superintendência Central de Administração de Pessoal
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
TI	Tecnologia da Informação
TIs	Técnicos de Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura dos Administradores de Segurança na SEE/MG	22
Figura 2	Organograma de Pagamento da SEPLAG/MG	25
Figura 3	Hierarquia dos setores de pagamento das SRE's.....	27
Figura 4	Taxação da folha mensal de servidores ativos SEE/MG: relações institucionais	28
Figura 5	Relação entre os erros de taxação e os prejuízos causados a sociedade	34
Figura 6	Fluxograma da taxação mensal da folha de pagamento	39
Figura 7	Duas dimensões da criação do conhecimento	56
Figura 8	Modelo SECI de transformação das formas de conhecimento	58
Figura 9	Espiral do conhecimento	60
Figura 10	Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos	91
Figura 11	Espiral do conhecimento nos setores de pagamento - SEE/MG	100
Figura 12	Fluxograma da proposta apresentada no Plano de Ação	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Número de servidores ativos no Estado de Minas Gerais em junho de 2016	21
Gráfico 2	Pagamento de Pessoal indevido na dotação orçamentária da Educação Infantil da SEE/MG	44
Gráfico 3	Uso indevido da natureza de designação para atuar na Educação de Jovens e Adultos, com tipo de carga horária na modalidade de ensino regular	45
Gráfico 4	Natureza de designação para atuar no ensino regular, com tipo de carga horária informada na modalidade de Educação de Jovens e Adultos	46
Gráfico 5	Tempo exercido na coordenação do pagamento	81
Gráfico 6	Periodicidade das reuniões com a equipe de pagamento	81
Gráfico 7	Tipo de Treinamento oferecido para taxadores iniciantes	83
Gráfico 8	Hábito de trocar informações de trabalho nos horários de café ou almoço	86
Gráfico 9	Formas de compartilhar conhecimento nas SRE's	90
Gráfico 10	Uso de pasta coletiva de consulta pelos taxadores	91
Gráfico 11	Utilização do CADU-RH	92
Gráfico 12	Utilização de <i>e-mail</i> institucional dos taxadores para informações	94
Gráfico 13	Práticas de GC presentes no setor de pagamento das SRE's	95
Gráfico 14	Sugestões para melhorar a GC no setor de pagamento: palavras/expressões mais citadas pelos coordenadores	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	A Era da Gestão Empresarial	51
Quadro 2	Dois Tipos de Conhecimento	57
Quadro 3	Comparativo de três artigos brasileiros que adotaram o modelo de criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi	64
Quadro 4	Práticas de Gestão do Conhecimento	72
Quadro 5	Resultados da Pesquisa	101
Quadro 6	Análise FOFA: GC nos setores de pagamento	102
Quadro 7	Plano de Ação - Panorama Geral	106
Quadro 8	Ação 1 - Concurso para escolha da missão, visão e valores do Pagamento	109
Quadro 9	Ação 2 - Casos de GC - vídeos institucionais	114
Quadro 10	Ação 3 - Escolha do personagem que vai representar o projeto CADU - SEE na plataforma e nos portais corporativos.....	117
Quadro 11	Cronograma de taxação Minas Gerais	120
Quadro 12	Páginas Amarelas Corporativas	121
Quadro 13	Proposta para o Ciclo de Palestras	131
Quadro 14	Cronograma de Atividades – 2018	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Função gratificada de Taxador de Pagamento	30
Tabela 2	Ausência de Informação de Categoria profissional dos servidores técnico-administrativos da SEE/MG em outubro de 2016	41

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE PAGAMENTO DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO: REFLEXÕES	20
1.1 O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP).....	20
1.2 O SISAP Central/SEE/MG	23
1.3 A Superintendência Central de Administração de Pessoal - SCAP/SEPLAG/MG	25
1.4 Mapeando alguns aspectos relacionados à taxaço da folha de pagamento de Minas Gerais.....	29
1.4.1 As exigências da função gratificada de Taxador de pagamento	30
1.5 O coordenador de pagamento e o desafio de coordenar um setor complexo	40
1.6 Algumas evidências documentais que apontam para problemas na gestão do conhecimento nos setores de pagamento	41
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: A BUSCA PELO CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO	48
2.1 Referencial teórico	48
2.1.1 A Revolução do Conhecimento	50
2.1.2 A Gestão do Conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi: a teoria de criação do conhecimento organizacional	55
2.1.3 Ferramentas de Gestão do Conhecimento a favor do serviço público	68
2.2 Percurso metodológico	74
2.3 Análise dos dados.....	80
2.3.1 Característica da população pesquisada	80
2.3.2 A Socialização do Conhecimento nas SREs	82
2.3.3 A Externalização do Conhecimento nas SRE's	87
2.3.4 A Combinação do Conhecimento nas SRE's	91
2.3.5 A Internalização do Conhecimento nas SRE's	95
2.3.6 Inferências.....	100
3 PLANO DE AÇÃO	105
3.1 Eixo 1 - Planejamento Estratégico: fomentar a discussão	107
3.1.1 Ação 1 - Concurso de identificação : visão, visão e valores.....	108

3.1.2 Ação 2 - Coletando Casos de GC	111
3.1.3 Ação 3 - Escolha da logomarca	115
3.2 Eixo 2 - Reescrita de procedimentos	118
3.2.1 Ação 1 - O dia "P"	119
3.2.2 Ação 2 - Páginas Amarelas Corporativas.....	120
3.2.3 Ação 3 - Potencializar a utilização da ferramenta RH-Responde.....	122
3.3 Eixo 3 : Práticas de GC alinhadas com o planejamento estratégico	124
3.3.1 Ação 1 - Repositório Digital CADU-SEE.....	125
3.3.2 Ação 2 - Educação a Distância	126
3.3.3 Ação 3 - Ciclo de Palestras - "Taxador antenado"	129
3.4 Cronograma de Atividades a serem executadas	134
3.5 Monitoramento e Avaliação.....	134
CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
REFERÊNCIAS.....	144
APENDICES	147

INTRODUÇÃO

O tema Gestão do Conhecimento (GC) como método gerencial surgiu em meados dos anos 1990, passando a ocupar uma posição privilegiada na prática organizacional e também no meio acadêmico (BATISTA et al, 2015), encontrando inserção em diversas áreas do conhecimento. Dessas destacam-se a administração, a computação, a ciência da informação e a engenharia de produção.

Não existe um discurso único sobre o que vem a ser gestão do conhecimento (GC). Pelo contrário, existem divergências tanto entre essas áreas quanto dentro de uma mesma área.

Alguns autores, como Davenport (1998), identificam visões distintas sobre a gestão do conhecimento, que poderia ser definida, muito sinteticamente, como:

- (I) a gestão do conhecimento como um tipo de gestão da informação, mas com nova roupagem;
- (II) a gestão da informação como gestão de *Know-how*, que prioriza processos organizacionais e sistemas de informação com técnicas sofisticadas como *data mining* (mineração de dados);
- (III) a gestão do conhecimento cujo fenômeno central seja o relacionamento entre o conhecimento tácito (individual) e o conhecimento explícito para o aprendizado organizacional (que é o enfoque desta pesquisa).

As organizações privadas, cada vez mais, têm investido em técnicas para gerir a informação e o conhecimento com os objetivos de aumentar sua produtividade, obter vantagens estratégicas e, conseqüentemente, aumentar seus lucros (SCHLESINGER, 2008).

Em relação às organizações públicas no Brasil, observa-se uma carência de estudos específicos para o setor e segundo pesquisas realizadas (BATISTA, 2004). As empresas públicas ainda estão em processo inicial de apropriação desses novos conceitos relacionados a gestão do conhecimento. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) tem sido a maior referência na consultoria dos governos para implantação de uma política de GC (BATISTA, 2004; BATISTA et al., 2005).

Enquanto nas organizações privadas o conhecimento está interligado com uma atividade fim para aumento dos lucros e resultados, nas organizações públicas,

o objetivo alcança maior amplitude na medida em que abrange também a questão da contribuição social em benefício do cidadão (BATISTA, 2004).

O conhecimento organizacional é resultado da interação social entre os indivíduos e seus contextos, o que significa que gerir o conhecimento numa organização pública de grande porte como a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), que representa o maior órgão do Estado em número de servidores, constitui-se em um grande desafio para os tomadores de decisão.

A SEE/MG está dividida em três subsecretarias, e cada uma dessas subdivide-se em superintendências, diretorias e setores no órgão sede, além de 47 órgãos regionais distribuídos estrategicamente em regiões geográficas de Minas Gerais denominados Superintendências Regionais de Ensino (SRE's). Dessa forma, torna-se necessária uma comunicação que seja ao, mesmo tempo, eficiente e integradora das ações, superando as fragmentações do conhecimento que, por vezes, fica restrito a algumas divisões ou a algumas pessoas.

No caso do setor de pagamento, cuja estrutura é centralizada no que diz respeito ao uso de um sistema único e descentralizada em relação à inclusão desses dados, a qual é feita a nível local (SRE), faz-se necessário um alinhamento de informações que possam ser aplicadas por todos os setores da mesma forma. Sendo assim, isso exige uma política de gestão do conhecimento.

O presente estudo pretende contextualizar o processo de pagamento de pessoal realizado pelos taxadores¹ das SRE's por meio da utilização do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP), caracterizando quem são o taxador e o coordenador de pagamento (sujeito central dessa pesquisa) e quais dificuldades em relação à GC têm sido encontradas no cotidiano desses profissionais, que desafiam a administração da SEE/MG a repensar como tem se dado as atuais relações de conhecimento entre esses setores.

Vale destacar que a pesquisadora-autora desta dissertação é taxadora de pagamento e, em tal posição, tem vivenciado situações diversas desde o seu ingresso nesse setor em 2006 (em uma SRE da região metropolitana de Belo Horizonte). Já no de 2015, passou a executar suas funções na Unidade Central (sede da SEE), fazendo-o até os dias de hoje.

¹ Taxadores ou supervisores de taxação são os servidores públicos que atuam no setor de pagamento e que possuem a responsabilidade de executar os procedimentos para o processamento da folha de pagamento mensal dos servidores do Estado de Minas Gerais, além de outras atividades correlacionadas.

A pesquisa foi realizada nos setores de pagamento das 47 SRE's da SEE/MG com o propósito de investigar que percepções os coordenadores de pagamento têm sobre a GC, como essas práticas ou a ausência delas podem interferir ou interferem na dinâmica do setor, bem como de levantar elementos que permitam saber como é realizada a capacitação inicial para um taxador iniciante e como ocorre (se ocorre) a formação em serviço.

A relevância da pesquisa está em verificar como esses profissionais têm prestado os seus serviços para atender os mais de duzentos mil servidores ativos da SEE/MG, além dos inativos e pensionistas, sendo o conhecimento fundamental para a execução de um trabalho com eficiência, eficácia e efetividade, que são princípios basilares da administração pública.

Na visão de Ferreira et al. (2016), a eficiência é percebida como o desempenho de tarefas de maneira racional, em menor tempo e menos recursos para o alcance dos resultados, sendo obedecidas as normas e regulamentos aplicáveis.

Nesse aspecto, um bom taxador seria aquele que executa a folha de pagamento mensal com rapidez, precisão (mínimo de erros) e que tem como resultado a satisfação de seus clientes (servidores das escolas atendidas).

Já o princípio da eficácia possui um aspecto mais amplo e está atrelado aos valores e propósitos da organização, relacionando-se diretamente ao cumprimento de sua missão.

Por sua vez, a efetividade está relacionada à satisfação da sociedade quanto ao atendimento dos cidadãos, o que significa que deve ser privilegiada nas ações dos taxadores de pagamento enquanto servidores públicos.

Isso requer que esses profissionais sejam bem preparados para desempenhar suas funções, e, nesse contexto a GC ocupa lugar de destaque. Isso porque a eficiência, a eficácia e a efetividade só poderão encontrar lugar em ações providas de conhecimento teórico somado ao técnico, equilibrando teoria e prática.

Uma política de gestão do conhecimento no âmbito da SEE/MG ainda não foi estabelecida nos setores de pagamento, embora existam tentativas iniciadas ou improvisadas (não formalmente sistematizadas) que, na percepção da pesquisadora-autora deste estudo, não são suficientes para a proteção de todo o conhecimento já produzido para e no setor.

Podem ser mencionadas a falta de um manual com os procedimentos básicos de pagamento, a ausência de uma capacitação inicial para o taxador iniciante e as poucas iniciativas de formação continuada deste profissional como lacunas na gestão do conhecimento, o que remete ao problema central da pesquisa:

Como a gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino (SRE's) da SEE/MG pode potencializar a construção de uma política de gestão e proteção do conhecimento de maneira a contribuir com a preservação da memória institucional no setor?

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa é identificar os problemas de gestão do conhecimento vivenciados pelos coordenadores de pagamento das SRE's no exercício de suas funções, buscando encontrar possibilidades de intervenção.

Como objetivos específicos, propõem-se:

- descrever o processo das práticas de GC nos setores de pagamento das 47 SRE's da SEE/MG;
- analisar, a partir da pesquisa de campo e do referencial teórico disponível sobre o tema, com especial atenção para a teoria de criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), a efetividade das práticas de GC adotadas nestes setores;
- propor práticas de GC que possam auxiliar os coordenadores de pagamento na gestão do conhecimento junto aos taxadores, contribuindo para aumentar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, proteger o conhecimento organizacional relacionado ao pagamento.

As pessoas abrangidas pelo estudo são os coordenadores de pagamento em exercício nas SRE's no ano de 2016. São esses sujeitos que poderão fornecer informações sobre que práticas de GC têm sido adotadas para o alcance de um melhor desempenho organizacional.

Trabalhou-se com duas hipóteses sobre a falta de uma política de gestão do conhecimento nos setores de pagamento: (I) as metodologias de GC não são usadas por falta de alguém que exerça esse papel de articulador entre o órgão sede e as regionais; e (II) a improvisação para resolver problemas pontuais é dominante devido à sobrecarga de rotinas, que acaba mudando o foco para questões muito específicas e adiando a instituição de práticas efetivas de gestão do conhecimento.

A partir da definição dessas hipóteses, foram abordados três eixos de análise pelos quais se obteve suporte teórico para o desenvolvimento do trabalho.

O recorte dessa pesquisa, iniciada em 2015, delimitou-se ao período em que a Secretaria de Planejamento e Gestão foi responsável pelo pagamento, pois, com a edição da Lei nº 22.257/2016, publicada MG 28 de junho de 2016, a competência para supervisionar, executar e controlar as atividades de pagamento de pessoal civil e militar da administração pública do Poder Executivo passou a ser da Secretaria de Fazenda nos termos do art.34, inciso VII (MINAS GERAIS, 2016).

Esta dissertação utiliza o método de estudo de caso e faz uma abordagem qualitativa baseado no conceito de Ruiz (2006), que defende que tal abordagem, por possuir características não estruturadas e ser rica em contexto, propicia a utilização de técnicas de análise que são indutivas, orientadas pelo processo e cujos resultados não são generalizáveis. Tais características possibilitam uma maior interação com os sujeitos pesquisados, permitindo compreender os resultados individualizados sem a pretensão de generalizar os dados coletados.

Para alcançar esses objetivos, faz-se necessário utilizar como procedimentos de coleta de dados a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo no setor de pagamento das regionais.

Em relação às técnicas de coleta de dados, optou-se por entrevistas semiestruturadas e questionários. Foi realizado um censo com os coordenadores de pagamento (população total de 47 coordenadores), por meio de formulários eletrônicos, com o objetivo de pesquisar como acontecia a gestão do conhecimento dentro do setor e investigar se as hipóteses apresentadas na pesquisa se confirmariam ou não.

É válido ressaltar a importância de se manter o sigilo em relação à identidade dos respondentes por meio da preservação do anonimato na análise e/ou divulgação dos dados da pesquisa.

O instrumento também teve um bloco contextual para caracterização da população pesquisada em termos de idade, sexo, formação escolar, cargo e tempo de exercício no pagamento com o objetivo de traçar um perfil dos profissionais que atuam no setor em questão.

Esta dissertação, que apresenta os resultados obtidos na pesquisa, está estruturada na forma a seguir exposta.

No capítulo 1, é apresentado o SISAP como o sistema corporativo responsável pelo pagamento dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais.

Em termos gerais, são descritas suas principais funcionalidades, seu modo de segurança e seus administradores.

Ademais, também é descrita a forma como os taxadores de pagamento das SRE's operam o SISAP, enfatizando-se os problemas ocorridos no fazer diário desses profissionais em função da ausência de uma política sistematizada de proteção do conhecimento e formação inicial e em serviço.

Os autores que defendem uma política de Gestão do Conhecimento como necessária para que a organização se fortaleça a partir do conhecimento individual de seus colaboradores, como Davenport e Prusak (1999), Drucker (1999), Batista (2004; 2005; 2015) e Ferreira et al. (2016), compõem o referencial desta pesquisa. Entretanto, adotou-se como basilar a teoria de criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), que propõe quatro modos de conversão do conhecimento – socialização, externalização, combinação, internalização (modelo SECI) – cuja interação entre eles origina a espiral do conhecimento.

O arcabouço teórico está tratado no capítulo 2, juntamente com a metodologia para a coleta de dados e os resultados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa. Os dados foram analisados com base em algumas categorias previamente estabelecidas.

Finalmente, no capítulo 3, é apresentado um Plano de Ação Educacional (PAE) a partir do que foi exposto pelos sujeitos centrais da pesquisa (coordenadores), com sugestões de práticas de GC que possam aprimorar as já existentes no setor, bem como propor outras que possam ser executadas com o objetivo de eliminar algumas lacunas identificadas na pesquisa.

1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE PAGAMENTO DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO: REFLEXÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar o caso investigado. Para tanto, focaliza-se a função de taxador e de coordenador de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino, o sistema que operam e algumas dificuldades que esses profissionais encontram para executarem suas atividades em relação à Gestão do Conhecimento (GC) no setor.

1.1 O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP)

O sistema de pagamento utilizado pelo governo de Minas Gerais denomina-se Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP), programa criado e gerenciado pela Companhia de Tecnologia da Informação do Governo de Minas Gerais (PRODEMGE) desde 1998.

Tal sistema foi sendo implantado gradativamente nos órgãos públicos da administração direta, indireta, autárquica e fundacional (excetuando-se a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar). A implantação na Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) ocorreu no ano de 2006 em substituição ao sistema anterior, porém, naquele ano, os dois sistemas operaram juntos em fase de teste.

Em 2007, o SISAP foi implantado em definitivo na SEE/MG, assumindo todos os procedimentos da folha de pagamento. O sistema reúne tanto a parte de pagamento quanto a parte de inclusão e consulta de dados, sendo este o diferencial para o sistema anterior (FFAK), que somente continha informações financeiras. Ao reunirem-se os dois módulos concomitantemente, foi possível tornar os procedimentos do processamento da folha de pessoal mais simplificado e eficiente.

Nesse sentido, as principais funções do SISAP são: ingresso e desligamento; movimentações funcionais; eventos funcionais; pagamento de pessoal; agenda médica; nomeação; informações curriculares; quadro de vagas e contagem de tempo.

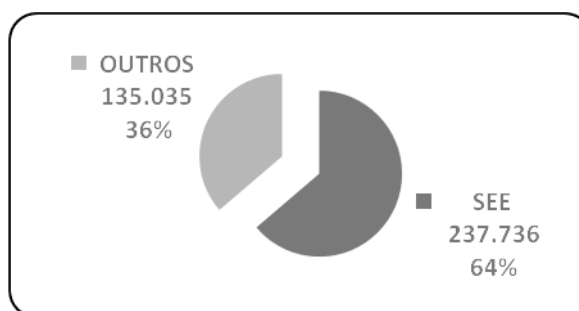
Segundo informações da Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG), com a implantação do SISAP, o governo reduziu custos, promoveu melhorias na execução das atividades exercidas na área de Recursos Humanos, obteve maior transparência, confiabilidade, precisão e tempestividade nas

informações relativas à gestão de pessoal e ampliou o controle sobre os aspectos da vida funcional do servidor (MINAS GERAIS, 2014a).

O SISAP, desde sua implantação em todos os órgãos do Estado, tem sido a base para o desenvolvimento de outros sistemas corporativos que utilizam o seu banco de dados.

No mês de junho de 2016, o número de servidores públicos ativos em Minas Gerais foi de 372.771 servidores. Desse total, 237.736 servidores pertenciam a SEE/MG, o que corresponde a 64% dos servidores em atividade no Estado, representando um gasto mensal com a folha de pagamento de, aproximadamente, R\$ 597.098.994,36 (MINAS GERAIS, 2016a) conforme demonstra o Gráfico 1:

Gráfico 1: Número de servidores ativos no Estado de Minas Gerais em junho de 2016



Fonte: elaborado pela autora.

Para entendermos o tamanho da SEE/MG, além de considerar os servidores técnico-administrativos lotados no órgão Central (sede) e nos órgãos regionais, deve ser considerado cada servidor em exercício nas 3.660 escolas estaduais em atividade em todo o estado (MINAS GERAIS, 2016b).

A dimensão da SEE/MG é proporcional ao tamanho do desafio da execução da folha de pagamento mensal de um órgão deste porte. Assim, a correta operacionalização do SISAP no âmbito dessa secretaria pode significar estabilidade e segurança para os servidores atendidos.

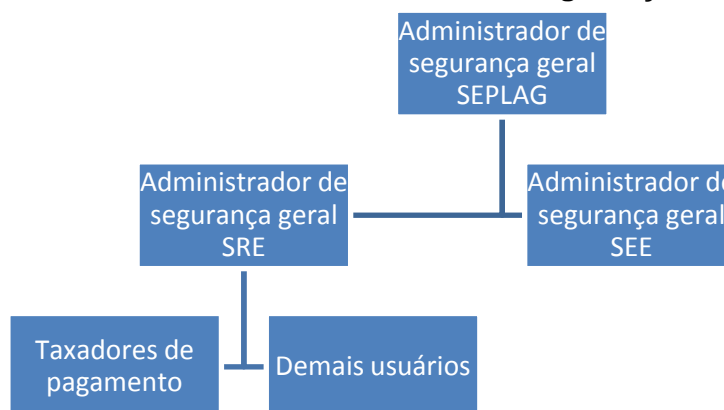
Inversamente, falhas técnicas ou humanas podem gerar grandes problemas para os servidores, que poderão ser afetados com a falta de seu pagamento mensal, e ao erário estadual, que pode ser lesado com prejuízos de valores pagos indevidamente. Além disso, o cidadão indiretamente é atingido por um aumento de

gastos com pessoal que não poderia ou deveria estar ocorrendo, limitando ainda mais os recursos estaduais.

O acesso ao SISAP é feito pela intranet por meio de um emulador² da PRODEMGE. Para acessar, é preciso ser autorizado e cadastrado no Sistema Descentralizado de Administração de Segurança (ADSEG).

É importante destacar que o SISAP possui funcionalidades para pesquisa e pagamento e somente os taxadores estão autorizados a trabalhar no módulo relacionado com a inserção de valores financeiros. Os demais usuários acessam o sistema apenas para a consulta de dados. A Figura 1 ilustra o processo de administração das senhas:

Figura 1: Estrutura dos Administradores de Segurança na SEE/MG



Fonte: elaborada pela autora com base em dados internos da SEE/MG, 2016.

A Figura 1 mostra os taxadores de pagamento, que são os profissionais responsáveis pela execução da folha de pagamento de pessoal, como sendo a ponta do sistema. Para que haja uma correta operacionalização do SISAP, é necessário estabelecer relações de informações eficientes entre o vértice, que é a SEPLAG/MG, e a ponta, que está na SRE.

A SEE/MG intermedeia esse fluxo, gerindo as senhas de segurança e deliberando sobre assuntos exclusivamente de sua competência, como algumas rotinas de uso exclusivo da SEE/MG, as rotinas de uso geral são de competência da SEPLAG/MG, de modo que cabe aos taxadores receber orientações sobre o SISAP

² Na área de informática, um emulador é um programa que copia as aplicações de um determinado local de modo a reproduzir outros programas sobre ele. Ou seja, um emulador faz um programa funcionar.

dos dois órgãos. A intermediação entre os taxadores e a SEPLAG/MG, no órgão sede, é feita pelo SISAP Central, cuja competência será descrita a seguir.

1.2 O SISAP Central/SEE/MG

O setor da unidade central responsável por dar suporte aos setores de pagamento das SRE's no que diz respeito ao SISAP denomina-se SISAP Central. Na estrutura hierárquica da SEE/MG, está subordinado à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG).

O administrador de segurança sênior é o responsável pelo SISAP Central, a quem cabe autorizar e controlar as senhas dos administradores de segurança de cada regional. Também é responsável por fazer a compatibilização de naturezas específicas da SEE e criação de códigos para novas situações, além de executar a manutenção nas que já existem e mesmo desativar as que não são mais necessárias, como naturezas dos projetos extintos por exemplo.

O SISAP Central orienta os taxadores na inclusão de dados no sistema, auxilia quando os taxadores cometem erros, repassa informações de novos procedimentos, mas não tem acesso à correção de falhas técnicas de sistema (que compete à SEPLAG/MG e à PRODEMGE). O setor atua, juntamente com a SEPLAG/MG, na resolução dos problemas apresentados pelos taxadores.

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.

Dessa forma, trabalha-se com problemas pontuais e não se investe tempo para preparação de material que possa servir de apoio às regionais junto às escolas estaduais. Tal contexto torna-se um círculo vicioso, em que os taxadores continuam errando as mesmas coisas e o coordenador não tem acesso à informação, de modo que o nível central tem o conhecimento, mas não consegue sistematizar para toda a organização.

As demandas urgentes e pontuais (especialmente as que podem afetar diretamente o salário do servidor) desviam o foco do SISAP Central para atendimentos diversos. Assim, ao invés de o setor atuar no desenvolvimento de estratégias de GC para a formação continuada dos taxadores e coordenadores de pagamento, acaba perdendo muito tempo tentando resolver problemas operacionais.

Com relação ao que o SISAP Central não consegue resolver, é solicitado à SRE que encaminhe para a SEPLAG/MG via canal de comunicação específico, criado para tal finalidade, denominado RH-Responde, que é uma ferramenta *Workflow*³ de Atendimento e Gestão de Chamados. Acessada via plataforma *web*, a Gestão de Chamados contempla a centralização, o encaminhamento e a solução de demandas encaminhadas pelos setores de RH do Estado de Minas Gerais. A chamada é enviada pelos setores de pagamento via sistema (com senha cadastrada somente para o coordenador de pagamento), que, após enviar sua solicitação, irá gerar um número de demanda para acompanhamento do chamado. A central do RH-Responde é responsável por encaminhar as demandas às respectivas diretorias da SEPLAG conforme cada caso.

Há que se mencionar que existem demandas as quais são específicas do SISAP Central, como assuntos relacionados à evolução na carreira, direção e vice-direção de escola, ajustamento funcional, função de professor eventual ou de professor especializado para atendimento a alunos com necessidades especiais e que são encaminhadas pela equipe de triagem do RH-Responde para serem respondidas pelo SISAP Central. Só no mês de novembro de 2016, foram respondidas pela pesquisadora-autora 59 demandas, sendo que mais 42 demandas foram analisadas e aguardam adequações no sistema SISAP para serem resolvidas.

Vale destacar que a pesquisadora-autora atua no SISAP Central juntamente com o administrador sênior, sendo que, por questões de reestruturação interna e exoneração de colegas para outro concurso, desde 2015, o setor conta apenas com duas pessoas, o que é insuficiente para o tamanho da demanda nele existente.

Apesar da utilização do RH-Responde, o contato maior com o SISAP central é realizado via *e-mail* institucional e também por telefone. As solicitações dos taxadores por *e-mails* enviados ao SISAP Central são altas na percepção da

³ Sistemas de *Workflow* são utilizados para explicitar o conhecimento que está embutido nos fluxos de trabalho e, geralmente, automatiza partes de um processo manual. O objetivo é determinar o fluxo do processo, mostrando as etapas corretas para sua concretização e acompanhando constantemente todas as atividades que o compõem (CARVALHO, 2000).

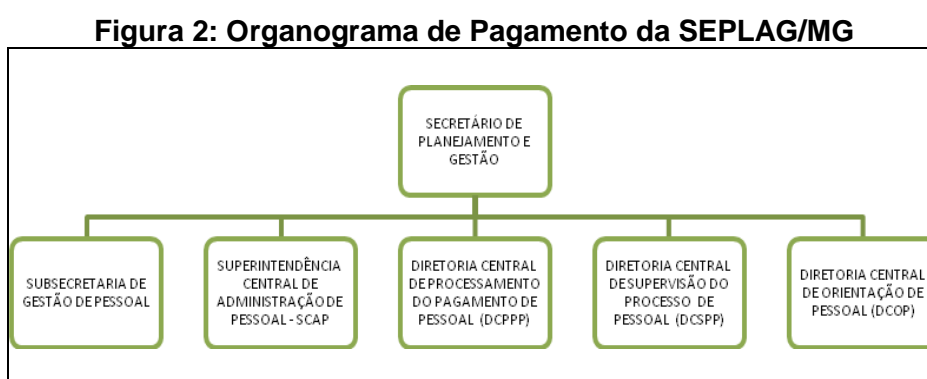
pesquisadora-autora, pois, somente no primeiro quadrimestre de 2017, foram contabilizados 4.794 *e-mails* recebidos⁴.

Além do SISAP Central, no órgão sede, cabe à Diretoria de Pessoal das SRE's (nível regional) a responsabilidade pelo setor de pagamento, devendo orientar e processar a inserção de dados pessoais, funcionais e de pagamento no SISAP, observadas as normas vigentes (MINAS GERAIS, 2011).

Em um nível maior de gerenciamento das informações no SISAP está a Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP) da SEPLAG/MG, a quem compete orientar todos os órgãos do Estado, inclusive a SEE/MG. As informações acerca desse setor são trazidas na seção a seguir.

1.3 A Superintendência Central de Administração de Pessoal – SCAP/SEPLAG/MG

A Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP) é a responsável direta pelos setores de pagamento de todo o Estado conforme o art. 35, inciso IV, da Lei Delegada Estadual nº 63/03, e o art. 36 do Decreto 46557/14, cabendo-lhe promover a orientação normativa, a supervisão técnica e o controle da execução das atividades de administração de pessoal do poder executivo (MINAS GERAIS, 2014b). A Figura 2 apresenta a estrutura da SCAP:



Fonte: elaborado pela autora com base no site da SEPLAG/MG, 2016.

A SCAP se constitui de três diretorias diretamente vinculadas aos setores de pagamento: a Diretoria Central de Processamento do Pagamento de Pessoal

⁴ Números extraídos do *e-mail* do SISAP Central: sg.sisap@educacao.mg.gov.br

(DCPPP), a Diretoria Central de Supervisão de Processo de Pessoal (DSCPP) e a Diretoria Central de Orientação de Pessoal (DCOP).

A DCPMP tem por finalidade gerenciar o sistema de pagamento de pessoal no que tange à elaboração da folha de pagamento. A DCSPP é responsável por controlar os lançamentos efetuados por todos os taxadores a fim de evitar procedimentos indevidos e efetuar correções, enquanto a DCOP é responsável por emitir orientações de serviço de pessoal conjuntamente com a DCPMP e a DCSPP quanto à aplicação da legislação de pessoal (MINAS GERAIS, 2014b).

O principal mecanismo de comunicação é uma ferramenta disponível no *site* da SEPLAG/MG, de acesso restrito aos setores de pessoal dos órgãos do estado, onde ficam disponibilizadas as orientações de serviço desde 2003 em um sistema denominado Cadastro Único de Servidores de Pessoal de Recursos Humanos (CADU-RH)⁵, criado com o objetivo de proporcionar mais agilidade na circulação das informações.

A vivência profissional da pesquisadora-autora deste estudo permite avaliar que o CADU constitui-se numa ferramenta de grande importância para os setores de pagamento, uma vez que, ao serem disponibilizadas orientações de serviço e instruções normativas, faz o que autores como Davenport (1998) chamam de proteção da memória institucional na medida em que se preserva o patrimônio de conhecimento da organização. No entanto, resta saber se a ferramenta tem sido utilizada pelos coordenadores de pagamento, o que será abordado no capítulo 2.

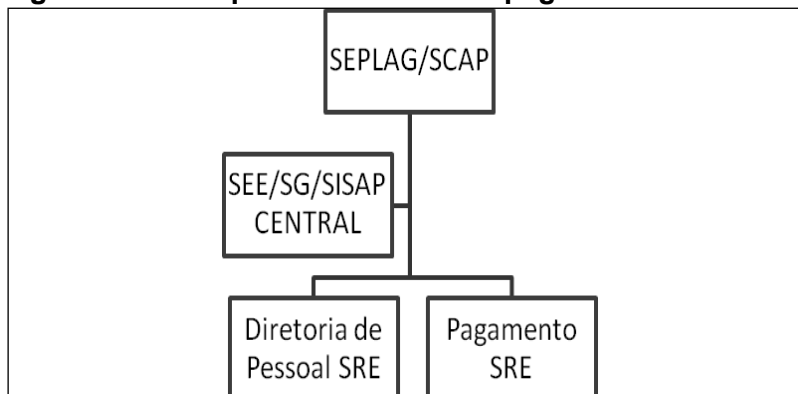
Além do CADU-RH, a SEPLAG/MG realiza o contato diretamente com os setores de pagamento das regionais por meio do encaminhamento de relatórios gerenciais ou solicitações pontuais via *e-mail*. Quando o assunto é muito urgente, o contato telefônico também é utilizado como recurso.

Para atender à demanda de comunicação, todas as regionais têm uma conta de *e-mail* institucional com a extensão (nome da SRE).pagamento@educacao.mg.gov.br para que tanto a SEE/MG quanto a SEPLAG/MG se comuniquem diretamente com o setor a fim de tornar a comunicação mais ágil.

⁵ O Cadu-RH conta com uma área exclusiva para armazenagem e acesso às normas, instruções e políticas de RH. Esse repositório permite ao usuário das unidades setoriais de RH consultar as normatizações em um único local.

Diante do exposto até aqui, percebe-se que o setor de pagamento de uma regional tem uma grande estrutura hierárquica para responder, numa sistemática que abrange dois órgãos distintos. Tal contexto exige, portanto, uma gestão da informação e uma gestão do conhecimento mais eficaz para não ocasionar divergências de orientações e procedimentos. A Figura 3 ilustra essa hierarquia:

Figura 3: Hierarquia dos setores de pagamento das SRE's



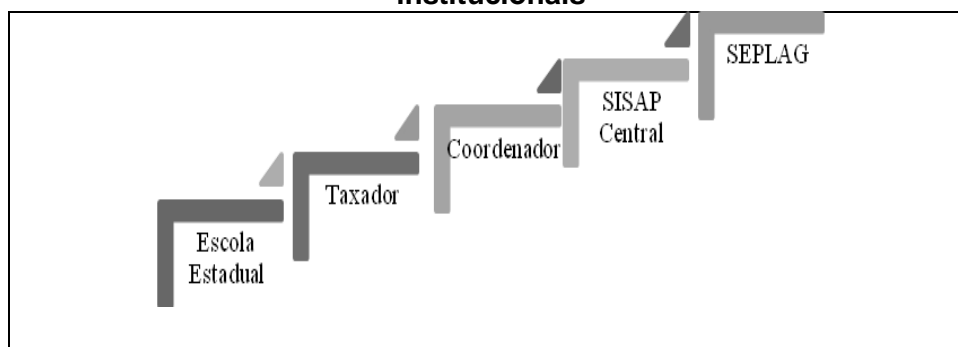
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Além das relações entre os órgãos com os setores de pagamento, existem outros sujeitos fundamentais nesse processo: os secretários e auxiliares de secretaria das escolas estaduais de MG, que são designados pelos diretores das escolas para, mensalmente, enviar as informações que serão processadas pelos taxadores. Assim, é necessário acrescentar mais um elemento nessa teia de relações de comunicação.

É válido destacar que, quanto mais pessoas estiverem envolvidas em um processo comunicativo, maior é a necessidade de estabelecer maneiras para sistematizar o conhecimento, e por consequência, a gestão do conhecimento torna-se cada vez mais necessária para a busca de padronização de processos.

A Figura 4 a seguir apresenta a estrutura da taxação da folha de pagamento no âmbito da SEE/MG de forma mais ampliada:

Figura 4: Taxação da folha mensal de servidores ativos SEE/MG: relações institucionais



Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Analisando-se a Figura 4, partindo-se da direita para a esquerda, tem-se a SEPLAG no vértice do sistema, a quem compete executar o pagamento dos servidores após os taxadores terem incluídas as informações no SISAP. Por sua vez, partindo-se da esquerda para a direita, observa-se que o processo de taxação inicia-se na escola (ponta do sistema), cabendo ao secretário escolar, após a assinatura do Diretor e do Inspetor responsáveis pela escola, informar ao setor de pagamento sobre a situação de cada servidor em exercício naquela unidade.

Isso significa informar se, naquele mês, houve faltas, licenças, contrato temporário (designação), mudança de local de exercício de servidor efetivo (mudança de lotação para outra escola ou remoção para outra regional), se algum servidor foi nomeado para cargo em comissão, se houve exoneração de cargo efetivo, se houve substituição de professores, se houve greve. Enfim, qualquer situação que exija inclusão no SISAP.

Ressalta-se que, uma vez incluído algum servidor pelo taxador, o sistema irá gerar o pagamento automaticamente, cabendo a inclusão mensal das ocorrências funcionais. Se o servidor não tiver naquele mês nenhuma situação diferente, não é necessário executar nenhum procedimento, pois o SISAP efetuará o pagamento mediante as informações incluídas por último.

As informações prestadas pelas escolas são fundamentais para que o taxador desenvolva um bom trabalho, pois, se a escola utilizar códigos errados, isso exige do taxador mais atenção porque será necessário corrigir. Mas se a escola informar corretamente, o taxador apenas insere as informações, e o trabalho se torna mais ágil, evitando retrabalho.

Quando a informação oriunda da escola está incorreta, o taxador geralmente repassa para o coordenador de pagamento. Este, por sua vez, se não conseguir resolver a situação, solicita auxílio ao SISAP Central, que, na impossibilidade de resolver, solicita ao administrador geral da SEPLAG/MG.

O trabalho do pagamento é de total interdependência entre os envolvidos, pois, embora o SISAP Central e a SEPLAG/MG não se relacionem diretamente com as escolas, o resultado do trabalho é o atendimento às necessidades das escolas solicitadas via SRE (taxador ou coordenador de pagamento).

Os profissionais que atuam no setor de pagamento precisam, portanto, receber, da administração pública, uma formação constante para aprender e aprimorar seus conhecimentos de taxação a fim de que a organização alcance eficácia, eficiência e, principalmente, efetividade.

A seguir, traz-se uma breve exposição de elementos que constituem as funções desse profissional.

1.4 Mapeando alguns aspectos relacionados à taxação da folha de pagamento de Minas Gerais

Em 17 de julho de 2003, foi editado o Decreto 43.441/03, que estabeleceu os procedimentos de taxação da folha de pagamento de pessoal do Estado de Minas Gerais. Em seu art. 1º, define que a taxação da folha de pagamento é ato de liquidação de despesa pública nos termos dos art. 62 e 63 da Lei Federal 4.320/64.

Ademais, esse Decreto menciona que a taxação se efetiva mediante o registro, no sistema SISAP, dos valores devidos ao servidor, bem como dos respectivos descontos. No art. 3º, estabelece como taxador o servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos, e também cria, formalmente, a figura do coordenador de pagamento.

O servidor que atuava no pagamento anteriormente à Lei Estadual 15.961/05, regulamentada Decreto Estadual 44.261/06, não recebia nenhum valor adicional para execução da folha de pagamento. A função gratificada de taxador de pagamento, sua codificação, legislação e valor são descritos na Tabela 1:

Tabela 1: Função gratificada de Taxador de Pagamento

Função Gratificada	Código	Valor	Ano	Legislação
Taxador de pagamento	FG-ST	R\$ 328,90	2006	Lei Estadual 15.961/05 Decreto Estadual 43441/03
Supervisor de Taxação	FGD-2	R\$ 330,00	2007	Lei Delegada Estadual 174/07
Supervisor de Taxação	FGD-5	R\$ 660,00	2013	Lei Estadual 20748/13 Decreto 46.279/13 Resolução SEE 2.363/13

Fonte: elaborado pela autora com base na legislação da taxaço, 2016.

A fun  o gratificada de taxador, a partir do Decreto 43.441/03, só pode ser exercida por servidores técnicos de nível médio, ocupantes de cargo efetivo ou fun  o pública.

A SEE/MG dividiu as gratifica  es de taxador pelas 47 SRE's, observando o número de escolas e servidores atendidos por cada uma delas. A partir do número total de 3.660 escolas estaduais ativas, foram criadas 600 fun  es para taxadores de pagamento, distribuídas no órgão sede e nas regionais.

Nesse sentido, poderia ser relevante a realiza  o de um estudo para saber se a quantidade destinada a cada SRE está satisfatória, e, caso não esteja, poderiam ser feitas adequa  es a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos servidores. Contudo, essa discussão foge ao escopo do presente estudo, que não tem a pretensão de abordar aspectos de estrutura organizacional dos setores de pagamento, restringindo-se a investigar as práticas de GC que perpassam o cotidiano do setor.

1.4.1 As exigências da fun  o gratificada de Taxador de pagamento

As atribui  es dos taxadores estão dispostas no art. 3  ,   2.  , do Decreto 43.441/2003, cabendo a esses profissionais, dentre outras atribui  es, controlar, pesquisar e registrar, no SISAP, dados e valores de créditos e débitos comprovados mediante títulos ou documentos próprios, tais como:

- 1) Informativo de Altera  o (IA), o qual    um documento – que consiste na transcri  o do Diário Oficial de Minas Gerais – de concessão, anula  o, retifica  o ou revoga  o de vantagens publicada para qualquer servidor,

emitido, especificamente, para o pagamento, contem espaço após o texto para cálculos de crédito e débito;

- 2) Informativo de Proventos (IP), que é um documento semelhante ao IA, mas específico para taxação de servidores inativos⁶;
- 3) Anotação Interna (AI) é um formulário usado quando o taxador descobre um erro no pagamento e precisa creditar ou debitar algum valor. Nesse caso, o fato gerador do acerto não é uma publicação feita pelo Estado;
- 4) Relatórios gerenciais, que são emitidos pela SEPLAG/MG ou SEE/MG para acerto de sistema;
- 5) Quadro Informativo (QI) que é o documento que a escola utiliza para informar a designação (contrato temporário) para o setor de pagamento; e
- 6) Guia de Ocorrência (GO), também usada pela escola para informar os eventos mensais de seus servidores.

No rol de atribuições, incluem-se o arquivamento dos documentos taxados (IA, AI, IP, G.O) e o atendimento, pelo telefone ou pessoalmente, dos servidores pertencentes às escolas que se está taxando.

Além disso, o taxador deve orientar o secretário e o diretor da escola taxada caso não estejam fornecendo corretamente as informações para o pagamento (o secretário escolar é um grande parceiro do taxador. Se ele for um bom profissional, que sabe utilizar os códigos de pagamento, as informações por ele prestadas serão precisas e, de antemão, já minimizariam possíveis erros que o taxador poderia cometer, visto que, para executar a folha de pagamento, ele é informado pelo secretário da escola por meio da G.O).

Além das atribuições regulamentadas pelo Decreto 43.441/2003, o taxador deve se manter atualizado com a legislação de pessoal. Em muitos casos, percebe-se que esse momento de estudo fica prejudicado em função das demandas recorrentes no setor de pagamento.

Tendo em vista que as informações são frequentemente informadas de forma equivocada pelas escolas, é recorrente a discussão entre os taxadores sobre se faria parte de sua atribuição proceder à análise da documentação que foi enviada

⁶ Nos termos da Lei Federal 8.112/90, a nomenclatura para “salário” de servidor ativo é remuneração; e, para servidor inativo, proventos.

pela escola, uma vez que, anteriormente, foi aprovada pelo Diretor da escola e pelo Inspetor Escolar.

Apesar da polêmica em torno dessa situação, a legislação que regulamenta a função, tanto no Decreto 43441/03 quanto na Resolução 2363/13, não deixa dúvidas de que é necessário que o taxador faça análise antes de incluir informações no sistema de pagamento.

Mas, para que isso ocorra, é necessário que o taxador conheça as legislações que fixam suas atribuições. Uma hipótese é que não haja um hábito estabelecido, nos setores de pagamento, de repassar aos taxadores novatos⁷ as legislações regulamentadoras de suas funções, pois esse conhecimento, além de necessário, não foi experimentado por esses sujeitos, que não estavam no pagamento quando os fatos ocorreram.

Nesse aspecto, é fundamental o estabelecimento de mecanismos de gestão do conhecimento que possibilitem resgatar essa história e, ao mesmo tempo, permitam ao taxador mobilizar esse conhecimento quando necessário (preservação da memória institucional).

Outro aspecto importante a ser enfatizado é que o taxador, conforme prevê o Decreto 43441/03, pode sofrer sanções administrativas quando cometer uma falta disciplinar, que se caracteriza pelo descumprimento de dever, pela violação de proibição referente ao exercício da função pública ou por qualquer ação ou omissão que possa prejudicar a eficiência do serviço público direta ou indiretamente.

Nesse sentido, a falta pode ser cometida por uma ação culposa ou dolosa. Um ilícito culposo seria agir por imperícia ou negligência, enquanto um ato doloso seria agir por má-fé (MINAS GERAIS, 2013). Configurar-se-ia em imperícia uma

⁷ Um taxador com até 3 anos de prática no ofício é considerado pelos colegas mais experientes como um novato na função, pois as grandes mudanças nas carreiras da educação de Minas Gerais aconteceram, em 2003, com o fim concessão de quinquênios e o fim do direito a conversão em espécie de férias prêmio a servidores que ingressarem no serviço público a partir de julho 2003 e, ainda, com a edição da Emenda Constitucional Federal nº 41/03 que alterou o cálculo das aposentadorias no serviço público. Tais mudanças prosseguiram, em 2005, com o posicionamento em novas carreiras; em 2006, com um grande processo de promoção por escolaridade adicional; em 2007, com a substituição do FFAK e EKAB pelo SISAP; em 2010, com o reposicionamento em carreiras; em 2011, com instituição do subsídio com forma de remuneração em parcela única de caráter opcional; em 2012, com a obrigatoriedade do subsídio e, ainda, com a Edição da Emenda Constitucional Federal nº 70/12, que alterou a forma de calcular os proventos dos aposentados por invalidez; e, em 2015, com a extinção da remuneração por subsídio e criação da remuneração em regime de vencimento, além das mudanças nas formas de cálculo dos cargos comissionados e apostilados (incorporados quando da aposentadoria) aos servidores que ocupam cargo em comissão de Diretor de Escola. Para entender um acontecimento, é necessário entender os eventos anteriores, o que justifica a dificuldade de um taxador que entra no pagamento em compreender rapidamente processos diversos, complexos e correlacionados.

situação em que o taxador, desconhecendo orientações normativas ou instruções de serviço, faz uma inserção que contraria a norma por desconhecimento, a exemplo de dispensar um servidor de uma designação (contrato temporário) com esse em gozo de licença-saúde.

O taxador agiria com negligência numa situação em que insistisse em incluir algum dado após o sistema apresentar mensagem de erro e impedir aquela operação. Mesmo sabendo que está incorreto (mas por necessidade de resolver o problema), o taxador, para conseguir fazer a inclusão, modifica alguma informação para ser aceita pelo SISAP. No jargão dos taxadores, é a famosa “marretada”.

Para exemplificar, pode ser citada a inclusão de códigos de aposentadoria, cujo uso indevido pode acarretar prejuízos aos cofres públicos. Isso porque, se aposentadoria é proporcional e o taxador não inclui a informação, deixando o pagamento gerar integralmente, o erário será lesado mensalmente a cada servidor em que essa situação ocorrer.

Já foram detectados casos em que o débito com o Estado somou quase R\$100.000,00 por servidor em razão do recebimento a mais ao longo de muitos anos. A gravidade da situação está no fato de a legislação estadual autorizar o desconto da remuneração ou dos proventos dos servidores no limite máximo de 20% do que recebe.

Logo, o débito acaba sendo parcelado por um período tão longo que o erário demora a ser ressarcido integralmente, e, nesse ínterim, se houver o óbito do servidor em débito, não há como cobrar a dívida, arcando o tesouro e o cidadão com os prejuízos.

Por último, uma situação de má-fé seria o desvio de dinheiro por meio da implantação de pessoas no SISAP que não trabalham para o Estado, mas que foram informadas pelo taxador como se trabalhassem. Nesse caso, não há informação da escola, e a implantação se deu de forma arbitrária, à revelia do Diretor da Escola e da Administração Pública.

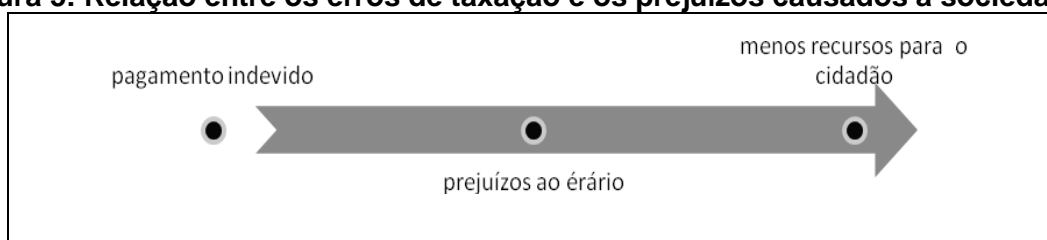
A partir desse tipo de ilícito, verificado em ocasiões e em SRE's distintas, que não serão identificadas nesta pesquisa para a preservação do sigilo, foi estabelecido pela SEPLAG/MG, em 2009, o “rodízio de taxaço”, significando que os taxadores não podem permanecer com o mesmo grupo de escolas para taxaço da folha de pagamento mensal por mais de três meses.

Essa medida visou a proteger o erário de novos desvios (anteriormente, o taxador permanecia com as mesmas escolas por anos), o que foi considerado pela SCAP/DSCPP/SEPLAG/MG como um facilitador para práticas de ilícitos. O rodízio é informado pelo coordenador de pagamento por meio de planilha nominal e enviado ao SISAP Central para controle do cumprimento dessa decisão administrativa.

Diante do exposto, observa-se a importância do fluxo da informação nos setores de pagamento. Uma informação precisa evita erros por imperícia, retrabalho e, principalmente, evita sanções administrativas, pois, ao proceder à taxação de informações e valores sempre de acordo com a legalidade, o taxador estará cumprindo apenas o que a lei determina, e não agindo por conta própria em situações que lhe gerem dúvidas.

Ademais, os erros cometidos no sistema de pagamento podem trazer sérias consequências para a administração pública, especialmente num cenário com recursos públicos cada vez mais escassos. A Figura 5 destaca essa possibilidade:

Figura 5: Relação entre os erros de taxação e os prejuízos causados a sociedade



Fonte: elaborado pela autora com base em arquivos internos da SEE/MG, 2016.

A Figura 5 enfatiza que o pagamento indevido interfere indiretamente na vida da população, pois, com menos recursos disponíveis, o Estado acaba tendo sua capacidade de investimento em políticas públicas em benefício do cidadão prejudicada.

Um grave problema que ilustra essa situação está relacionado à aposentadoria dos servidores da SEE/MG devido à morosidade das SRE's na instrução do processo e envio para a SEPLAG/MG, a quem compete publicar as aposentadorias da administração direta. Enquanto o servidor aguarda a

aposentadoria, ele usufrui do benefício do afastamento preliminar à aposentadoria⁸ e se mantém na mesma dotação orçamentária enquanto ativo.

Somente com a publicação da aposentadoria é que o taxador altera a dotação orçamentária para servidor inativo, desonerando as contas dos ativos, uma vez que as fontes de recursos são diferentes.

Isso interfere em levantamentos reais com o gasto público, impede políticas de carreira com aumentos mais expressivos, uma vez que, na folha dos ativos, tem-se uma quantidade significativa de servidores que já deveriam estar recebendo como inativos e sendo pagos pela conta da previdência no Estado e não estão. Dependendo da SRE, os processos de aposentadoria têm sido instruídos com 4 anos de atraso, como é o caso das Regionais Metropolitanas (MINAS GERAIS, 2016c).

Para ilustrar a questão da dificuldade com o fluxo de informações, a pesquisadora-autora, que é taxadora desde 2006, não sabia dessa informação sobre a diferença das dotações orçamentárias enquanto atuava na SRE.

O ato de modificação de dotação orçamentária é realizado tão mecanicamente que, dificilmente, um taxador tem consciência do quão prejudicial para o plano de carreira do Estado é um inativo receber como ativo.

Essa informação, bem como tantas outras explicitadas ao longo do texto que se segue, foi adicionada aos conhecimentos da pesquisadora pela proximidade com o órgão sede e por estar atuando no SISAP Central, o que reforça a necessidade de se pensar sobre a melhoria do fluxo de informações nos setores de pagamento, principalmente das regionais mais distantes, como as do Polo Triângulo ou Norte.

Retomando-se a questão da aposentadoria, sabe-se que o taxador é orientado pela SEE/MG a priorizar as inserções no SISAP solicitadas ou provocadas pelo setor de aposentadoria. Todas as regionais foram orientadas a designar um taxador específico para atender a aposentadoria a fim de acelerar esse processo.

Outro aspecto que envolve essa questão são as diligências⁹ remetidas pela SEPLAG/MG ao setor de aposentadoria. No que tange ao taxador, se a solicitação da diligência mobilizar algum conhecimento de taxaçoão que não for da legislação em

⁸ Afastamento preliminar é o afastamento do trabalho enquanto se aguarda a publicação da aposentadoria. O servidor tem direito a esse benefício ao se cumprirem os requisitos de tempo e idade para aposentar nos termos do art. 36 da Constituição Estadual de 1989.

⁹ Quando algum erro é encontrado pela SEPLAG/MG, após conferência do processo de aposentadoria instruído pelos órgãos da administração direta, ocorre a devolução do processo ao órgão emissor. O reenvio do processo para correção é chamado de diligência.

vigor, tal profissional poderá ter dificuldades para proceder aos acertos solicitados e irá procurar um taxador com conhecimento tácito suficiente para auxiliá-lo.

Novamente, tem-se a importância da externalização do conhecimento, da transformação do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TAKEUCHI,1997) e da proteção do conhecimento por meio da manualização dos procedimentos de pagamento, sem sistematizar a memória institucional. Tal conhecimento é perdido com a saída dos taxadores mais experientes do setor, seja para outro concurso, aposentadoria ou motivos diversos.

Outro aspecto da taxaço se relaciona com o fluxo das informações originadas nas escolas, que também afeta a eficiência do trabalho do taxador. Se a escola envia informações incorretas, a inclusão equivocada no sistema irá gerar retrabalho, o que implica devolver o documento para a escola para ser corrigido e novamente taxado.

É válido mencionar que, quando o taxador percebe, antes do dia do pagamento, que fez algum cálculo indevido (para mais), ele pode utilizar o recurso de retenço de pagamento *on-line* de forma que o valor a mais não ficará disponível na conta do servidor. Caso o erro seja detectado depois do pagamento, é necessário incluir manualmente o débito referente ao valor indevido. Se o erro for descoberto meses depois, o débito somente poderá ser efetuado após instrução de processo administrativo nos termos da Resolução SEPLAG 37/05.

Tal norma possibilita ao servidor direito à defesa antes de sofrer o desconto, mesmo se tiver sido uma falha do taxador, o Estado tem direito de rever seus atos em até 5 anos desde o acontecimento do fato, e, caso o erro seja descoberto por período acima de 5 anos, embora o processo também deva ser instruído, a conclusão em (caso de boa fé) é sempre pela prescriço do débito. Apenas em casos de má fé é que os valores devidos ao estado podem ser cobrados a qualquer tempo nos termos dessa resolução.

As situações a seguir foram vivenciadas neste ano de 2016 no SISAP Central. Por questões éticas e de preservaço do sigilo, os participantes não serão identificados. Tais situações ilustram alguns exemplos de erros detectados depois do ocorrido por mais de uma taxaço em razão dos quais, para se lançar o débito, será necessário instaurar o processo nos termos da Resolução SEPLAG 37/05:

1) Um professor foi removido com reduço de carga horária de uma escola, onde tinha 16 aulas (cargo completo), para outra escola, na qual passou a ter 10

aulas. O taxador, por descuido, utilizou a natureza de remoção de local de exercício (que mantém a mesma carga horária na data da remoção) ao invés de utilizar o código de remoção com redução. Essa desatenção irá causar prejuízo ao erário, e, posteriormente, o débito será processado após o procedimento legal supracitado.

2) Um professor protocolou várias reclamações de pagamento sobre o mesmo assunto, em datas diferentes, e taxadores distintos receberam a mesma solicitação. Um deles verificou que procede a solicitação e efetuou o pagamento. O outro taxador também verificou que procedia, porém não observou que o acerto já havia sido processado.

Nesse caso, o segundo taxador foi negligente, pois cabia a ele, antes de pagar, conferir com cuidado toda a situação financeira do servidor, exatamente para não haver duplicidade de pagamento e consequente dano ao erário por negligência do taxador.

É válido destacar que essa situação é muito comum, uma vez que alguns servidores da SEE/MG protocolam muitas vezes a mesma reclamação, pensando que esse procedimento pode, de alguma maneira, acelerar o processo de recebimento de valores em atraso ou que, na percepção do requerente, foram pagos a menos pelo Estado.

3) Um servidor atuou como professor eventual (que substitui outro professor quando falta) no ano de 2010 e, a partir de 2011, foi exercer suas atividades como professor do Ensino e Uso da Biblioteca (PUB), permanecendo na função até 2015, retornando para a regência de turma a partir de 2016.

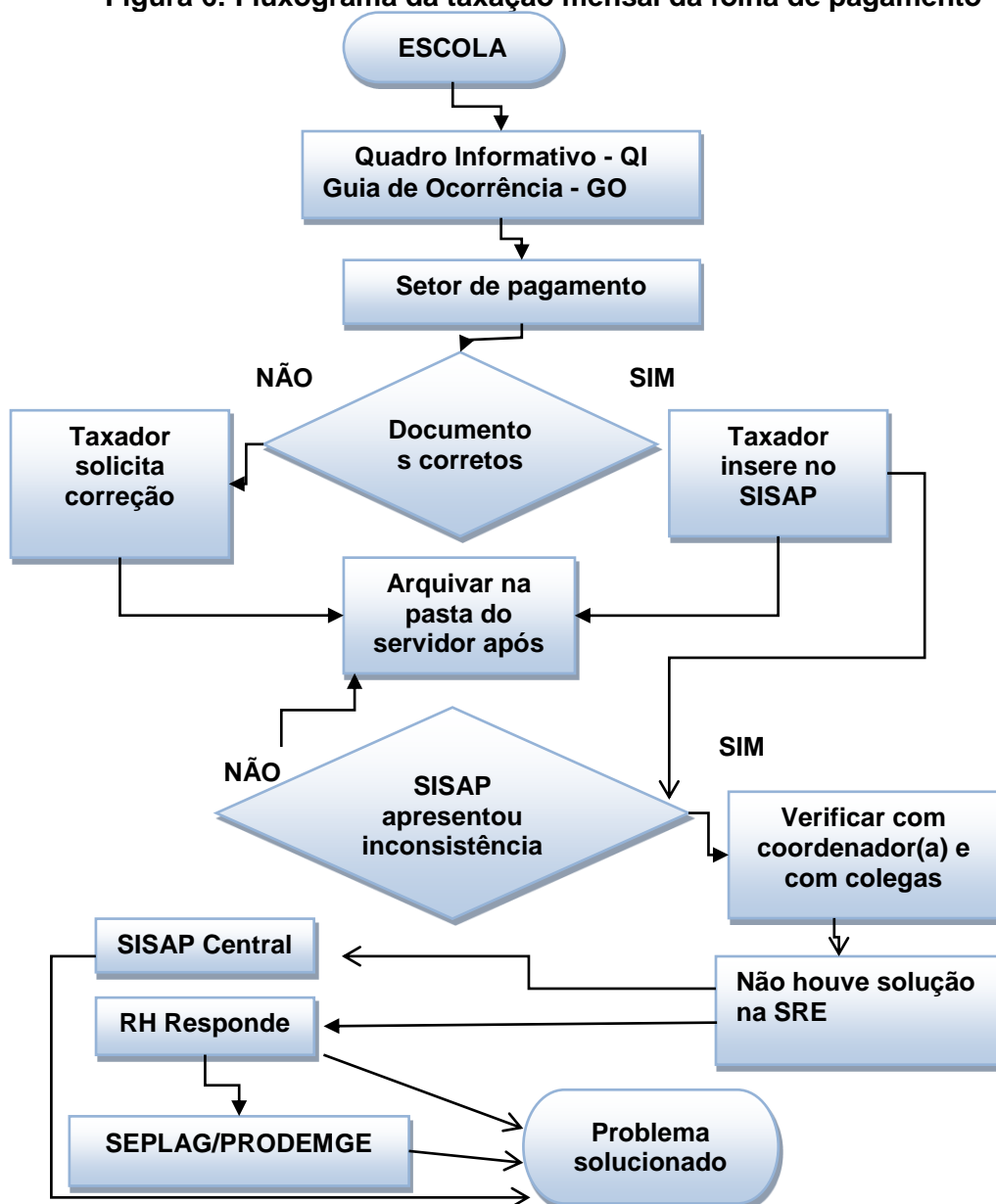
Pela legislação estadual, o professor regente de turmas tem direito a receber, além de sua carga horária, quatro (4) aulas a mais por exigência curricular, sendo que, nos casos em que o professor atuar fora da regência como na biblioteca, essas aulas adicionais não são devidas. O taxador não se atentou para o fato e deixou as aulas ficarem abertas no sistema para a situação de PUB. Dessa forma, serão quatro anos de recebimento indevido dessas aulas por negligência do taxador e consequente dano ao erário, além de processo administrativo para o ressarcimento dos cofres públicos.

As informações incorretas costumam ser detectadas em relatórios gerenciais emitidos pela SEE/MG ou pela SEPLAG/MG. Tais relatórios apontam inconsistências entre o código utilizado e o código que deveria ser utilizado, o que demanda a correção do SISAP pelo taxador, sendo que, em algumas situações,

torna-se necessário o envio de *e-mails* solicitando correção de informação, que, depois de taxada, somente a SEPLAG/MG ou a PRODEMGE conseguem fazer. Por exemplo, excluir exoneração de cargo efetivo de servidor que tenha sido incluída por engano.

Para melhor entendimento desses fluxos que são estranhos a quem não trabalha diretamente com a folha de pagamento, apresenta-se um fluxograma com o objetivo de demonstrar como ocorre a sistemática mensal da folha de pagamento em relação às informações no SISAP. A Figura 6 descreve o processo:

Figura 6: Fluxograma da taxaço mensal da folha de pagamento



Esse processo complexo, que envolve muitos atores na execução mensal da folha de pagamento, exige eficiência e eficácia dos profissionais envolvidos nesse processo. Nesse contexto, destaca-se o coordenador de pagamento como um ator principal para organizar o setor nas regionais e fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível. Ele é o sujeito central dessa pesquisa e será apresentado na próxima seção.

1.5 O coordenador de pagamento e o desafio de coordenar um setor complexo

O coordenador de pagamento é uma pessoa essencial para concatenar tantas atividades executadas neste setor. Seu papel de liderança pode ser decisivo para que o pagamento da regional seja organizado, eficiente e atue com margem mínima de erros.

O Decreto 43441/06 (mesma legislação que cria a função gratificada de taxador) também regulamenta a função gratificada de Coordenador de Taxação em número de 47 gratificações (um coordenador para cada uma das 47 regionais). Foi estabelecido nesse decreto que a coordenação do pagamento devesse ser exercida por servidor que possuísse conhecimento comprovado em processo de pagamento e vida funcional do servidor.

Anteriormente a essa determinação legal, a função era exercida por um servidor designado pela chefia imediata, mas de forma não oficializada. O Decreto, além de fazer essa distinção, estabeleceu, com clareza, as funções do coordenador.

A escolha do coordenador fica a critério da direção da SRE, que, se adota uma forma de gestão mais compartilhada e participativa, opta por consultar os taxadores para essa escolha. No entanto, não existe essa obrigatoriedade.

O coordenador do pagamento exerce a coordenação geral da equipe responsável pelos direitos e vantagens do servidor e pela preparação de pagamento, elabora e emite instruções e orientações às escolas sobre atividades de preparação de pagamento, preenchimento de relatórios e sobre legislação de pagamento de pessoal, entre outras atribuições (MINAS GERAIS, 2003).

Desde 2009, foi orientado pela SEE, por meio do ofício SG 04/2009, emitido pela Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, que o coordenador de pagamento deve, mensalmente, escolher uma escola de cada taxador aleatoriamente para fazer a conferência do trabalho deste. Não se tem, contudo, um

controle dessa atividade na SEE/MG, o que acaba por criar uma lacuna no processo de monitoramento das ações do taxador (MINAS GERAIS, 2009).

O coordenador de pagamento é a pessoa que atua diretamente na resolução dos problemas do setor, buscando informações e auxílio no setor SISAP Central (sede da SEE/MG) e na Superintendência Central de Administração de Pessoal da sede da SEPLAG/MG.

Esse técnico ocupa uma posição central em relação à GC no setor de pagamento. É na figura dele que estão centralizadas as orientações que o setor recebe, é o coordenador que organiza a forma como os taxadores irão trabalhar, não apenas no rodízio de taxaço, mas nos outros procedimentos que devem ser executados pelos taxadores além da folha mensal de pagamento. Cabe ainda ao coordenador treinar sua equipe, e, para isso, ele mesmo precisa potencializar seus próprios conhecimentos.

Se o coordenador adotar uma postura de deter o conhecimento e não o dividir com seus liderados, não apenas ficará sobrecarregado como não formará pessoas com capacidade técnica para substituí-lo.

O papel da liderança é fundamental para a criação e articulação de estratégias de implementação da gestão do conhecimento, devendo criar oportunidades para que o conhecimento esteja disponível para os liderados no momento em que precisarem dele e de forma fácil.

O coordenador de pagamento, na posição de líder, deve reunir habilidades que lhe permitam gerenciar os problemas rotineiros do setor, como lidar com situações de pressão interna, a exemplo de demandas judiciais e relatórios gerenciais urgentes, e de pressão externa, como o atendimento presencial ao servidor em geral.

Outro aspecto necessário é a capacidade do coordenador em conduzir, de forma bem-sucedida, os processos de mudança organizacional. Ao propor novas formas de trabalho, deve procurar explicitar os objetivos, a importância para a organização, pensando sempre em que tipo de taxadores ele conta em seu grupo para não correr o risco de propor mudanças inadequadas ao perfil de pessoas que trabalham com ele.

O coordenador de pagamento é o grande ator para a gestão do conhecimento no setor de pagamento, pois este recebe informações diretas do vértice do sistema

(SEE/SEPLAG) e tem, por obrigação, orientar sua equipe, zelando para a correta aplicação dos procedimentos que foram repassados.

Além dos taxadores, o coordenador orienta os profissionais da escola responsáveis pela emissão dos documentos que são enviados ao pagamento e auxilia, também, os inspetores escolares em suas dúvidas, especialmente em relação ao uso dos códigos de pagamento (que são muito específicos). Há de se destacar que os usos indevidos desses códigos comprometem a validade dos dados incluídos no SISAP, conforme será apresentado na seção a seguir.

1.6 Algumas evidências documentais que apontam para problemas na gestão do conhecimento nos setores de pagamento

Nesta seção, são apresentados alguns exemplos de relatórios gerenciais emitidos pela Secretaria de Planejamento e Gestão, ou pela própria SEE/MG, comunicando inconsistências na base de dados do SISAP e solicitando providências para a correção.

O primeiro relatório refere-se à categoria profissional (equivalente à informação do Código Brasileiro de Ocupações), emitido, em 11/10/2016, pela SEPLAG/MG, solicitando a correção da categoria profissional de 1042 servidores administrativos. A categoria profissional diferencia os servidores dentro de uma mesma carreira. A Tabela 2 mostra os dados do relatório:

Tabela 2: Ausência de Informação de Categoria profissional dos servidores técnico-administrativos da SEE/MG em outubro de 2016

Carreira	Nº de servidores
Analista Educacional - ANE	69
Auxiliar de Serviços da Educação Básica - ASB	07
Assistente Técnico da Educação Básica - ATB	818
Técnico de Educação - TDE	148
TOTAL	1042

Fonte: Minas Gerais – Secretaria de Planejamento e Gestão, 2016.

A título de ilustração, um Analista Educacional (cargo de nível superior) pode ser Pedagogo, Técnico em Assuntos Educacionais, Técnico em Conteúdo

Curricular, Administrador ou Contador, conforme sua habilitação específica. No SISAP, essa informação fica registrada no campo categoria profissional, e a ausência dela (sua não especificação) gera inconsistências junto ao Ministério do Trabalho.

O cargo de Auxiliar de Serviços da Educação Básica, por exemplo, cuja remuneração é menor que dois salários-mínimos, se enquadra nos critérios para recebimento do abono anual PIS/PASEP. Contudo, a falta da informação da categoria profissional impede o sistema de gerar dados corretos para o Ministério do Trabalho, atrasando o recebimento do benefício pelo servidor.

É válido destacar que foram identificados pelas SRE's, a partir desse relatório, vários servidores da própria regional (cargo de Técnico da Educação) que tinham direito a receber o PASEP (por se enquadrarem nas regras) e não haviam recebido o benefício em 2016, porém desconheciam o motivo. Em função do recebimento desse relatório, as regionais descobriram que era por causa da categoria profissional.

Importante salientar que a pesquisadora-autora só teve consciência dessa informação também a partir desse relatório. Esse item no SISAP (categoria profissional) era considerado pelos taxadores como de pouca importância (na percepção da pesquisadora), mas, a partir da comunicação que foi dada, essa informação adquiriu relevância. Isso pode ser dito na medida em que o relatório foi cumprido com muita agilidade pelas regionais: em três dias, todos os dados foram completados.

Nenhum taxador deseja prejudicar servidor algum. A partir do momento em que os taxadores souberam que a não informação da categoria profissional gera o não pagamento do PASEP, deram prioridade aos dados.

Esta pesquisa discute exatamente esse ponto: como se apropriar dos dados, transformando-os em informação, e como a apropriação da informação se transforma em conhecimento organizacional.

A inserção de qualquer dado no SISAP deveria ser acompanhada da informação de sua relevância para que o taxador não considerasse nenhum aspecto do sistema como irrelevante. Num sistema como o SISAP, cada rotina tem sua importância, embora essa informação não chegue diretamente na ponta do sistema (taxadores).

A seguir, são apresentados três relatórios extraídos do SISAP, com informações equivocadas na natureza de designação (contrato temporário), que afetam diretamente o levantamento do quantitativo de servidores atuando em modalidades de ensino diferentes.

Em decorrência da autorização do preenchimento de vagas para nomeação do concurso homologado em 2011, que foi prorrogado por duas vezes e esteve próximo de expirar em novembro de 2016, foi necessário levantar, no primeiro semestre daquele ano, a real necessidade de vagas em cada unidade escolar.

Esses relatórios gerenciais mostraram um número expressivo de inconsistências no SISAP que impediria o provimento daquelas vagas em caráter efetivo em decorrência de erro de taxaço, evidenciando dificuldades e/ou falha dos taxadores. Embora pudessem ser trazidos outros assuntos, esse tema foi escolhido pela atualidade e relevância na vida dos servidores que aguardavam para serem nomeados.

Por meio desses exemplos, foi possível demonstrar alguns erros que vêm sendo cometidos pelos taxadores e quais as possíveis implicações e/ou impactos poderiam ser decorrentes disso para a SEE/MG e para o servidor.

O primeiro relatório apresenta a utilização de dotação orçamentária da educação infantil em escolas estaduais regulares. O uso indevido da dotação orçamentária pelo taxador acabou por modificar o gasto do Estado com a educação infantil, o que interfere em planejamentos futuros e nas contas do governo.

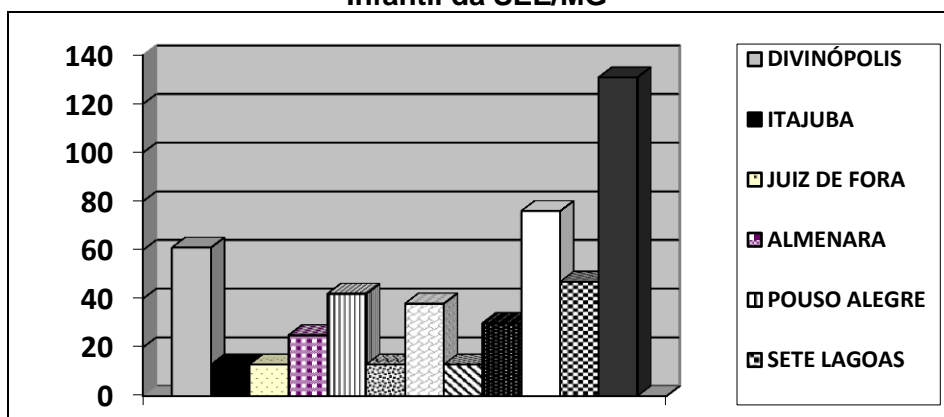
Vale destacar que a responsabilidade da Educação Infantil pertence ao poder executivo municipal. No caso de Minas Gerais, o Estado atua na educação infantil apenas nas políticas afirmativas, como na educação indígena, que é ministrada nas aldeias por professor nativo.

Como o número de aldeias com essa modalidade de ensino é pequeno, não se têm 500 servidores em exercício atuando em aldeias que justificassem o pagamento para este número de servidores. Além disso, esse tipo de erro é exclusivo do taxador, pois o dado de dotação orçamentária é informado por ele e não pela escola. Como cada nível e modalidade de ensino têm um recurso diferenciado, esse erro implica diretamente a prestação das informações do gasto público do executivo estadual com a educação.

O Gráfico 2 demonstra as SRE's que cometeram o erro acima mencionado. Embora sejam apenas 502 servidores num universo de 237.736, esse número se torna significativo por afetar a real situação de pagamento da folha de pessoal.

Pelo número alto de SRE's(47) e para melhor visualização, optou-se por informar os dados somente daquelas que excederam 10 erros:

Gráfico 2: Pagamento de Pessoal indevido na dotação orçamentária da Educação Infantil da SEE/MG



Fonte: relatório SISAP emitido em 16/06/2016, referente a folha de pagamento maio/2016.

Analisando-se os dados apresentados no Gráfico 2, pode-se dizer que, nesse tipo de erro, além da questão da dotação orçamentária, existe a inconsistência com o nível de ensino, pois essas vagas informadas erroneamente (que, na realidade, são de 1º ao 5º ano) ficariam sem ser contabilizadas para nomeação, uma vez que a informação constava como educação infantil, e não como séries iniciais do ensino fundamental.

Na realidade, faltam registros documentais que explicitem cada função do SISAP e orientem ao coordenador e ao taxador sobre as regras parametrizadas no sistema, o que não exclui a responsabilidade da inclusão indevida embora justifique.

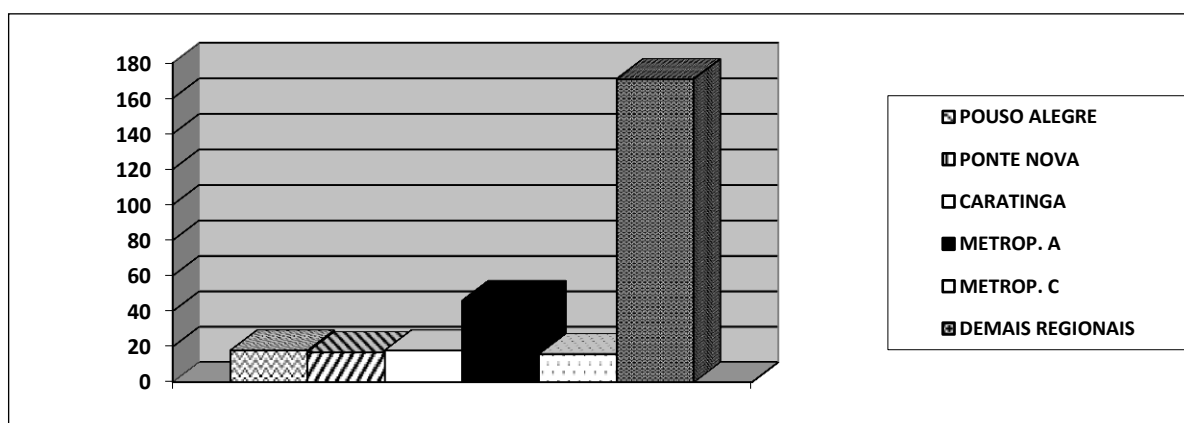
O segundo relatório refere-se ao uso da natureza 7- 43, que é destinada à designação (contrato temporário) na Educação de Jovens e Adultos com o uso da carga horária do ensino regular.

No SISAP, cada modalidade de ensino é diferenciada em função da dotação orçamentária pelo fato de cada um ter sua própria fonte de recursos. Ao utilizar uma dotação orçamentária de ensino regular na Educação de Jovens e Adultos, tem-se

novamente o problema com as contas públicas e também a inconsistência no SISAP para levantamento de vagas.

O Gráfico 3 apresenta os erros dos taxadores em relação à modalidade de ensino. Reitera-se que o número de servidores não é tão alto em relação ao todo, porém o grande problema é que os erros dos taxadores, nesse caso, poderiam inviabilizar a nomeação de 286 servidores para novos cargos efetivos. Foram indicadas as regionais que cometeram mais de 10 erros neste quesito:

Gráfico 3: Uso indevido da natureza de designação para atuar na Educação de Jovens e Adultos com tipo de carga horária na modalidade de ensino regular



Fonte: relatório SISAP emitido em 27/06/2016, referente à folha de pagamento junho/2016.

A SRE Metropolitana A aparece nesse relatório como a que cometeu mais erros em relação a esse assunto, destacando-se das demais. A perda, pela regional, de cinco taxadores experientes, que foram para outros locais de exercício, pode ser um dos fatores para explicar os mais de quarenta erros cometidos por esta SRE.

A falta de uma manualização de procedimentos pode ajudar a dimensionar o problema da perda de conhecimento, pois, juntamente com a saída de taxadores experientes, ocorre a perda de conhecimento, que deveria não ficar restrito ao nível individual, e sim ser compartilhado por todos os colegas do setor de forma que a memória institucional pudesse ser protegida.

O próximo relatório mostra o uso do código da modalidade de Educação de Jovens e Adultos para uma designação com natureza de ensino regular, tendo sido verificado que esse tipo de inversão de códigos é mais comum para essa situação. Isso é observado pela expressiva quantidade de erros cometidos pelos taxadores

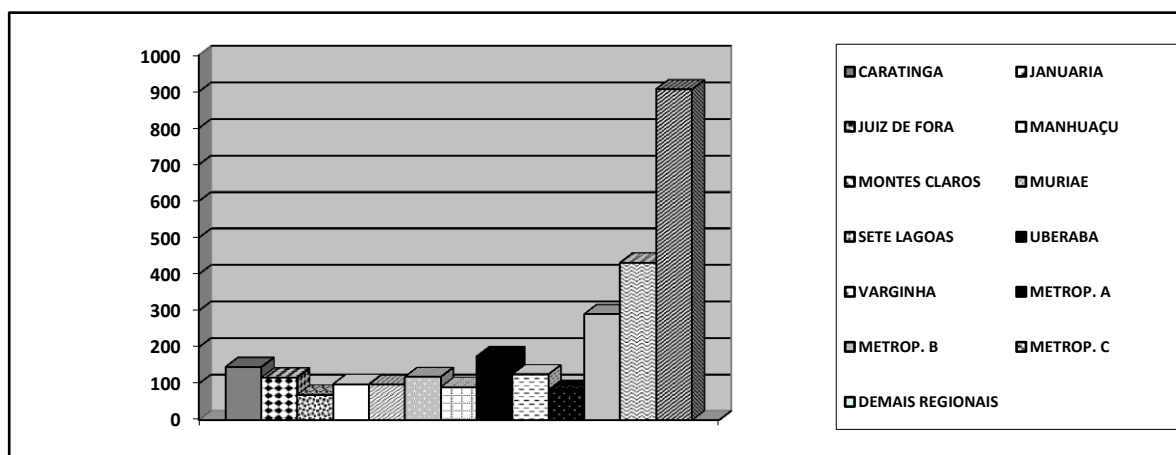
(2755), o que pode significar: ou que a escola enviou a informação errada para o setor de pagamento e o taxador não percebeu o erro no documento por desatenção, ou que o taxador desconhecia mesmo a informação entre a vedação de se utilizar natureza de ensino regular com outra modalidade e acatou o documento com erro no preenchimento.

Assim como no relatório anterior, as possíveis vagas para nomeação constantes desse relatório não seriam mostradas pelo SISAP por conterem inconsistências de códigos.

É necessário retomar o problema da gestão do conhecimento. Seja por ter sido induzido ao erro por falha da escola, seja por desatenção, o fato é que a falta de manuais de procedimento tem refletido negativamente nas rotinas dos setores de pagamento no âmbito da SEE/MG.

O Gráfico 4 mostra a quantidade de erros cometidas pelas regionais, tendo sido indicados separadamente as que cometeram mais de 70 erros:

Gráfico 4: Natureza de designação para atuar no ensino regular com tipo de carga horária informada na modalidade de Educação de Jovens e Adultos



Fonte: relatório SISAP emitido em 11/04/2016, referente à folha de pagamento abril/2016.

Esses relatórios foram apresentados como forma de explicar como a inserção incorreta de dados no SISAP pode causar prejuízos tanto ao erário público quanto aos servidores atendidos pela SEE.

O objetivo desta pesquisa não é culpabilizar o taxador ou o coordenador de pagamento, mas sim mostrar que a falta de política de GC afeta significativamente o desempenho de toda a organização desde a ponta até o vértice, pois, se não for

iniciada uma gestão do conhecimento de forma mais efetiva, os mesmos problemas continuarão existindo ao longo do tempo. A falta de informação permanecerá gerando retrabalho, causando erros e prejuízos ao erário, bem como desgaste emocional da equipe de pagamento. Ou seja, a mudança é, de fato, necessária.

Como é possível supor, a evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação, disponibilizando ferramentas sofisticadas para potencializar a GC, será pouco aproveitada se a cultura organizacional não mudar, isto é, se a visão da organização não se voltar para a gestão de pessoas na sociedade do conhecimento.

O presidente da Hewlett-Packard, Lew Platt, disse certa vez (repetindo as palavras de um ex-chefe da HP Labs): “[...] Se a HP soubesse o que a HP sabe, nossa rentabilidade seria três vezes maior” (DRUCKER, 1999, p. 13). Parafraseando-se Lew Platt, pode-se dizer que, se os taxadores de pagamento das regionais da Secretaria de Educação soubessem o que os taxadores do órgão sede sabem, sua assertividade seria três vezes maior. Logo, a tecnologia por si não basta.

Realizada a descrição do caso de gestão no capítulo 1, passaremos ao capítulo 2 para apresentação do referencial teórico, da metodologia utilizada, bem como dos resultados encontrados por meio da pesquisa de campo, que objetivou essencialmente colher as percepções dos coordenadores sobre a GC e as dificuldades encontradas nos setores de pagamento.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: A BUSCA PELO CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

No Capítulo 1, buscou-se identificar quem são o profissional taxador e o coordenador de pagamento e como estes dependem de informações precisas para executar a folha de pagamento mensal dos servidores da SEE/MG, bem como demonstrar os demais procedimentos operacionais que são exigidos de sua função gratificada. Em linhas gerais, foram mostrados alguns dados que ilustram como o fluxo de informações interfere na qualidade do trabalho do taxador.

Observou-se que, entre o vértice do sistema, que é a SEPLAG/MG, e a ponta do sistema, a escola estadual circunscrita em cada SRE, o taxador recebe informações tanto da ponta quanto do vértice, de modo que, para executar seu trabalho com qualidade, é necessário se manter sempre atualizado em relação às orientações normativas. Compartilhar esse conhecimento com a equipe de trabalho torna-se fundamental para o crescimento de toda a organização.

É importante salientar que as informações recebidas da escola pelo taxador não serão objeto de análise desta pesquisa embora essas sejam fundamentais. O foco de investigação encontra-se nas informações que partem do vértice do sistema, que são essenciais para a formação de um bom taxador.

O objetivo deste capítulo é analisar a GC nos setores de pagamento das SRE's da SEE/MG. Para isso, será necessário evocar conceitos fundamentais sobre a GC, em especial a teoria de criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), além da descrição da metodologia utilizada na pesquisa.

2.1 Referencial teórico

A partir do problema identificado em relação à falta de gestão do conhecimento e manualização do conhecimento que circula nos setores de pagamento das regionais da SEE/MG, podem ser elaboradas duas hipóteses para identificar sua causa e buscar soluções.

A primeira é de que, apesar da importância da GC, as metodologias não são usadas em função de uma lacuna estrutural na organização, ou seja, de alguém que exerça esse papel de articulador entre o órgão sede e as regionais.

A segunda é de que os coordenadores de pagamento desejam ter esse mecanismo estabelecido, mas a sobrecarga das rotinas de pagamento acaba por protelar a instituição de práticas efetivas de GC, continuando a se trabalhar com práticas pouco elaboradas e na base da improvisação à medida que os problemas relacionados pela falta da informação vão surgindo.

A partir da definição dessas hipóteses, que nortearão a busca de soluções para o problema da GC nos setores de pagamento das regionais da SEE/MG, serão abordados três eixos de análise pelos quais obteremos suporte teórico para o desenvolvimento do trabalho.

No primeiro eixo, denominado “A Revolução do Conhecimento”, será trazida uma visão panorâmica sobre as características da sociedade do conhecimento e suas relações com as organizações contemporâneas.

Serão utilizados os trabalhos de Davenport e Prusak (1998), Drucker (1999) e Ferreira et al. (2016). A escolha desses autores se justifica por suas abordagens mais aprofundadas na teoria da Administração, que nos permitem compreender esse movimento de formação da chamada sociedade do conhecimento.

Drucker (1999) analisa a nova revolução da informação ao discutir como o T de “tecnologia” se transformou em TI de “tecnologia + informação” e como isso afetou os processos produtivos de forma que a informação ganha centralidade na organização e se torna um mecanismo para aumentar a competitividade no mercado, ganhar vantagens produtivas e, conseqüentemente, aumentar os lucros das empresas. O autor discute, ainda, o papel do novo trabalhador na sociedade do conhecimento, que novas características são exigidas para serem atendidas as novas exigências da Sociedade pautada na Informação.

Davenport e Prusak (1998) apresentam conceitos fundamentais para o entendimento da Gestão do Conhecimento. Abordam como é gerado, codificado e transferido o conhecimento dentro das organizações e fazem um mapeamento de algumas práticas que podem ser utilizadas para organizar e gerenciar o fluxo das informações transformando-as em conhecimento.

Os autores defendem que o uso da informação não tem sido proporcional ao crescimento da tecnologia, sendo necessário pensar para além das máquinas.

Ferreira et al. (2016) também contribuem para entendermos os desafios da gestão da informação no mundo contemporâneo, salientando as mudanças na forma de se pensar a administração a partir da transmutação da sociedade.

O segundo eixo de análise, intitulado “A Gestão do Conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi”, traz as contribuições desses autores, que são as basilares na GC, a partir de sua teoria sobre a criação do conhecimento organizacional e seus modos de conversão (socialização, externalização, combinação e internalização), abarcando a diferenciação entre o conhecimento tácito (individual) e o conhecimento explícito (disponível para todos).

Além disso, desenvolvem a ideia do espiral do conhecimento a partir desses processos de conversão, enfatizando a importância do trabalho em equipe e do compartilhamento de informações para o crescimento da organização.

O terceiro eixo de análise, sob o título “Práticas de Gestão do conhecimento e o Serviço Público”, aborda algumas ferramentas de GC que podem ser utilizadas no serviço público na perspectiva proposta pelo modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

2.1.1 A Revolução do Conhecimento

Os dias atuais têm sido considerados por diversos autores como a quarta revolução da informação.

A primeira revolução foi a invenção da escrita há aproximadamente 600 anos a.C. na antiga Mesopotâmia. Já a segunda revolução da informação foi provocada pela invenção do livro escrito por volta de 1300 a.C. na China. Por fim, a terceira revolução foi causada pela invenção, no século XV, da imprensa de Gutemberg, que, em pouco tempo, mudou a forma de funcionamento das instituições, inclusive o sistema de ensino (DRUCKER, 1999).

Há de se mencionar, por exemplo, que quando Martinho Lutero, em 1517, publicou suas 95 teses na Alemanha, estas foram rapidamente copiadas e distribuídas por toda a Europa. Sua intenção de iniciar um debate teológico (potencializado pela imprensa que o deu ampla divulgação) acabou por deflagrar a Reforma Protestante, demonstrando o quanto a imprensa afetaria para sempre as relações da humanidade em relação à informação (DRUCKER, 1999). As teses acabaram se tornando uma espécie de “viral” da época.

A quarta revolução do conhecimento está acontecendo na contemporaneidade. Em séculos passados, o bem mais valioso economicamente era a posse da terra. Com a revolução industrial, houve um deslocamento para a

forma de produção e suas aplicações econômicas, sendo que, atualmente, o conhecimento é o que tem exercido maior influência sobre o nível de desenvolvimento econômico e social de um país, decidindo o poder de uma empresa e a empregabilidade de uma pessoa (TOFFLER, 1980).

Segundo Ferreira et al. (2016), a economia mundial passou por fortes transformações no final do século XX com o fim da União Soviética, a emergência de novas potências industriais como os “tigres asiáticos”, a formação de blocos econômicos e a expansão do comércio com o rompimento de barreiras comerciais, num processo de globalização da economia que gerou a necessidade de adaptação ao sistema que estava se configurando a partir desse novo cenário mundial.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC's), o surgimento e a popularização da internet, a quarta revolução da informação foi se firmando na chamada sociedade do conhecimento. Novas práticas de produção e de gestão empresarial têm surgido em decorrência ou provocadas pelo conjunto de mudanças macroambientais e por novos contextos socioeconômicos que solicitam reavaliações, experimentações e troca de modelos.

Essa evolução dos modelos de produção e gestão pode ser aferida por meio de três níveis conceituais ou grandes ondas de transformação (TOFFLER, 1980), entendidas como a Revolução agrícola (até 1750 d.C), a Revolução industrial (1750 a 1970) e a Revolução da informação (após 1970).

De acordo com Pereira (1995), por volta de 1920, a era da gestão empresarial se apresenta em cinco períodos conforme destaca o Quadro 1:

Quadro 1: A Era da Gestão Empresarial

Era	Período	Principais ênfases
Produção em massa	1920-1949	Padronização dos processos e quantidade de produção.
Eficiência	1950-1969	Burocratização da gestão, focando, especialmente, o controle interno das operações.
Qualidade	1970-1989	Satisfação do cliente.
Competitividade	A partir de 1990	Excelência empresarial por meio do atendimento a <i>stakeholders</i> .
Capital intelectual	A partir de 2000	Inovação, com base na informação e no conhecimento.

Fonte: Ferreira et al. (2016, p. 61).

As práticas gerenciais da era da produção em massa e da era da eficiência (1920-1970) foram fundamentadas pelas abordagens tradicionais da administração inauguradas pelos estudos pioneiros de Frederick Taylor, que enfatizaram a estrutura, isto é, a disposição de partes inter-relacionadas, em que o homem é uma peça da estrutura organizacional (FERREIRA et al., 2016).

A partir de 1970, surge a chamada era da qualidade, que buscava, em termos gerais, a melhoria da produtividade e a busca pela qualidade total. E, a partir de 1990, surge a era da competitividade, preocupada com os bens intangíveis da organização, a gestão do conhecimento e o relacionamento com o cliente.

Essas transformações, na visão de Ferreira et al. (2016, p. 68), transformaram a cultura produtiva ocidental numa complexa rede de relações “[...] mudou-se de produzir um milhão de vezes a mesma coisa” para “[...] produzir um milhão de coisas uma única vez”. Tal complexidade questionou a previsibilidade do modelo anterior, fazendo com que a inovação, a descoberta e o invento fossem tão cotidianos quanto as anteriores práticas de replicação.

Nesse novo contexto, as mudanças tecnológicas aceleraram-se e alavancaram a globalização financeira, assim como as relações de trabalho também foram se modificando para atender às novas demandas.

As competências individuais passaram a ser consideradas partes do capital intelectual da organização. Ademais, numa quebra de paradigmas, a ciência transformou-se na primeira força produtiva, de forma que as pessoas começaram a ser percebidas como detentoras de talentos com competências que são necessárias para que a organização possa alcançar seus objetivos.

Com novos modelos de gestão, surgiram novas formas de coordenação de trabalhos e diferentes vínculos entre os trabalhadores e as organizações produtivas. Desde a década de 1990, uma série de inovações foi surgindo como a utilização de recursos de comunicação à distância em reuniões e outras atividades de trabalho, como, por exemplo, a videoconferência (FERREIRA et al., 2016, p. 75).

As novas formas de gestão, por sua vez, começaram a exigir, dentre outras habilidades: compreensão estratégica, liderança, orientação para resultados, adaptação à mudança, análise e resolução de problemas, negociação e persuasão. Isso porque a revolução da informação não está acontecendo somente em Tecnologia da Informação (TI) ou em um Sistema de Informação Gerencial (SIG), nem sendo liderada por Diretores de Informações.

Trata-se de uma revolução da imprensa, conforme afirmou Drucker (1999, p. 82), observando que a TI até então estava centrada na coleta, armazenagem, transmissão e apresentação de dados, focando o “T” de tecnologia e colocando a “I” de informação em segundo plano. Contudo, no cenário contemporâneo, ocorreu uma inversão do enfoque. A nova revolução da informação tem focalizado o “I”, conduzindo rapidamente a redefinição das tarefas a serem executadas com a utilização da informação. Conseqüentemente, tal movimento tem demandado uma redefinição das instituições em relação a TI.

Em termos gerais, pode-se dizer que a Sociedade da Informação está focada no objeto informação como um produto ou insumo em si e que a Sociedade do Conhecimento deve estar focada na utilização da informação pelo indivíduo como processo. A informação funciona como agente mediador da produção do conhecimento. Nessa sociedade, as pessoas passam a desempenhar um papel-chave na medida em que os produtos e os insumos mais importantes deixam de ser meramente tangíveis, passando a ser intangíveis e extremamente dependentes da atuação do ser humano (capital intelectual).

Vários autores que viveram muito antes da introdução dos computadores na sociedade e da recente explosão informacional já demonstravam preocupação com a gestão do conhecimento (GC), entendida como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Drucker (1999) alertou que ninguém pode prover as informações de que necessitam os trabalhadores do conhecimento senão eles próprios. Mas, na prática, essa tarefa tem sido delegada pelos gestores da organização aos Técnicos de Informação (TIs). Contudo, os TIs, enquanto produtores de dados, não podem saber de que dados os usuários realmente necessitam para transformá-los em informação que gere conhecimento para ações eficazes se não tiverem a oportunidade de ouvi-los.

Essa assertiva de Drucker (1999) parece óbvia, porém se trata de um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações, e com o setor de pagamento não é diferente. O coordenador de pagamento não é consultado para propor melhorias para o SISAP, tudo é elaborado por analistas de sistemas, que, por sua vez, foram demandados pelos tomadores de decisão. Logo, aqueles que vão executar o trabalho raramente podem opinar com críticas e sugestões.

O mesmo ocorre com o RH-Responde e o CADU-RH (já identificados no capítulo 1) como ferramentas criadas com o objetivo de auxiliar os profissionais de RH e, em especial, aos taxadores e coordenadores. Porém, como não solicitaram, para sua construção, contribuições dos sujeitos que são seu público alvo, acabam tendo sua efetividade questionada, e, de certa forma, as ferramentas não são apropriadas da maneira que os seus idealizadores buscavam.

A falta de diálogo entre os sujeitos que precisam do conhecimento acaba criando essa lacuna entre dados que são disponibilizados, a sua não transformação em informação e desta em conhecimento. Muitas vezes, gasta-se um montante expressivo de recursos públicos para um programa de TI que é pouco utilizado, gerando desperdícios de tempo, energia e dinheiro para atingir como resultado um baixo impacto prático. A menos que sejam organizadas, as informações não passam de dados. Para terem significado, elas precisam ser organizadas (DRUCKER, 1999).

Em 1997, os autores japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, inspirados pelas teorias de Alvin Toffler e Peter Drucker (que enfatizavam a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial), publicaram a obra “Criação de Conhecimento na Empresa”, que toma o conhecimento como unidade básica de análise para explicar o comportamento da empresa, defendendo a ideia de que a organização tanto processa quanto cria conhecimento.

Por meio de estudos de casos de empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997) formularam o que chamaram de um modelo genérico de criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os autores classificaram o conhecimento humano como explícito e tácito. Partindo das ideias de Polanyi (1966)¹⁰, ampliaram o conceito e defenderam que a interação entre os dois tipos de conhecimento favorece o crescimento organizacional, o que será tratado com maiores detalhes na próxima seção.

A teoria em tela serviu como sustentáculo para esta pesquisa na medida em que foram tomados os conceitos de Nonaka e Takeuchi para a compreensão dos dados coletados no campo.

Alguns críticos (LI; GAO, 2003; MACLEAN, 2004) apontam que os conceitos apresentados pelos autores japoneses são abstratos, de certa maneira ambíguos, e que a teoria não pode ser aplicada a qualquer organização, de modo que devem ser

¹⁰ POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

feitas adaptações na metodologia em função dos diferentes contextos, da natureza da organização e das especificidades de cada uma.

A partir do modelo SECI, Gourlay (2000) propõe uma nova matriz de conversão do conhecimento, apresentando suas considerações e ajustes na matriz proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). O autor defende, especialmente, que a externalização não é suficiente para abarcar um complexo conjunto de processos, cognitivos e sociais.

Outra proposta para a substituição do modelo SECI foi desenvolvida por Jakubik (2011), que acrescenta elementos mais integrativos do conhecimento, ultrapassando as naturezas ontológica e epistemológica propostas inicialmente por Nonaka e Takeuchi (1997). A autora propõe ampliar a criação do conhecimento para aspectos mais sociais, humanos e interativos.

Apesar das críticas na literatura, a teoria de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) “[...] é de grande relevância para o tema da gestão do conhecimento e traz contribuições singulares à criação e à disseminação do conhecimento organizacional de forma inovadora e singular” (ESCRIVÃO; SILVA, 2011, p.12).

As contribuições da teoria do conhecimento organizacional não fornecem todas as respostas para o problema da geração, compartilhamento e aquisição de novos conhecimentos no ambiente institucional, mas trazem no bojo excelentes propostas para serem testadas na prática por organizações interessados na gestão do conhecimento.

2.1.2 A Gestão do Conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi: a teoria de criação do conhecimento organizacional

A diferenciação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito foi utilizada por Nonaka e Takeuchi (1997) para descrever os processos de conversão do conhecimento responsáveis pela criação do conhecimento organizacional em empresas japonesas.

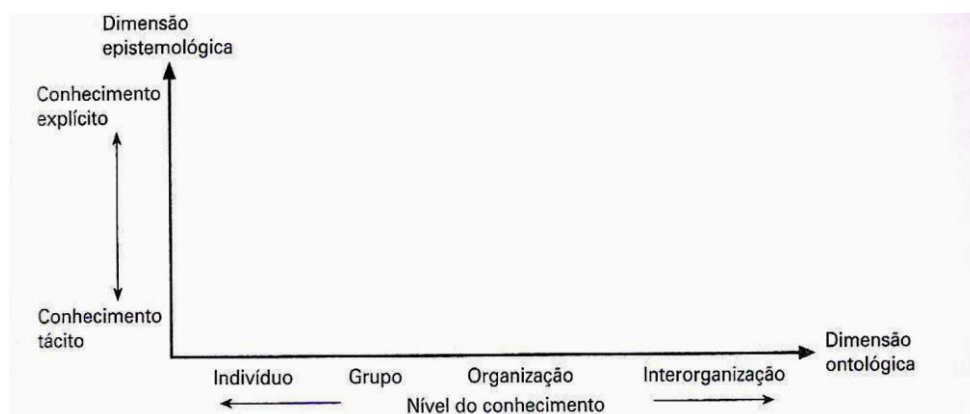
Segundo os autores, o conhecimento tácito é aquele que não é fácil de se expressar ou se observar, além de ser muito pessoal e complicado de se documentar, o que dificulta a sua comunicação e compartilhamento. Tal conhecimento inclui

insights subjetivos e intuições, estando profundamente ligado à experiência e à ação do ser humano, assim como a ideais, valores e emoções.

O conhecimento explícito, por sua vez, refere-se àquilo que o sujeito expõe para “fora de sua mente”, explicitando seu raciocínio por meio de palavras, sons, imagens, esquemas, cálculos e demais recursos de linguagem. Além de quantificável, pode ser facilmente codificado, transferido, copiado e armazenado.

Pode-se dizer que a base epistemológica da teoria é a distinção entre o conhecimento tácito/explícito e que a base ontológica refere-se aos níveis de entidades criadoras do conhecimento (indivíduo, do grupo e da organização). A Figura 7 mostra as duas dimensões do conhecimento que embasam a teoria do conhecimento organizacional:

Figura 7: Duas dimensões da criação do conhecimento



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

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: uma técnica e outra cognitiva.

A dimensão técnica abrange as habilidades informais contidas no termo *know-how*, como, por exemplo, no caso de um marceneiro que desenvolve, ao longo dos anos, uma habilidade manual para fazer móveis.

A dimensão cognitiva é constituída por modelos mentais, crenças e percepções tão enraizadas que nós não a percebemos, refletindo nossas imagens da realidade e nossas visões de futuro.

Em relação ao conhecimento explícito, entende-se que este pode ser facilmente inserido em um computador, bem como disponibilizado para consulta ou

armazenado em um bando de dados, desde o mais simples ao mais robusto programa computacional.

Inversamente, o conhecimento tácito necessita ser transformado em palavras ou números para se tornar acessível a outras pessoas, exatamente por se tratar de um conhecimento subjetivo e intuitivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As principais diferenças entre os dois tipos de conhecimento estão explicitadas no Quadro 2:

Quadro 2: Dois Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Para os autores, é exatamente no processo de conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito e do conhecimento explícito para o tácito que acontece a criação do conhecimento, podendo ocorrer de quatro maneiras diferentes: por socialização, articulação, combinação e internalização.

O processo de socialização ocorre quando há o compartilhamento de conhecimentos tácitos diretamente entre as pessoas, ou seja, conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.

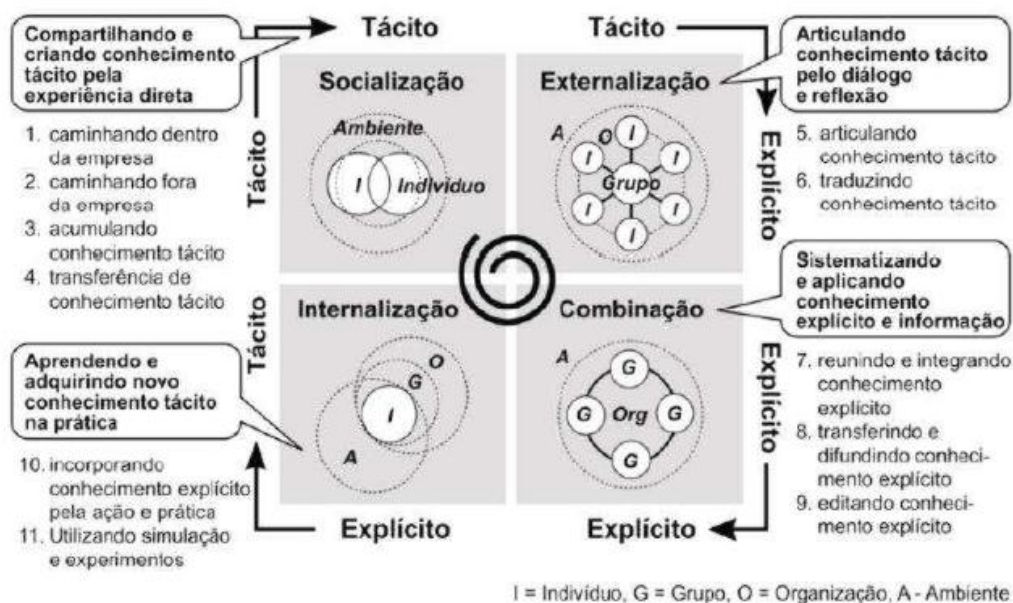
Na articulação (também chamada externalização), dá-se a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito.

O processo de combinação acontece quando há a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito.

Finalmente, quando há a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, observa-se a internalização.

Segundo Nonaka e Toyama (2008), cada um desses processos gera um tipo de conhecimento diferente. A socialização gera o conhecimento compartilhado, a externalização gera o conhecimento conceitual, a combinação produz o conhecimento sistêmico e a internalização dá origem ao conhecimento operacional (experiência prática), conforme demonstrado na Figura 8 a seguir:

Figura 8: Modelo SECI de transformação das formas de conhecimento



Fonte: Nonaka e Toyama (2008, p. 96).

Observando-se a Figura 8, é possível dizer que o conhecimento individual, ao experimentar os quatro modos de conversão do conhecimento, pode evoluir para um processo de articulação e amplificação desse conhecimento tácito individual para toda a organização.

Isso significa que, para criar conhecimento organizacional, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizadas. Ou seja, devem ser modificadas, enriquecidas e traduzidas de modo a permitir que a velha concepção de pensar o conhecimento como algo a ser transmitido somente por meio de manuais de treinamento, livros e conferências ceda lugar também aos *insights*, intuições e palpites, obtidos, principalmente, por meio de metáforas, imagens ou experiências e numa interação dinâmica entre o indivíduo o grupo, a organização e o ambiente.

A questão do *insight* é abordada pelos autores japoneses com um olhar mais holístico. Embora seja algo altamente pessoal, ao ser compartilhado com os demais parceiros da organização, a iluminação trazida por um *insight* pode conter elementos que contribuam para a melhoria de processos, procedimentos e oportunizem o crescimento da empresa.

Isso significa que o conhecimento tácito de um indivíduo não só pode como deve ser compartilhado com os outros. A organização pode perder ideias criativas ou soluções sagazes quando não proporciona momentos para ouvir a experiência de seus colaboradores, ou seja, quando não providencia meios para que o conhecimento tácito se torne explícito.

O processo de conversão do conhecimento é algo dinâmico e contínuo. Quando em contato com oportunidades de aprendizagem organizacional, as pessoas não recebem passivamente um novo conhecimento, elas interagem a partir de seus próprios conhecimentos e percepções, atribuindo significado àquilo que estão recebendo. Em outras palavras, “[...] elas interpretam ativamente, adaptando-o às suas próprias situações e perspectivas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 16).

Assim, um conhecimento novo difundido dentro de uma organização vai provocar “confusão contínua” entre as pessoas que estão interagindo com esse novo conhecimento. Nesse aspecto, é fundamental a atuação dos gestores da organização, que devem sistematizar o conhecimento de forma clara, objetiva, acessível, criando uma engenharia de informação sustentada por uma estrutura conceitual, que ajude os funcionários a dar sentido a sua própria experiência.

O processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), pode ser potencializado pelo uso de metáfora e analogia, pelo compartilhamento do conhecimento propriamente dito e com a utilização da ambiguidade e da redundância. Esses elementos ajudam a difundir o conhecimento explícito na organização.

A metáfora permite que as pessoas reúnam o que conhecem com novas formas de conhecimento a que estão sendo expostas.

A analogia é mais estruturada na medida em que permite tecer semelhanças e diferenças entre duas ideias ou objetos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 13).

O compartilhamento do conhecimento na organização pode ser amplificado ou cristalizado dependendo de como as relações ocorrem entre os indivíduos.

A ambiguidade pode ser útil na organização para suscitar discussões que levem à descoberta de novas possibilidades e formas de pensar (caos criativo).

A redundância pode ajudar a explicar fenômenos na medida em que se repetem conhecimentos e procedimentos. Ou seja, há um estímulo ao diálogo frequente e à comunicação.

Outro aspecto importante refere-se às formas de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização, que desencadeiam os quatro processos principais da conversão do conhecimento: (I) do tácito para o explícito, (II) do explícito para o explícito, (III) do explícito para o tácito e (IV) do tácito para o tácito.

Quando a interação do conhecimento tácito eleva-se a níveis ontológicos maiores surge a espiral do conhecimento, ou seja, no movimento das duas dimensões (epistemológica e ontológica) é que o movimento do conhecimento em espiral é impulsionado e retroalimentado, conforme exposto na Figura 9 a seguir:

Figura 9: Espiral do conhecimento



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

Nonaka e Takeuchi (1997) denominaram como “Espiral do Conhecimento” o processo que envolve as conversões do conhecimento, ou seja, a socialização desenvolve um campo de interação que permite o compartilhamento das experiências dos indivíduos. A partir da externalização, é gerado o diálogo ou reflexão, e, por consequência, tem-se um conhecimento agregado à organização. É exatamente nos processos de conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, e é do conhecimento explícito para o tácito que ocorre a criação do conhecimento.

A representação do conhecimento organizacional como uma espiral demonstra como o processo é sempre dinâmico na medida em que se faz necessário captar os aspectos intuitivos e subjetivos do conhecimento tácito que está na “cabeça das pessoas” para que possam ser compartilhados na organização, e isso implica a necessidade de convertê-los em palavras e números compreensíveis a todos. Ou seja, tornar esse conhecimento explícito.

Para os autores, a espiral demonstra que uma organização por si mesma não pode criar conhecimento sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Se o conhecimento ficar restrito ao nível ontológico individual, com o passar do tempo, acabará sendo perdido, e a organização, por consequência, não se beneficiará somente com o conhecimento tácito de seus colaboradores.

O trabalho em equipe nessa visão é fundamental para que as pessoas possam compartilhar seu conhecimento tácito e ensinar àqueles que não detêm o mesmo conhecimento. Contudo, deve-se ressaltar a necessidade de se registrar sempre o que está sendo ensinado, convertendo o conhecimento tácito em explícito.

No caso do setor de pagamento, por exemplo, se o conhecimento tácito dos taxadores mais experientes não for compartilhado com as novas gerações de taxadores, tal conhecimento, com o tempo, tende a se perder, gerando dificuldades na operacionalização de procedimentos. Nesse sentido, reitera-se a importância de não apenas compartilhar verbalmente o conhecimento como também registrá-lo com o objetivo de proteger a memória institucional.

Assim, externalizar o conhecimento é o primeiro passo para que os grupos de servidores possam trocar suas experiências de forma que toda a organização cresça. Scatolin (2015) esclarece a esse respeito:

Por intermédio dos grupos, o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado através de discussões, compartilhamento de experiências e observação. A equipe proporciona um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas pelo diálogo e pelo debate, envolvendo consideráveis conflitos e divergências. Assim, este tipo de interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional. (SCATOLIN, 2015, p. 9)

Esses contextos apropriados para que ocorra o compartilhamento de conhecimento, de forma a proporcionar que os sujeitos adquiram e criem conhecimento, ampliando suas capacidades individuais e, ao mesmo tempo, movimentando a espiral do conhecimento a níveis ontológicos maiores (do indivíduo para o grupo e deste para a organização), foram denominados por Nonaka e Konno (1998) de *Ba*.

O conceito de espaços de compartilhamento, conhecido como *Ba*, foi desenvolvido por Shimizu e traduzido pelo filósofo japonês Kitaro Nishida. No

português, equivale a palavra “lugar”. *Ba* pode ser entendido como um espaço propício ao surgimento de relacionamentos. Esse lugar pode ser físico (escritório, espaço reservado para negócios), virtual (*e-mail*, teleconferência), mental (experiências, ideias, ideais) ou alguma combinação entre eles (NONAKA; KONNO, 1998).

Segundo Medeiros, Macedo e Trindade (2013, p. 6), “[...] o contexto de *Ba* torna-se um meio para os indivíduos partilharem seus conhecimentos e experiências. A cada encontro e troca de informações, os indivíduos obtêm novos conhecimentos”.

A compreensão do conceito de *Ba* torna-se fundamental enquanto um “lugar” utilizado pelos indivíduos para se reunir, compartilhar seus conhecimentos e adquirir novos conhecimentos integrando-os aos já existentes. Daí decorre a necessidade de as organizações promoverem espaços de interação a fim de que seus colaboradores tenham a oportunidade de vivenciar esses momentos coletivos, uma vez que cada *Ba* constitui um mecanismo capaz de potencializar o processo de criação do conhecimento.

Nonaka e Konno (1998), apropriando-se do conceito de *Ba* para a aprendizagem organizacional, propõem a existência de quatro tipos de *Ba*, sendo que cada um deles é adequado a um estágio do modelo SECI, ocorrendo em tempo e locais específicos: *Ba* originário, *Ba* interativo, *Ba* virtual e *Ba* prático.

O ***Ba* originário** é o lugar onde os indivíduos compartilham sentimentos, experiências, emoções e modelos mentais, sendo considerado como a fase inicial do processo do conhecimento organizacional, e está associado ao modo de socialização, uma vez que a “interação face a face” cria um momento oportuno para a transferência do conhecimento tácito (NONAKA; KONNO, 1998).

O ***Ba* interativo** é o local de transformação do conhecimento tácito em explícito por meio da externalização. Nesse espaço, o diálogo e a reflexão devem ser articulados para serem apropriados pelos demais membros da organização. Isso significa que os modelos mentais e as habilidades de um indivíduo devem ser convertidos em termos e conceitos comuns a fim de que o grupo se aproprie do conhecimento tácito individual que está se tornando explícito naquele momento.

O ***Ba* virtual** é o lugar onde ocorrem interações em ambientes mediados por tecnologia e está diretamente associado ao modo de combinação do conhecimento.

Nesse espaço, o conhecimento explícito é registrado e sistematizado para aplicação direta na organização.

Nesse contexto, as NTICs são essenciais tanto para armazenamento, indexação e catalogação do conhecimento quanto para preservação da memória institucional. Além disso, existem diversas ferramentas específicas para formação em serviço que podem ser utilizadas para desenvolver e potencializar a educação corporativa.

O **Ba prático** refere-se a um ambiente em que ocorra a utilização do conhecimento formal (explícito) em situações reais ou em aplicações simuladas por meio de treinamento específico em atividades dinâmicas, como oficinas, vivências e videoconferências.

Esse tipo de lugar promove a internalização do conhecimento na medida em que favorece a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, o indivíduo incorpora novos conhecimentos pela ação prática, pela troca de experiências, pelos conceitos aprendidos. Conseqüentemente, seu *Know-how* vai se enriquecendo na medida em que interage com novos conhecimentos e deles se apropria para tornar seu trabalho mais efetivo.

Em síntese, cada modo de conversão do conhecimento possui um tipo de ambiente mais favorável para sua criação, compartilhamento e armazenamento. As oportunidades de interações do indivíduo para com o grupo, seja no *Ba* originário, interativo, virtual ou prático, possibilitam a construção de novos conhecimentos dentro da organização, fortalecendo os vínculos institucionais.

Em busca na base de dados da SciELO¹¹, foram localizados diversos artigos de autores que fizeram pesquisas de campo baseando-se no modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) e que investigaram o nível de maturidade da organização em relação aos quatro modos de conversão do conhecimento.

Foram selecionados três artigos com contextos diferentes e resultados muito semelhantes que contribuíram para o desenho desta dissertação na medida em que desencadearam um despertar para a investigação do nível de maturidade em relação aos quatro modos de conversão do conhecimento nos setores de pagamento das regionais de ensino da SEE/MG.

¹¹ A Scientific Electronic Library Online – SciELO é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros.

Vale destacar que a escolha desses artigos não se deu de forma aleatória. Após a leitura de vários materiais, optou-se por aqueles que apresentaram, de forma detalhada, os instrumentos de pesquisa utilizados a fim de verificar os quatro modos de conversão do conhecimento nas organizações pesquisadas e que serviram como base para construir os instrumentos elaborados neste trabalho.

Begnini (2015) estudou a conversão do conhecimento na área administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul, em Santa Catarina, a partir da percepção dos servidores que ocupavam cargos de chefia.

Fatima, Nastasi Junior e Lima Junior (2014) apresentaram o resultado de sua pesquisa de campo com funcionários de uma empresa do setor têxtil com atuação na fabricação de *lingeries*.

Os autores Simãozinho et al. (2015) retrataram os modelos SECI e *Ba*, tendo como sujeitos da pesquisa os profissionais que atuavam na controladoria em níveis maiores de gerenciamento.

O Quadro 3 a seguir apresenta uma síntese desses trabalhos que inspiraram a pesquisadora-autora a trilhar esse caminho em busca do nível de amadurecimento em relação aos modos de conversão do conhecimento nas superintendências regionais de ensino da SEE/MG:

Quadro 3: Comparativo de três artigos brasileiros que adotaram o modelo de criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi

Artigo	A conversão do conhecimento em uma Universidade Federal com base em Nonaka e Takeuchi	Modelo SECI e BA de Nonaka e Takeuchi aplicado à área de controladoria	Uma ferramenta de diagnóstico para avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional
Autores	Sérgio Begnini	Sergio de Miranda Simãozinho, José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Henrique Machado Barros, Carlos Akamine, Maria Thereza Pompa Antunes	Aline Cristina de Fatima, Edmilson Nastasi Junior, Francisco Rodrigues Lima Junior.
Publicado por	Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia	Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)	XXI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção
Local da pesquisa	Universidade Federal da Fronteira Sul	Grupo brasileiro de comunicação	Empresa do setor têxtil com atuação na fabricação de <i>lingeries</i>
Sujeitos pesquisados	Servidores com cargo de direção na UFFS.	Profissionais que atuam na controladoria como diretor, gerente, consultor e analista.	Diretor administrativo, coordenador, encarregados, analista, gerente e costureiras.

Instrumentos	Questionário estruturado fechado	- Questionário estruturado fechado - entrevista	- Questionário autoadministrado - Entrevista
Nº de respondentes	10	138	10
Aplicação de pré-teste	Sim.	Sim.	Não.
Aplicação	Enviados por <i>e-mail</i>	Enviados por <i>e-mail</i>	Não especificado
Blocos do questionário	4 blocos com 4 questões cada, sendo cada bloco correspondente a uma dimensão do modelo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização).	4 blocos com 4 questões cada, sendo cada bloco correspondente a uma dimensão do modelo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização. Outro instrumento para as variáveis de compartilhamento de conhecimento "Ba".	4 blocos com nº de questões variadas, sendo cada bloco correspondente a uma dimensão do modelo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização. Outro instrumento para investigar as sete dimensões do conhecimento proposta por Terra (2000).
Tratamento estatístico	Média de cada assertiva	Análise fatorial confirmatória (SPSS)	Médias ponderadas em escalas intervalares (médias geométricas)
Resultados e conclusões	A análise dos dados apontou para um trabalho mais consolidado em relação a socialização e a externalização e uma necessidade de amadurecimento no que se refere à combinação e a internalização.	A análise dos dados apontou para maior relevância da internalização e da socialização, e a combinação foi considerada de menor relevância pelos sujeitos pesquisados.	A análise dos dados apontou para um melhor desenvolvimento da socialização e da internalização e menor desenvolvimento da externalização e combinação .
Conclusões	Necessidade de formulação de políticas que formalmente estimulem a gestão do conhecimento no ambiente administrativo da universidade.	Para os profissionais pesquisados, o compartilhamento de conhecimento com pessoas com as quais eles interagem de forma recorrente no dia a dia do trabalho e com quem tem maior proximidade tem alto grau de relevância no processo de aquisição e compartilhamento do conhecimento. Sugere-se maior investimento no capital intelectual das organizações.	Necessidade de que os líderes dos setores e alta direção criem modelos gerenciais que aumentem gradativamente a autonomia dos funcionários e facilitem a tomada de decisão por todas as pessoas da empresa.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Analisando-se o resultado das três pesquisas, obtiveram-se resultados semelhantes. A socialização foi dita como satisfatória e a combinação foi tida como a menos amadurecida.

A combinação refere-se ao modo de conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito em que os indivíduos trocam e combinam conhecimentos mediante conversas, reuniões, ferramentas diversas de TI, entre outras formas, de forma a possibilitar que o conhecimento explícito de um indivíduo, ou um grupo, se transforme em conhecimento para toda a organização (conhecimento sistêmico).

De fato, a combinação se configura num grande desafio para o gestor, pois criar mecanismos que permitam o conhecimento organizacional se expandir a todos os lugares da instituição é uma tarefa hercúlea.

Esse é um dos pontos nevrálgicos desta investigação, pois o problema de pesquisa foi assim definido, conforme já explicitado: como a gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino (SRE's) da SEE/MG pode potencializar a construção de uma política de gestão e proteção do conhecimento de maneira a contribuir com a preservação da memória institucional no setor?

Preservar a memória institucional de qualquer setor pressupõe a combinação de conhecimentos. Essa troca de saberes individuais que gera conhecimento sistêmico é um grande desafio a ser alcançado pelas instituições, sendo exatamente o que os estudos citados apontaram como o modo de conversão que mais precisaria ser potencializado e é o problema central dessa pesquisa.

Prosseguindo em seus estudos sobre a inovação contínua de conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (1997) introduziram um novo estilo gerencial nas relações de trabalho: o modelo *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo), em que os gerentes de nível médio têm o papel central, gerenciando o processo de criação do conhecimento, tomando a iniciativa de envolver tanto os gerentes de cargos altos na escala organizacional quanto os funcionários da linha de frente, dos níveis hierárquicos mais inferiores da organização, em oposição aos dois estilos gerenciais tradicionais: o modelo *top-down* (de cima-para-baixo) e o modelo *bottom-up* (de baixo-para-cima). A respeito desses, os autores explicam:

Esses dois modelos tradicionais podem parecer alternativas, mas nenhum deles é adequado como processo para gerenciar a criação do conhecimento. O modelo *top-down* é adequado para lidar com o conhecimento explícito. Mas, quando se trata de controlar a criação do conhecimento a partir do topo, negligencia o desenvolvimento do conhecimento tácito que pode ocorrer na linha de frente de uma

organização. O modelo *bottom-up*, por outro lado, é adequado para lidar com o conhecimento tácito. Mas sua ênfase na autonomia faz com que seja extremamente difícil disseminar e compartilhar esse conhecimento dentro da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 143, grifos no original)

Os modelos tradicionais, nesse sentido, não são eficazes na conversão do conhecimento por apresentarem características que possibilitam conversões parciais do conhecimento, por isso propõem o modelo *middle-up-down*, que permitiria obter todos os quatro modos de conversão. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 145), esse modelo gerencial enfatiza o papel da média gerência, “[...] posicionando-a na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa”.

Nessa perspectiva, se tomássemos o coordenador do pagamento nas SRE's como o equivalente ao papel do gerente de nível médio, talvez pudéssemos encontrar um modelo ideal para o desenvolvimento GC nos setores de pagamento.

Isso porque, no modelo *top-down*, é comum, no caso do SISAP, uma tomada de decisão dos analistas do sistema sem nenhum tipo de discussão com os taxadores. Os analistas dominam os procedimentos de programação computacional, mas não sabem, em maior profundidade, sobre as necessidades práticas do trabalho.

O modelo *bottom-up* não seria ideal no caso de um sistema corporativo como o SISAP porque os taxadores só têm noção de seu próprio espaço. Não conhecem o que ocorre nas 47 regionais e muito menos no nível macro dos demais órgãos que utilizam o sistema, não sabendo, por exemplo, das questões orçamentárias ou dos procedimentos que envolvem as instâncias superiores em relação ao SISAP. Destarte, partir da visão apenas dos taxadores poderia significar trabalhar com uma visão incompleta.

Assim, na percepção da pesquisadora-autora e corroborando com Nonaka e Takeuchi (1997), o estilo gerencial *middle-up-down* é, sem dúvida, o mais apropriado para a implantação de um projeto de gestão do conhecimento na SEE/MG por abarcar a possibilidade de reunir os conhecimentos tácitos dos taxadores com o conhecimento explícito dos analistas de sistemas e tomadores de decisão de alto escalão, descentralizando e democratizando o acesso à informação.

O coordenador de pagamento, nesse contexto, seria o sujeito que mais se aproxima desse papel de intermediação entre os liderados (taxadores) e os gestores

do SISAP (SEE e SEPLAG/MG), articulando saberes, buscando ideias e descobrindo talentos.

Para tanto, o coordenador precisa contar com algumas ferramentas que o auxiliem nessa tarefa de criação, codificação e armazenamento de conteúdo. A próxima seção apresenta algumas sugestões que podem ser utilizadas para aumentar a eficiência nas comunicações institucionais.

2.1.3 Ferramentas de Gestão do Conhecimento a favor do serviço público

As organizações públicas podem ser conceituadas como organizações que têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. São sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados que envolvem informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (DIAS, 1998).

Nas empresas privadas, a gestão do conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva quando melhora a qualidade de produtos e serviços, aumenta a satisfação dos clientes, inova processos, eleva a produtividade e, conseqüentemente, aumenta a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. Já no setor público, essa finalidade é bem mais ampla, isto é, transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e vai até o tratamento de temas relevantes para a sociedade, com o mínimo de recursos e com tempestividade (BATISTA, 2004).

Nesse aspecto, as organizações públicas encontram-se diante de um paradigma, sendo pressionadas a demonstrar com maior clareza sua contribuição social. Percebe-se o aumento da cobrança por parte dos cidadãos quanto à maior eficácia na utilização dos recursos cada vez mais escassos.

Além disso, as ações e decisões tomadas pela administração pública estão cada vez mais influenciando aspectos da sociedade e têm efeitos diretos no desenvolvimento social. A Gestão do Conhecimento traz novas opções e práticas que podem ajudar a administração pública a se tornar mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve.

Leocádio e Santos (2008) citam alguns problemas gerenciais nas organizações públicas, também abordados por Batista (2004), tais como: ausência

de foco no cliente do serviço público (o cidadão); inexistência de objetivos bem definidos, claros e disseminados; processos e atividades não otimizados e nem documentados; trabalhadores e setores que não conhecem bem suas atribuições, seu papel na organização, que não participam de processos, ações e soluções dos problemas e que não são capacitados devidamente para desempenhar suas funções.

Os mesmos autores citados ressaltam, ainda, a inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los, somada a decisões e ações que não são constantemente avaliadas, à dificuldade na circulação das informações de maneira ágil e correta e à pouca preocupação com inovação e mudança.

Tais problemas parecem ser recorrentes nas organizações públicas. Por isso, Leocádio e Santos (2008) defendem que uma GC no setor público deve primar pela eficácia e a eficiência, objetivando melhorias no atendimento à população. Devem ser repensados os modelos gerenciais do setor público, inserindo-se a temática da agregação de valor aos serviços ofertados aos cidadãos.

Nesse aspecto, tem se constituído como um dos maiores desafios das organizações na atualidade o aprender a converter o conhecimento de seus colaboradores em conhecimento organizacional. Azevedo (2002) observa que, na atualidade, há uma tendência da administração pública em buscar soluções para o lento fluxo de informações apenas investindo em novas tecnologias.

No entanto, a experiência tem demonstrado que não basta investir apenas em tecnologias, pois a maior barreira a ser vencida diz respeito aos valores e às crenças que fazem parte da administração pública. Esse processo “[...] passa por diretrizes gerenciais coerentes, processos de trabalho adequados, equipes preparadas e de diversos outros aspectos não relacionados diretamente à tecnologia” (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 1).

A administração pública precisa desenvolver projetos de GC que visem a manter o foco no conhecimento, e não nos dados ou na informação, conforme sugerem Leocádio e Santos (2008).

Segundo Teixeira Filho (2002), está ocorrendo um crescente aumento, nos últimos anos, de uso de tecnologia da Internet para facilitar a comunicação com a criação de sistemas de informações mais abertos, que reduzem o ciclo de

desenvolvimento e podem oferecer interfaces mais amigáveis para os usuários finais.

Existem diversas práticas voltadas à criação do conhecimento que podem ser utilizadas nas organizações públicas, mas com o devido cuidado de não simplesmente transpor um método que funciona bem na iniciativa privada, sendo necessário analisar qual prática melhor se adéqua à realidade da organização, ou de qual prática a organização está necessitando naquele momento para resolver seus problemas de comunicação.

A seguir, são elencadas algumas opções que podem potencializar a GC nas organizações públicas e que estão em consonância com a perspectiva de criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

A **Educação Corporativa**, por exemplo, está diretamente relacionada com o processo de externalização, internalização e socialização do conhecimento. Na concepção de Senge (1998), as organizações voltadas à aprendizagem precisam investir na formação de pessoas que aprendam a ver a realidade pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam suas atividades e que passem a expor e reestruturar modelos mentais de maneira colaborativa.

Já os **Portais Corporativos** representam um avanço importante como contexto que possibilita a interação e a colaboração entre pessoas. Para Terra e Gordon (2002, p. 38), “[...] eles estão mudando fundamentalmente a forma como a informação e a responsabilidade de colaboração são compartilhadas em uma organização: de um foco estreito e funcional, para uma abordagem ampla e de colaboração”.

Essa nova geração de portais integra uma gama de aplicações e ferramentas, por meio das quais é possível integrar e equilibrar o fluxo estruturado de informação e conhecimento (explícito e tácito) no interior das organizações (TERRA; GORDON, 2002). Os portais corporativos são uma prática organizacional que “aceleram” a espiral do conhecimento e seus atributos contribuem para a socialização, externalização e combinação do conhecimento.

A **Memória Organizacional** tem a finalidade de estender e amplificar o conhecimento por meio de sua captura, organização, disseminação, compartilhamento e reuso por colaboradores de uma determinada organização (CONKLIN, 1996), contribuindo, principalmente, para a combinação do conhecimento.

A parte da memória organizacional composta pelo conhecimento explícito – *lessons learned* – significa, objetivamente, registrar as vivências, os erros levantados e as soluções encontradas, facilitando a externalização do conhecimento. Porém, algumas recomendações devem ser seguidas, já que não se trata de um simples relato sobre determinado caso (SILVA, 2002).

O **Mapa de Conhecimento** é uma técnica que consiste em localizar conhecimentos importantes dentro da organização e, depois, publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los, podendo ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou mesmo um banco de dados sofisticado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nesse sentido, o conhecimento organizacional pertence à empresa, e não a um grupo restrito de pessoas. Levando-se em consideração esse pressuposto teórico, um bom mapa do conhecimento deve servir de base para o processo de conversão do conhecimento: do individual ao coletivo (externalização).

Os **Sistemas de Informação** colaboram na construção do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções. Segundo Carvalho e Ferreira (2001, p. 4), “[...] um dos principais papéis da Tecnologia da Informação em projetos de gestão do conhecimento é acelerar a transferência e a criação do conhecimento”.

Para Silva (2002), também se refere ao papel da tecnologia na criação do conhecimento, explicando o processo da seguinte maneira: a TI é fundamental para a combinação (agrupamento) dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento, colaborando, mais diretamente, com a Externalização (auxilia no registro do conhecimento) e com a Internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito) por meio de tecnologias disponíveis enquanto sistema de informação, como intranet, *Workflow*, *Business Intelligence* (BI), dentre outras.

O uso de ferramentas de GC insere na discussão, além da questão tecnológica, o conceito de inteligência social enquanto a capacidade dos países e suas instituições de identificar problemas, coletar informações relevantes a respeito desses problemas, transmitir, processar, avaliar e colocar em uso essas informações para alcançar propósitos da nação, inseridas em um mundo em constante mudança (FIDELIS; CENDON, 2002).

Nesse viés, Batista et al. (2015), inspirados principalmente por Davenport e Prusak (1998), fazem uma abordagem da GC na administração pública no sentido de entender a gestão do conhecimento na organização de uma maneira holística, primando sempre pela relevância social, ultrapassando a visão centrada na engenharia de máquina. Nesse sentido, enfatizam várias práticas de GC que as organizações públicas podem colocar em execução para proteger sua memória organizacional e, ao mesmo tempo, aumentar o nível de conhecimento de seus servidores. O Quadro 4 elenca essas práticas, que foram sugeridas para o governo de Minas em assessoria prestada a pelo IPEA (BATISTA et al., 2015):

Quadro 4: Práticas de Gestão do Conhecimento

PRÁTICA	DESCRIÇÃO
Banco de Ideias	Repositório digital de estímulo à criação e compartilhamento de ideias, promovendo a colaboração e inovação no âmbito organizacional.
Cases de GC	Registro e documentação de experiências organizacionais com foco na estruturação/preservação de memória e promoção do aprendizado organizacional.
Comunidades de Prática	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização e propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
Ensino à Distância – EaD	Processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, no qual professores e estudantes estão separados espacial e/ou temporalmente.
Educação Corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.
Fóruns de discussão (presencial/virtual)	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
Inteligência social	Método voltado para a transformação de dados em inteligência, mediante o monitoramento sistemático de fatores vinculados à ambiência externa e interna que possam afetar a execução das estratégias de governo de modo a subsidiar o processo de tomada de decisão.
Manualização	Registro e documentação de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, dentre outros. Por ser tratar de uma ferramenta fundamental de consulta, o manual deve ser acessível, claro e atualizado.

Mapeamento de competências	Diagnóstico voltado para a identificação do <i>gap</i> ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.
Mapeamento do conhecimento	Levantamento dos ativos de conhecimento da organização, quem sabe o quê, onde trabalha, e como esse conhecimento flui da fonte ao destinatário.
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
Modelagem de Processos	Representação do fluxo de processos de modo sistêmico, de modo que se permita a análise e otimização dos mesmos.
Repositório digital	Sistema capaz de capturar, armazenar, indexar, preservar e distribuir a produção intelectual de uma comunidade específica em formatos digitais.
<i>Storytelling</i>	Narrativas voltadas para a descrição de assuntos complexos, exposição de situações e/ou comunicação de lições aprendidas, ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Fonte: Batista (2015, p.107-108).

As práticas descritas no Quadro 4 podem ser utilizadas pelas organizações, incluindo as públicas, cabendo ao gestor de Recursos Humanos ou à pessoa responsável por gerir o conhecimento da organização selecionar as que serão mais adequadas para atingir os objetivos institucionais, levando-se em consideração a cultura organizacional já existente, o perfil dos servidores (no caso da empresa pública), o tempo e a disponibilidade de recursos para efetuar o projeto de GC. Ou, em menor escala, não um projeto, mas pequenas práticas setoriais, como é o caso do setor de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Das práticas de GC descritas no Quadro 4, a pesquisadora-autora identificou, a princípio, partindo de suas próprias percepções, como mais adequadas para utilização nos setores de pagamento: *Cases* de GC, Educação Corporativa, Manualização, *Mentoring*, Mapeamento de Competências, Mapeamento de Conhecimento, *Storytelling* e Repositório Digital. Contudo, na seção referente à análise de dados, serão pontuadas as mais efetivas já a partir das necessidades identificadas, as quais também serão retomadas no capítulo 3 como sugestão de ações de melhoria.

2.2 Percurso metodológico

Esta seção apresenta o caminho percorrido para a realização deste trabalho, identificando o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e o tipo de técnica utilizada para a análise dos mesmos.

A pesquisa foi realizada utilizando-se o método do Estudo de Caso, que, segundo Yin (2001), trata-se de uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente. O autor defende a ideia de que se deve dar preferência ao Estudo de Caso, por meio do qual é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, pois esse método possibilita ao investigador lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – no desenvolvimento do projeto.

Pela tipologia, trata-se de uma pesquisa exploratória na medida em que analisa um primeiro conhecimento de temas e fatos menos estudados e menos conhecidos. Seria uma etapa inicial para um posterior aprofundamento temático (GIL, 1999).

A abordagem do estudo é qualitativa na medida em que não se preocupa com representatividade numérica, mas centra-se na busca por testar uma teoria que é colocada desde o início do estudo conforme salienta Ruiz (2006).

Para iniciar a pesquisa, foi necessário realizar, no primeiro momento: (I) uma pesquisa documental na legislação relacionada aos taxadores e coordenadores de pagamento; (II) verificação nos arquivos internos da SEE/MG em busca de material instrucional para este público-alvo; e (III) a análise de alguns relatórios gerenciais emitidos pela Diretoria de Informações gerenciais, demonstrando tipos de erros cometidos pelos taxadores que poderiam ser minimizados com uma melhoria no fluxo das informações e/ou com a manualização dos procedimentos de pagamento.

Na pesquisa bibliográfica, após delimitação de que o trabalho teria como pano de fundo a abordagem da Gestão com Conhecimento (GC) na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), foram consultados livros e artigos que tratavam da criação do conhecimento com especial atenção para o modelo SECI (socialização-externalização-combinação-internalização), que aborda os quatro modos de conversão do conhecimento num movimento em espiral, ocasionado pela interação entre eles.

Dentre o material disponível, foram selecionados três artigos acadêmicos brasileiros que propuseram verificar o nível de maturidade da organização em relação à proposta dos autores japoneses.

Analisando-se as pesquisas realizadas por Begnini (2015), Fatima, Nastasi Junior e Lima Junior (2014) e Simãozinho et al. (2015), observaram-se resultados semelhantes especialmente em relação ao modo de conversão da combinação, que foi a menos amadurecida nas três organizações pesquisadas.

O aprendizado desses estudos foi o mote que inspirou a pesquisadora-autora a trabalhar na mesma perspectiva, escolhendo verificar o nível de maturidade dos coordenadores de pagamento em relação ao conhecimento organizacional, tendo como base o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

A pesquisa foi desenhada inicialmente pensando-se nos taxadores de pagamento. Mas, como a população total se aproximava de 600 taxadores, houve a preocupação em relação à efetiva participação das pessoas, em especial no tocante ao retorno de resposta ao instrumento de pesquisa (questionário), que, se fosse baixo segundo normas estatísticas, poderia comprometer a validade dos dados coletados.

Essa ideia foi substituída pela alternativa de focar-se nos coordenadores de pagamento, partindo-se do pressuposto de que esses conhecem sua equipe de trabalho e poderiam revelar opiniões que representassem a coletividade. Logo, os 600 taxadores estariam representados nos 47 coordenadores.

Para tanto, foi elaborado um instrumento com perguntas abertas para a realização da entrevista (Apêndice A) com utilização da videoconferência. Contudo, essa ideia foi abandonada pensando-se na dificuldade para a transcrição e análise de dados descritivos em um período de tempo reduzido.

Decidiu-se, então, que o melhor caminho – em função da quantidade de coordenadores a serem entrevistados e também da distância geográfica entre os locais onde eles se encontravam (cada um em um município sede de SRE) seria a aplicação de questionário. Desse modo, foi construído um instrumento para identificar a ocorrência dos quatro modos de conversão do conhecimento nos setores de pagamentos das regionais de ensino (Apêndice B) em conformidade com o arcabouço teórico proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

O questionário (Apêndice B) foi elaborado com quatro (4) blocos de questões (um para cada modo de conversão do conhecimento), um (1) bloco contextual e uma

pergunta aberta, denominada “contribuição espontânea”, solicitando sugestões para melhoria da gestão do conhecimento. Dos 47 coordenadores, 41 escreveram sugestões, tendo sido considerada pela pesquisadora como bem positiva a participação no que se refere a uma pergunta sem obrigatoriedade de ser respondida.

O instrumento foi construído em ferramenta de edição eletrônica. Após o término de sua formulação, foi realizado um pré-teste com seis taxadores de pagamento que atuam na unidade central para sua verificação. Os sujeitos pré-testados receberam o link em seus *e-mails* institucionais e relataram não ter tido dificuldades para compreender as perguntas, bem como consideraram fácil o preenchimento. O tempo gasto foi de 12 a 15 minutos, revelando-se uma duração satisfatória.

Feito isso, foi enviado aos 47 coordenadores de pagamento um *link* para acesso ao questionário eletrônico. O sigilo dos sujeitos pesquisados foi preservado de forma a não haver identificação no *link* enviado. Conforme dito anteriormente, cada bloco foi construindo pensando-se em um tipo de conversão do conhecimento: externalização, socialização, combinação e internalização. O objetivo dessa divisão foi identificar qual dos quatro tipos de conversão do conhecimento está mais amadurecido na organização.

Assim, o bloco 1 apresentou perguntas que pretendiam buscar elementos de socialização entre o coordenador de pagamento e seu grupo. As questões buscavam descobrir como tem sido a transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito por meio do processo de compartilhamento de experiências. Por esse motivo, perguntou-se sobre como o taxador iniciante é ensinado e se existe troca de experiências de pagamento nos momentos informais como a hora do café.

O bloco 2 pretendeu buscar indícios de externalização entre o coordenador e o grupo de taxadores. Como a externalização diz respeito ao processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos, questionou-se sobre o diálogo da equipe quando surgem os problemas relacionados à falta de conhecimento, sobre o compartilhamento e o registro sistematizado deste conhecimento.

O bloco 3 abordou a questão da combinação do conhecimento. O objetivo foi identificar como ocorre o processo de sistematização de conceitos em que os indivíduos combinam conhecimento explícito com conhecimento explícito por meio

de documentos, reuniões, trocas de informações registradas. Por esse motivo, as perguntas versaram sobre que tipo de material sistematizado ou ferramenta de GC estava sendo produzido(a) ou consultado(a) pelas equipes de pagamento.

Finalmente, o bloco 4 foi dedicado à internalização do conhecimento. Tentou-se mapear características de internalização nos setores de pagamento relacionadas ao processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Foi solicitado que o coordenador indicasse quais práticas ou ferramentas de GC faziam parte de seu cotidiano de trabalho.

O bloco contextual objetivou traçar o perfil dos respondentes a partir de perguntas que os caracterizassem em termos de idade, sexo, formação escolar, cargo, tempo de exercício no pagamento.

A população total pesquisada foi de 47 coordenadores de pagamento (um de cada regional) e os questionários foram todos respondidos, de forma que foi possível a pesquisadora, obter um censo.

Para dar voz à fala institucional, foi elaborado um instrumento (Apêndice C) destinado a entrevistar os gestores das diretorias da SEPLAG mencionadas nesta pesquisa, bem como da coordenação do SISAP Central. Porém, não foi possível a realização das entrevistas em função da falta de agenda desses gestores.

Considerando-se como importante ter ao menos um discurso governamental representado nesta pesquisa, foi selecionado um dos gestores da SEPLAG que atua diretamente no processo de gestão do conhecimento e que exerce suas atividades junto às equipes responsáveis pelas duas ferramentas de gestão do conhecimento que fazem parte do cotidiano dos setores de pagamento, a saber o CADU-RH e o RH-Responde, ambas mencionadas nesta pesquisa.

A entrevista com o gestor teve como objetivo principal extrair, de sua experiência com a tecnologia de informação e a gestão de processos, alguns elementos que pudessem auxiliar na construção do PAE. A entrevista foi realizada, de modo que as perguntas focalizaram a utilização da Tecnologia da Informação pelo governo de MG, a utilização das ferramentas CADU e RH-Responde pelos servidores e a capilaridade da TI especialmente quando se trabalha com diversidade geográfica. Por último, foi solicitada uma sugestão para o aprimoramento da gestão do conhecimento nas Regionais de Ensino (Apêndice D).

Em relação à análise dos dados da pesquisa, esta foi realizada agregando-se e analisando-se as verbalizações feitas pelos coordenadores de pagamento sobre fatores associados aos quatro modos de conversão do conhecimento.

Como as perguntas foram divididas tematicamente, a análise também seguiu essa sistemática, sendo os resultados apresentados por cada modo de conversão e depois concatenados num quadro com o resultado geral (Quadro 5). É válido destacar ainda que, na análise, houve ênfase nas semelhanças encontradas nas falas dos coordenadores.

Ademais, foi elaborada uma matriz de SWOT ou análise FOFA (Quadro 6) para auxiliar no diagnóstico do problema dos setores de pagamento. Partindo-se dos dados que puderam ser identificados nas falas e nas práticas relatadas pelos coordenadores de pagamento coletados na pesquisa, buscou-se analisar o contexto interno em relação a forças e fraquezas e o ambiente externo, observando as oportunidades e possíveis ameaças.

No capítulo 3, foi utilizado um quadro a partir dos problemas diagnosticados (Quadro 7) com a proposta geral sobre as possibilidades de intervenção, dialogando com a matriz de SWOT apresentada no Quadro 6.

Também foi utilizado um fluxograma do Plano de Ação (Figura 11) com o objetivo de facilitar a compreensão do que se espera atingir com as ações de cada eixo de intervenção, demonstrando que ocorre uma ênfase na busca pela mudança da cultura organizacional em relação à gestão do conhecimento.

A Ferramenta 5W2H¹², considerada como uma forma bem organizada e fácil para estruturação de ideias a serem implantadas, também foi utilizada para facilitar a compreensão das ações que se pretende executar nos setores de pagamento para iniciar o projeto de gestão do conhecimento (quadros 8-10).

Por fim, foi elaborado um cronograma geral com as atividades a serem executadas para o ano de 2018.

Apresentada a metodologia, as próximas seções demonstram as análises efetuadas a partir do diálogo com o referencial teórico e os resultados coletados na pesquisa.

¹² O 5W do nome da ferramenta corresponde às palavras de origem inglesa *What*, *When*, *Why*, *Where* e *Who*, enquanto o 2H refere-se à palavra *How* e à expressão *How Much*. Em português significam: O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto.

2.3 Análise dos dados

A partir dos resultados obtidos por meio das pesquisas documental, bibliográfica e de campo, foi possível realizar um diagnóstico estratégico sobre a situação da Gestão do Conhecimento nos setores de pagamento e identificar oportunidades de intervenção conforme será descrito nas seções seguintes.

2.3.1 Característica da população pesquisada

Dos 47 coordenadores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino pertencentes à SEE/MG, em relação ao gênero, são 11 (onze) homens e 36 (trinta e seis) mulheres, não sendo possível, somente com esse dado, fazer maiores comentários a respeito em função da ausência dessa mesma informação, em anos anteriores, que permitisse tecer comparações entre a presença masculina e a feminina. Assim, ressalta-se, neste momento, somente a preponderância das mulheres na liderança dos setores de pagamentos das SRE's.

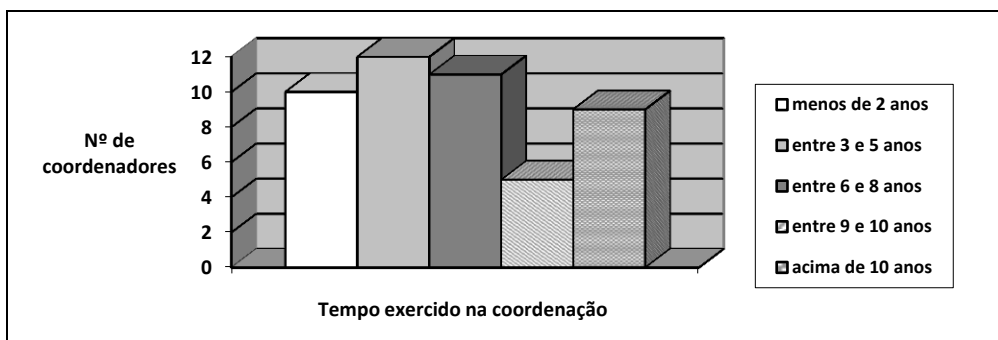
Em relação à idade dos pesquisados, observou-se que são poucos os coordenadores de até 30 anos (dois) ou acima de 60 anos (três), sendo que a maior concentração de coordenadores está na faixa etária entre 40 e 50 anos.

Sobre o tempo exercido na coordenação, observou-se que 21,3% dos coordenadores estão ainda começando na função de coordenador (menos de dois anos de experiência), enquanto 25,5% têm entre três e cinco anos de experiência no cargo. Tais números perfazem um total de 46,8% de coordenadores inseridos na circunstância descrita.

Uma política de gestão do conhecimento no âmbito dos setores de pagamento da SEE/MG poderia ser desenhada pensando-se em mecanismos de apoio específicos para os novos coordenadores, que versariam sobre orientações relacionadas ao planejamento estratégico, gestão de pessoas, liderança, além do conhecimento instrumental específico do setor.

Os coordenadores mais experientes, com experiência na função acima de 10 anos, somaram 19,1%, enquanto aqueles com tempo intermediário exercido na coordenação (entre 6 e 10 anos) correspondem a 34%. Assim, analisando-se o total das informações, conclui-se que prevalece o grupo dos experientes, com 53,1%, em relação aos menos experientes (46,8%) conforme demonstra o Gráfico 5:

Gráfico 5: Tempo exercido na coordenação do pagamento



Fonte: elaborado pela autora.

Esse dado pode ser bem significativo para a organização na medida em que a experiência tanto pode ser fator decisivo para o sucesso e inovação, como pode ser também, em sentido oposto, um fator de dificuldade se houver práticas enraizadas de gerência com resistências a mudanças. Estudos sobre mudança organizacional revelam que um dos fatores que interferem na resistência à mudança é o dogmatismo (propensão a rejeitar novas ideias), de forma que indivíduos com maior grau de dogmatismo tendem a exibir um comportamento mais resistente a inovações (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Ademais, muitas vezes, essa variável pode estar associada à idade (tendência geracional), ou mesmo a muito tempo de serviço no mesmo lugar.

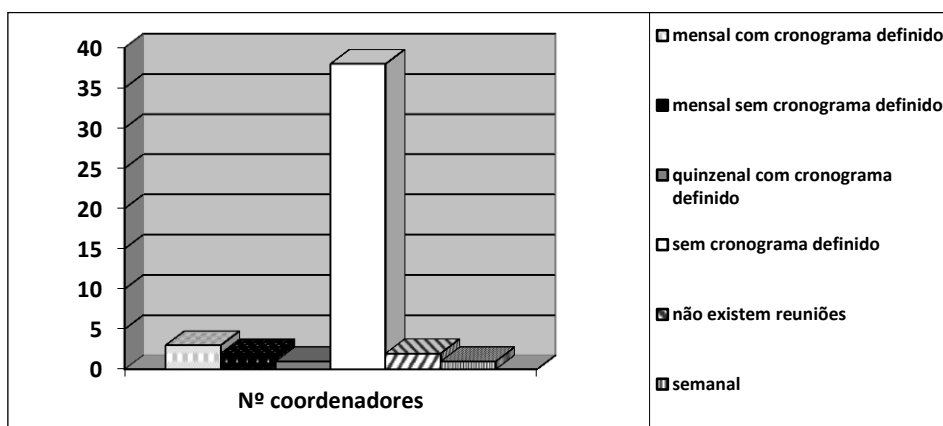
Sobre a formação acadêmica, embora seja exigido apenas o nível médio de escolaridade para exercer a coordenação do pagamento, 61,7% dos coordenadores declararam ter cursado o nível superior com especialização completa, e apenas dois coordenadores (0,94%) disseram possuir somente o ensino médio. Isso significa que, do ponto de vista da qualificação para se exercer a função, a escolaridade dos coordenadores de pagamento está acima do exigido, sendo um bom indicativo relacionado ao desejo de aprimoramento profissional e pessoal.

O objetivo das perguntas contextuais foi elaborar um mapeamento dos coordenadores de pagamento num contexto mais amplo. Isso porque, para a utilização de variáveis como tempo de coordenação *versus* práticas de gestão de conhecimento, ou idade *versus* disponibilidade para ensinar, seriam necessários estudos mais aprofundados com utilização de instrumentos diversos que permitissem fazer tais inferências.

2.3.2 A Socialização do Conhecimento nas SREs

Como já destacado, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a socialização como a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, na qual podem ocorrer trocas por meio de observação, imitação e prática. Buscando-se compreender se os coordenadores de pagamento estão proporcionando essa troca com sua equipe por meio de encontros específicos para formação, foi perguntado se existem reuniões mensais e com que periodicidade. O Gráfico 6 exibe os resultados sobre a existência de reuniões para o repasse de informações aos taxadores:

Gráfico 6: Periodicidade das reuniões com a equipe de pagamento



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Analisando-se o Gráfico 6, observa-se que a maioria dos coordenadores afirmou que realiza reuniões conforme a necessidade, sem um cronograma definido. Esse dado sugere que a socialização do conhecimento acontece de maneira sistematizada à medida que as demandas vão surgindo.

Davenport e Prusak (1998) defendem que reuniões regulares fornecem o contexto mais adequado para o uso da informação e que, por vezes, podem ser mais eficazes do que documentos e relatórios. O contato das pessoas na reunião pode propiciar ótimas oportunidades de socializar o conhecimento.

Além disso, numa sociedade democrática, só é possível chegar ao consenso (alcançado argumentativamente) se antes, naturalmente, tiver sido estabelecido um dissenso. Nesse aspecto, as reuniões formalizadas não apenas auxiliam na troca de

conteúdo mas propiciam também compartilhamento de experiências pessoais e diálogos constantes.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) ressaltam que a mera transferência de informações, muitas vezes, faz pouco sentido se estiver desconectada de emoções associadas e “[...] dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas” (1997, p. 69). Por esse motivo, buscou-se analisar os dados com um olhar mais atento também para o ambiente de compartilhamento do conhecimento *Ba*.

Retomando-se a questão da periodicidade das reuniões com a equipe de pagamento, observa-se que prevaleceram, segundo as informações dos coordenadores, as reuniões que acontecem conforme necessidade, mais com o intuito de resolver assuntos pontuais.

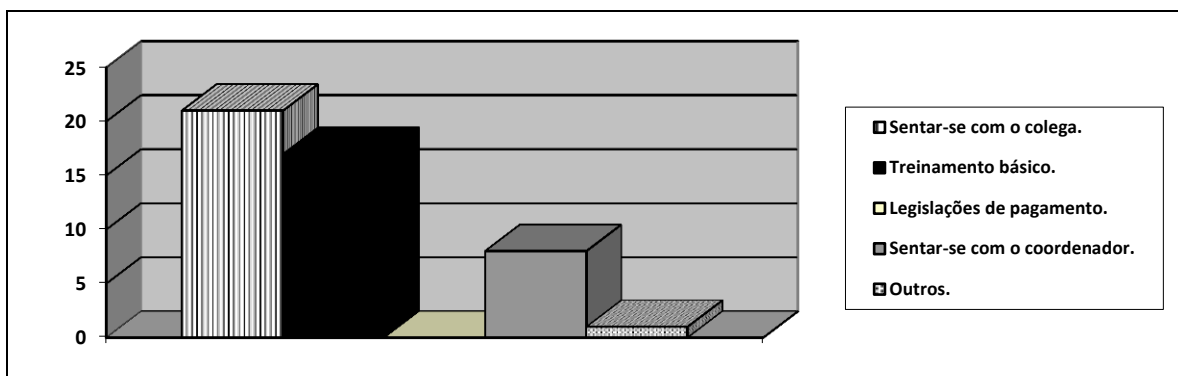
As reuniões favorecem o modo de socialização do conhecimento, auxiliando a troca de conhecimento tácito com conhecimento tácito. Nesse caso, o *Ba* mais adequado é o originário, que se refere ao contexto no qual os indivíduos trocam sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais.

Os momentos de reuniões, portanto, fazem parte do *Ba* originário e devem ser estimulados pela organização, pois possibilita o surgimento de relacionamentos entre as pessoas, suscita senso de colaboração e promove a “propagação” do conhecimento tácito no ambiente.

A socialização, apesar de extremamente importante como sendo o início da espiral do conhecimento, precisa avançar para os outros modos que permitem concatenar o conhecimento de forma mais sólida. Assim, é desejável que os coordenadores de pagamento reflitam sobre os objetivos de suas reuniões e façam também outro tipo de encontro, que não seja apenas para “apagar incêndios”, como reuniões de estudos por exemplo.

Em relação à formação inicial do taxador, 91,5% dos coordenadores disseram que é feito um treinamento. O Gráfico 7 a seguir demonstra que tipo de capacitação tem sido oferecida aos taxadores:

Gráfico 7: Tipo de Treinamento oferecido para taxadores iniciantes



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Os dados do Gráfico 7 corroboram, ainda, a percepção da necessidade de uma formação em serviço atrelada a outras formas de criação do conhecimento, uma vez que se nota uma predominância do tipo de treinamento prático, ou seja, uma imersão direta no trabalho partindo da observação do colega (44,7%) ou do coordenador (14,9%).

A teoria de criação do conhecimento organizacional defende o modo de aprendizagem prático como fundamental para socializar o conhecimento tácito, considerando a experiência como segredo para adquiri-lo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “[...] um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática”. Essa forma de aprender fazendo é muito valorizada, especialmente, na cultura oriental, que é menos cartesiana e mais holística.

A operação “carrapato”, em que um taxador novo senta-se ao lado do outro colega ou do coordenador de pagamento e fica alguns dias nessa dinâmica “grudado”, aprendendo na prática, é uma forma de socialização do conhecimento, mas pode representar algumas falhas conceituais numa aprendizagem pautada na observação. Isso porque, ao mesmo tempo em que o taxador ensina seu colega, ele também está taxando suas próprias escolas, então é muito difícil, naquele momento, se lembrar de dar instruções completas, detalhadas, pautadas em conhecimento teórico.

É válido destacar que a socialização é o primeiro estágio da espiral do conhecimento. Assim, para formar um bom taxador, será necessário combinar outras formas de conversão do conhecimento, pois a socialização é apenas o início na

medida em que gera conhecimento compartilhado, devendo evoluir gradativamente para o conhecimento conceitual, deste para o operacional e, finalmente, para o sistêmico.

A segunda prática de formação mais recorrente foi oferecer um treinamento básico antes de taxar (36,2%), e a opção de o taxador iniciante receber legislações de pagamento para um estudo prévio não teve nenhuma escolha, significando que todos os coordenadores confirmaram não colocar o taxador iniciante em contato com nenhuma legislação. Ou seja, ele aprende praticando, mas sem saber o referencial teórico subjacente, corroborando a necessidade de, ao mesmo tempo em que se socializa o conhecimento, também se desenvolver um campo de interação que permita externalizar (articular o conhecimento tácito em conceitos explícitos), movimentando a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesse viés, uma política de gestão do conhecimento nos setores de pagamento precisa ser pensada de forma a incentivar uma cultura de estudos e compartilhamento de informações institucionalizadas, aliada ao treinamento prático já existente.

Esse é um grande desafio para a SEE/MG: mudar a cultura organizacional do *modus operandis* da oralidade como principal meio de sistematização do conhecimento para meios institucionalizados que permitam proteger a memória institucional, visto que, com passar dos anos, o conhecimento que fica apenas no nível ontológico individual acaba se perdendo. Assim, acaba por causar “amnésia corporativa”, provocada, por exemplo, por alta rotatividade ou aposentadoria dos servidores (BATISTA, 2014).

Segundo Batista (2014), para combater a amnésia organizacional e garantir a continuidade do conhecimento, é importante investir na transferência do conhecimento entre colegas de trabalho para as futuras gerações, permitindo a transferência do conhecimento do passado para o presente.

Essa dificuldade de formação inicial na administração pública parece ser comum aos 42 órgãos do Governo de Minas Gerais. Em entrevista realizada com um dos gestores do Projeto MASP¹³, responsável por ferramentas de gestão do conhecimento como o CADU-RH, o Portal do Servidor de MG e o RH-Responde

¹³ Projeto MASP é o Projeto de Modernização do Serviço Público que está sendo implementado em todos os órgãos do governo, inclusive com a substituição do atual sistema de pagamento SISAP pelo SIG-RH.

(comum a todos os órgãos), foi possível confirmar essa visão: “As pessoas entram no Estado e aprendem meio que na ‘porrada’. Eu me vejo obrigado a aprender, não existem canais de aprendizagem, que eu poderia ter” (Gestor Projeto MASP, entrevista 18/05/2017).

Sem canais efetivos de aprendizagem, a “operação carrapato” continuará a ser predominante nos setores de pagamento das regionais. Não se pode desprezar o aprender na prática, sendo inclusive importante para a socialização de conhecimento, mas é necessário também utilizar outras técnicas que, combinadas com essa, alcancem mais efetividade na formação do taxador. Uma política de GC poderia criar oportunidades nesse sentido.

Nesse processo da operação “carrapato”, pode-se inferir que as técnicas de Gestão do Conhecimento de *mentoring*¹⁴ e *storytelling*¹⁵ são praticadas entre os taxadores, pois, quando o taxador iniciante senta-se ao lado do colega ou do coordenador, está ocorrendo uma espécie de *mentoring* ainda que não se tenha consciência disso. E ao serem compartilhadas experiências reais ocorridas no pagamento, alertando-se ao jovem taxador para determinados procedimentos com uso de narrativas informais, poder-se-ia dizer que estaria ocorrendo algo parecido com a *storytelling*.

Uma política de GC seria muito útil para sistematizar essas estratégias utilizadas informalmente, o que poderia contribuir para a institucionalização do conhecimento e para a preservação do conhecimento por meio da organização da memória institucional.

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem o aprender fazendo e afirmam que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta, que não se adquire somente em manuais de treinamento, mas se consolida na interação entre a objetividade dos materiais concretos e a subjetividade implícita no uso de metáforas, imagens ou experiências.

Davenport e Prusak (1998) também defendem que as pessoas tendem a absorver melhor os conhecimentos quando estes são transmitidos por meio de

¹⁴ No *mentoring*, um expert (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo.

¹⁵ *Storytelling* (narrativa de histórias) é uma prática de GC relacionada com a produção de narrativas institucionais mediante o relato de pessoas direta e indiretamente envolvidas nos temas estratégicos abordados, sendo utilizada para o compartilhamento de experiências, pensamentos e valores no ambiente organizacional.

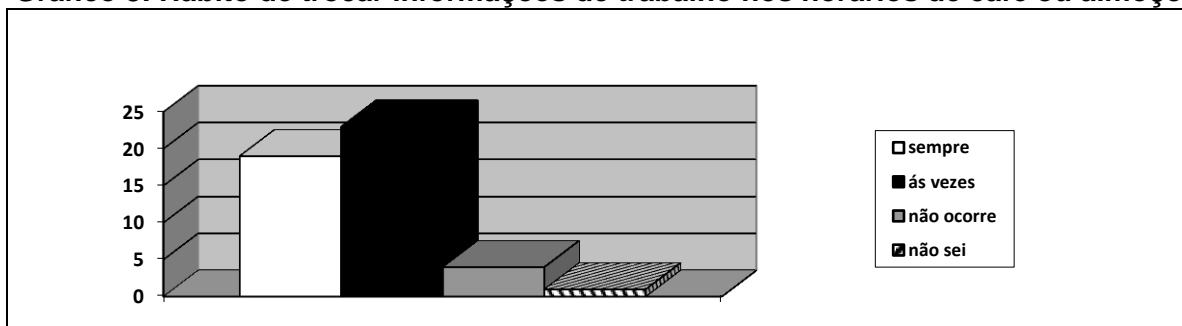
histórias, razão pela qual as narrativas são um recurso de grande valia para a disseminação do conhecimento tácito, que é de difícil estruturação.

A técnica de *storytelling* é considerada mais rica que os relatórios e estimula a interação com os “receptores”. Ela guarda consonância com a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), a qual sugere que os gerentes seniores ou de nível médio devem providenciar meios para que os funcionários adquiram estrutura conceitual que os ajude a dar sentido a sua própria experiência, buscando o equilíbrio entre o racionalismo cartesiano ocidental e a subjetividade que permeia o pensamento oriental:

Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69)

Ainda quanto à socialização, os autores consideram como fundamental o compartilhamento de informações fora do horário e do local de trabalho, acreditando que os momentos de lazer, café, jantar de negócios, momentos esportivos, entre outros, são mecanismos para ampliar a confiança mútua entre os participantes e propiciar o surgimento de *insights*. Afirmam, ainda, que os momentos informais são ótimos para propiciar oportunidades de compartilhamento do conhecimento tácito de forma natural. O Gráfico 8 aponta para tal prática:

Gráfico 8: Hábito de trocar informações de trabalho nos horários de café ou almoço



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se que os coordenadores de pagamento estão trocando conhecimento tácito com os seus taxadores nos momentos destinados ao descanso,

oportunizando a criação de novos conhecimentos a partir de interações espontâneas.

Em relação ao hábito da coordenação de pagamento em sistematizar informações sobre procedimentos antigos de pagamento para preservar a memória institucional do setor e, ao mesmo tempo, ter esse conhecimento disponível quando solicitado, 68,1% disseram adotar essa prática.

Esse resultado não confirma a hipótese inicial da pesquisadora de que não havia o hábito desses registros pela maioria. Contudo, é importante observar que, se 31,9% (ou 15 coordenadores) declararam não ter esse hábito, forma-se, por consequência, um problema relacionado à GC, pois os 15 coordenadores representam 15 regionais e cerca de 150 a 200 taxadores, podendo existir diferenças acentuadas de conhecimento entre as equipes que fazem registros sistemáticos e as que não adotam esse tipo de prática.

A socialização do conhecimento é o início da espiral do conhecimento. Pela socialização, os conhecimentos tácitos-tácitos são compartilhados. O conhecimento individual aumenta na medida em que as interações entre os sujeitos ocorrem, mas esse modo de conversão é o impulso inicial para a criação do conhecimento organizacional.

2.3.3 A Externalização do Conhecimento nas SRE's

A externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito. Foi verificada a utilização de mecanismos de GC sugeridos por Nonaka e Takeuchi (1997) pelos coordenadores de pagamento, tais como metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, modelos que incentivem dedução e indução do pensamento.

Foram obtidos os seguintes resultados: 91,5% dos coordenadores afirmaram que dialogam sempre com a equipe buscando soluções e 8,5% responderam “às vezes”. As opções “não” e “raramente” não foram escolhidas, o que remete à postura dos coordenadores como dispostos a exercer uma gestão compartilhada.

Sobre o registro das experiências vivenciadas no atendimento do pagamento, houve um equilíbrio nas respostas: 17% disseram “sim, sempre”, enquanto os que declararam “sim, às vezes” foram 36,2%, totalizando 53% para o “sim” contra 47% do “não”, “raramente” ou outros.

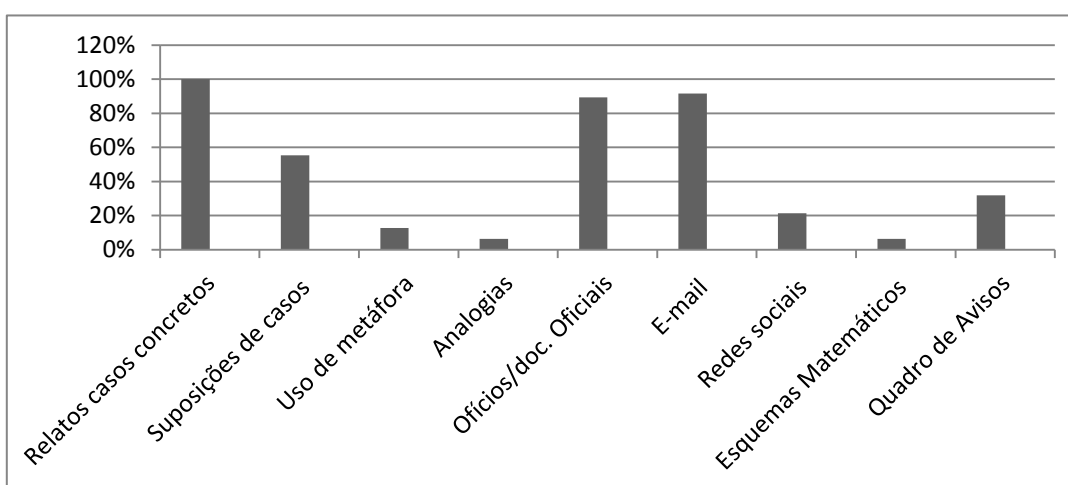
Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o modo de externalização é geralmente provocado no processo de criação do conhecimento pelo diálogo e pela reflexão coletiva. Ao serem registrados os problemas ocorridos no cotidiano, esses poderão servir de exemplo para serem utilizados futuramente e contribuir para o crescimento da organização.

O mesmo ocorre na pergunta sobre o compartilhamento de conhecimentos de um taxador experiente com o grupo. Somente 8,5% disseram não compartilhar conhecimento por falta de tempo ou por não ter esse conhecimento registrado para repassar aos demais. Logo, não são encontradas quaisquer dificuldades de externalização entre a equipe de pagamento, todos estão dispostos a compartilhar saberes com os seus pares, transformando o conhecimento tácito em explícito.

A externalização gera o conhecimento conceitual na medida em que surge a partir de diálogos e reflexão coletiva, eclodindo do conhecimento tácito de alguém para o grupo na medida em que ocorre a externalização. E, do grupo, o conhecimento pode ganhar toda a organização ou mesmo uma interorganização.

Esse movimento de interação movimenta a espiral do conhecimento, pois o conhecimento, apenas no nível ontológico individual, não oportuniza que a organização cresça, mas apenas o indivíduo detentor do conhecimento. Assim, a externalização é um modo de conversão do conhecimento fundamental para o processo de criação do conhecimento organizacional. O Gráfico 9 demonstra a forma de compartilhamento desses conhecimentos entre o grupo:

Gráfico 9: Formas de compartilhar conhecimento nas SRE's



Fonte: elaborado pela autora.

Analisando-se o Gráfico 9, pode-se observar que os meios mais utilizados para a transformação do conhecimento tácito em explícito foram: os relatos de casos concretos, *e-mail*, ofícios e documentos oficiais, suposições e quadro de avisos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos é fundamental para a externalização do conhecimento. Esses mecanismos combinam dedução com indução, ajudando a criar conhecimento. Os autores defendem que a riqueza da linguagem figurativa e da imaginação dos líderes constitui um fator essencial na extração do conhecimento dos membros do grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Argumentam ainda que, entre os quatro modos de conversão, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

Se 100% dos coordenadores (47 pessoas) utilizam os relatos de casos concretos, então se pode dizer que, nesse processo, a indução e a dedução certamente estão presentes, pois, ao ouvirem os relatos, os taxadores estão ouvindo e processando as informações, ressignificando-as de acordo com seus próprios conhecimentos tácitos. Assim, a externalização ocorrida nesse contexto irá contribuir para a criação do conhecimento conceitual. No entanto, o mesmo não pode ser afirmado em relação à utilização da metáfora e da analogia.

Os documentos oficiais enviados por *e-mail* predominam na externalização, pois são o principal canal de comunicação de informações de pagamento entre órgão sede e as regionais. Contudo, na percepção da pesquisadora, os *e-mails* não são suficientes para suprir o problema da memória institucional. Isso porque o *e-mail* é enviado, mas logo as pessoas se esquecem daquele conteúdo isolado e acabam considerando mais fácil enviar nova consulta do que resgatar o *e-mail*.

Esse tipo de ferramenta é essencial, mas, juntamente com o *e-mail*, precisam ser pensadas estratégias auxiliares para a disseminação do conhecimento nos setores de pagamento.

As redes sociais também aparecem, com alguns coordenadores trocando informações entre si por meio de aplicativos de conversas. Essa iniciativa é totalmente deles e não tem nenhuma vinculação com o órgão sede. É mais um mecanismo para converter o conhecimento tácito de um coordenador, tornando-o explícito para que outro coordenador possa se apropriar dele.

Apesar da tecnologia nos dias atuais, 31,9% (15 coordenadores) disseram utilizar o bom e velho quadro de avisos, que, sem dúvida, é ótimo para ser

consultado rapidamente e para que não seja esquecida nenhuma orientação de extrema importância.

O *Ba* Interativo é o lugar mais apropriado para que a externalização aconteça, pois se refere ao contexto conscientemente construído para agrupar pessoas com específicos conhecimentos e capacidades em eventos na organização (por exemplo, projetos, força-tarefa, reuniões, entre outros). A reflexão coletiva que acontece nesses eventos é essencial para tornar o conhecimento comum a todos (NONAKA; KONNO, 1998).

O *Ba* interativo representa, portanto, o processo da externalização, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito para o grupo. Reitera-se aqui a importância desses momentos sistematizados em formas de reuniões, seminários e outros mecanismos que possibilitem não apenas socializar mas também externalizar o conhecimento.

2.3.4 A Combinação do Conhecimento nas SRE's

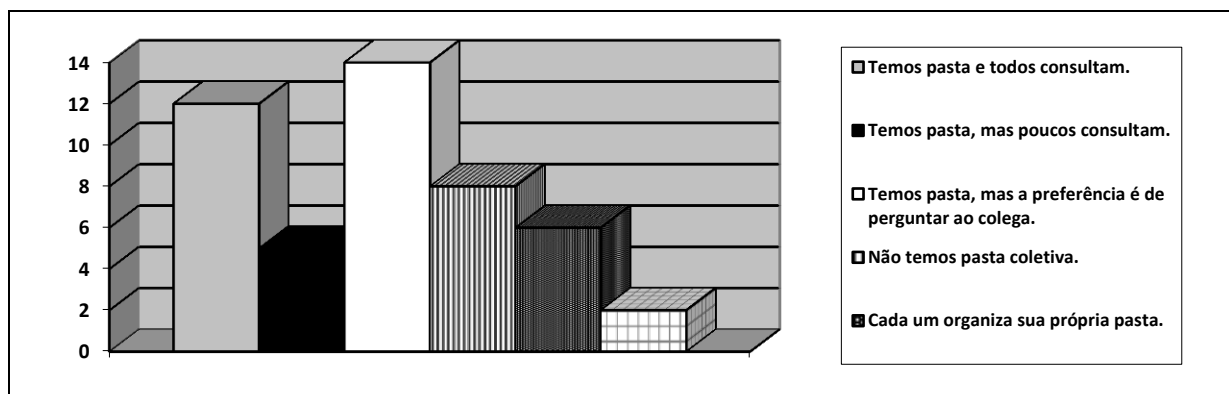
O processo de combinação refere-se à conversão do conhecimento explícito para o explícito, na qual os sujeitos envolvidos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, telefone, videoconferência, *e-mail*, programas de computador, redes sociais, ou seja, quando utilizam qualquer tipo de ferramenta que permita a troca de informações entre os sujeitos. Assim, buscou-se, no instrumento de pesquisa, coletar dados sobre a existência de ferramentas que permitam combinar o conhecimento nos setores de pagamento das regionais de ensino.

Nesse sentido, foi solicitado aos coordenadores que descrevessem se criaram algum tipo de programa para facilitar o trabalho dos taxadores. O resultado apontou que 38,3% (19 coordenadores) desenvolveram algum tipo de ferramenta, e houve uma semelhança no tipo de instrumento criado, tendo sido elaboradas planilhas em *excel* para calcular, automaticamente, o pagamento de benefícios concedidos aos servidores.

Esse dado é relevante na medida em que poucos coordenadores estão trabalhando com ferramentas facilitadoras de cálculos. A maioria das regionais, pelo que foi levantado, ainda utiliza o cálculo manual, dependendo 100% da capacidade do taxador, que não está isento de cometer erros materiais.

Ademais, foi também perguntado sobre a existência de uma pasta de consulta a orientações para uso coletivo. O resultado está descrito no Gráfico 10:

Gráfico 10: Uso de pasta coletiva de consulta pelos taxadores



Fonte: elaborado pela autora.

As respostas revelam uma tendência já mencionada na externalização e que se repete no bloco combinação, que é a ênfase na oralidade. A opção de que “existe uma pasta e todos consultam” foi escolhida por 25,5% dos coordenadores, índice menor do que a opção “temos a pasta, mas todos preferem perguntar ao colega ou ao coordenador”, com 27,7 %.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conteúdo criado por cada modo de conversão do conhecimento é diferente, desencadeando outro tipo de conhecimento como produto, conforme ilustrado na Figura 10 a seguir:

Figura 10: Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos

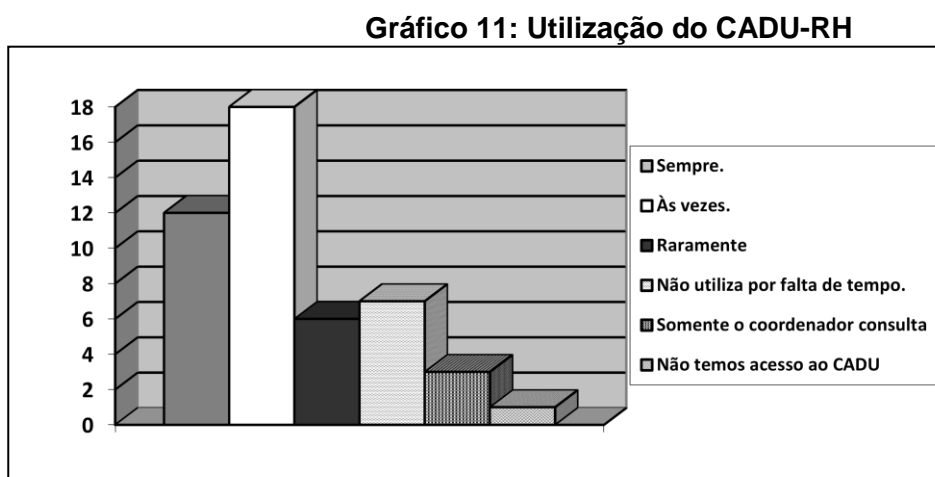
	Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito	
Conhecimento Tácito	(Socialização) Conhecimento Compartilhado	(Externalização) Conhecimento Conceitual
Conhecimento Explícito	(Internalização) Conhecimento Operacional	(Combinação) Conhecimento Sistemico

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

Analisando-se a Figura 10, observa-se que a combinação é que origina o conhecimento sistêmico, sendo esta a troca de conhecimento explícito com explícito e não com o tácito. Ao optar pela consulta ao colega, ao invés de fortalecer a combinação, acaba-se por fortalecer a externalização, que é eficaz na construção do conhecimento conceitual, mas não gera conhecimento que seja compartilhado por toda a organização (sistêmico).

O CADU-RH contempla as legislações de pagamento desde 2003¹⁶, sendo um repositório digital de fácil acesso para os servidores que trabalham com a área de pessoal. Essa ferramenta de GC atua, principalmente, no modo de combinação do conhecimento.

Também foi perguntado sobre o acesso da equipe de pagamento a essa ferramenta. O resultado, para a pesquisadora-autora, foi surpreendente, pois, na hipótese inicial, achava-se que o CADU-RH era pouco consultado em função de serem enviadas muitas consultas ao SISAP Central, inclusive de assuntos que já estão disponíveis no CADU-RH, mas os resultados mostraram o contrário, isto é, que a ferramenta tem sido utilizada pelas equipes de pagamento. O Gráfico 11 aponta a utilização do CADU-RH nas regionais de ensino:



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Ao se fazer a análise dos resultados, observa-se que a ferramenta está sendo usada pela maioria. Somente 12,8% disseram não usar por falta de tempo e 8,5%

¹⁶ Conforme descrito e informado no capítulo 1 desta dissertação.

disseram não usar porque não encontram o que procuram. Ademais, ninguém chegou a afirmar que o acesso era difícil.

O CADU-RH, além de atuar diretamente no modo de combinação do conhecimento, pode auxiliar na externalização e na internalização de modo a contribuir para que a espiral do conhecimento se movimente por meio da incorporação e produção de novos conhecimentos. Pela natureza da ferramenta, só não contribui com a socialização (conhecimento tácito para tácito).

O CADU-RH atua como um armazém de conhecimento explícito por conter documentos corporativos importantes como Ofícios, Orientações e Instruções de Serviço, Comunicados, Notas Técnicas e Pareceres. O gerenciamento de conteúdo permite a catalogação e indexação das legislações e, principalmente, evita que a informação seja perdida ao longo do tempo.

A utilização do CADU-RH pelos setores de pagamento se confirma com as informações de um dos Gestores do Projeto MASP:

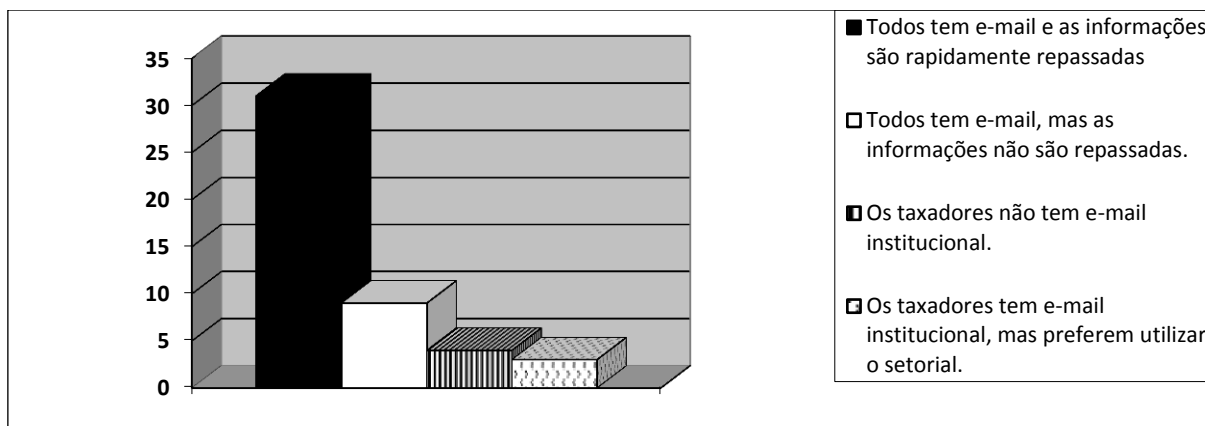
Hoje, o CADU, para as pessoas que operam o SISAP e que trabalham com o RH-Responde, que precisam ter acesso rápido e tempestivo a orientações, a legislação, a gente vê que as pessoas hoje, falo assim, principalmente não só relatórios, mas, no que a gente visita os órgãos, as pessoas utilizam bastante o CADU, mas são essas pessoas específicas, num escopo mais abrangente do CADU. Igual, a gente tá precisando que as pessoas entrem para cadastrar, então isso a gente ainda tem uma dificuldade bem grande das pessoas pararem para utilizar. Mas na parte, digamos, de compartilhamento de conhecimento, as pessoas têm utilizado significativamente o CADU hoje. (Gestor do Projeto MASP, entrevista 18/05/2017)

Além disso, o CADU-RH por estar disponível por meio de plataforma *Web* fica acessível a qualquer lugar com conectividade, podendo também ser feitos *downloads* em formato pdf ou mesmo impressão da legislação. Seu formato permite acesso e navegação fácil para todos os órgãos, especialmente para os setores de pagamento, que são o público principal do conteúdo disponibilizado nessa ferramenta.

A combinação envolve a troca de conhecimento explícito com explícito de forma sistematizada, foi perguntado se os taxadores possuíam *e-mail* pessoal e se era utilizado como forma de combinação do conhecimento. A intenção era saber se os *e-mails* recebidos do órgão sede no endereço em cada setor de pagamento eram reenviados aos *e-mails* dos taxadores de forma a facilitar o acesso mais

rapidamente ao conhecimento e, também, contribuir para o armazenamento da informação. O Gráfico 12 apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 12: Utilização de e-mail institucional dos taxadores para informações



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Os dados demonstram uma grande utilização do *e-mail* pelos setores de pagamento, sendo que 66% dos coordenadores disseram repassar as orientações recebidas diretamente aos *e-mails* dos taxadores.

Esse procedimento, na percepção da pesquisadora-autora, é muito importante, pois, em caso de ausência do taxador por férias, licença ou outro motivo, ele poderá tomar ciência de tudo que tiver acontecido de novo em relação a algum procedimento pelo *e-mail*, não dependendo de algum colega ter que se lembrar de repassar a orientação.

Em tempos de tantos avanços tecnológicos, que auxiliam no armazenamento de informações e, paralelamente, de tamanha escassez de tempo que as pessoas vivem nesta sociedade do conhecimento, não é necessário nem se pode confiar apenas na memória. O *e-mail* institucional, nesse caso, é um ótimo recurso, além de uma ferramenta bem amigável.

Segundo Nonaka e Konno (1998), o *Ba* mais adequado e eficiente para a combinação é o *Ba* virtual, que representa o contexto de interação do conhecimento explícito com o explícito.

Nesse ambiente, a interação se beneficia e é proporcionada pela Tecnologia da Informação com suas diversas possibilidades e ferramentas disponíveis, que propiciam o uso sistemas de informação desde os mais simples aos mais robustos e

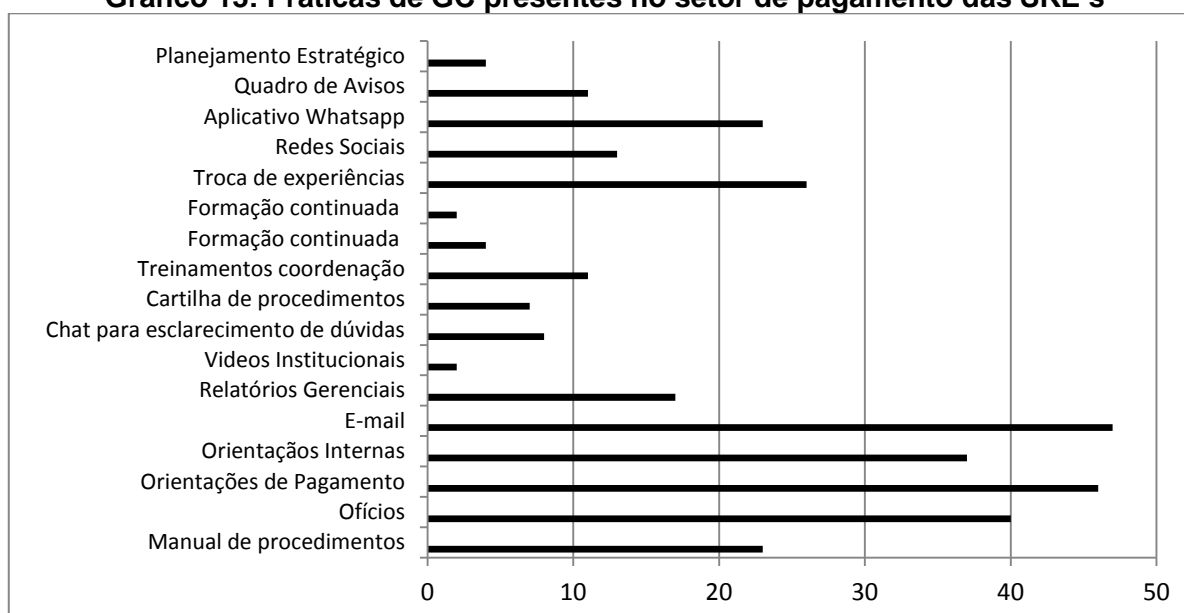
devem ser escolhidas segundo a necessidade, os objetivos e o perfil da organização. Destacam-se, nessa sociedade do conhecimento, as ferramentas de Educação à Distância (EaD) como forma de alcançar mais pessoas, em menos tempo e com menos recursos, observando-se os princípios da administração pública e da relevância social.

2.3.5 A Internalização do Conhecimento nas SRE's

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no tácito, mais relacionada ao aprender fazendo, sendo necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 78), “[...] A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito”. A internalização gera o conhecimento operacional.

Nesse sentido, foram feitas perguntas com o objetivo de verificar quais práticas de GC presentes nos setores de pagamento das regionais poderiam servir como ferramentas de internalização do conhecimento. Solicitou-se aos coordenadores que escolhessem todos os recursos usados no setor de pagamento rotineiramente, estando o resultado representado no Gráfico 13:

Gráfico 13: Práticas de GC presentes no setor de pagamento das SRE's



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Mais uma vez, aparecem como predominantes o *e-mail*, as orientações internas e de pagamento, os ofícios, as trocas de experiências (que já haviam se mostrado mais relevantes em outros modos de conversão). As opções *blog* e gráficos de produção não foram escolhidas por nenhum coordenador.

Também foi confirmada a falta de formação continuada, cartilhas e manuais de procedimentos como levantado na hipótese inicial.

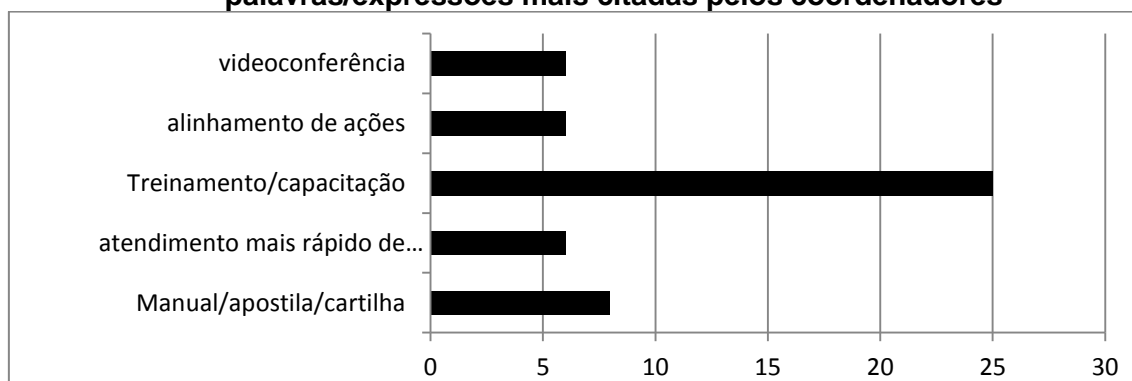
Sobre o planejamento estratégico, foi perguntado se os coordenadores trabalham com foco na missão, visão e valores da instituição, pois essa é uma condição essencial para a implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento. Nesse caso, não basta ter apenas o conhecimento operacional.

O gestor – no caso, o coordenador de pagamento – precisará trabalhar também com a dimensão estratégica. Na dimensão operacional, estão as formas como será executada a GC, e a dimensão estratégica seria o alinhamento entre os valores, objetivos e missão da instituição com o que se deseja realizar por meio da GC.

Somente quatro (4) coordenadores disseram trabalhar com a perspectiva de um planejamento estratégico, que se coloca como ponto relevante para a SEE/MG pensar num alinhamento de visão, missão e valores dos setores de pagamento.

Ademais, foi solicitado aos coordenadores de pagamento que fizessem um comentário espontâneo. Nesse item, 41 pessoas indicaram diversas sugestões para a melhoria da Gestão do Conhecimento no setor de pagamento. Fazendo-se uma análise lexical, o Gráfico 14 mostra as palavras citadas com maior recorrência pelos coordenadores:

Gráfico 14: Sugestões para melhorar a GC no setor de pagamento: palavras/expressões mais citadas pelos coordenadores



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O resultado sugere a necessidade de investimento na formação continuada dos coordenadores e taxadores de pagamento. A videoconferência também integra as ações de treinamento e capacitação e, certamente, foi sugerida pela dificuldade de encontros presenciais em razão da distância dos órgãos regionais para a sede em Belo Horizonte, bem como da restrição orçamentária que os governos têm enfrentado, lidando com recursos cada vez mais escassos.

Esse dado confirma a hipótese inicial levantada por esta pesquisa sobre a necessidade de investimento na formação continuada do coordenador de pagamento a fim de que este possa exercer o papel de articulador do conhecimento junto à sua equipe de trabalho.

Alguns coordenadores (seis no total) sugeriram o alinhamento de ações devido ao fato de os procedimentos de execução sobre um mesmo assunto variarem de regional para regional. Essa situação remete novamente a uma política GC para corrigir o problema de algumas regionais terem acesso a um determinado conhecimento e outras não.

Um dos gestores do Projeto MASP, relatando sua experiência com os 42 órgãos da administração estadual, pontuou essa disparidade:

Na Fazenda, eu via muito isso. Às vezes, o conhecimento está muito concentrado na área central, para esse conhecimento chegar nas regionais... às vezes, a gente critica o trabalho da regional, mas a informação não chega pra eles. Então uma forma de chegar até eles é às vezes ter esse portal de treinamento, um portal em que a gente possa ter ali, um acesso fácil a treinamentos de EAD. (Gestor Projeto MASP, entrevista 18/05/2017)

Uma questão a ser pontuada é que, na SEPLAG, cada pessoa cuida de uma parte específica de maneira a aprofundar seus conhecimentos sobre aquela rotina. No caso dos taxadores, eles operam muitas rotinas ao mesmo tempo, dificultando a especialização dos conhecimentos em todos os procedimentos que executam.

Uma política de GC continua sendo essencial para difundir o conhecimento para todos os envolvidos no processo. Drucker (1999) alerta que a capacidade de produzir de uma empresa depende daquilo que ela sabe e do conhecimento subjacente nas rotinas e equipamentos de produção. O autor vai além ao afirmar que “[...] o ativo material de uma empresa só terá valor real se as pessoas souberem

o que fazer com ele” (DRUCKER, 1999, p. 13), enfatizando a importância do conhecimento.

O contexto de *Ba* mais adequado para a internalização, segundo Nonaka e Konno (1998), seria o *Ba* Prático enquanto contexto indispensável para que o conhecimento explícito torne-se tácito para os indivíduos, suportado principalmente por técnicas de GC, como treinamento, *mentoring*, conhecimento formalizado em forma de manuais e aplicativos que permitam simulações e experiências. O *Ba* Prático, portanto, representa o processo de internalização e potencializa o desenvolvimento do conhecimento sistêmico.

2.3.6 Inferências

A análise dos dados mostrou que, nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino da SEE/MG, em relação aos quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização (do conhecimento tácito para o tácito) e a externalização (do conhecimento tácito para o explícito) se revelaram mais amadurecidas. A internalização (do conhecimento explícito para o tácito) e a combinação (do conhecimento explícito para o explícito) se revelaram menos amadurecidas.

Como cada modo de conversão origina um tipo de conhecimento, pode-se dizer que o conhecimento compartilhado e o conhecimento conceitual estão sendo efetivamente desenvolvidos no cotidiano dos coordenadores e taxadores de pagamento, prioritariamente por meio das interações verbais e da “operação carrapato”. Os problemas diagnosticados orbitam em relação à produção dos conhecimentos operacional e sistêmico, que são gerados pela combinação e a internalização respectivamente.

É válido destacar que as fronteiras entre um modo de conversão e outro são muito tênues, pois temos diversos pontos de confluência entre eles. Um exemplo é a questão dos relatos orais. Estes satisfazem plenamente o modo de socialização e externalização do conhecimento, mas, embora apareçam com grande importância nos modos combinação e internalização, não são suficientes para a proteção da memória institucional, pois repassar conhecimento somente via oral não garante sua continuidade no futuro, exceto se concatenado com ferramentas de GC, como, por exemplo, vídeos institucionais.

Batista (2014) cita o caso do violino Stradivarius, criado pelo *luthier* italiano Antonio Stradivari, que morreu sem deixar registros da tecnologia utilizada na produção artesanal de seus violinos, cujo som é considerado por especialistas como inigualável pela precisão das notas musicais. Mesmo com os avanços tecnológicos atuais, os pesquisadores não conseguiram descobrir que método foi utilizado pelo *luthier*. Batista (2014) pondera que, se o conhecimento não for passado adiante e registrado em alguma fonte, ele será perdido com o tempo, como aconteceu com o violino Stradivarius.

Assim, enfatiza-se a necessidade de interação entre os quatro modos de conversão do conhecimento, pois um depende do outro, interconectando-se na geração da espiral do conhecimento.

No caso dos setores de pagamento das regionais da SEE, por meio dos dados obtidos, é possível dizer que está acontecendo um desequilíbrio nessa espiral, mesmo nos dois modos de conversão que estão mais amadurecidos (a socialização e a externalização). Foram detectados problemas que se referem exatamente à interseção para com os modos de combinação e internalização, ou seja, parece ocorrer certa fragmentação na passagem do conhecimento compartilhado e conceitual para o conhecimento sistêmico e operacional. O Quadro 5 apresenta os resultados diagnosticados a partir da análise geral dos dados coletados na pesquisa:

Quadro 5: Resultados da Pesquisa

Modos de conversão do conhecimento	Problemas diagnosticados nos setores de pagamento das SRE's
Socialização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de reuniões periódicas sistematizadas; ▪ Ensino pautado na oralidade; ▪ Utilização de legislação para formação inicial inexistente; ▪ Práticas de GC não institucionalizadas; ▪ Potencializar o <i>Ba</i> originário.
Externalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso pouco significativo de metáforas e analogias; ▪ Falta de recursos institucionalizados que contribuam para a memória institucional; ▪ Necessidade de reuniões sistematizadas; ▪ Potencializar o <i>Ba</i> interativo.
Combinação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de recursos de Gestão do Conhecimento como subsídio para o trabalho dos taxadores, como programas de TI que possam auxiliar em procedimentos de cálculo, sistematização das informações, legislação; ▪ Cultura de estudo pouco desenvolvida; ▪ Ênfase na oralidade;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de reuniões sistematizadas; ▪ <i>Ba</i> virtual pouco desenvolvido.
Internalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de instituir uma política de formação inicial para os novos taxadores; ▪ Pouco material sistematizado. Faltam manuais, cartilhas, ferramentas de GC; ▪ Falta de uma política de GC alinhada com planejamento estratégico; ▪ <i>Ba</i> prático pouco desenvolvido.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com os problemas encontrados em cada um dos modos de conversão nos setores de pagamento, poder-se-ia imaginar um “emperramento” na espiral do conhecimento na parte de baixo. É como se girasse com mais intensidade na parte de cima e mais lentamente em baixo. A Figura 11 demonstra o resultado da análise dos dados coletados na pesquisa de campo:

Figura 11: Espiral do conhecimento nos setores de pagamento - SEE/MG



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

Diante desse cenário, serão propostas algumas ferramentas de TI que possam potencializar a GC nos setores de pagamento. Contudo, antes de começar a implementação de qualquer ação, entende-se como primordial alinhar a estratégia a ser adotada com a cultura organizacional. Sem isso, corre-se o risco de o projeto fracassar por falta de colaboradores e de usuários dos materiais que se espera produzir com a implantação de um projeto de gestão do conhecimento.

O que se pretende evitar é o desenvolvimento, por exemplo, de um repositório digital que ninguém consulte, ou o desenvolvimento de um curso que ninguém se interesse em fazer. Por isso, esta pesquisa defende a necessidade de se investir no

ambiente interno, buscando produzir um clima favorável à GC dentro da cultura organizacional existente.

Nesse viés, para elaborar uma proposta de intervenção na realidade em relação à GC, faz-se necessário, primeiramente, focalizar qual a missão, a visão e os valores dos setores de pagamento para, posteriormente, buscar mecanismos de tecnologia de informação (TI) que trabalhem a favor dos objetivos estratégicos traçados.

O problema da GC nos setores de pagamento envolve uma série de pessoas com suas convicções, valores e paradigmas próprios e que, no trabalho diário, estão imersas na cultura organizacional de seu órgão de exercício.

Existe, portanto, uma pluralidade de ideias que necessita ser observada com cautela antes de se propor qualquer grande mudança, principalmente quando se trata de um órgão com 47 regionais, além da sede. Nesse sentido, um planejamento estratégico realista deve levar em consideração a diversidade humana presente numa organização do escopo da SEE/MG.

A missão deve ser construída por meio de um diálogo do coordenador de pagamento com sua equipe, observando as finalidades da instituição, do setor, as normas legais e a relevância social, tendo como norte questões que reflitam sobre quem somos, qual nosso propósito, em que atuamos e para que/quem fazemos?

Do mesmo modo, ressalta-se a importância de se fomentar a discussão coletiva acerca da visão do setor de pagamento, pois uma visão pré-definida, sem construção conjunta, perde sua efetividade e acaba sendo mais um adereço de ambiente, visto que, em muitos órgãos, encontramos afixados na parede a missão e a visão da organização.

A matriz de SWOT¹⁷, também conhecida como análise FOFA, é uma técnica que permite diagnosticar o problema da organização e estabelecer possibilidades de intervenção. Partindo-se dos dados coletados na pesquisa, buscou-se fazer o diagnóstico estratégico, analisando-se o contexto interno em relação a forças e fraquezas identificadas nas falas e nas práticas dos coordenadores de pagamento.

¹⁷ A sigla SWOT é referente às iniciais, em inglês, de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Na tradução das iniciais para o Português, obtêm-se a sigla FOFA.

Em relação ao ambiente externo, buscou-se observar as oportunidades a partir do estabelecimento de parcerias com outras secretarias e detectar possíveis fraquezas.

O Quadro 6 apresenta a análise FOFA em um cenário bem otimista em relação à implantação de um projeto de GC nos setores de pagamento, uma vez que a estrutura da SEE/MG se revela com capacidade e estrutura para atuar sobre os pontos fracos e transformar a realidade atual:

Quadro 6: Análise FOFA: GC nos setores de pagamento

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadores de pagamento dispostos a aprender; • Capacidade de suporte de tecnologia da equipe de TI da SEE/MG; • Início de uma discussão sobre a missão, visão e os valores do setor de pagamento, angariando adeptos para a GC; • Utilização da estrutura da Escola de Formação para potencializar o ensino a distância. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional voltada para oralidade; • Falta de planejamento estratégico para o setor de pagamento; • Documentos dispersos, com a fragmentação de orientações; • Perda de memória institucional; • Descrença das pessoas no desenvolvimento de um novo projeto (percepção de que é mais um modismo político).
AMBIENTE EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de parcerias para formação dos taxadores com as principais secretarias envolvidas nesse processo: SEF e SEPLAG. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade do projeto após mudança de governo; • Não receptividade de outros órgãos para um projeto interno da SEE.

Fonte: elaborado pela autora.

Esta pesquisa revelou muitas dificuldades nos setores de pagamento em relação à sistematização do conhecimento, que, atualmente, está disperso em *e-mails* e orientações isoladas. Tal situação traz a necessidade de se concatenar esse material para que todos possam utilizar com frequência, pois os dados apontaram que o acesso é fácil, mas a cultura organizacional é voltada para oralidade. Assim, consultar o colega ao lado é uma ação mais utilizada do que procurar a informação na fonte de origem (fraqueza).

Nestes anos de trabalho da pesquisadora-autora, quando da implantação de algum projeto novo, foram observadas atitudes de descrença e indiferença entre os colegas de trabalho. A descrença é, sem dúvida, uma forte ameaça. São paradigmas a serem enfrentados, e uma alternativa que se apresenta é começar tentando ganhar adeptos para a implantação da política de GC.

Constitui-se como salutar a conscientização dos coordenadores sobre a importância do projeto e sobre como eles são atores principais nesse esquema, pois estamos falando de uma engenharia do conhecimento saindo do órgão sede e que precisará de interlocutores nas regionais na figura dos 47 coordenadores de pagamento, que serão multiplicadores para atingir diretamente os 600 taxadores.

Os dados da pesquisa demonstraram que os coordenadores de pagamento estão dispostos a aprender e querem mais oportunidades de formação continuada por meio de ações do órgão sede, sinalizando o desejo de padronização de procedimentos e organização das informações. Isso é muito positivo, pois a afeição pelo conhecimento é um poderoso combustível que precisa ser aproveitado.

Outro fator importante é que a SEE/MG possui uma Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais, cuja equipe de suporte de TI tem experiência em implementação de cursos à distância e desenvolvimento de ferramentas em portais corporativos, o que possibilita buscar auxílio no conhecimento dessa equipe para desenvolver materiais gráficos e suporte técnico para o projeto de GC nos setores de pagamento.

A SEE/MG possui também uma escola de formação chamada MAGISTRA¹⁸ que, entre outras funções, utiliza a formação e o desenvolvimento profissional na perspectiva de reafirmar a interface educação/sociedade. A MAGISTRA possui um ambiente de treinamento em plataforma *moodle* que suporta muitos usuários, sendo um ótimo espaço para ser utilizado nas formações para os setores de pagamento.

Pode-se citar, como outro ponto forte, a possibilidade de se realizar a construção de um planejamento estratégico com a participação de todos os coordenadores de pagamento. Iniciar uma discussão sobre a missão, visão e os valores do setor seria uma maneira leve de iniciar a busca para angariar adeptos para a política de GC que se pretende estabelecer.

¹⁸ MAGISTRA é a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais, criada pela Lei delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Tem como objetivo promover a formação e a capacitação de educadores, de gestores e demais profissionais da Secretaria Estadual de Educação (SEE) nas diversas áreas do conhecimento e em gestão pública e pedagógica.

O Plano de Ação proposto no próximo capítulo contempla ações voltadas, principalmente, para os modos de conversão internalização e combinação que se mostraram mais frágeis, sem perder de vista os modos de socialização e externalização, pois todos estão interligados para formar a espiral do conhecimento organizacional.

3 PLANO DE AÇÃO

Neste trabalho, buscou-se verificar como tem ocorrido a gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino da SEE/MG a partir da percepção de seus coordenadores.

A pesquisa de campo indicou que fatores como o alto volume de informações que circula no setor, o grande número de taxadores, as mudanças constantes na forma de execução da folha de pagamento, a coгерência entre a Secretaria de Estado de Educação e a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais e o elevado número de servidores atendidos pela SEE dificultam a eficiência do fluxo relacionado ao conhecimento organizacional.

Os dados apontaram a necessidade de investimento na sistematização do conhecimento com a criação de uma estrutura informacional que permita que o conhecimento produzido para e no setor de pagamento seja compartilhado, disseminado e, principalmente, retido em forma de registros que possam preservar a memória institucional.

A partir desse diagnóstico, propõe-se um plano de ação que priorize o aproveitamento dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis na SEE/MG, com baixo custo financeiro, utilizando-se das ferramentas de GC que já existem e que podem ser potencializadas de maneira a alcançar os objetivos institucionais.

O plano contém três eixos, que foram elaborados a partir dos problemas encontrados e estão diretamente relacionados com os quatro modos de conversão do conhecimento. Cada eixo se desdobra em pelo menos três grandes ações.

É válido destacar que as ações não são isoladas, mas fazem parte de um projeto maior de Gestão do Conhecimento que almeja atingir gradualmente uma mudança na cultura organizacional (no que tange aos setores de pagamento).

Cortella (2009) salienta a necessidade de formar pessoas que desenvolvam a sensibilidade, a capacidade de acumulação do conhecimento e de apropriação desse conhecimento, dando a ele aplicabilidade. As proposições a seguir estão carregadas dessa intencionalidade, citada por Cortella, na busca pela formação de pessoas que tenham condições de ter um **conhecimento que tenha eficiência**. O Quadro 7 explana, em linhas gerais, o Plano de Ação ora proposto, utilizando as fraquezas indicadas na matriz de SWOT:

Quadro 7: Plano de Ação - Panorama Geral

FRAQUEZAS	EIXO	AÇÃO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> Falta de planejamento estratégico para o setor de pagamento; Descrença das pessoas no desenvolvimento de um novo projeto. 	Planejamento estratégico	Ação 1: Concurso para eleger missão, visão, valores institucionais.	Alinhar a visão institucional com o projeto de Gestão do Conhecimento a ser implantado.
		Ação 2: Concurso de vídeos para coletar cases de GC.	Oportunizar que o conhecimento tácito individual seja explicitado para o grupo.
		Ação 3: Escolha da logomarca do projeto.	Conectar o público-alvo com o projeto por meio de identificação.
<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional voltada para oralidade; Documentos dispersos, com a fragmentação de orientações. 	Reescrita de Procedimentos	Ação 1: Reuniões Periódicas DIA "P".	Externalizar e socializar o conhecimento por meio da troca de experiências, estudos coletivos, produção de material institucional para uso coletivo.
		Ação 2: Páginas Amarelas Corporativas.	Direcionar os assuntos para os locais corretos, gerando mais agilidade e eficiência na resolução dos problemas.
		Ação 3: Propor melhorias para a ferramenta em utilização RH-Responde.	Mapear a demanda represada na central de chamados e buscar meios para melhorar o atendimento.
<ul style="list-style-type: none"> Perda de memória institucional: necessidade de identificar o conhecimento que deve ser protegido, capturado, armazenado, aplicado e disseminado para toda a organização. 	Práticas de GC alinhadas com o planejamento estratégico	Ação 1: Repositório Digital CADU-SEE e portal corporativo.	<p>Proteger a memória institucional com a manualização do conhecimento produzido no setor. A atualização deverá ser constante;</p> <p>Desenvolver um portal corporativo exclusivamente para o setor de pagamento legislações, sala de <i>chat</i> entre os participantes, setor de fale conosco, últimas notícias, vídeos motivacionais e outros conteúdos que possam auxiliar no projeto de GC.</p>
		Ação 2: Educação à distância.	Implementar o projeto de educação continuada sob a coordenação da escola de formação Magistra a partir do desenvolvimento de módulos de formação com assuntos relevantes voltados para o coordenador/taxador de pagamento.
		Ação 3: Ciclo de Palestras.	Atualização constante de conhecimentos teóricos que sustentam as ações práticas executadas pelos coordenadores e taxadores de pagamento no cotidiano do setor.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Assim, cada “guarda-chuva de ideias” traz, intrinsicamente, os objetivos organizacionais, que podem ser resumidos como: (I) buscar a melhoria do serviço prestado pelo setor de pagamento em benefício do servidor; (II) desenvolver uma cultura de aprendizagem, que tem como visão de futuro atingir a excelência por meio do conhecimento técnico-operacional; (III) iniciar no setor de pagamento uma política de gestão do conhecimento voltada para a conservação da memória institucional; (IV) proteger o erário público com eliminação dos danos ocasionados por erros materiais.

O Plano de Ação Educacional (PAE), na percepção da pesquisadora-autora, não deve ser pensado apenas como um instrumento de gestão, mas também como um recurso estético, uma vez que o uso da arte nas “ações mais formalizadas” pode possibilitar infundir mais energia e inteligência nas escolhas humanas, ampliando a capacidade de manejar conceitos muitas vezes complexos e abstratos, como é o caso de algumas áreas do conhecimento.

Nesse sentido, optou-se por traçar estratégias que trouxessem os conceitos da administração, como o planejamento estratégico, perpassados pela sensibilidade artística, uma vez que entender o alcance da arte a partir da cultura profissional é vislumbrar um profissional criativo, engajado e capaz de encontrar infinitas maneiras de realizar coisas com recursos finitos, como é o caso da administração pública, que conta com recursos cada vez mais escassos.

É importante que a formação em qualquer área do conhecimento aborde e se aproprie da experiência de todo tipo de produtos culturais com valor estético, pois a arte organiza modos de pensamento e suas respectivas capacidades para gerar sentido, criando e materializando novas sensibilidades, provocando novas sensações e reflexões. É exatamente o que o eixo 1 propõe: iniciar os primeiros passos para uma mudança de cultura organizacional, beneficiando-se das contribuições da arte.

3.1 Eixo 1 - Planejamento Estratégico: fomentar a discussão

A seção a seguir apresenta as três ações que se concatenam para formar o eixo 1, que se refere ao planejamento estratégico. O objetivo das ações é despertar, nos executores da folha de pagamento das SRE's, o desejo de repensar sobre seu papel na organização, de reconhecer sua importância tanto como

individuo quanto grupo, desencadeando um processo de reflexão sobre a necessidade de aprimoramento contínuo na execução da folha de pagamento.

Considera-se fundamental trabalhar com elementos simples, fáceis, lúdicos e que venham a surtir o efeito de entusiasmar os coordenadores e taxadores de pagamento a compartilharem conhecimento tácito, tornando-o explícito para que toda a organização se fortaleça com o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem. Para uma melhor compreensão das ações que compõem o eixo 1, foram elaborados quadros propositivos com a utilização da ferramenta 5W2H.

3.1.1 Ação 1 - Concurso de identificação: visão, visão e valores

Para planejar é preciso saber o que se quer alcançar e como fazê-lo. Conforme mencionado em outros momentos, os setores de pagamento não têm delineado qual sua missão, visão e valores. Assim, propõe-se iniciar por esses elementos do planejamento estratégico por meio de um concurso entre os setores de pagamento para escolha da missão/visão e captação dos valores essenciais para a execução do trabalho no pagamento.

O objetivo principal da proposição de um concurso é incentivar todas as equipes de pagamento a se distanciarem por um momento de seus problemas corriqueiros para realizarem uma reflexão coletiva sobre seu próprio papel e sobre a importância do trabalho que executam em benefício do cidadão que atendem, visando a despertar o olhar para a cultura organizacional, utilizando-se de uma estratégia de discussão menos rígida. Tal debate é fundamental para a implantação de um projeto de GC, pois este não poderá ocorrer desconectado do ambiente interno, uma vez que, para a criação, disseminação, compartilhamento e armazenamento de conhecimento técnico dos setores de pagamento, far-se-á extremamente necessária a discussão da missão, visão, valores e objetivos estratégicos, associada ao desejo das pessoas de participação.

Pretende-se utilizar o planejamento estratégico para se alinhar com a proposta da GC, de forma que esta não seja recebida com rejeição pelo público alvo e seja fomentada com simplicidade, porém com efetividade. Daí a utilização de um concurso, em que será oportunizado ao coordenador de pagamento sentar-se com sua equipe num clima mais acalentador. O Quadro 8 a seguir descreve as ações para o concurso:

Quadro 8: Ação 1 - Concurso para escolha da missão, visão e valores do Pagamento

O QUE	QUEM	ONDE	POR QUE	QUANDO	COMO	QUANTO
Concurso de frases entre as regionais	SISAP Central	Regionais de Ensino	Escolher a missão e visão do setor de pagamento.	Um mês	Criar um regulamento para o concurso.	20 horas de trabalho
Escolha dos valores essenciais	SISAP Central	Regionais de Ensino	Eleger os valores com a opinião dos próprios sujeitos do processo.	Um mês	Criar um formulário virtual de escolha.	1 hora de trabalho
Captação de patrocínio para oferecer um prêmio à equipe vencedora	SISAP Central	SEE Superintendência de Finanças	Incentivar a participação nas discussões sobre o planejamento estratégico.	Antes de divulgar o regulamento do concurso	Solicitar descentralização de recurso para premiação.	3 horas de trabalho
Criação de uma comissão julgadora.	SISAP Central	Sede da SEE	Dar transparência ao processo de escolha.	Um mês após o término da inscrição.	Convidar pessoas para compor a comissão.	16 horas de trabalho
Divulgação do resultado	Assessoria de comunicação da SEE/MG.	Site da SEE/MG	Tornar público o processo desenvolvido.	Uma semana após a análise da comissão	Postar no <i>site</i> o resultado.	2 horas de trabalho
Confecção gráfica da missão, visão e valores do setor de pagamento.	Diretoria de Tecnologia Aplicada a Educação	Sede da SEE	Produzir banners com o material vencedor.	Um mês após a divulgação do resultado	Envio do banner por <i>e-mail</i> para que cada regional faça a impressão na folha A3.	8 horas de trabalho

Fonte: elaborado pela autora.

O SISAP Central, ao criar o regulamento para o concurso, deve também disponibilizar referências bibliográficas para que os coordenadores possam utilizar com sua equipe. Nesse sentido, podem ser indicados pequenos artigos, vídeos instrucionais e/ou motivacionais, bem como apresentações sobre o tema em *power point* para que todas as regionais tenham acesso ao mesmo material (o que não impede que cada coordenador faça as adaptações que julgar necessárias).

No regulamento, é importante estabelecer até quantos caracteres podem conter a missão e a visão da instituição, além de fornecer um modelo básico como exemplo (desde que seja de outro órgão).

Outro aspecto é a criação do formulário em uma ferramenta de edição eletrônica, para a escolha dos valores do pagamento. Pretende-se elencar diversas palavras para serem escolhidas. Em seguida, o formulário será enviado ao coordenador que repassará por *e-mail* a cada taxador o *link* para participação. As mais votadas serão os valores do grupo.

O concurso é apenas um mote para a discussão coletiva sobre o planejamento estratégico. A questão da cultura organizacional é essencial para qualquer processo de mudança.

O senso de grupo e o engajamento individual com o projeto coletivo que se deseja alcançar não estão desvinculados do pensamento relacionado à missão e visão institucional, bem como seus valores e objetivos.

A pesquisadora-autora tem insistido em um investimento mais acentuado na questão do planejamento estratégico, pensando em atingir a emoção dos coordenadores e taxadores de pagamento.

Dessa forma, torna-se necessário cativar o desejo de aprender, de ensinar, de compartilhar, de perseguir a excelência do trabalho com a eliminação de erros por desconhecimento, de instituir uma nova cultura organizacional em que todos desejem se aperfeiçoar cada vez mais. Deve-se fazê-lo sem sacrifício, sem programas institucionais pesados, mas com a utilização de mecanismos mais acessíveis, amigáveis, de fácil manuseio e de forma prazerosa.

Quem não se sentir imbuído desse sentimento de querer aprender não irá buscar agregar novos conhecimentos mesmo se estes estiverem à distância de um simples clique em um portal corporativo.

Talvez o maior desafio para um projeto de GC seja gestar uma mudança na cultura organizacional. Por isso, pensou-se em uma estratégia informal para discutir

questões de planejamento estratégico, como um concurso. A competitividade entre as regionais pode ser estimuladora.

3.1.2 Ação 2 - Coletando Casos de GC

A segunda ação, ainda no sentido de fomentar a discussão sobre os objetivos institucionais e mecanismos para atingi-los, refere-se ao levantamento de *cases* de GC ocorridos no cotidiano do setor de pagamento e que merecem a atenção, seja pela dificuldade da situação ou pela relevância da solução encontrada para o problema.

Os *cases* de GC referem-se ao registro e documentação de experiências organizacionais, com foco na estruturação/preservação de memória e promoção do aprendizado organizacional.

É válido lembrar que o uso das metáforas é defendido por Nonaka e Takeuchi (1997) como importantes elementos desencadeadores de conhecimento empresarial, motivo pelo qual a ação 2 utiliza-se de um personagem inspirador.

Chicó é um personagem criado por Ariano Suassuna na peça teatral *Auto da Compadecida*, cujo bordão “não sei, só sei que foi assim...” é sempre utilizado quando da narração de um fato em que ele mesmo não sabe o motivo do que está falando ou fazendo, à semelhança de alguns procedimentos de pagamento que seguem nesta linha de imperícia.

Muitos erros materiais são ocasionados em função da falta de conhecimento. Por vezes, ocorrem situações desesperadoras. O taxador erra porque não foi ensinado corretamente e sofre com as consequências do erro cometido.

Nesse sentido, esse personagem seria utilizado como mote para desencadear um processo criativo de depoimentos ou narração de problemas ocorridos no pagamento por falta de conhecimento e que trouxeram complicações para o taxador.

A atividade consistiria em que cada coordenador rememorasse, com sua equipe, situações vivenciadas no setor que causaram desconforto, mas que, depois de sanado o problema, foram motivos de muitos risos nos momentos de socialização das informações em função de algum desfecho inusitado.

As equipes produziriam um pequeno vídeo com a situação escolhida e os vídeos mais votados por todos os taxadores fariam parte do material audiovisual que irá compor módulos de treinamento do projeto de GC nos setores de pagamento a

ser implantado. A intenção é azeitar o trabalho árduo do pagamento com um pouco de bom humor produzido pelos próprios sujeitos da ação, como defende Davenport (1998):

As pessoas preferem informações oportunas e ricas em detalhes contextuais. Gostamos quando elas envolvem sequência e causalidade (isto é, uma história), quando são apresentadas com humor ou quando ganham uma interpretação única — informações visualmente ricas, em cores, texturas, estilos — e que tenham relevância para nossas vidas. (DAVENPORT, 1998, p. 38)

Muitas vezes, os momentos mais informais catalisam o conhecimento organizacional com maior eficácia do que um momento com alto grau de formalidade. Qualquer estratégia que toque no sentimento das pessoas tende a auxiliar não apenas na aquisição, mas também no compartilhamento do conhecimento, uma vez que ocorre uma aprendizagem significativa.

As narrativas (*storytelling*) são técnicas muito utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas. São relatos das pessoas envolvidas nos eventos ocorridos (BATISTA, 2012).

O projeto de GC para os setores de pagamento que se quer implantar diz respeito à utilização da tecnologia com toda a facilidade que ela pode proporcionar. Contudo, o diferencial está em conseguir um envolvimento de todos os coordenadores e suas equipes a fim de que a busca pelo conhecimento aconteça com constância por meio do desenvolvimento de uma cultura de aprendizado, ao mesmo tempo em que haja prazer e entusiasmo nessa atividade. O material produzido deve ser contagiante, empolgante e não somente algo puramente instrucional.

No cotidiano dos setores de pagamento, ocorrem situações inusitadas no atendimento presencial dos servidores. Esses casos podem e devem ser compartilhados para auxiliar não apenas no entendimento da situação ocorrida, mas também no conhecimento de que problema foi gerado e como este foi solucionado.

A troca de informações por meio das narrativas proporciona interações entre o narrador e seus interlocutores. Esses momentos se revestem de gestos, risos, comentários, sendo mais fácil se lembrar do caso contado por um colega do que da

regra 4 do manual de procedimentos – embora um não elimine o outro. Ao contrário, nesta pesquisa, defende-se a utilização de ambos em equilíbrio.

O Quadro 9 a seguir elenca como poderia ser colocado em ação esse momento de narrativas com a utilização de vídeos, que seriam os cases de GC.

Quadro 9: Ação 2 - Casos de GC - vídeos institucionais

O QUE	QUEM	ONDE	POR QUE	QUANDO	COMO	QUANTO
Concurso de pequenos vídeos	SISAP Central	Regionais de Ensino	Escolha da metáfora que identifica a visão do pagamento hoje/futuro.	Um mês	Criar um regulamento para o concurso.	8 horas de trabalho
Vídeo modelo	Assessoria de Comunicação Social (ACS)	Sede da SEE	Criar um vídeo de no máximo 2 minutos que sirva de modelo.	Antes de lançar o regulamento do concurso de vídeos	Solicitar ACS para criar uma animação.	20 horas de trabalho
Escolha dos melhores vídeos	SREs	Plataforma aberta no site da Magistra	Incentivar a participação de todos os coordenadores e taxadores.	Todos os vídeos ficarão disponíveis para serem votados	Criar na plataforma um espaço de votação.	8 horas de trabalho
Valorizar o material produzido pelas equipes de pagamento	SISAP Central	Sede da SEE	Para que a equipe de pagamento se sinta inserida na política de GC.	Continuamente	Os vídeos vencedores serão usados para introdução de módulos no projeto de formação continuada que será implementado.	
Divulgação do resultado	ACS	Site da SEE/MG	Para dar publicidade ao processo.	Uma semana após o encerrar a votação	Postar no <i>site</i> o resultado.	1 hora de trabalho

Fonte: elaborado pela autora.

A coletânea dos vídeos faz parte de mais uma estratégia de divulgação para estimular a participação das pessoas que trabalham nos setores de pagamento a se envolverem no projeto de GC que se quer implementar. Essa etapa objetiva uma participação espontânea e busca também valorizar a experiência adquirida por esses sujeitos no exercício das suas funções. É uma forma de tornar o conhecimento tácito em explícito, colaborando para que a organização aprenda. A próxima seção apresenta a última ação que compõe o eixo 1.

3.1.3 Ação 3 - Escolha da logomarca

Dando continuidade à proposta de sensibilização como estratégia de gestão de pessoas, propõe-se novamente uma ação lúdica para a escolha do personagem que será a logomarca do projeto de GC e será utilizado no portal corporativo, nos comunicados oficiais e em todas as ações a ele correlacionados.

Como a SEPLAG/MG possui o repositório digital com nome de CADU-RH (já apresentado no capítulo 1), que atualmente é o meio mais utilizado para consulta dos setores de pagamento, a ideia é criar um CADU-SEE, que abarque todo o conteúdo do CADU-RH (desenvolvido para os 42 órgãos do governo), porém contenha adaptações para a realidade da SEE/MG (essa ação será apresentada mais adiante).

Nesse momento, o foco é a criação da logo a partir do nome oficial CADU-RH. Na SEE, assumiria o nome de CADU-SEE, que é o personagem “Carlos Eduardo”. A assessoria de comunicação social (ACS) teria a tarefa de desenvolver três ideias para que os coordenadores e taxadores de pagamento escolhessem aquela com a qual mais se identificaram.

Propõe-se que a equipe da ACS estude o material produzido pelos setores de pagamento por meio dos pequenos vídeos para construir o melhor personagem que traduza melhor a realidade relatada.

O CADU além de se tornar a logomarca do projeto de GC entraria em ação sempre que fosse emitida alguma nova orientação, assim cada coordenador de pagamento receberia um *e-mail* do personagem avisando sobre a novidade.

Outra utilização seria para o ambiente de tira-dúvidas, uma espécie de fale conosco poderia se chamar fale com o CADU. Além disso, podem ser criadas

diversas situações dentro de um ambiente virtual que poderiam se beneficiar desse desprendimento comunicativo do personagem.

É válido destacar que a SEE deve ter um diferencial, pois é uma secretaria voltada para ensino, para a ludicidade, para a arte. Logo, o CADU-SEE tem de traduzir essa humanidade que compõe a essência do processo ensino-aprendizagem. O Quadro 10 faz o detalhamento da Ação 3:

Quadro 10: Ação 3 - Escolha do personagem que vai representar o projeto CADU - SEE na plataforma e nos portais corporativos

O QUE	QUEM	ONDE	POR QUE	QUANDO	COMO	QUANTO
Criar personagem que será o símbolo da GC nos setores de pagamento.	Assessoria de Comunicação Social (ACS)	Site da Magistra	Necessidade de ter símbolo afetivo que traga identificação com o projeto de GC (logomarca).	Após o término do projeto de vídeos.	A ACSI desenvolverá três propostas de logo para o projeto de GC a partir das ideias desenvolvidas no projeto de vídeos.	40 horas de trabalho
Escolher o personagem que será o símbolo da GC nos setores de pagamento.	SREs	Site da Magistra	Envolver toda equipe com o símbolo que representará a GC nos setores de pagamento.	Após a ACS apresentar os possíveis personagens.	Será escolhido por votação por meio do site da Magistra.	Horas de trabalho gerente do portal
Utilização da logomarca da GC escolhida democraticamente.	SISAP Central	Canais oficiais da SEE	Identificar todas as ações desenvolvidas dentro da Política de GC para os setores de pagamento.	Continuamente.	Inserir a logomarca em todo material que fizer parte do Programa de GC em desenvolvimento.	Horas de trabalho gerente do portal

Fonte: elaborado pela autora.

A identificação com o projeto de GC por meio da logomarca também faz parte do *marketing* necessário para incentivar as pessoas a participarem e a se sentirem dentro dos acontecimentos na medida em que suas opiniões são consideradas importantes e contam nas decisões tomadas.

Ao se investir nas três ações do eixo planejamento estratégico, pretende-se conseguir um alinhamento dos objetivos institucionais com a cultura organizacional. O foco principal, reitera-se, é fazer com que o público-alvo seja participante de todo o processo que antecede a implementação efetiva do projeto de GC.

A aposta neste investimento mais detido na sensibilização inicial visa à obtenção de usuários-parceiros durante toda a execução dessa nova forma de gerir o conhecimento que se pretende construir, ou seja, tornar os setores de pagamento da SEE/MG parte de uma organização que aprende.

3.2 Eixo 2 - Reescrita de procedimentos

Discutir o planejamento estratégico é bastante necessário, mas não se pode ficar no campo das ideias. É preciso repensar as ações rotineiras e identificar como podem ser melhoradas.

Dos problemas diagnosticados por meio da análise dos dados, foram apontadas algumas fraquezas em relação à socialização do conhecimento (do tácito para o tácito) que serão recuperadas neste momento:

- Falta de reuniões periódicas sistematizadas;
- Ensino pautado na oralidade;
- Não utilização de legislação para formação inicial inexistente;
- Práticas de GC não institucionalizadas.

Nota-se que os problemas apontam para a falta de sistematização do conhecimento e a necessidade de padronizar determinados procedimentos. Isso implica rever alguns processos em curso que estão apresentando fragilidades.

Elaborar planos sofisticados sem a adesão dos servidores envolvidos não fará com que o objetivo estratégico seja alcançado. Por isso, propõe-se, nas seções seguintes, três ações simples, mas que pretendem auxiliar na reescrita dos procedimentos existentes nos setores de pagamento e compõem o eixo 2.

Essas ações são: o dia “P”, páginas amarelas corporativas e potencialização do RH-Responde. Elas estão interligadas e devem fazer parte do cotidiano do setor de pagamento.

3.2.1 Ação 1 - O dia “P”

Nesta ação, sugere-se um calendário anual para o setor de pagamento, com datas fixas de reunião mensal, com o objetivo exclusivo de estudo. Esse calendário deverá ser estipulado pela unidade sede, que deverá enviar a sugestão da pauta e os materiais básicos a serem utilizados.

O coordenador do pagamento poderá inserir outros assuntos que estiverem mais latentes em sua regional e também se utilizar de outros dias que necessitar para se reunir com seu grupo. Contudo, este dia em específico (**Dia “P”**) seria destinado para estudos em todos os setores de pagamento de forma a iniciar um processo de padronização.

O monitoramento poderá ocorrer solicitando-se ao coordenador que envie a memória da reunião realizada. Nesse aspecto, propõe-se criar um modelo de memória para facilitar o processo de registro, inclusive com um campo para sugestões de assuntos que podem ser abordados nas próximas pautas.

Esse pequeno procedimento atua nos problemas elencados referentes à socialização do conhecimento, pois permite abrandar o problema da predominância da oralidade, focalizando o trabalho registrado.

Utilizando-se os documentos oficiais, o momento de estudo se torna mais sistematizado, não se restringindo a “achismos”. Pelo contrário, pretende-se que haja qualificação das informações e conseqüente empoderamento do grupo em relação ao conhecimento.

Além disso, esse encontro para estudo propicia a potencialização do *Ba* originário na medida em que permite que a socialização (que já ocorre nas regionais) seja ainda mais intensificada.

Como a taxação da folha de pagamento é fixada anualmente pelo governo conforme demonstra o Quadro 11, sugere-se que o dia “P” aconteça sempre no segundo dia após o fechamento da taxação mensal:

Quadro 11: Cronograma de taxação Minas Gerais

Mês/Ano	Data de Abertura da Taxação	Data de Fechamento da Taxação
Janeiro	21/12/2016	17/01/2017
Fevereiro	24/01/2017	15/02/2017
Março	22/02/2017	20/03/2017
Abril	27/03/2017	17/04/2017
Maio	24/04/2017	15/05/2017
Junho	23/05/2017	19/06/2017
Julho	27/06/2017	17/07/2017
Agosto	25/07/2017	17/08/2017
Setembro	24/08/2017	18/09/2017
Outubro	26/09/2017	17/10/2017
Novembro	24/10/2017	16/11/2017
Dezembro	22/11/2017	11/12/2017

Fonte: Diário Oficial de Minas Gerais, publicado em 18/01/2017.

Nas organizações públicas, a legalidade fixa os parâmetros de controle da própria administração, só podendo ser executado o que a lei determina. Os servidores públicos devem conhecer a legalidade dos atos que praticam para não agirem com “discricionariedade” em assuntos que não são de sua competência, cabendo-lhes fazer com que a norma seja aplicada. Mas como aplicar a norma sem conhecer a norma?

Acredita-se que com o dia “P” possa-se iniciar essa cultura de estudo. Um dia por mês não vai mudar a realidade instantaneamente, mas, unindo-se a outras ações, os passos vão sendo dados rumo à mudança.

3.2.2 Ação 2 - Páginas Amarelas Corporativas

Ainda na socialização, pode-se utilizar, entre as ferramentas de GC propostas por Batista et al. (2015) no Quadro 4, o mapa do conhecimento ou “**páginas amarelas corporativas**” na linguagem de Davenport (1998), que consiste em um levantamento dos ativos de conhecimento da organização, sendo direcionadas dúvidas para quem realmente pode orientar ou resolver as questões.

Os setores de pagamento enviam uma quantidade significativa de solicitações ao SISAP Central cuja competência de resolução não lhe cabe, o que ocasiona um atraso na resolução de situações pendentes em função de encaminhamento equivocado. As páginas amarelas corporativas ajudariam os coordenadores e taxadores a enviarem suas dúvidas e pendências para os lugares corretos. Esse direcionamento minimizaria o tempo e, conseqüentemente, daria mais celeridade aos fluxos de trabalho.

O Quadro 12 demonstra como poderia ser elaborado esse mapa do conhecimento de forma a facilitar o direcionamento das demandas de pagamento. No caso, a proposta é elaborar um mapa setorial, e não de pessoas físicas. Acredita-se que, com esse simples direcionamento, os serviços de atendimento às regionais ficariam mais otimizados:

Quadro 12: Páginas Amarelas Corporativas

SOLICITAÇÃO	A QUEM SOLICITAR/CANAL	ÓRGÃO/SETOR RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÃO
Alterar nome de escola estadual no SISAP	SISAP Central/ <i>e-mail</i> : sg.sisap@educacao.mg.gov.br	SEPLAG	Enviar publicação da alteração de nome e o código da escola.
Cadastrar nome de Faculdade para inserção de diploma de servidores	RH-RESPONDE/ sistema específico.	SEPLAG	Abrir chamado solicitando cadastramento. Anexar a cópia do diploma.
Problemas com Perícia Médica	RH-RESPONDE/ sistema específico.	SEPLAG	Abrir chamado anexando documentos específicos.
Liberação de verbas	RH-RESPONDE/ sistema específico.	SEF	Abrir chamado solicitando liberação da verba com justificativa.
Codificar matérias do Ensino Fundamental, Médio ou profissionalizante	SISAP Central/ <i>e-mail</i> : sg.sisap@educacao.mg.gov.br	SEE	Enviar <i>e-mail</i> anexando a cópia da tela do SISAP constando a mensagem de erro.

Fonte: elaborado pela autora.

A proposta é que, uma vez identificadas as fraquezas relacionadas à GC, seja feita uma reescrita nos procedimentos operacionais, buscando sempre registrar as ações postas em prática.

A oralidade é muito importante, mas deve-se sempre focalizar a ideia de que, se a organização não buscar o desenvolvimento de hábitos de registro, o conhecimento poderá ser perdido com o tempo.

Nesse viés, os dados da pesquisa também revelaram que a externalização do conhecimento (do tácito para o explícito) nos setores de pagamento ocorre bem, mas foram apontados alguns pontos que necessitam de melhoria:

- Uso pouco significativo de metáforas e analogias;
- Falta de recursos institucionalizados que contribuam para a memória institucional;
- Necessidade de reuniões sistematizadas.

A reunião sistematizada é importante tanto para o modo de socialização quanto para o modo de externalização do conhecimento, motivo pelo qual a proposta do dia “P” fortalece os dois modos de conversão ao mesmo tempo.

Isso significa que a ocorrência dos encontros previstos no calendário anual de reuniões de estudos, além de permitir a troca de conhecimento tácito e o desenvolvimento de relações mais afetivas com a socialização dos conhecimentos individuais, propicia também a externalização do conhecimento tácito para o explícito.

Na medida em que as reuniões se sistematizam para além das trocas de experiência e da interação face a face, avançando com estudos mais formalizados por meio de material instrucional, ocorre a potencialização do *Ba* interativo¹⁹, contribuindo para o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento, e fortalecendo por consequência o modo de externalização.

3.2.3 Ação 3 - Potencializar a utilização da ferramenta RH-Responde

Em relação à memória institucional, dentre as ferramentas de GC já em uso pelos taxadores, tem-se o sistema de *Workflow*, gerenciado pela SEPLAG/MG que é o **RH-Responde** (já contextualizado no capítulo 1).

Tal tecnologia colabora na externalização do conhecimento, propiciando a transferência deste. Por meio do RH-Responde, as regionais consultam sobre suas

¹⁹ O *Ba* interativo é o lugar onde o diálogo e a reflexão devem se articulados para serem apropriados pelos demais membros da organização. Isso significa que os modelos mentais e habilidades de um indivíduo devem ser convertidos em termos e conceitos comuns para que o grupo se aproprie do conhecimento tácito individual que está se tornando explícito naquele momento.

dúvidas relacionadas à execução das rotinas de trabalho ou fazem solicitações técnicas, e tais demandas são direcionadas, pela Central do RH, a cada órgão responsável por responder, seja na própria SEPLAG, na SEF ou na PRODEMGE.

A SEE/MG também é responsável por responder demandas no RH-Responde que lhe sejam encaminhadas pela Central. Por questões internas, esse trabalho não está sendo feito com a agilidade necessária por falta de pessoas que respondam diariamente aos chamados. Esse problema no órgão sede afeta as regionais que dependem da resposta para darem continuidade ao seu trabalho. Assim, ocorre uma morosidade no tempo de resposta, que, atualmente, chega a mais de um ano.

Destarte, sugere-se mapear a demanda represada e sensibilizar a chefia da SEE/MG para repensar como o atendimento ao RH Responde pode ser melhorado, pois se trata de uma ferramenta em execução, com a funcionalidade de transferir conhecimento de maneira formalizada e com legalidade para que o taxador e o coordenador de pagamento utilizem-se das respostas para executarem procedimentos operacionais e conseqüentemente atender melhor o servidor de sua regional.

Nesse sentido, poderia ser estabelecido um prazo máximo de tempo de resposta para cada chamado (conforme a urgência do assunto), contado a partir do cadastramento no sistema. Seria uma forma de otimizar o atendimento ao RH-Responde pela central da SEE/MG, da qual o SISAP Central faz parte. Assim, sugere-se:

- Demandas urgentes: ações judiciais, possibilidade de servidor ficar sem pagamento, situações que envolvam servidoras gestantes e servidores adoecidos: até 5 dias úteis.
- Demandas intermediárias: solicitações do setor de aposentadoria, cadastramento de instituições, alteração de endereço de órgãos, emissão de parecer técnico: até 15 dias.
- Demandas rotineiras: acerto de sistema, ou consultas sem impacto financeiro direto na vida funcional dos servidores: até 60 dias.

No que tange à SEE/MG, para melhor atendimento do RH-Responde, os demais canais de comunicação, como ouvidoria educacional e fale conosco, deveriam ser fechados, de modo que somente o RH-Responde ficaria em operação, pois, com muitos canais de atendimento abertos, as regionais têm que responder as

demandas em todos eles, o que dificulta a dinamização dos fluxos de trabalho. Caso alguma demanda fosse enviada pelos canais acima citados, o servidor receberia uma mensagem *script* para direcionar sua solicitação ao RH-Responde.

Ainda em relação ao RH-Responde, pode-se sugerir à SEPLAG/MG (gestora da ferramenta) a criação de um filtro dentro do sistema que permita identificar as situações prioritárias, pois, atualmente, o sistema ordena as chamadas por data. Contudo, a prática tem mostrado que, nesse modelo, as situações urgentes acabam ficando prejudicadas por terem que esperar na “fila” dos chamados. A ação seria verificar a possibilidade de melhorar o programa para busca, uma vez que o sistema ainda não conta com essa funcionalidade.

Por último, é válido destacar que um sistema de *Workflow* é uma importante ferramenta de TI para a externalização do conhecimento, e todo esforço para aprimorá-la será revertido em benefício para o atendimento do cidadão.

3.3 Eixo 3: Práticas de GC alinhadas com o planejamento estratégico

Esta seção apresenta o terceiro e último eixo do Plano de Ação e implica a consolidação do projeto de GC propriamente dito com a instituição da educação corporativa.

Assim, sugerem-se três ações para alcançar o objetivo de formação inicial e continuada os taxadores e coordenadores de pagamento: educação a distância, portal corporativo e o repositório digital (CADU-SEE).

As proposições a seguir foram elaboradas a partir dos problemas detectados em relação à combinação do conhecimento, que foi apontada pelos dados da pesquisa como o modo de conversão menos amadurecido nos setores de pagamento da SEE/MG. Nesse contexto, foram diagnosticados os seguintes problemas:

- Faltam recursos de Gestão do Conhecimento como subsídio para o trabalho dos taxadores, como programas de TI que possam auxiliar em procedimentos de cálculo, sistematização das informações, legislação;
- Cultura de estudo pouco desenvolvida;
- Ênfase na oralidade;
- Poucas reuniões sistematizadas;

- Necessidade de desenvolver o Ba virtual ainda pouco estruturado.

O modo de combinação do conhecimento é o mais voltado para práticas sistematizadas de GC e, por isso, conecta-se fortemente com o uso da TI enquanto suporte nos processos de trabalho.

3.3.1 Ação 1 - Portal Corporativo e o Repositório Digital CADU-SEE

Conforme mencionado nesta pesquisa, os setores de pagamento de todos os órgãos do governo utilizam o CADU-RH como ferramenta de GC disponibilizada pela SEPLAG/MG. Esse repositório digital contém orientações, comunicados e instruções de pagamento que podem ser acessados por todos os profissionais que atuam com RH.

Como é uma ferramenta que contempla todos os órgãos, as orientações emitidas são de caráter geral, e, por isso, ocorrem muitas dúvidas dos taxadores da SEE/MG por questões que são pertinentes apenas a essa secretaria.

O CADU-RH não está ao alcance da SEE/MG por ser de criação e gerenciamento da SEPLAG. Por isso, a proposta seria criar, dentro de um portal corporativo, um repositório digital similar ao CADU (**CADU/SEE**), que conteria as mesmas orientações do CADU original, porém com instruções de serviço específicas para aplicação no âmbito da SEE.

Essas instruções estariam mais pormenorizadas, com linguagem adequada para a realidade da SEE, com exemplos práticos e uma sala de *chat* para a postagem de dúvidas, melhorando ainda mais os fluxos de informação a partir de interação entre o grupo, e não somente com informação estática.

Esse repositório ficaria hospedado em um ambiente criado especificamente para atender aos setores de pagamento dentro do site da Magistra (escola de formação) da SEE/MG. O ícone do CADU ficaria disponível, porém acesso a este seria restrito e com utilização de senha pessoal.

O objetivo principal é ter uma ferramenta de fácil acesso, com linguagem adequada e larga utilização pela sua funcionalidade, ou seja, uma ferramenta amigável para que as pessoas queiram e gostem de utilizar.

Assim, a memória institucional ficaria protegida pelo armazenamento do conhecimento, e, ao mesmo tempo, o repositório estaria em constante atualização.

Ademais, pensa-se em uma ferramenta com indexadores e catalogação por assunto, pois o CADU-RH da SEPLAG, atualmente, está organizado somente por ordem cronológica, oferecendo a busca por assuntos a partir de palavras-chave que nem sempre facilitam uma consulta.

Nesse sentido, a proposta do CADU-SEE é de realizar a organização do repositório por assuntos, pelo fato de ser, na percepção da pesquisadora-autora, mais fácil o aprendizado quando se tem a sequência na ordem em que ocorreram os fatos desde sua origem aos dias atuais. Ou seja, seria mais fácil acompanhar as mudanças e, ou mesmo, a extinção de algum procedimento anteriormente utilizado, tornando o aprendizado menos fragmentado. A ideia é aplicar dois filtros organizadores simultaneamente: assunto e cronologia do assunto.

É necessário também disponibilizar um ambiente tira-dúvidas, uma espécie de “fale conosco”: o fale com o CADU (já com o personagem da logomarca escolhido na ação do eixo 1 e pronto para ser o interlocutor com os usuários).

Esse ambiente onde o CADU-SEE ficará hospedado será um portal corporativo exclusivamente desenvolvido para o setor de pagamento que, além da parte das legislações, contará com a sala de *chat* entre os participantes, fale conosco, últimas notícias, vídeos motivacionais e outros conteúdos que possam auxiliar no projeto de GC, inclusive utilizando as sugestões dos usuários (coordenadores e taxadores).

A maior queixa dos coordenadores de pagamento foi em relação à falta de manuais, de orientações formalizadas e da formação continuada. O CADU-SEE contempla a parte das orientações (atualização técnica). Já para a formação continuada, a proposta é desenvolver um programa de Educação à Distância para a formação dos taxadores, que será apresentada na próxima seção.

3.3.2 Ação 2 - Educação a Distância

Na pesquisa, foram identificadas, em relação à internalização do conhecimento (explícito para tácito), as seguintes fragilidades:

- Necessidade de se instituir uma política de formação inicial para os novos taxadores;
- Pouco material sistematizado. Faltam manuais, cartilhas, orientações;
- Falta de uma política de GC alinhada com o planejamento estratégico;

- Necessidade de desenvolver o *Ba* prático.

Analisando-se os pontos mais fracos, percebe-se claramente a necessidade de se realizar a formação continuada dos coordenadores e taxadores de pagamento.

Pela distancia geográfica das 47 regionais, optou-se pela utilização da Educação à Distância como ferramenta mais adequada para o desenvolvimento de mecanismos de formação em serviço.

A SEE/MG possui uma escola de formação “Magistra” (já contextualizada no capítulo 2), que conta com tecnologia para gerenciar cursos em ambientes virtuais. O site da Magistra foi desenvolvido para realizar cursos à distancia com a utilização da plataforma *moodle* e de forma gratuita para os seus usuários.

Aproveitando-se esse espaço existente, seria proposta uma parceria entre a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG) da SEE, que é responsável por todos os setores de pagamento, e a Escola de Formação para o desenvolvimento de diversos cursos para os coordenadores de pagamento e também para os taxadores.

A parte de conteúdo ficaria na gestão da SG, enquanto a operacionalização do curso na plataforma ficaria sob a responsabilidade da Magistra.

Vários módulos de cursos devem ser pensados partindo-se de um levantamento de prioridades e demandas dos coordenadores de pagamento. Para o mapeamento dos cursos, deve ser feito um esquema pensando-se nos objetivos institucionais que se quer alcançar, tais como: diminuição de erros materiais, agilidade, qualidade, menos estresse, entre outros. Para tanto, sugere-se, a cada tópico de necessidade de formação, que sejam feitas 3 perguntas essenciais, uma espécie de mapeamento das lacunas do saber:

- O que é que este assunto aborda? (fundamentação legal)?
- O que o coordenador/taxador de pagamento sabe sobre esse assunto?
- O que o coordenador/taxador de pagamento deveria saber sobre esse assunto?

Essas três perguntas simples irão auxiliar a confecção dos módulos de formação, bem como a seleção do material disponível sobre o tema e a elaboração de materiais adicionais.

Outras três perguntas devem ser feitas em relação aos benefícios que cada módulo de formação trará aos executores da folha de pagamento:

- Que benefícios serão gerados para o coordenador/taxador de pagamento?
- Que benefícios serão gerados para o cidadão?
- Que benefícios serão gerados para o Estado?

Salienta-se que a pesquisadora-autora propõe um esforço conjunto nas ações de formação em serviço, e não a centralização no SISAP Central.

A unidade sede fará a gestão do portal corporativo e da formação continuada dentro do site da Magistra, intermediando processos e contribuindo com conteúdo, porém os materiais a serem produzidos precisam contar também com a participação das 47 regionais. Cada uma delas deve contribuir com sugestões, exemplos, materiais que tenham produzido para seu uso e que poderão ser compartilhados com as demais regionais.

O objetivo é trocar conhecimento, é fazer com que o conhecimento tácito que está na mente dos coordenadores e taxadores de pagamento por meio da experiência seja socializado e externalizado, transformando-se em material audiovisual ou impresso para o crescimento de todos.

Assim, poderão ser criados, com a contribuição de todas as regionais, módulos específicos para cada assunto de pagamento. A seguir, alguns exemplos:

- **Módulo formação básica de taxador:** apresentação do SISAP, funcionalidades, sistema de segurança, atribuições do taxador, deveres e responsabilidades regulamentadas por decreto, documentos básicos do pagamento (Relatório, Guia de Ocorrência, Informativo de Alteração, Quadro Informativo, Anotações Internas).
- **Módulo de designação:** como incluir uma designação, projetos, dotação orçamentária, níveis e modalidades de ensino no SISAP, exigência curricular, códigos usados para pagamento em verbas normais e verbas em atraso.
- **Módulo licença-saúde:** inserção, principais problemas ocorridos na escola, legislação disponível, procedimentos de verificação, denegação de licença e posterior desconto de faltas.
- **Módulo afastamento para curso de pós-graduação:** legislação, afastamento com ou sem ônus, integral ou parcial, códigos.

- **Módulo afastamento em virtude de processo administrativo disciplinar:** códigos, legislação, cumprimento de ações judiciais, cuidados com afastamentos de restrição financeira.

Para proteger a memória institucional, o conhecimento também ficará protegido com a possibilidade de se fazer *download* de todo material instrucional que estiver disponível no ambiente de estudo.

Para otimizar ainda mais os fluxos de trabalho, podem ser elaboradas pequenas cartilhas com os assuntos mais recorrentes que fiquem à mão de todos os taxadores, sem necessidade de se entrar em nenhuma ferramenta digital. A cartilha impressa oferece muita facilidade de manuseio, o que não impede a versão em pdf para quem prefere ler pelo computador.

Vale destacar, por último, que existem alguns manuais antigos do SISAP que foram confeccionados pela PRODEMGE. Esses encontram-se numa linguagem muito específica para incluir, alterar e excluir dados do sistema, ou seja, são manuais operacionais. Propõe-se aproveitar esse material existente acrescentando a experiência prática dos coordenadores e taxadores de pagamento adquiridos ao longo do tempo.

Essas adequações para a SEE/MG, reitera-se, são necessárias em função das especificidades que ocorrem na folha de pagamento, especialmente dos servidores das escolas estaduais, e que são diferentes dos demais órgãos do governo.

3.3.3 Ação 3 - Ciclo de Palestras

Os assuntos que permeiam e perpassam o setor de pagamento estão carregados de embasamento legal, no entanto parece não haver uma consciência disso. Os taxadores estão tão envolvidos com a parte prática do trabalho que podem não entender os fundamentos acerca dos procedimentos que executam diariamente.

Existem normas no setor que, de modo semelhante a uma receita, passam de uma pessoa para outra sem a explicação correta do termo ou do método. Para ilustrar, apresenta-se a situação a seguir.

O diretor de uma escola designou (contratou temporariamente) um professor para substituir o professor coordenador de um curso técnico, que entrou em licença por motivo de saúde por um período de 15 dias.

Quando a informação (documento assinado pelo servidor contratado) chegou ao pagamento, o taxador percebeu que estava em desacordo com normas estipuladas pela equipe de educação profissional e comunicou ao diretor da escola que a designação era indevida, porque o coordenador só pode ser substituído por conveniência pedagógica a partir de 60 dias de afastamento.

O taxador, então, solicitou a dispensa imediata do servidor, porém efetuou o pagamento dos dias trabalhados, pois ele sabe que o servidor trabalhou e, por isso, deve receber. Mas será que o taxador sabe o fundamento da obrigação de pagar mesmo com uma designação indevida?

Nesse pequeno caso, tem-se envolvido o princípio constitucional de vedação de enriquecimento sem causa. Ocorreu um ato nulo com vício na origem, em que o diretor da escola, como agente público, cometeu um erro investido da função que exerce na administração pública pela não observância de normas internas da SEE/MG para essa situação.

Esse ato irregular (mesmo nulo na origem) produziu efeitos jurídicos com a prestação do serviço ao estado, sendo direito do servidor erroneamente contratado receber pelos dias trabalhados, pois os efeitos produzidos pelo ato nulo devem ser respeitados quando atingir a terceiros de boa-fé que não colaboraram ou produziram o ato vicioso (como neste caso).

Além do princípio do enriquecimento ilícito²⁰, a situação narrada envolve ainda a razoabilidade na interpretação jurídica de normas, a presunção de legitimidade dos atos administrativos e a ética social.

A administração, ao admitir a invalidação do ato praticado com a dispensa do servidor, não pode permitir o enriquecimento do Estado à custa do serviço alheio, e, conseqüentemente, o servidor que deu aulas, ainda que indevidamente, deve receber por isso. O conhecimento das causas “empodera” as pessoas, tanto o coordenador quanto o taxador podem executar um trabalho mais qualificado quando sabem o que estão fazendo, ou quando são questionados sobre um procedimento.

Soa muito diferente o profissional que trabalha no setor do pagamento dizer que a conduta adotada em determinada situação encontra respaldo na Constituição

²⁰ MELLO, C. A. B. de. O princípio do enriquecimento sem causa no direito administrativo. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº 5, fev/mar/abr 2006. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/redae-5-fevereiro-2006-celso%20antonio.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

da República, no Decreto ou na lei “X”, do que se limitar a dizer que “isso sempre foi feito dessa forma” ou “eu aprendi assim”.

Então, o que se propõe é um “empoderamento teórico” por meio de ciclo de palestras sobre pequenos casos com, no máximo, 30 minutos de duração na parte expositiva.

Cada palestra terá o objetivo de apresentar e aprofundar os conhecimentos jurídicos contidos nos procedimentos executados no pagamento.

A Superintendência de Recursos Humanos (SRH), pertencente à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), da qual o SISAP Central também faz parte, tem desenvolvido um ciclo de palestras sobre temas de interesse dos servidores da SEE/MG. Pensando nessa ação já em curso, cogitou-se estabelecer uma parceria com a SRH de forma que esse setor pudesse colocar em execução o ciclo de palestras destinado exclusivamente aos taxadores e coordenadores de pagamento.

O SISAP Central faria o levantamento dos temas a partir das necessidades apontadas pelos coordenadores de pagamento e demandaria para a SRH organizar e convidar o palestrante e outros participantes. O Quadro 13 mostra como os temas poderiam ser escolhidos, partindo da execução prática realizada pelos taxadores:

Quadro 13: Proposta para o Ciclo de Palestras

TEMA-CHAVE PAGAMENTO	TEMA JURIDICO/ÁREA DE ABRANGÊNCIA	PALESTRANTE	JUSTIFICATIVA
Pagamento de servidores designados (contratados)	O princípio do enriquecimento sem causa	Assessoria jurídica SEE	Obrigatoriedade de pagar a quem trabalha mesmo com vícios de origem.
Folha de pagamento mensal	Caráter alimentar do salário	Assessoria jurídica SEE	Urgência na resolução dos problemas que afetam diretamente o pagamento dos servidores.
Código Brasileiro de Ocupações	Direito do trabalho	Assessoria jurídica SEPLAG	Conhecer a finalidade da informação de CBO que é inserida no sistema de pagamento.
Abono Permanência	Direito previdenciário	Assessoria Jurídica SEF	Entender a natureza do abono e não somente executar seu pagamento.

Fonte: elaborado pela autora.

O ciclo de palestras tem o objetivo de caminhar do fazer prático para encontrar a teoria subjacente na expectativa de que haja equilíbrio, pois um sem o

outro afeta a eficácia, a eficiência e a efetividade do setor de pagamento. Já diria Kurt Lewin: “nada é tão prático quanto uma boa teoria”.

Cada palestra deve ter duração máxima de 30 minutos para ser objetiva e com um formato mais leve, mais próximo dos participantes.

O local de realização seria na sede da SEE/MG, mais precisamente na sala de videoconferência, com a participação presencial dos coordenadores e taxadores das superintendências metropolitanas de Belo Horizonte, que estariam representando os demais para, ao final da palestra, poderem fazer perguntas e interagir com o palestrante convidado.

Para o momento das perguntas, dedica-se mais 30 minutos. Pretende-se que o formato seja de 1 hora total, podendo o convidado fazer suas considerações finais após esse tempo. As demais regionais que estarão acompanhando por meio da videoconferência, poderão fazer perguntas ao convidado caso ainda tenham alguma dúvida.

O ciclo de palestras está sendo proposto para ser prazeroso, e não para causar enfado nas pessoas. Por isso, está-se pensando em um tempo menor, mas nada impede que a duração seja ampliada conforme a necessidade do grupo.

As palestras devem ser gravadas e, posteriormente, colocadas no repositório digital para acesso sempre que necessário, assim como o material adicional que venha a ser disponibilizado pelo palestrante.

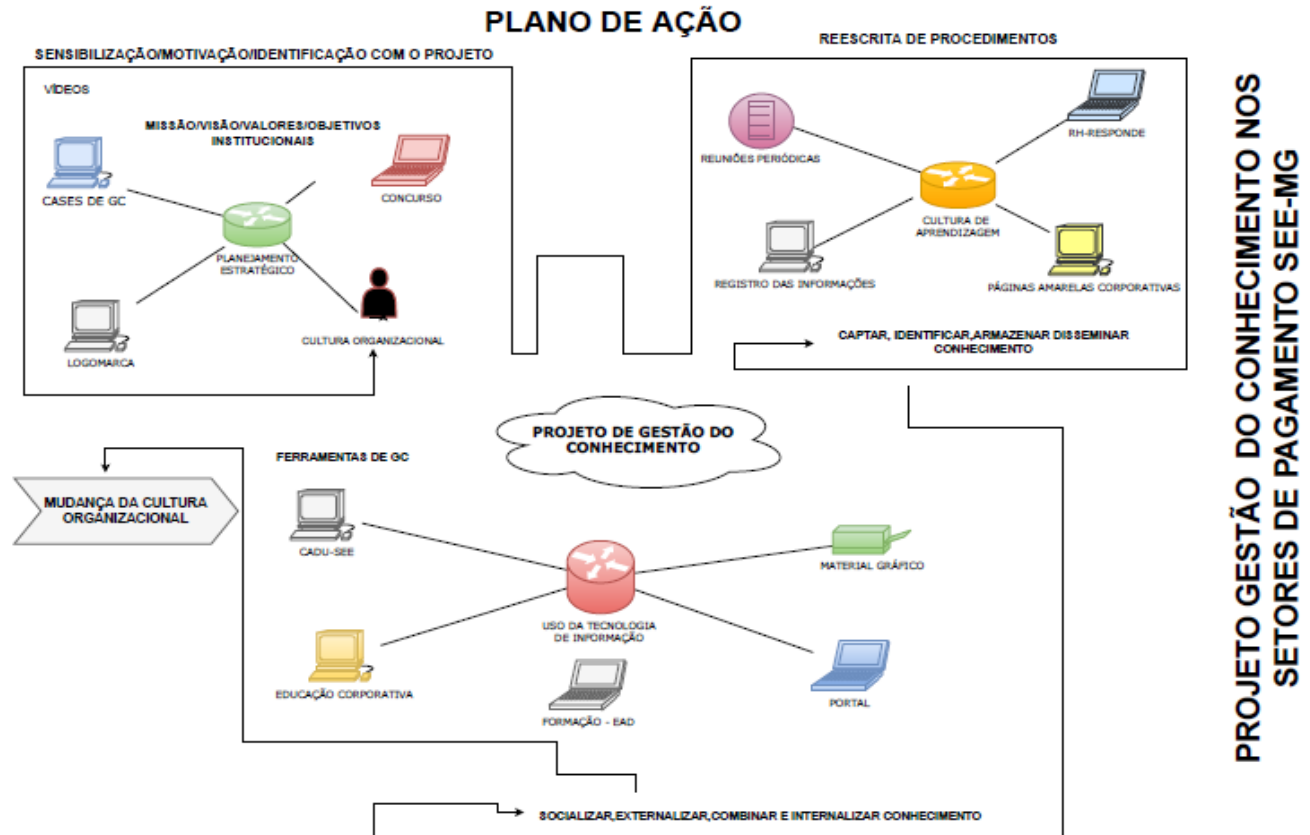
O ciclo de palestras não será obrigatório. Haverá inscrições limitadas para um público menor, pois, se for algo obrigatório, inviabiliza a participação de todas as pessoas no momento das perguntas (pelo elevado número de taxadores – quase 600).

Além disso, espontaneidade é essencial para que as pessoas estejam com vontade de aprender e trocar experiências, sendo capazes de contagiar os outros na medida em que compartilham o que ouviram e interagem com esse conhecimento. Por isso, a participação não é obrigatória – o projeto de GC proposto requer adesão.

A distribuição de vagas deve considerar o tamanho da regional, destinando maior quantidade de inscrições às regionais de grande porte.

Espera-se que o ciclo de palestras seja um momento tão prazeroso que desemboque numa disputa pelas vagas... Essa é meta a ser perseguida! A Figura 12 a seguir traz o detalhamento do Plano de Ação proposto nesta seção da pesquisa:

Figura 12: Fluxograma da proposta apresentada no Plano de Ação



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

3.4 Cronograma de Atividades a serem executadas

Quadro 14: Cronograma de atividades 2018

AÇÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	OBSERVAÇÃO
Concurso para escolha da missão visão e valores institucionais													
Concurso de vídeos para coletar cases de GC													
Escolha da logomarca do projeto													
Reuniões Periódicas DIA "P"													Ação contínua a partir de sua implantação.
Páginas Amarelas Corporativas													Ação contínua a partir de sua implantação.
Potencializar o uso da ferramenta RH-Responde													Ação contínua a partir de sua implantação.
Educação à distância													Ação contínua a partir de sua implantação.
Repositório Digital CADU-SEE													Ação contínua a partir de sua implantação. Previsão para início no último trimestre por exigir mais tempo para preparação do conteúdo.
Ciclo de Palestras													Ação contínua a partir de sua implantação.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

3.5 Monitoramento e Avaliação

O Projeto de GC proposto visa a alcançar os objetivos organizacionais a partir da melhoria da qualidade do trabalho executado nos setores de pagamento. Busca Diminuir ou mesmo eliminar erros materiais por falta de conhecimento é uma meta ser perseguida constantemente.

Buscou-se construir um projeto de GC participativo e colaborativo em que todos que fazem parte da equipe executora da folha de pagamento na SEE/MG pudessem contribuir com o conhecimento adquirido ao longo do tempo e, também, com a experiência acumulada.

Nesse sentido, foram propostas ações que poderão ser avaliadas em relação às metas estipuladas por meio de indicadores mensuráveis, tais como:

- Diminuição de demandas no RH-Responde e no *e-mail* do SISAP Central por erros materiais;
- Diminuição de demandas no RH-Responde e no *e-mail* do SISAP Central, solicitando orientação de procedimentos operacionais;
- Diminuição de relatórios gerenciais com erros de inconsistência de dados por uso indevido de códigos.
- Aumento no acesso de material instrucional a ser disponibilizado no CADU-SEE;
- Quantidade de pessoas inscritas para o ciclo de palestras.

Ao mapear as lacunas do conhecimento partindo-se do que o coordenador de pagamento sabe e do que deveria saber (assim como os taxadores), tem-se um direcionamento mais prático e objetivo. A produção de materiais instrucionais pode ter mais exatidão, auxiliando, por meio da aprendizagem contínua, a reescrever os procedimentos, a uniformizar ações e a tornar mais técnico o trabalho do pagamento, sem, com isso, extenuar as pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento apontam que o pressuposto de que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano tem se revelado falso (DRUCKER, 1999). As ferramentas de GC são potencializadoras do conhecimento, mas o grande obstáculo da organização é fazer com que seus liderados sintam-se parte de um projeto coletivo, que desejem espontaneamente aprender, compartilhar e criar conhecimento juntos.

A tecnologia de informação (TI) pode auxiliar fortemente a GC, mas não será a panaceia que resolverá os problemas de comunicação nas organizações. Um banco de dados robusto ou o desenvolvimento de uma plataforma de ensino moderna poderão se tornar inócuos sem o material humano que se envolva, interaja, questione, sugira e crie conhecimento.

A tecnologia pode disponibilizar toda a informação necessária, mas, se os indivíduos não souberem aplicar de maneira útil, o esforço acaba tendo pouco significado na organização (SENGE, 1998), gerando perda de tempo, de recursos e de energia.

O caso de gestão apresentado trouxe para discussão o problema da falta de gestão do conhecimento nos setores de pagamento no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e seus órgãos regionais, revelando o desafio de se criar um clima organizacional favorável à Gestão do Conhecimento e à sua implantação efetiva. Identificou-se a necessidade de “seduzir” os coordenadores e taxadores de pagamento para que desejem protagonizar a construção de uma nova forma de trabalhar, focada no conceito de uma organização que aprende.

Os resultados desta pesquisa mostraram que a SEE/MG, assim como tantas organizações, necessita adotar medidas para a proteção do conhecimento que é produzido nos setores de pagamento, não podendo ficar inerte apenas aguardando a iniciativa da SEPLAG, uma vez que são corresponsáveis na gestão do conhecimento dos setores de pagamento.

As formas de treinamento vigentes, como a “operação carrapato” e o *mentoring* improvisado, precisam evoluir para técnicas mais formalizadas de formação inicial e em serviço. O aprender na prática é muito importante, mas não suficiente quando se pensa na necessidade de registrar o conhecimento para não perdê-lo no futuro.

Além disso, foi identificada a necessidade de um aprendizado mais qualificado com busca de um equilíbrio maior entre a teoria e a prática (conhecimento eficiente), uma vez que foi observado que a prática tem ocupado maior espaço no setor de pagamento, causando, pela falta de conhecimento (teoria), muitos erros materiais.

Os coordenadores de pagamento precisam se formar profissionalmente a partir do aprofundamento na base legal dos processos que executam e, por consequência, desenvolver a habilidade de mobilizar o conhecimento teórico sempre que necessário. Ou seja, é desejável que tenham à disposição sempre uma teoria pronta para ser posta em prática e, assim, qualificar melhor a si e a sua equipe de trabalho.

Vale destacar que alcançar o equilíbrio entre a teoria e a prática, razão e emoção é sempre um desafio a ser enfrentado por qualquer instituição. Aprender juntos como indivíduos e como grupo requer não apenas mudanças de paradigmas, mas também o reconhecimento de que a formação em serviço é sempre dinâmica como uma espiral e, portanto, deve estar em movimento.

Foi observado também que o aprendizado na prática, se não for registrado, acaba por fragilizar a organização na medida em que o conhecimento está apenas na “cabeça” do servidor. E, com a ocorrência de sua aposentadoria ou desligamento, o conhecimento tácito que esse servidor acumulou ao longo de sua jornada “se aposenta ou se desliga” junto com ele.

Nesse aspecto, o serviço público perde conhecimento com a saída de colaboradores experientes,. Assim, não havendo mecanismos para se proteger esse conhecimento, pode ocorrer, com o passar do tempo, uma “amnésia corporativa” e a redução da capacidade na prestação de serviços ao cidadão, especialmente em setores como o pagamento, que exige um conhecimento extremamente técnico.

A SEE/MG, por meio da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, pode estabelecer mecanismos de gestão do conhecimento que oportunizem a todos os coordenadores e taxadores de pagamento terem seus conhecimentos técnicos continuamente aprimorados ao mesmo tempo em que ocorra a proteção da memória institucional.

Foram propostas ações mais simples, desde a sistematização de reuniões periódicas, até as mais complexas, como o desenvolvimento de cursos de formação

utilizando a tecnologia da EAD, passando por momentos lúdicos e criativos como os indicados para discutir o planejamento estratégico.

Em cada ação, estava explícita a necessidade de se melhorar o desempenho dos setores de pagamento, investindo na qualificação dos coordenadores em especial e dos taxadores em decorrência.

Na realização desta pesquisa, encontrou-se dificuldade para entrevistar os gestores do SISAP tanto na SEE/MG quanto na SEPLAG/MG, de modo que a escuta da fala institucional foi pouco representada (apenas por um gestor que, gentilmente, concedeu entrevista).

Desse modo, os argumentos apresentados são os expostos pelos coordenadores de pagamento, que reclamaram muito da falta de formação em serviço, de materiais de apoio e reuniões periódicas. Contudo, não foi possível apresentar o contraponto dos gestores sobre os problemas levantados pelos coordenadores no sentido de poderem argumentar sobre as possíveis falhas.

Como desafio para alcançar o objetivo de se estabelecer uma política de gestão do conhecimento nos setores de pagamento da SEE-MG, tem-se a dificuldade de alinhar a visão, a missão e os valores dos setores de pagamento com o projeto de GC que se quer alcançar visando a diminuir ou mesmo a eliminar os erros materiais por falta de conhecimento.

Outro entrave a ser superado é conseguir gerenciar conteúdo no portal corporativo, produzir material de formação e, ao mesmo tempo, tecer relações institucionais com outros órgãos como a Secretaria de Planejamento e Gestão e Secretaria de Estado da Fazenda, visto que se trata de assuntos conjuntos.

Ademais, requer-se ainda engajamento e perspicácia para se organizar uma engenharia que parta do órgão sede para os 47 coordenadores de pagamento e que seja suficientemente empolgante para contagiá-los a ponto de alcançar, efetivamente, os 600 taxadores no combate a amnésia organizacional.

O SISAP Central, como setor da sede da SEE responsável pela intermediação dos fluxos entre as regionais e a SEPLAG, pode contribuir muito com a gestão do conhecimento, atuando na gerência de conteúdo. Para tanto, o setor precisa focar nesse objetivo e mudar sua forma de atendimento, que, atualmente, o desvia de atuar mais efetivamente na orientação, uma vez que elaborar materiais de formação demandam muita preparação na escrita, revisão, formatação, sem contar

a pesquisa acerca da legislação. Ou seja, o grande problema é a otimização do tempo para fazer a gestão do conhecimento acontecer.

Um grande desafio se apresenta quando se pensa nos mecanismos que permitam garantir a transferência do conhecimento entre os atuais servidores do pagamento para as futuras gerações de taxadores: como fazer toda essa estrutura funcionar?

Outro problema que se configura é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, uma vez que, para a retenção do conhecimento (prevenindo sua perda), é necessária a troca de experiências de maneira contínua, fazendo com que o conhecimento que está na cabeça dos servidores seja posto em documentos, procedimentos e em outras formas tangíveis. Como incentivar os colaboradores a doarem um pouco de si para os outros, pensando coletivamente?

O compartilhamento de conhecimento permite que pessoas com destaque por suas habilidades de trabalho possam auxiliar os colegas menos experientes. Nessa troca, ocorrem a apropriação e a geração de novos saberes, fazendo com que a organização cresça. Como tornar isso uma prática natural da organização?

Muitos são os desafios, mas é necessário enfrentar os medos da mudança e avançar para o novo. Por anos, o setor de pagamento vem enfrentando o mesmo cenário: uma formação inicial precária, uma formação em serviço improvisada, com pouca teoria e muitos erros cometidos por desconhecimento de dispositivos legais. Continuar na inércia é investir mais no mesmo!

A teoria da criação do conhecimento organizacional aborda a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A dimensão tácita é caracterizada pela subjetividade e pela singularidade de cada sujeito que cria conhecimento e dá a ele novos significados a partir das suas próprias percepções e, também, na interação social através das relações tecidas.

O aprofundamento dessa temática nas organizações públicas é sugerido para uma melhor compreensão do fenômeno de conversão de conhecimento no ambiente organizacional, buscando alternativas para potencializar a gestão do conhecimento, reconhecido na sociedade contemporânea como o ativo intangível mais valioso de uma organização.

Essa pesquisa foi construída a partir da percepção dos coordenadores de pagamento em exercício nas Superintendências Regionais de Ensino no ano de

2016, limitando-se ao que esses sujeitos declararam sobre sua prática funcional. Dessa forma, não é possível generalizar os dados apresentados.

Novas pesquisas poderão ser realizadas partindo da percepção dos próprios taxadores de pagamento e, também, dos outros atores que fazem parte da execução da folha de pagamento na ponta (escola).

Poderia ser relevante, por exemplo, investigar se os dados em relação ao modelo SECI encontrados neste trabalho (socialização-externalização acontecendo bem, combinação-internalização menos amadurecidas e necessitando de um maior investimento por parte da SEE) apontariam para os mesmos resultados se os sujeitos pesquisados fossem os inspetores escolares, os diretores de escola ou os secretários escolares. Um estudo comparativo seria um caminho possível e interessante.

Por fim, pode-se destacar que a tecnologia da informação propicia e potencializa as ferramentas de Gestão do Conhecimento, mas é no entusiasmo das equipes de trabalho que esse projeto proposto no Plano de Ação pode encontrar lugar para ser desenvolvido e bem sucedido. Concretizá-lo não será uma tarefa fácil, mas a utopia é sempre necessária.

REFERÊNCIAS

- ANDRE, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA - Educação e Contemporaneidade**. Salvador, v.22, n.40, p. 90-103, jul./dez. 2013.
- AZEVEDO, L. C. S. **Gestão do conhecimento em organizações públicas**. 2002. Disponível em: <www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestao_conhecimento>. Acesso em: 08 jun. 2015.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. esp, p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 29 ago. 2015.
- BATISTA, F. F. **Aprendizagem e memória organizacional**. Módulo 12. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2014 (mimeo).
- BATISTA, F. F et al. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: a experiência do governo de Minas Gerais**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea , fev. 2015. (Texto para discussão n. 2038).
- BATISTA, F. F. et al. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília: Ipea, jun. 2005 (Texto para Discussão n. 1095).
- BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, jun. 2004 (Texto para Discussão n. 1022).
- BATISTA, F. F.; COSTAS, S. M. de; ALVARES, L. Gestão do Conhecimento: a realização da proposta de Brookes para a Ciência da Informação? In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2007.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: 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.br**, v. 6, n. 05, p. 1-11, mar. 2008
- CARVALHO, R. B.; FERREIRA, M. A. T. Using information technology to support knowledge conversion processes. **Information Research**, v. 7, n. 1, 2001.

CONKLIN, E. J. **Capturing Organizational Memory**. Group Decision Support Systems, 1996. Disponível em: <<http://www.gdss.com/wp/COM.htm>.> Acesso em: 10 out. 2016

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

COSTA, M. D.; KRUCKEN, L.; ABREU, A. F. Gestão da informação ou Gestão do conhecimento? **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 5, n. 5, p.26-41, 2000. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/download/348/412>>. Acesso em: 01 set. 2016.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montingelli. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. L. **Teoria da criação do conhecimento de Nonaka**: aplicações e limitações em outros contextos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos**. PUC Minas: Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_142_896_18366.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2016.

FÁTIMA, A. C.; JUNIOR, E. N.; JUNIOR, F. R. L. Uma ferramenta de diagnóstico para avaliação do nível de maturidade da Gestão do conhecimento organizacional. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. v. 6 (Supl. 2). p. 873-90, abr. 2015.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

Ferreira, V.C.P. **A escola como uma organização: desafios para os gestores**. Juiz de Fora, Maio de 2016, mimeo. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2643>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

FIDELIS, J. R. F.; CENDON, B. V. Inteligência empresarial no setor metal mecânico (2002). In: Workshop brasileiro de inteligência competitiva e gestão do conhecimento, 3, 2002, São Paulo/SP, **Anais**. São Paulo: 2002, 1 CD.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 27-48, Jan/Mar. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOURLAY, S. On some cracks in the “engine” of knowledge-creation: a conceptual critique of Nonaka & Takeuchi’s (1995) model. **Knowledge Management Stream**. 13-15 September, 2000.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45. Abr/Jun. 2001.

JAKUBIK, M. Becoming to know. shifting the knowledge creation paradigm. **Journal of Knowledge Management**, 15(3), 374-402. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137394>, (2011).

JUSBRASIL. **Pagamentos têm novo módulo desenvolvido pela PRODEMGE**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/25896652/pg-5-noticiario-diario-oficial-do-estado-de-minas-gerais-doemg-de-24-11-2006>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

LEOCADIO, L; SANTOS, J. L. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação**. UFSC, Santa Catarina, 2008. Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf>. Acesso em: 28.nov.2016

LI, M.; GAO, F.(2003). Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. **Journal of Knowledge Management**, v.7, n.4, p.6-14.

MACLEAN, L. D. (2004). **A Review and Critique of Nonaka and Takeuchi’s Theory of Organizational Knowledge Creation**. V UFHED/AHRD Conference. Disponível em: <<http://www.mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Nonaka%20and%20Takeuchi.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2017.

MEDEIROS, C.D; MACEDO, M; TRINDADE, E.P. O conceito *Ba* como proposta para o compartilhamento do conhecimento em uma agência bancária. **Revista Inovação**, Teresina, v. 2, n. 1, art. 4, p. 61-77, jan./jun. 2013.

MINAS GERAIS. Decreto 43441 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**.

_____. Decreto 44.261 de 21 de março de 2006. **Dispõe sobre a identificação e lotação de funções gratificadas da administração direta do poder executivo de que trata a lei nº 15.961, de 30 de dezembro de 2005.**

_____. Lei Delegada 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, e dá outras providências.**

_____. Decreto 44516 de 16 de maio de 2007. **Altera 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.**

_____. Decreto 45.849 de 27 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação.**

_____. Controladoria Geral do Estado. **Manual prático de prevenção e apuração de ilícitos administrativos.** Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://www.cge.mg.gov.br/images/documentos/manual_pratico_final.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2016.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Folha de pagamento de Minas será referência para Rondônia.** Disponível em: <<http://planejamento.mg.gov.br/banco-de-noticias-banco/1838-modelo-da-folha-de-pagamento-de-minas-sera-referencia-para-rondonia>>. Belo Horizonte, 2014a.

_____. Decreto 46557 de 11 de julho 2014. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.** 2014b.

_____. Portal da Transparência. **Remuneração dos Servidores do Poder Executivo por órgãos em Junho de 2016.** Belo Horizonte, 2016a Disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/estado-pessoal/remuneracao-dos-servidores/remuneracao-filtros/201606/0/0/0/0/0/0/3>>. Acesso em: 26 set. 2016a.

_____. Secretaria de Educação. Diretoria de Informações Educacionais/ Cadastro Escolar. **Relatório:** Rede Estadual de Ensino/Escolas Ativas. Sistema SIMADE. Belo Horizonte. Gerado em Setembro de 2016. 2016b.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Planilha Geral Processos de Aposentadoria da SRE Metropolitana B.** Sistema de Monitoramento de Processo de Aposentadoria (SIMPAP). Relatório Emitido em 24 nov. 2016. Belo Horizonte, 2016c.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Relatório CBO categoria profissional não especificada nas regionais de ensino.** Relatório emitido em 11. Out. 2016. Belo Horizonte, 2016d.

_____. Lei nº 22.257 de 27 de julho de 2016. **Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências.**

_____. **Gestão de pessoas de excelência e moderna:** Motivações para o desenvolvimento do Projeto Masp. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/16-projeto-masp/223-modernizacao-da-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 15. nov. 2016.

_____. PRODEMGE. **Nossa história.** Disponível em: <<http://www.prodemge.mg.gov.br/institucional/nossa-historia>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. PRODEMGE. **Sistemas Corporativos do Estado de Minas Gerais.** Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/1-sistemas-corporativos-do-estado-de-minas-gerais-marconi-eugenio-superintendente-de-sistemas-corporativos-28032005.html>> Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. O que é a Magistra. Disponível em: <<http://magistra.educacao.mg.gov.br/index.php/institucional/o-que-e-a-magistra>> Acesso em: 14 ago. 2017.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.

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. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 90-117

PEREIRA, H. J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995, 295 f. Tese (Doutorado em Administração de empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica:** guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, F.B; TECCHIO, E.; FIALHO, F.A.P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v.12, n.1, p.579-588.

SCATOLIN, H. G. A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

SCHLESINGER, C.C.B et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, S. L. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. 2002. 231f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 16 out. 2016.

SIMÃOZINHO, S. M et al. Modelo SECI e “BA” de Nonaka e Takeuchi aplicado à área de controladoria. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**. v. 6, n. 3. jan./jun. 2015.

TEIXEIRA FILHO, J. **Comunidades virtuais**: como as comunidades de prática na internet estão mudando os negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TOFFLER, A. **A Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

YIN, R. K. - **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APENDICE A - Entrevista com os coordenadores de pagamento - não aplicado

Senhor (a) Coordenador(a),

Realizar a Gestão do Conhecimento (GC) em uma organização é um grande desafio para todas as empresas tanto públicas quanto privadas. O objetivo desse questionário é mapear como têm ocorrido a GC nos setores de pagamento na percepção dos coordenadores do setor.

Sua participação é muito importante não apenas para apontar falhas, mas principalmente para a proposição de soluções possíveis. O sigilo das respostas será preservado, por isso não se constranja em expressar sua verdadeira opinião.

Muito obrigada pela colaboração!

1. LEGISLAÇÃO REGULAMENTADORA - TAXAÇÃO DE PAGAMENTO

1.1 Qual parte do Decreto 43.441/03 que dispõe sobre as atribuições do taxador e coordenador de pagamento você considera como mais importante para a execução do seu trabalho?

1.2 Qual a sua opinião sobre o conteúdo da Resolução SEE 2363/13 que dispõe sobre o exercício sobre as atribuições do taxador e coordenador de pagamento?

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

2.1 A SRE tem um plano ou planejamento estratégico com a missão, visão e valores do setor de pagamento? Se sim, fale sobre isso. Se não, como você classificaria:

2.2 A missão do setor pagamento?

2.3 A visão de futuro do setor pagamento?

2.5 Quais seriam os valores necessários para que o setor alcance sua missão?

3. FORMAÇÃO EM SERVIÇO/CONTINUADA

3.1 Considerando desde o início de sua função à frente do setor de pagamento, você participou de algum treinamento para coordenadores? Se sim, Há quanto tempo?

3.2 Antes de assumir a coordenação do pagamento, enquanto taxador, você participou de alguma formação inicial ou em serviço para desenvolver suas funções?

3.2 Como você aprendeu a taxar? Que método foi utilizado para seu treinamento?

3.3 Quando um taxador novato inicia no pagamento, como sua SRE tem feito para ensinar as funções?

3.4 Como você avalia o método utilizado para ensino do taxador iniciante em sua SRE em termos de eficiência? Por quê?

3.5 Em sua opinião quais as rotinas no SISAP que precisariam de uma capacitação específica por serem mais complexas ou difíceis?

3.5.1 Por qual motivo você considera essas rotinas mais difíceis para os taxadores?

3.6 Que sugestão você faria para o trabalho com essas rotinas a partir das dificuldades pontuadas?

3.8 Você sente a necessidade de um espaço para estudo da legislação? Quais os impeditivos para colocar em prática um estudo sistemático?

4. CADU-RH

4.1 Quanto você acessa o CADU-RH?

- a) Sempre.
- b) Quase sempre.
- c) Frequentemente.
- d) Raramente.
- e) Nunca.

4.2 Quanto você acha que o CADU-RH facilita o seu trabalho? Avalie pelo seu nível de satisfação com a ferramenta

- a) Excelente.
- b) Muito bom.
- c) Bom.
- d) Razoável.
- e) Ruim

4.3 Que sugestões você faria para que o CADU-RH dialogasse mais com as suas necessidades?

4.4 Os taxadores de sua equipe acessam o CADU-RH? Você acha que eles se apropriam das informações nele contidas?

5. RH-RESPONDE

5.1. Você utiliza o RH -responde? Com que frequência você acessa? Qual a sua opinião sobre essa ferramenta?

5.2 Como o uso do RH responde poderia ser mais eficiente no atendimento das solicitações? Que sugestões você daria para melhora ou aprimoramento?

5.3 Os taxadores acessam o RH- responde? Qual a opinião deles sobre essa ferramenta?

6. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

6.1 Como ocorre a comunicação (por quais meios) entre o setor de pagamento da SRE e o Órgão Central da SEE/MG? E como você avalia essa comunicação em termos de eficiência?

6.2 Sobre a comunicação entre a DCPPP , a DSCPP da SCAP/SEPLAG(atualmente SEF), como você avalia essa comunicação em termos de GESTÃO DO CONHECIMENTO?

6.3 A comunicação atinge o seu objetivo sempre? Que fatores você acha que interferem nesse processo?

6.4 Em sua percepção, as secretarias de SEE e SEPLAG/MG trabalham mais alinhadas ou mais desalinhadas em relação as orientações repassadas as SREs. A que isso pode ser atribuído?

6.5 De que maneira a SEE/MG poderia contribuir para a melhoria do fluxo de informações nos setores de pagamento das SRE's? Qual sua sugestão?

6.6 De que maneira a SEPLAG/MG poderia contribuir para a melhoria do fluxo de informações nos setores de pagamento das SRE's? Qual a sua sugestão?

6.7 Qual a sua percepção sobre a atuação do SISAP Central no repasse de informações e conhecimento? Que melhorias poderiam ser sugeridas para este setor?

7. CONHECIMENTO TÁCITO

7.1 Sobre a equipe de taxadores de sua SRE como você classifica o nível de conhecimento do SISAP do seu grupo? Justifique.

7.2 Existe algum taxador que se destaca dos demais por possuir um conhecimento muito elevado em determinado assunto? Qual assunto?

7.3 Esse taxador já foi aproveitado para capacitar os demais? Se sim, relate se o conhecimento transmitido foi aprendido pelos demais. Se não, qual a dificuldade em transferir esse conhecimento elevado do taxador para os demais?

APÊNDICE B - Questionário aplicado com os coordenadores de pagamento

A Gestão do Conhecimento nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais

Senhor (a) Coordenador (a) de Pagamento,

Sou aluna do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa estou desenvolvendo estuda como a gestão do conhecimento vem sendo realizada nos setores de pagamento das 47 Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Desta forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para entendermos como essas relações estão se constituindo e como podemos propor aprimoramento dos pontos onde forem sinalizadas possíveis necessidades de intervenção.

O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

Desde já agradeço por ter reservado uma parte de seu tempo para contribuir com essa pesquisa de campo.

Muito Obrigada

PRÓXIMA

Página 1 de 8

Este formulário foi criado em Centro Políticas Públicas e Avaliação da Educação. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

Bloco contextual

O objetivo desse bloco é conhecer um pouco mais sobre o perfil dos respondentes:

1. Informe sua idade:

- a) Até 30 anos
- b) Até 40 anos
- c) Até 50 anos
- d) Até 60 anos
- e) Mais de 60 anos

2. Qual o seu sexo?

- a) Masculino.
- b) Feminino.

3. Qual sua formação acadêmica?

- a) Ensino médio.
- b) Superior completo.
- c) Superior em andamento.
- d) Especialização.
- e) Mestrado.

Há quanto tempo exerce a função de coordenador de pagamento?

- a) Menos de 2 anos.
- b) Entre 3 e 5 anos
- c) Entre 6 e 8 anos
- d) Entre 9 e 10 anos
- e) Acima de 10 anos

Bloco 1 – Socialização do Conhecimento

S.1. Existem reuniões para o repasse de Informações aos taxadores? Se sim, indique como são organizadas, escolhendo uma das opções a seguir, que mais se aproxima da realidade de sua regional. Se não, vá para a próxima pergunta.

- a) Mensal com cronograma definido.
- b) Mensal sem cronograma definido.
- c) Quinzenal com cronograma definido.
- d) Não temos cronograma definido, as reuniões ocorrem conforme necessidade.
- e) Outro: _____

S.2. O taxador quando inicia o trabalho no setor de pagamento recebe treinamento?

- a) Sim.
- b) Não.

S.2.1 Se você respondeu sim na pergunta anterior, escolha a opção que mais se aproxima da prática de sua regional, sobre a formação inicial do taxador iniciante. Se respondeu não, vá para a próxima pergunta.

- a) O taxador iniciante senta-se ao lado de um colega e aprende com ele na prática.
- b) O taxador iniciante recebe um treinamento básico antes de começar a taxar a folha de pagamento, pelo coordenador do pagamento ou colega mais experiente.
- c) O taxador iniciante recebe legislações de pagamento para estudar antes de começar a aprender
- d) O taxador iniciante senta-se com o coordenador e aprende com ele.
- e) Outro: _____
- f)

S.3. É costume nos horários de almoço ou café os taxadores trocarem informações e experiências sobre o pagamento?

- a) Sim, sempre.
- b) Sim, às vezes.

- c) Não existe esse habito.
- d) Não é do meu conhecimento.
- e) Outro: _____

S.4. É hábito da coordenação de pagamento sistematizar informações sobre procedimentos antigos executados no setor de pagamento, a fim de não sejam esquecidos ao longo do tempo e estejam facilmente disponíveis quando solicitado?

- a) Sim, sempre.
- b) Sim, às vezes.
- c) Raramente.
- d) Não.
- e) Outro: _____

Bloco 2 – Externalização do Conhecimento

- a) E. 1. A equipe de pagamento (coordenação e taxadores) dialoga sobre os problemas do setor buscando solução para resolvê-los? Com que frequência?
- b) Sim, sempre.
- c) Sim, às vezes.
- d) Raramente.
- e) Não.
- f) Outro: _____

E.2. As experiências vivenciadas no dia a dia, com o atendimento aos servidores no guichê (balcão de atendimento), é documentado para ser utilizado em situações similares?

- a) Sim, sempre.
- b) Sim, às vezes.
- c) Raramente.
- d) Não.
- e) Outro: _____

E. 3. Os conhecimentos de um taxador acumulados por sua experiência profissional, são compartilhados com todos os membros do grupo?

- a) Sim, sempre
- b) Sim, às vezes.
- c) Não, mas por falta de tempo.
- d) Não, mas por falta de sistematizar esse conhecimento por escrito.
- e) Outro: _____

E. 4. Como o conhecimento é compartilhado entre o grupo de taxadores? Assinale os meios utilizados, deixando em branco a opção que indica uma prática que não é adotada no seu setor:

- a) Relatos de casos concretos
- b) Suposições de possíveis casos
- c) Ilustração de um problema com uso de metáfora
- d) Analogias e metáforas
- e) Ofícios e outros documentos oficiais
- f) *E-mail*
- g) Este é um item de controle, se você está lendo marque esta letra.

- h) Redes sociais
- i) Desenhos
- j) Esquemas matemáticos
- k) Quadro de avisos

Bloco 3 – Combinação do Conhecimento

C.1 Seu setor de pagamento desenvolveu algum tipo de programa de computadores destinado a facilitar o trabalho dos taxadores?

- a) Não.
- b) Sim.
- c) Outro: _____

C.1.1 Caso tenha respondido não na pergunta anterior, vá para a próxima pergunta.

Se respondeu sim, informe que tipo de programa foi desenvolvido.

Sua resposta: _____

C.2 No setor de pagamento existe uma pasta de consulta de orientações de uso coletivo dos taxadores? Escolha a opção que mais se aproxima da realidade do seu setor?

- a) Sim, temos uma pasta e todos consultam.
- b) Sim, temos uma pasta, mas poucos consultam.
- c) Sim, temos uma pasta, mas todos preferem perguntar ao colega.
- d) Não temos uma pasta, mas utilizamos um arquivo virtual.
- e) Não temos uma pasta e nem arquivo virtual.
- f) Outro: _____

C.3 O CADU-RH é acessado por sua equipe para obter informações sobre os procedimentos de pagamento?

- a) Sim, às vezes quando encontramos uma situação a ser resolvida.
- b) Sim e sempre uma pessoa da equipe acessa para saber se existem informações novas.
- c) Não, por falta de tempo.
- d) Raramente consultamos porque não encontramos o que procuramos.
- e) Não, porque o acesso é difícil.
- f) Outro: _____

C.4 Sobre *e-mail* institucional dos taxadores assinale qual das alternativas melhor representa a prática do seu setor de pagamento:

- a) Todos os taxadores têm *e-mail* institucional pessoal e as informações recebidas no *e-mail* do setor, são rapidamente repassadas aos *e-mails* dos taxadores.
- b) Os taxadores não possuem *e-mail* institucional porque não foi solicitado.
- c) Os taxadores não possuem *e-mail* institucional porque não havíamos pensando nesta estratégia de comunicação.
- d) Os taxadores não possuem *e-mail* institucional pessoal porque o *e-mail* institucional do setor é suficiente para circular as informações para todos.
- e) Outro: _____

Bloco 4 – Internalização do Conhecimento

Indique todas as práticas abaixo que estão disponíveis ou são vivenciadas em seu setor de pagamento rotineiramente:

- a) Manual de procedimentos do sistema de pagamento.
- b) Ofícios.
- c) Orientações de Serviços.
- d) Orientações internas.
- e) *E-mails*.
- f) Relatórios Gerenciais.
- g) Vídeos institucionais.
- h) Chat para esclarecimento de dúvidas com os órgãos responsáveis pelo pagamento.
- i) Blog exclusivo com as notícias do setor de pagamento.
- j) Cartilhas de procedimentos operacionais.
- k) Treinamentos do sistema de pagamento.
- l) Formação continuada de taxadores.
- m) Formação continuada de coordenadores.
- n) Troca de experiências com outras regionais.
- o) Redes Sociais.
- p) Aplicativo WhatsApp.
- q) Quadro de Avisos.
- r) Gráficos de Produção.
- s) Planejamento Estratégico com foco nos valores, visão e missão do setor.
- t) Outro:
- u)

Comentário espontâneo

Gostaria de fazer alguma sugestão para melhorar a Gestão do Conhecimento no setor de pagamento?

Chegamos ao fim do questionário

Que bom que pude contar com sua participação até aqui. Obrigada por sua colaboração!

Andresa Eulálio

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

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Gestores da SEPLAG - não aplicado

Senhor (a) Gestor (a),

Sou aluna do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Minha dissertação de mestrado se intitula **“Uma proposta para a gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais”**, referente a pesquisa realizada durante o ano de 2016. Para realizar esse diagnóstico, faz-se necessário ouvir os gestores que representam o vértice do sistema e atuam em níveis maiores de gerenciamento. O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

Desde já agradeço por ter reservado uma parte de seu tempo para contribuir com essa pesquisa de campo.

Muito Obrigada!

Andresa

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo exerce a função de Diretor/Gestor, atuando em área de gestão relacionada ao pagamento de pessoal?
- 3- como você classificaria o nível de conhecimento em relação ao SISAP, dos taxadores das Superintendências Regionais de Ensino? Justifique sua resposta.
- 4- Existem praticas de formação continuada para o taxador em andamento, oferecidas pelo Estado de Minas Gerais? Se sim, quais? Se não, há quanto tempo ocorreu alguma formação? Existem dificuldades para realizar a formação dos taxadores?
- 5 - Quais as principais dúvidas apresentadas pelos taxadores? Há uma recorrência nessas dúvidas? Pode-se afirmar que as dúvidas são as mesmas?
- 6 - Existem manuais com os procedimentos operacionais do SISAP? Se sim, você acha que ele é consultado pelos taxadores? Se não, porque não existem manuais?
- 7- você poderia dar alguma sugestão que pudesse aprimorar a comunicação no setor de pagamento?

Chegamos ao fim da entrevista.

Obrigada por dividir conosco uma pouco da sua experiência.

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

APÊNDICE D - Entrevista realizada com um dos Gestores da área de Implementação de Modelo do Projeto MASP e Gestão de Mudanças, vinculado a Subsecretaria de Gestão de Pessoas da SEPLAG/MG.

- a) Qual a sua formação acadêmica?
- b) Há quanto tempo você é servidor da SEPLAG?
- c) Há quanto tempo exerce ou atua em atividades relacionadas à Gestão
- d) Fale um pouco da sua atuação profissional com a Tecnologia da Informação (TI).
- e) Como a TI tem sido utilizada pela SEPLAG para melhorar a GC nos setores de RH do governo?
- f) E o que está sendo feito, em sua opinião, você acha que está bom? Ou poderia ser melhorado ainda mais?
- g) A SEE como sendo o maior órgão do governo, seria o maior problema que vocês têm hoje?
- h) Defina melhor o que você chama de capilaridade.
- i) Gostaria que você falasse um pouco sobre o CADU
- j) O CADU é um repositório digital?
- k) Vocês tem controle de acessos?
- l) Como você avalia o número de acessos? Você acha que ainda está baixo?
- m) Principalmente os setores de pagamento?
- n) Sobre o RH-Responde, fale um pouco da ferramenta.
- o) O que significa a SIGA CRM?
- p) O RH- Responde é considerado uma ferramenta de Workflow?
- q) E está sendo positivo nestes dois órgãos?
- r) É do seu conhecimento se existem dificuldades por parte dos usuários para utilizar tanto o CADU quanto o RH Responde?
- s) E de alguma forma a sua equipe tem buscando conhecer essas dificuldades para tentar aprimorar as ferramentas?
- t) Já foi feita algum tipo de pesquisa com os usuários para aprimoramento dessas ferramentas?
- u) Por último, partindo de sua experiência profissional você poderia dar alguma sugestão que pudesse aprimorar a gestão do conhecimento nas Regionais de Ensino?

Gostaria de agradecer a sua entrevista, foi muito bom e ajudou bastante as sugestões para minha pesquisa.

Muito obrigada.