

# **Painel Estético do Conhecimento (PEC): uma contribuição aplicada à gestão do conhecimento nas administrações públicas**

Menção Honrosa  
**CARLOS ROBERTO LESSA DE SIQUEIRA\***

- \* Graduado em Engenharia Mecânica – Centro Universitário da FEI – São Bernardo do Campo
- Graduado em Psicologia – Universidade de Taubaté/SP
- Pós-graduado em Engenharia da Qualidade – USP
- Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
- Chefe de Divisão – Divisão de Gestão de Pessoas da 8ª RF (Digep08)
- São José dos Campos – São Paulo



# **Painel Estético do Conhecimento (PEC): uma contribuição aplicada à gestão do conhecimento nas administrações públicas**

---

## **Resumo**

### **Objetivos básicos**

O objetivo básico deste trabalho é apresentar uma ferramenta denominada PEC – Painel Estético do Conhecimento (PEC) que pode ser utilizada em todos os processos, subprocessos e demais atividades executadas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), permitindo transformar o conhecimento tácito dos servidores da RFB em conhecimento explícito, possibilitando:

- i)* uma melhor gestão do conhecimento com redução do tempo de capacitação melhorando a mobilidade dos servidores a serem alocados/relocados nas diversas áreas de atuação; *ii)* retenção dos conhecimentos na Instituição, evitando perdas do capital intelectual por remoções, aposentadorias e exonerações de servidores; e *iii)* padronização na execução de tarefas ou atividades em âmbito nacional (observando-se certas especificidades), pois os PECs podem ser colecionáveis e, conseqüentemente, criticados, adaptados, melhorados, servindo, inclusive, para expor processos de trabalhos obsoletos que poderiam ser extintos.

## **B) Metodologia utilizada**

Propõe-se, buscando a otimização dos serviços da RFB, a utilização de uma ferramenta que atenda a um conjunto de regras para a sua construção, que permita a materialização de mapas cognitivos sob certa padronização e que possibilite capturar e publicar o conhecimento tácito dos cérebros dos servidores detentores do capital intelectual da organização.

O treinamento básico para capacitação no domínio das técnicas de construção do Painel Estético do Conhecimento (PEC) é de oito horas. Os PECs são impressos coloridos, em folha de papel couché, tamanho A3, gramatura 180 g/m<sup>2</sup>, fosco, com uma concepção que contempla a informação em seus aspectos semânticos e estéticos, possuindo objetividade, clareza e concisão, combinando visão geral e detalhamento em um único documento, possibilitando a síntese, ou seja, um retrato objetivado do conhecimento.

## **C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento**

### ***I – Criatividade e inovação***

Os PECs representam um modelo inédito de mapa cognitivo aplicado à administração tributária. A ideia de síntese apresentada em seu bojo permite que a capacitação/treinamento em determinada atividade se dê em tempo recorde (redução de custos de treinamento). O modelo de PEC apresentado nesse trabalho, que contempla a isenção de IPI para taxista, tem recebido elogios de inúmeros servidores e gestores da RFB. Alguns colegas com mestrados em área da qualidade chegaram a afirmar que se trata de iniciativa inovadora jamais vista em qualquer administração tributária.

### ***II – Relação custos x benefícios***

A presente proposta pode ser diretamente aplicada por qualquer servidor após uma breve capacitação com oito horas de duração. Esta capacitação pode ser implementada na modalidade EAD, videoconferência, videoaulas ou treinamentos presenciais.

A aplicação dessa metodologia assegura a padronização das atividades de todas as áreas da RFB e em todo o território nacional. A padronização da informação permite aplicar um tratamento isonômico ao contribuinte independentemente da repartição onde o mesmo protocolou o seu pedido, assegura a precisão da informação de forma a não induzir o contribuinte a entrar com demandas desnecessárias que venham a gerar trabalhos desnecessários às seções e serviços ligados àquele assunto.

Os PECs permitirão a redução no tempo de treinamento e objetividade nas orientações relevantes, assegurando a aprendizagem e evitando o desperdício de recursos materiais e humanos.

### ***III – Aumento de produtividade***

O aumento de produtividade pode ser explicado pela redução do tempo necessário para a capacitação do servidor em determinado processo de trabalho. Os PECs possibilitam a visualização em uma única folha, a totalidade das informações relevantes necessárias para o domínio de determinado processo de trabalho reduzindo, conseqüentemente, o tempo dessa capacitação. Se os PECs permitem ou facilitam o treinamento *on the job*, a organização ganha flexibilidade em redistribuir as equipes de trabalho visando à redução de estoques onde eles possam existir.

### ***IV – Viabilidade de implementação***

A metodologia de construção dos PECS é de aplicação rápida, barata e eficaz. O treinamento é de, aproximadamente, oito horas. Os recursos necessários para se construir um PEC são: computador, impressora e papel. O tempo para treinar um servidor para executar uma tarefa para a qual foi elaborado um PEC pode chegar a apenas 30 minutos.

Todo e qualquer servidor da RFB poderá ser capacitado na elaboração dos PECs aplicados nas respectivas áreas de trabalho.

### ***V – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos***

A implementação da proposta trará maior controle, por parte da RFB, de seu capital intelectual atualmente encontrado na forma de

conhecimento tácito e, portanto, subjetivo e intangível que permeia os saberes existentes nas mentes de seus servidores. A possibilidade da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito com a utilização dos PECs permitirá o compartilhamento do saber de um único servidor especialista em determinada atividade, com todos os demais servidores espalhados por todo o Brasil que executam a mesma atividade. Isso poderá, dentro de certos limites, padronizar decisões em âmbito nacional, resultando em aumento da percepção de equidade na atuação da instituição e fortalecimento da imagem da RFB perante a sociedade.

A possibilidade de colecionar os PECs dos diversos processos e subprocesso, mantendo-os disponível na intranet nacional na forma de uma grande biblioteca, permitirá a troca de saberes entre os servidores, melhor controle e padronização de atividades, possibilitando, inclusive, o redesenho de processos, sua extinção ou novas proposições poderá implicar alcançar o resultado de aproximação da arrecadação efetiva da potencial.

A possibilidade de explicitação e padronização de conhecimentos permitirá maior assertividade e efetividade nas atividades de lançamento, buscando-se entendimentos sobre determinados temas da legislação que possam lhes garantir maior robustez que culmine com sua manutenção tanto na esfera administrativa quanto na judicial, propiciando a elevação do cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e aduaneiras.

Os PECs poderiam ser aplicados em um projeto-piloto, visando mensurar ao estabelecimento ótimo do tempo de treinamento de servidores nas áreas aduaneiras. Se, por exemplo, com a utilização dos PECs o tempo necessário para capacitar um servidor recém-ingresso nas atividades aduaneiras seja de apenas cinco dias, a utilização dos PECs seria um diferencial estratégico para uso da RFB e contribuiria para o fortalecimento do comércio exterior e para a proteção da sociedade.

Servidores capacitados e treinados no uso da metodologia de construção e leitura dos PECs tornam-se aptos a padronizar suas atividades e a aumentar sua produtividade por meio de mapas cognitivos

bem elaborados que os façam entenderem a sistemática de trabalho e com isso diminuir o tempo de análise de um processo reduzindo, conseqüentemente, o tempo entre o vencimento do tributo e o seu recolhimento.

A utilização dos PECs potencializa a aprendizagem e reduz os tempos de execução da atividade, tornando o servidor mais ágil. Com a melhoria da performance das equipes de fiscalização, poder-se-ia elevar a percepção de risco e a presença fiscal e produzir o incremento voluntário de arrecadação.

A redução dos litígios tributários e aduaneiros poderia se dar por meio do levantamento de todas as possíveis situações e matérias que internamente não estejam pacificadas. Uma força-tarefa poderia ser reunida para deliberação e construção dos PECs para auxiliar na apresentação das diversas teses adotadas internamente, pela fiscalização, pela tributação, pelas DRJs, pelo CARF e pela jurisprudência em geral. Os PECs indicarão qual das teses reúne maior chance de consolidação. A partir dessa prévia seleção, a PGFN poderia ser solicitada para a elaboração de parecer a ser submetido ao Ministro da Fazenda. A partir da aprovação do Parecer, nossas ações estariam vinculadas, reduzindo as divergências interpretativas e fortalecendo nossos autos de infração.

Os PECs também podem ser usados para planejamento das atividades e desenho de novas rotinas de trabalho e, com isso, seria possível aprimorar e ampliar os serviços prestados à sociedade.

A metodologia recomendada tem por meta desenvolver as potencialidades humanas, organizar e sistematizar as informações, propiciar um aprendizado efetivo em curto período de tempo. Permite o engajamento, possibilita o compartilhamento das experiências, o mapeamento de conhecimentos. Como ferramenta que gerencia o conhecimento e permite o compartilhamento de experiências, os PECs auxiliarão no desenvolvimento de competências, na integração e na valorização das pessoas que compõem nossa organização.

Os PECs permitem fazer mais com menos recursos humanos, pois melhora a aprendizagem e a produtividade com a qual as pessoas

executam suas tarefas. Melhorando-se a efetividade na execução de determinadas atividades, poder-se-ia melhor adequar o quadro de pessoal às necessidades institucionais.

Em relação à **integração e otimização dos resultados do macroprocesso do crédito tributário** no âmbito do Ministério da Fazenda (MF), a proposta tem como premissa o desenvolvimento e melhoria de cada atividade ou tarefa para a qual um PEC for construído. Se um processo ou subprocesso for composto de várias tarefas ou atividades, a melhoria das partes (as tarefas ou atividades) implicaria a melhoria dos subprocessos ou processos como um todo.

É possível e perfeitamente factível a construção de PECs para cada um dos seguintes processos: Política Tributária; Cadastro; Arrecadação; Cobrança; Fiscalização; Contencioso; Inteligência Fiscal; Atenção ao Contribuinte; Legislação; Cooperação Fiscal. Todos esses PECs poderiam ser reunidos em uma coletânea, a CPEC, e disponibilizados em forma de uma biblioteca na intranet nacional.

#### ***D) Principais lições aprendidas***

A partir do trabalho desenvolvido, pode-se concluir que os PECs permitem tornar os conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos. Os PECs podem ser usados como facilitadores da aprendizagem e possibilitam a capacitação de recursos humanos em tempo recorde e a baixo custo, favorecendo a execução com excelência das atividades e eliminando o retrabalho.

Os PECs permitem assegurar relativa padronização de conceitos, técnicas, processos, atividades e tarefas, melhorando o nível de qualidade de todos os serviços prestados.

Os PECs também permitem a visualização dos aspectos relevantes, apontam a essência daquilo que é significativo e que merece ser alcançado e preservado.

E, finalmente, os PECs podem servir como interlocutores no processo de comunicação, um meio que possibilite unir a qualidade à gestão de processos desenvolvidos pela RFB e contribuir para a tradução da visão estratégica em termos operacionais, promovendo a melhoria contínua dos processos de negócios.



# **Painel Estético do Conhecimento (PEC): uma contribuição aplicada à gestão do conhecimento nas administrações públicas**

---

## **Introdução**

A escrita, uma das maiores invenções da humanidade, tem permitido o registro de experiências, a construção da história e o próprio desenvolvimento científico. A possibilidade de disponibilizar e compartilhar dados, informações e conhecimentos com a utilização da internet e das ágeis ferramentas de busca, de igual forma, contribui para que a produção científica cresça de forma exponencial. Nesse século informacional, melhorar a apreensão de conteúdos, transformar dados e informações em conhecimentos, explicitar tais conhecimentos possibilitando sua sistematização e disseminação é fator vital para a competitividade das organizações e, conseqüentemente, de sua sobrevivência.

O emaranhado de leis, decretos, instruções normativas, pareceres, notas técnicas, soluções de consultas, entre outros, bem como suas constantes alterações, permeiam todos os processos de trabalho, obrigando as administrações tributárias a uma contínua atualização para que seus serviços reflitam a correta interpretação e aplicação legislativa em um ambiente complexo e dinâmico.

Nesse cenário, para atender às demandas de trabalho, as administrações tributárias precisam alocar elevada quantidade de recursos em capacitação e desenvolvimento de seus recursos humanos. Contudo, em razão de uma alta rotatividade de servidores, seja por remoção interna, por exoneração ou por aposentadoria, geralmente esses saberes são perdidos, pois não chegaram a ser transformados em conhecimentos explícitos. Em algumas divisões, a saída maciça de servidores, pode chegar a comprometer a continuidade dos trabalhos. Mesmo realocando-se novos servidores a esses postos de trabalho, leva-se algum tempo para que aprendam suas novas funções. Se não for assegurado o registro de roteiros de trabalho, de manuais, de *check list*, de mapas cognitivos, a aprendizagem dos servidores se dará por tentativa e erro, até que os mesmos possam melhorar suas performances. Esse modelo aumenta o consumo de recursos gerando desperdícios e retrabalhos.

O presente trabalho visa apresentar uma ferramenta denominada Painel Estético do Conhecimento (PEC), que potencializa a apreensão da informação de qualidade, possibilita a ocorrência da aprendizagem de novos conteúdos, sistematiza o conhecimento produzido e possibilita sua ampla divulgação e compartilhamento.

Existem, no mercado, várias ferramentas organizadoras do pensamento, a saber: mapas mentais, mapas conceituais, rede de conhecimentos, diagramas espinha de peixe, fluxogramas, entre outras.

Em 2012, na Superintendência Regional da Receita Federal do Brasil da 8ª Região Fiscal, iniciaram-se as primeiras tentativas de mapeamento de alguns subprocessos aplicando-se, primeiramente, as técnicas de mapas mentais. Todavia, os primeiros mapas foram sofrendo alterações tanto em forma quanto em conteúdo e acabaram distanciando-se do modelo proposto por Tony Buzan, dando origem a um elemento novo, ao qual se denominou Painel Estético do Conhecimento (PEC).

Pode-se dizer que o primeiro PEC é um produto desenvolvido dentro da Receita Federal do Brasil (RFB) e agrega elementos da engenharia da qualidade e da psicologia da aprendizagem.

O PEC é uma espécie de mapa cognitivo, uma forma de esquematizar ideias, informações e procedimentos de trabalho, que obedece a algumas regras para sua construção. O PEC, assim como outras ferramentas organizadoras do pensamento, apresenta múltiplas aplicações e uma das mais importantes é a facilitação dos processos de comunicação e da aprendizagem, mediando a gestão do conhecimento.

Ao mapear um procedimento de trabalho, o servidor aprende muito rapidamente todas as etapas, rotinas e intervenções que serão necessárias ao desempenho das novas atividades. A aprendizagem e o domínio na execução das tarefas proporcionam a melhoria da autoestima e possibilita o desenvolvimento de novas potencialidades.

Os PECs podem ser construídos observando-se as ferramentas processuais apresentadas no ciclo da gestão da qualidade, conhecidas como Planejar, Fazer, Controlar e Agir.

Unir a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento, tendo como mediador o PEC, pode possibilitar a qualquer organização dar um salto quântico<sup>1</sup> rumo à excelência na condução de seus negócios. No caso da RFB, a internalização e o domínio do uso dessa ferramenta possibilitaria alcançar o que se propõe a sua visão de futuro, qual seja: ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional.

## **2 O processamento mental da informação – a colaboração das neurociências**

Na Figura 1, a seguir, apresenta-se a fóvea que ocupa uma pequena região da retina, medindo, aproximadamente, 2 milímetros quadrados. É na fóvea que as informações que estão sendo focadas pelos olhos

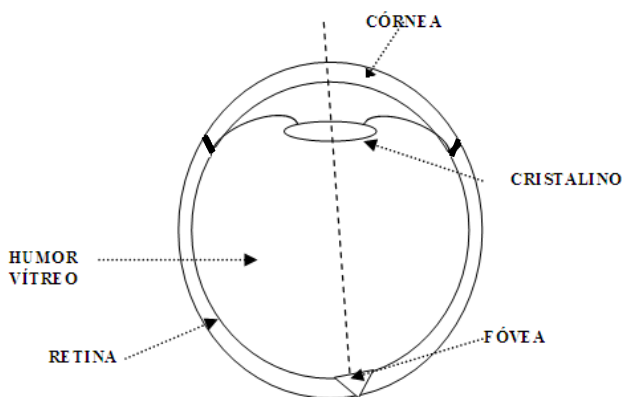
---

1 Salto quântico é uma terminologia utilizada na física quântica. Para a física, esse salto indica uma transição descontínua de um elétron de uma órbita atômica para outra sem passar pelo espaço entre as órbitas. Em nosso texto, indica um crescimento além daquele produzido por uma melhoria linear e contínua. Em um processo de melhoria contínua, a organização aprende com seus próprios erros e vai se desenvolvendo com o passar do tempo em um crescimento contínuo e previsível. O salto quântico refere-se a uma descontinuidade, um salto a um novo patamar de crescimento e desenvolvimento pela utilização estratégica de um novo domínio de informações e conhecimentos, sem passar pela experiência da tentativa e erro.

e pela atenção são capturadas e levadas às regiões do cérebro que processam a linguagem, a saber: o Hemisfério Esquerdo, responsável pelo processamento sequencial, consciente e lógico da informação. Contudo, toda a área restante da retina também captura as informações por meio da visão periférica e as leva, boa parte delas, para o hemisfério direito, responsável pelo processamento simultâneo (ou em paralelo) da informação, resultando no *insight* ou resposta intuitiva de alta qualidade e 100% de precisão.

Pela disparidade de áreas retina *versus* fóvea, seria concluir que, aparentemente, a natureza possibilitou ao homem assimilar mais informação do que ele é capaz de processar conscientemente.

Figura 1 – Imagem do olho

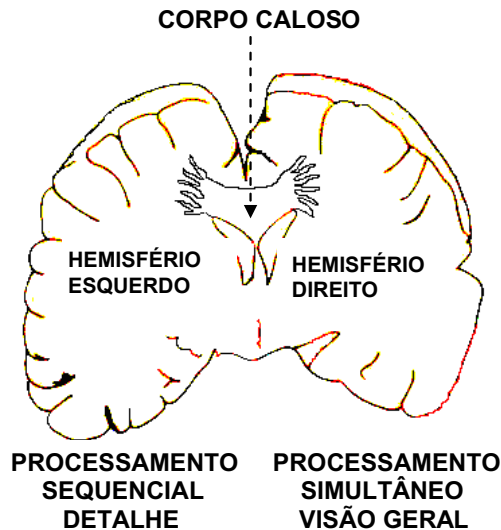


Fonte: Elaboração do autor.

A Figura 2 apresenta o cérebro subdividido em seus dois hemisférios interligados através do corpo caloso. Estudos recentes de neurociências indicam que o hemisfério esquerdo, de forma muito simplificada, seria o responsável pelo processamento da linguagem, da lógica, dos números, da matemática e ocupando-se do detalhamento. Neste hemisfério o processamento da informação ocorreria de forma sequencial ou linear, ou seja: as informações vão sendo processadas uma após outra, como na leitura de um texto. Lê-se palavra por palavra. Essa forma de processamento é vagarosa, repercutindo na baixa velocidade de

leitura, o que dificulta a compreensão, a memorização da informação e, conseqüentemente, a concentração. Há, também, indicações de que nesse hemisfério encontra-se a sede da consciência e do pensamento racional.

Figura 2 – Os dois lados do cérebro



Fonte: Elaboração do autor.

A ênfase escolar nos processos lógicos, no ensino do português e da matemática e a própria capacidade humana de articular a linguagem propiciaram a predominância do hemisfério esquerdo, em detrimento do hemisfério direito, na forma como o homem organiza a informação e em seu processo decisório. Essa ênfase no hemisfério esquerdo privilegiou o detalhe, a parte, o segmento e a visão segmentada, e a forma de pensar repercutiu na produção científica, nos processos de trabalho, nos processos industriais.

Programas de graduação e de pós-graduação foram desenvolvidos para capacitar a pessoa no domínio da parte segmentada da informação e resultaram em uma crescente dificuldade de comunicação entre as

diversas áreas. Um especialista de uma área do saber tem dificuldades para entender o especialista de outra área. Por isso, a dificuldade (presente ainda nos dias de hoje) de fazer trabalharem juntas as equipes multi e interdisciplinares.

Um especialista em direito pode não apresentar qualificação para discorrer sobre a contabilidade ou a engenharia e, mesmo, medicina. Se os enrijecidos modelos mentais foram construídos acadêmica e culturalmente por décadas a pensar dessa forma, é notório que esse comportamento será percebido no interior da administração tributária, em que alguém que se especializou em julgamento de processos não se encontra à vontade para trabalhar, de repente, na área da logística ou da gestão de recursos humanos. Ou um especialista em legislação previdenciária, vindo dos concursos da Previdência, não aceitará de bom grado a mudança de área para fiscalizar, por exemplo, o Programa de Integração Social (PIS)/Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) não cumulativo.

É importante enxergar esse cenário. Fala-se muito na necessidade de as pessoas apresentarem uma visão holística, geral ou sistêmica.<sup>2</sup> Enxergar o todo. Quem enxerga e entende o conjunto de informações memoriza mais facilmente e consegue propor modificações ou melhorias. Contudo, pouco se fala em como essas pessoas conseguirão atender a essa necessidade.

Se os hemisférios cerebrais trabalham de modo diferenciado e isso repercute na forma como se desempenham as atividades, na forma de gerenciamento da informação, logo, para que se possa sair do “domínio da parte” para a “visão do todo”, faz-se necessário mudar a forma de pensar e de organizar a informação.

Os métodos de leitura e escrita convencionais são fortemente apoiados pelo lado esquerdo do cérebro, sequencial e detalhista. Por isso, a ênfase nos textos lineares que permeiam o ambiente. Páginas

---

2 **Mas o que está faltando? Uma visão mais clara e completa do todo.** Esta questão foi apontada em uma transparência da apresentação para Administradores da RFB, em Brasília, em 27 de maio de 2011, com o título: Gestão orientada a processos na Receita Federal do Brasil. Disponível em: intranet da RFB.

e páginas de informações sequenciais: leis, decretos, instruções normativas, ordens de serviços, normas de execução e portarias. Todos esses instrumentos, apesar de sua importância, dificultam o acesso à informação essencial à execução da atividade.

O hemisfério direito seria responsável pela rima, ritmo, música, pintura, pela modelagem ou visão espacial, ocupando-se da visão geral. Nesse hemisfério, o processamento da informação ocorreria de forma não consciente, simultânea ou em paralelo. A resposta, aí processada, poderia transitar pelo corpo caloso, chegando ao consciente como uma intuição.

A intuição ainda não tem sido levada a sério pelos pesquisadores. Nem mesmo as escolas privilegiam atividades que desenvolvam o hemisfério direito. Contudo, ao levar em conta que o cérebro pode processar 400 bilhões<sup>3</sup> de bits de informações por segundo, e que o consciente só consegue processar 2 mil bits por segundo, observa-se que a resposta intuitiva é, sem dúvida alguma, mais poderosa e precisa por ter sido gerada por uma capacidade de processamento superior. A produção de resposta centrada no hemisfério direito teria muito mais vantagem do que a resposta oriunda do processamento lógico. Uma área da psicologia da linha humanística,<sup>4</sup> com uma robusta e revolucionária metodologia de abordagem do inconsciente já aplicada em mais de 100 mil pacientes, no Brasil e na Europa, indica que o homem possui um inconsciente intuitivo e que as respostas trazidas por esse inconsciente seriam 100% corretas. Em outras palavras, a parte do cérebro trabalha para alcançar a visão do todo, é o hemisfério direito.

Utilizar esse hemisfério na organização da informação implica otimizar o processo de aprendizagem e representa um enorme diferencial competitivo.

Na gestão dos processos, é pré-requisito que a pessoa enxergue o todo.

Como fazer com que uma organização composta de pessoas racionais, centradas no lado esquerdo do cérebro, acostumadas à

---

3 Arntz (2007).

4 Moraes (2002).

execução de atividades, tarefas e partes, ou seja, com ênfase na gestão de tarefas, o tradicional modelo de administração das organizações ocidentais, mude o seu modelo mental e passe a desenvolver essa capacidade de perceber a visão do conjunto, a enxergar o processo inteiro e dar um salto na qualidade de seu processamento mental?

Há uma necessidade de se privilegiar a visão do todo nos esquemas mentais dos servidores e isso será obtido com a integração dos dois hemisférios cerebrais. Essa integração dos hemisférios propiciará o desatar do processo criativo e intuitivo que é sua consequência natural.

Os esquemas, os fluxogramas, os mapas mentais e os PECs são fortemente apoiados pelo hemisfério direito, exatamente por possibilitar ao indivíduo “enxergar” o todo.

Elaborar esquemas cognitivos no processamento da informação desenvolve a capacidade de síntese, clareza e concisão. Ao ler o texto e sintetizá-lo em um esquema, trabalha-se com ambos os hemisférios cerebrais. Como o hemisfério direito possui a visão do todo, é ele quem pode indicar aquilo que é o mais importante, aquilo que precisa ser enfatizado.

Destacar a essência é um dos princípios científicos da gestão da qualidade, imortalizado na célebre frase do Professor Juran:<sup>5</sup> “Poucos vitais, muitos triviais”, citada em um de seus artigos escritos na década de 1920, mas que acabou sendo atribuída ao economista e sociólogo italiano Vilfredo Pareto (1848-1923).

O mesmo lado direito que permite o processamento simultâneo da informação e possibilita a visão contextual do processo é o hemisfério que permite destacar a essência, aquilo que é relevante, aquilo que é vital. É esse hemisfério que possibilitará a escolha dos itens estratégicos que deverão ser gerenciados e que permitirão a eficácia das ações. Investir os escassos recursos em elementos vitais para a sobrevivência organizacional é um dos pressupostos básicos da gestão da qualidade.

A Figura 3 mostra a interligação entre dois neurônios, por onde

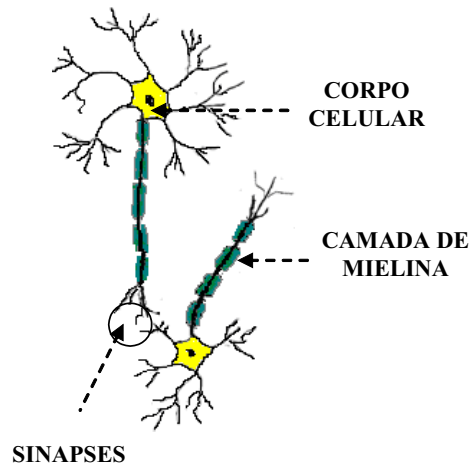
---

5 JURAN, Joseph. Nascido na Romênia em 1904, engenheiro eletrotécnico acompanhou Edwards Deming na revolução da qualidade do Japão do pós-guerra.



transita uma informação. Neurônios que disparam juntos por muito tempo formam uma identidade. Isso ocorre no processo de aprendizagem. De certa forma, isso é salutar. A repetição da resposta promove a fixação (consolidação da aprendizagem e a automatização das respostas). A partir da fixação a resposta sempre será rápida e certa, tal qual ocorre na aprendizagem da tabuada. Com a repetição surge a padronização do comportamento, a formação dos hábitos, o estabelecimento da rotina. O domínio do ambiente e do conhecimento, por meio da aprendizagem, gera confiança, segurança e conforto e afasta o medo.

Figura 3 – Neurônios formando uma sinapse



Fonte: Elaboração do autor.

Contudo, ao se modificar o ambiente, as respostas antigas já não são mais adequadas e se faz necessário que ocorra uma desaprendizagem, isto é, que os neurônios deixem de dispararem juntos e quebrem a relação de identidade.

Isso não se faz de forma pacífica. Qualquer mudança no ambiente que implique novas aprendizagens causará desconforto. Os neurônios terão que fazer novas sinapses. Por terem de deixar as rotinas e sua zona de conforto, as pessoas serão resistentes aos processos de

mudanças e ficarão presas em seus modelos mentais e seus padrões de pensamentos.

Como assegurar o sucesso nas mudanças organizacionais? Como vencer as forças que resistem às mudanças, se elas permeiam o funcionamento do cérebro, as sinapses, a forma como os neurônios se interligam e o conteúdo emocional, cultural e toda a história de vida do sujeito?

E, como a história de vida de cada um não se repete, como podemos tratar de forma coletiva um processo de mudança? Como alinhar os pensamentos, as vontades, os recursos de uma organização tão eclética como a Receita Federal do Brasil espalhada em um país de dimensões continentais? Como se certificar que a comunicação é feita de forma significativa e que todos entendam o que está sendo proposto para que ocorra um efetivo engajamento?

Daí decorre a necessidade de uma ferramenta que possa ser aplicada por todos, que faça a mediação dos processos cognitivos, que promova a síntese, que seja ao mesmo tempo clara e objetiva, trazendo a visão do todo e algum detalhamento: o PEC. Se essa ferramenta for difundida e associar-se a ela a intranet, o correio eletrônico e as videoconferências, a organização ganhará um importante diferencial competitivo, capaz de reduzir o tempo na consolidação das aprendizagens, de promover o compartilhamento das informações e dos conhecimentos, de explicitar o conhecimento tácito, tornando-o registrável, organizado e controlado.

Como o PEC é objetivo na apresentação visual da informação não haverá ruídos na comunicação, não haverá desvios, mas a preservação do foco naquilo que é vital a ser alcançado.

### **3 Tipos de organizadores da informação e a contribuição da gestão da qualidade: o foco na essência**

Todas as pessoas possuem um sistema de comunicação próprio, em que a palavra possui um significado particular, em função das experiências, das sensações, dos sentimentos e das representações mentais associadas a ela. Para que uma pessoa possa realmente

comunicar-se com a outra, ambas devem, além do próprio sistema, conhecer o sistema de comunicações da outra. Embora as palavras possuam um sentido universal em determinado idioma, ao utilizá-la na comunicação o emissor pode não se fazer entender pelo receptor, pois, para este, aquela palavra possui uma gama de outros significados e experiências associadas a ela ou, até mesmo, ser vazia de representatividade.

Dessa forma, o homem ao se expressar por meio do texto acaba utilizando muitos argumentos e exemplos na tentativa de convencer o leitor sobre o que está sendo dito. Porém, depois que o leitor estiver convencido do que foi dito, poderá resumir tudo em pouquíssimas palavras.

Como visto anteriormente, o professor Juran, um especialista da qualidade, enunciou a seguinte frase: “Poucos vitais, muitos triviais”, que acabou tornando-se uma lei, pois se aplica em todas as áreas do conhecimento humano.

Na fiscalização, por exemplo, dos milhões de contribuintes passíveis de serem fiscalizados, existem aqueles poucos e mais importantes, que serão selecionados.

Na aplicação correta dos escassos recursos, as organizações se obrigam, por meio da aplicação diária dessa lei, a selecionar os elementos vitais, de forma que suas ações sejam premiadas pela eficácia e eficiência, com redução de custo.

Na produção científica dos milhares de artigos publicados diariamente, apenas um conjunto bem pequeno possui, de fato, relevância científica. A grande maioria são artigos que dizem, de outra forma, aquilo que já foi dito. Existe muita redundância informacional. E, muitas vezes, também ocorre perda da qualidade da informação, ou seja, ao reinterpretar o pensamento original de algum autor, o pesquisador pode transmitir uma mensagem equivocada.

Igualmente, em uma aula de quatro horas de duração, observa-se a mesma coisa. O professor se utilizará de vários argumentos e exemplos para atingir os sistemas de comunicação de seus alunos.

Após se assegurar da compreensão necessária, a mesma aula poderá ser resumida em pouquíssimas palavras em alguns minutos.

No texto não é diferente. Mesmo um livro de 600 páginas poderá ser resumido em 24 páginas. Algo em torno de 4% a 11% do que é escrito possui conteúdo significativo.

A aplicação da regra “poucos vitais, muitos triviais” no contexto do gerenciamento da informação ou do conhecimento associada a uma ferramenta que disponibiliza a essência do que se quer comunicar em uma forma gráfica com forte estímulo visual se apresenta como uma importantíssima vantagem competitiva pessoal ou organizacional.

A título de exemplo, chama-se a atenção dos PECs inseridos no Capítulo 11, como anexos. O item 11.01 é um exemplo de mapa cognitivo do subprocesso denominado isenção de IPI para taxista.

Em uma única folha, de forma didática e colorida, têm-se a visão de todo o subprocesso, de quem faz o quê e o que é necessário para se deferir ou indeferir o pedido de isenção. Demonstram-se quais são os instrumentos legais utilizados para embasar o procedimento, há indicação de quais sistemas de informação, internos e externos, deverão ser acessados, quais informações estão sendo buscadas e o que se há de fazer com elas, além de várias informações relevantes para fins de controle.

Para organizar essas informações, foi necessária a leitura de, aproximadamente, 150 páginas de textos legais: lei, decretos, instruções normativas, ordens de serviços, portarias, pareceres normativos etc.

A leitura sequencial foi feita utilizando-se do hemisfério esquerdo do cérebro. Com a utilização da visão do todo, o processo integral desde a entrada do pedido junto ao CAC das unidades da RFB, o protocolo, a verificação dos documentos, quais documentos seriam necessários para o deferimento do pedido, como elaborar o parecer, a emissão do despacho decisório e a consequente emissão das autorizações, foi possível desenhar o processo como um todo, buscando, em uma única folha, transmitir a visão geral e os aspectos essenciais de cada tarefa/atividade associada ao subprocesso em questão.

Essas informações, uma vez organizadas no formato do PEC, não mais estão perdidas em 150 páginas de textos, elas estão ressaltadas, apontadas para serem aplicadas, otimizando as ações. Com o foco na essência, podem-se padronizar as decisões em toda a Região Fiscal. A repetibilidade dos parâmetros do processo é um dos pilares da gestão da qualidade, pois assegura o tratamento isonômico aos contribuintes espalhados por todo o Estado. O procedimento, assim clarificado e objetivado, torna-se tão fácil de ser executado, que permite, inclusive, pensar-se na possibilidade de se automatizar as decisões, por meio de um sistema eletrônico, nos moldes do SCC. Assim, a automatização de processos de trabalhos, permitiria alocar os servidores para os procedimentos de auditoria e fiscalização por amostragens dos casos mais significativos e redistribuir os servidores remanescentes para executar outras atividades mais prioritárias da repartição.

Mesmo que existam os PECs simplificando os procedimentos, isso não tira o mérito das Instruções Normativas, das Leis e das Portarias. Elas sempre serão necessárias. Por outro lado, além desse arcabouço legislativo, sequencial e detalhado, também se faz necessário um novo instrumento, que observe aos ditames de todas as normas e que possibilite a síntese, o foco na essência, que permita ao servidor ter a visão do todo, que o faça enxergar o processo no qual ele está inserido.

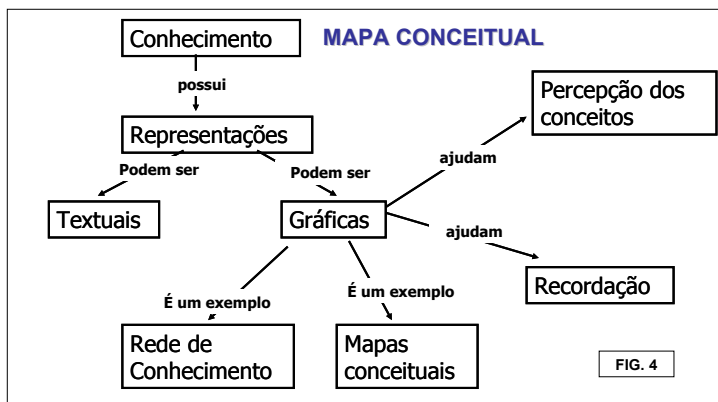
Assim como se faz necessário integrar os dois hemisférios cerebrais para organizar a informação, assim se faz necessária a integração da legislação, que disponibiliza a informação de forma sequencial e os PECs, com sua capacidade de enfatizar a essência.

Com esse instrumental, é possível reduzir drasticamente o tempo de capacitação dos servidores. Isso implica redução de custo e aumento da confiabilidade na execução das atividades. Como o PEC permite dar visibilidade aos processos também permite que se proponham alterações ou melhorias, um salto na direção da excelência na condução dos negócios públicos. Com esse instrumental, haverá uma ressignificação e uniformização em diversas palavras e conceitos utilizados nos sistemas de comunicação dos servidores. Se as pessoas entenderem o discurso que lhe está sendo comunicado poderão se alinhar em torno dos objetivos a serem alcançados.

Portanto, a lei dos “poucos vitais, muitos triviais” é que possibilita o transcurso do processamento sequencial para o processamento simultâneo da informação, ou seja: possibilita a elaboração visual e gráfica da informação de modo a alcançar o todo essencial, possibilita a produção dos PECs aplicados aos processos de trabalho, possibilita a gestão de conhecimentos e a gestão de processos.

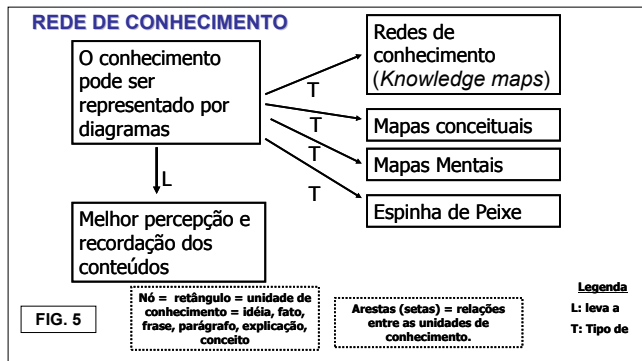
Encontram-se algumas ferramentas organizadoras da informação, entre elas: o mapa conceitual (Figura 4) aplicado desde a década de 1960, principalmente no meio acadêmico. A rede de conhecimento também refere-se à década de 1960 (Figura 5).

Figura 4 – Mapa conceitual



Fonte: Elaboração do autor.

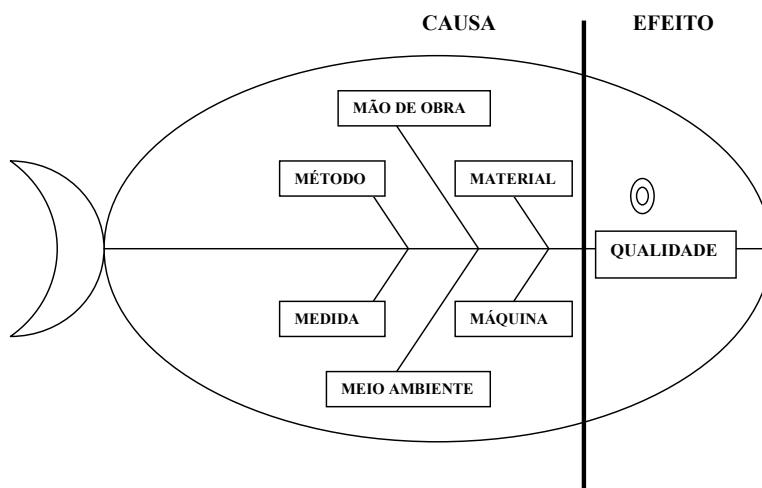
Figura 5 – Rede de conhecimento



Fonte: Elaboração do autor.

A Figura 6 apresenta um modelo do diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito. Trata-se de uma importante ferramenta utilizada na gestão da qualidade desde a década de 1950. Permite relacionar todas as possíveis causas que poderiam estar contribuindo para o surgimento de um determinado efeito (efeito é o problema que se quer resolver, ou o objetivo que se quer alcançar). Ao permitir “visualizar” o todo, o diagrama possibilita identificar e isolar a causa, ou seja, permite a intervenção no processo. Esse pequeno e quase insignificante diagrama, associado à lei “dos poucos vitais e muitos triviais” e às quatro ferramentas da gestão da qualidade (planejar, executar, controlar e agir), foram decisivos para transformar o Japão, de uma economia falida no pós-guerra, a uma referência mundial de excelência na condução de seus negócios.

Figura 6 – Diagrama espinha de peixe



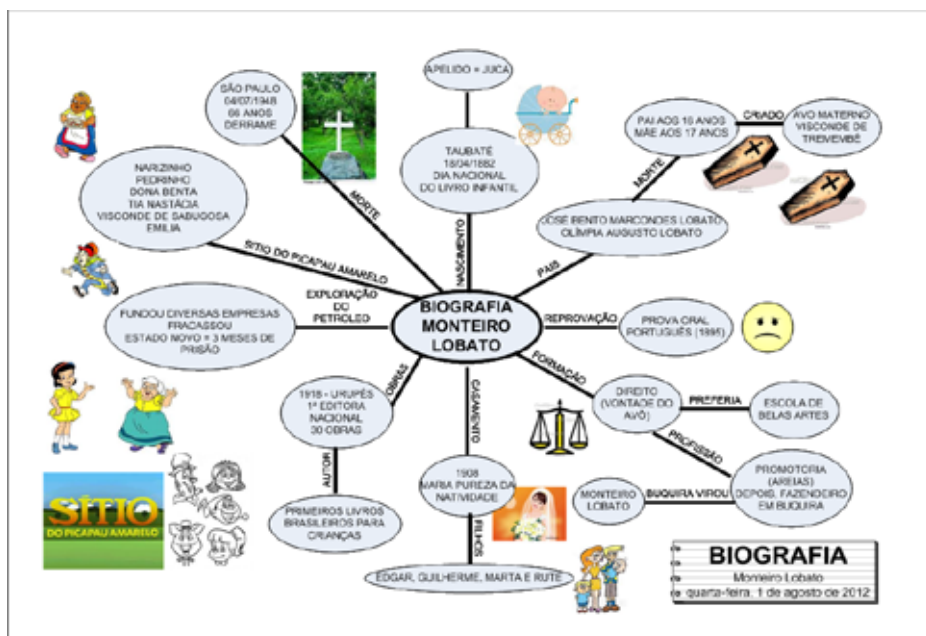
Fonte: Elaboração do autor.

E por último, e mais recente, tem-se um exemplo do mapa mental. O mapa mental é uma técnica desenvolvida pelo psicólogo britânico Tony Buzan, já na década de 1970. Enquanto o diagrama de Ishikawa é mais rígido (padronizado), os mapas de Buzan são mais flexíveis e possibilitam maior criatividade na organização das informações. Nos mapas mentais, as informações são interligadas por ramos e formam uma hierarquia entre ideias relacionadas. Também se utiliza de cores e permite-se a colocação de imagens.

O exemplo da Figura 7 retrata a vida e morte de Monteiro Lobato e alguns dos fatos mais marcantes em sua biografia.

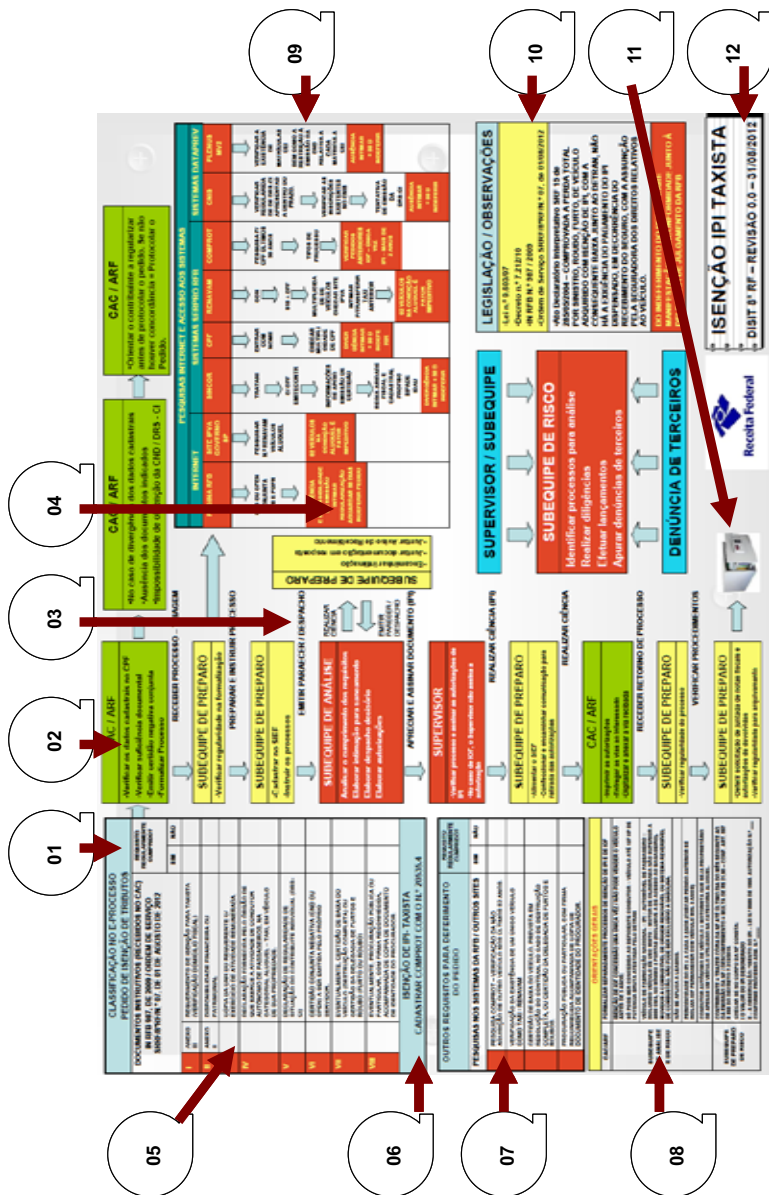


Figura 7 – Biografia de Monteiro Lobato



Fonte: Elaboração do autor.

Figura 8 – PEC isenção de IPI para taxista



Fonte: Elaboração do autor.

PAINEL ESTÉTICO DO CONHECIMENTO – PEC ISENÇÃO DE IPI

Legenda da Figura 8 – PEC isenção de IPI

01	Check List dos documentos necessários para a instrução do processo. Requisito atendido: SIM/NÃO.
02	Fluxograma sintetizador de todas as equipes envolvidas no subprocesso de trabalho e informações / ações relevantes para cada uma das equipes.
03	Descrição das Tarefas ou Atividades (conforme o E-Processo).
04	Informações Relevantes que Impedem a concessão do benefício.
05	Tabela que sintetiza todos os documentos obrigatórios para deferimento do pedido.
06	Informação relevante. Código de Cadastramento do Processo no Sistema COMPROT.
07	Outros requisitos necessários para deferimento do pedido.
08	Orientações Gerais: Síntese da Legislação. Trata-se de informações relevantes.
09	Síntese de todos os Sistemas de Informações que precisam ser acessados e minirroteiros por tipo de acesso.
10	Síntese da Legislação descrevendo todas as normas legais e infralegais relacionadas ao assunto.
11	Término do fluxograma descrevendo a destinação do E-processo e demais documentos a ele juntados.
12	Legenda que permite a identificação do PEC e o controle de sua revisão.

Comparando-se as Figuras 7 e 8, percebem-se as diferenças fundamentais que se apresentam nos dois modelos de organização do conhecimento: O mapa mental e o PEC, o que torna o PEC um elemento original.

#### **4 Metodologia aplicada. Como construir um PEC**

Os passos para a construção do PEC são muito simples. A título de exemplo observe o modelo anteriormente apresentado na Figura 8 que retrata o subprocesso de Isenção de IPI para taxista.

Tudo se inicia a partir da leitura de toda a legislação pertinente a esta matéria, onde as informações são apresentadas parte a parte, detalhe por detalhe. Após essa leitura, chega-se a compreensão do todo.

Logo, o texto segue a regra: das partes para o todo, que possibilita a partir do detalhe, chegar ao entendimento do todo. Na construção do PEC, temos invertida essa regra. Assim, para esquematizar o conhecimento, se faz necessário ter-se em mente a visão do processo como um todo, colocando-se na folha, primeiramente a visão geral e, partindo para alguns detalhamentos, onde necessário. Daí surge a primeira regra:

### **Regra n.º 01: Primeiro a visão geral, depois o detalhamento**

Com a leitura da legislação e observando-se a visão geral, pode-se aplicar a regra dos “poucos vitais” dentro dos “muitos triviais”, o que permitirá a redução de até 96% de conteúdos argumentativos ou exemplificativos. Apenas 4% a 11% do conteúdo textual é, de fato, matéria relevante.

Selecionar as informações vitais, entre as muitas triviais, resulta na segunda regra:

### **Regra n.º 02: Poucos vitais, muitos triviais**

As informações deverão apresentar-se de forma clara, objetiva e concisa. A ideia por trás da construção do PEC é a ideia de síntese. A informação contida no PEC deve ser sintética e disposta em uma única folha que possibilite a visão geral do subprocesso. Assim, obtém-se a terceira regra:

### **Regra n.º 03: Todas as informações relevantes devem estar sintetizadas e dispostas em uma única folha.**

PEC significa Painel Estético do Conhecimento. A palavra “Painel” denota a possibilidade de se colocar na folha, informações relevantes como se fossem blocos de assuntos que não necessariamente precisam estar interligados por ramos à ideia principal. “Notas”, “Observações”, “Informações cruciais” podem estar destacadas em lembretes colocados

nos PECs sem a necessidade de se manter uma sequência linear textual. “Pendura-se” a informação relevante como se a folha fosse uma parede ou uma lousa. Aliás, a ideia de painel surgiu em parte das lousas organizadas por excelentes professores. O PEC seria como uma minilousa ou um quadro de síntese onde o conhecimento poderia ser organizado.

**Regra n.º 04: Algumas informações relevantes podem se fixar em partes da folha onde o PEC é construído, sem a necessidade de ligar essas informações por ramos.**

Todo processo ou subprocesso de trabalho, no âmbito das administrações tributárias, apresentam alguns aspectos em comuns a saber: possuem atividades que devem ser exercidas pelos contribuintes, documentos que sejam necessários para a instrução do processo, atividades que sejam de competência de seções ou serviços no âmbito interno da repartição. Essas observações resultam em três novas regras:

**Regra n.º 05: O PEC deve prever um fluxograma contendo todas as seções ou serviços ligados a determinado subprocesso, desenhando a origem, o desenvolvimento e a finalização das atividades.**

**Regra n.º 06: O PEC deve conter *check list* de todos os documentos necessários para a instrução processual que resultem no deferimento do pedido.**

**Regra n.º 07: O PEC deve conter uma tabela onde todos os Sistemas de Informações que precisam ser consultados apareçam de forma sintética e onde se descreva, passo a passo, como acessá-los, quais informações se buscam encontrar e quais informações obtidas nesses Sistemas podem levar ao indeferimento do pedido.**

Tal qual nos Mapas Mentais propostos por Tony Buzan, os PECs também se utilizam de cores que proporcionam um estímulo visual. Nos fluxogramas inseridos nos PECs, é possível a aplicação de cores para seções ou serviços distintos da repartição. A cor vermelha no fundo,

com as letras escritas em amarelo, pode ser utilizada para transmitir a ideia relevante em caso de indeferimento do pedido.

**Regra n.º 08: Devem ser utilizadas cores na construção dos PECs objetivando-se a criação de um estímulo visual.**

**Regra n.º 09: Os PECs devem ser impressos em papel Couche de gramatura 180 g/m2, no formato A3.**

**Regra n.º 10: As informações devem estar dispostas na folha de forma organizada, observando-se, se possível, o aspecto simétrico, conferindo, dentro do possível, certo valor artístico, resultando na construção de um PEC harmônico e agradável.**

O conjunto das regras 08, 09 e 10 proporciona o elemento estético ou seja: a utilização dos sentidos na obtenção do conhecimento estético. A esse respeito Oberg (2007) assim preleciona:

Mesma raiz de palavras como sinestesia, que significa cruzamento de sentidos e sensações, a estética, termo de origem grega – aisthesis (estese), indica a percepção pelos sentidos, sensação, faculdade de sentir, opondo-se à palavra anestesia, que também tem sua raiz em aisthesis e, acrescida de na, negação em grego, significa ausência de percepções e de sensações.

Alves (2011) assim argumenta em relação à informação estética:

Muito se tem discutido sobre o conhecimento estético, sensível, adquirido pelos sentidos, e o conhecimento semântico, conquistado por meio da razão, afirmando que um opõe-se ao outro. Mas logo se vê que esse tipo de classificação, mesmo didática, é incompleta, pois tanto a estética se utiliza da razão, como a razão da estética. Kant, segundo Netto (2007: 168), acredita que o conhecimento pelos sentidos é fundamental, pois complementa o racional.

[...] O grupo da informação semântica é capaz de produzir informações denotativas, “cujo objetivo básico

é a manifestação de um sentido primeiro, produtos de uma marca fechada (o sentido no plano da extensão) (Netto, 2007, p.169). Com relação à informação estética nota-se o contrário, informações de sentido conotativo, gerando sentidos múltiplos que se encaixam no plano da profundidade.

Cordeiro (2006) também apresenta importante contribuição nesse campo, ao afirmar:

A expressão informação estética causa um certo desconforto conceitual se pensarmos no seu sentido imediato, denotativo (nível linguístico e literal) e de palavras isoladas. Por outro lado, acreditamos que sua instância de discussão é da ordem do conotativo (nível simbólico), do sujeito e da subjetividade.

Essa tensão conceitual, talvez, ocorra pelo suposto antagonismo das ideias veiculadas à informação e a estética. A primeira, informação, tem como subtexto a precisão e a exatidão de uma ideia substantiva enunciada e interpretada, a segunda, estética, esbarra com maior frequência, na ideia subjetiva do simbólico, da emoção, do sentir, além da dificuldade de se codificar essas “extensões sensoriais do corpo” em linguagem articulada (“agenciamento de enunciação”) e pelo viés do não poético. Entretanto, informação e informação estética são da ordem do conhecimento.

E, por fim, Sabbag (2007) também ressalta:

A qualidade estética do arranjo simbólico é igualmente relevante: mapas cognitivos elegantes quase sempre representam um pensar elegante. Sentir a estética de um argumento, mais uma vez, denota o uso de conhecimento tácito relacionado à arte. Da mesma forma, esquemas simples são mais convincentes; esquemas complexos ou confusos são questionáveis e controversos.

Os mapas cognitivos permitiram criar técnicas de elaboração de uso no ambiente técnico e científico. E nas organizações,

como compreender tantos problemas complexos? Nelas, o apoio de um mapa cognitivo também é fundamental. Da mesma maneira, os mapeamentos de processos na forma de fluxogramas e diagramas espinha de peixe se vem a idêntico propósito. Cada esquema associa diferentes modos de construção, mas o que há em comum em todos os exemplos é a busca de associação de seus elementos.

Não apenas a utilização de cores, a organização visual da informação, ou a gramatura do papel utilizado na impressão dos PECs carregam informação estética percebida pelos sentidos do leitor. A própria clareza, objetividade e concisão e a ideia de síntese do conhecimento proporcionado pelo PEC produz uma gama de sentimento e sensações em quem por ele aprende. Por isso, a denominação de Painel Estético do Conhecimento. Um conhecimento mais amplo do que aquele puramente semântico ou literal.

O PEC da Figura 11.02, apresentado ao final desse trabalho, trata da isenção de Imposto de renda sobre proventos de aposentadoria e pensão recebidos por contribuinte portador de moléstia grave. É uma das preocupações da RFB a melhoria da qualidade no atendimento ao contribuinte. As atividades de plantão fiscal refletem um importante ponto de contato entre a RFB, representada pelo Auditor-Fiscal, e a sociedade, representada pelo contribuinte. Em muitas unidades da RFB, as atividades de plantão fiscal não são exercidas por AFRFB com dedicação exclusiva a essa atividade. A forma como essa atividade vem sendo desempenhada muitas vezes passa por escala no atendimento. Auditores da Fiscalização ou de outras áreas se revezam no exercício dessa atividade.

Por não estarem em contato contínuo com a informação, sempre terão de pesquisá-la, pois esta não foi repetida suficientemente para que pudesse estar fixada e automatizada em suas memórias.

Em geral, quando o contribuinte procura o plantão fiscal para esse tipo de atendimento, suas dúvidas são:

1. Se o tipo de doença que o acomete se enquadra no rol das previstas na legislação;



2. Se os rendimentos que ele auferir são alcançados pela isenção;
3. E o que ele precisa fazer para ter direito a usufruir da isenção;

Já, para os plantonistas, além dessas informações, exige-se o conhecimento de que outros processos de trabalho serão impactados por qualquer iniciativa do contribuinte, e como a qualidade da informação por eles repassadas ao contribuinte irá repercutir em outros Serviços da RFB, a saber:

4. O serviço de fiscalização, caso haja necessidade de retificar as declarações e se isso ensejará, ou não, a incidência dessas declarações em malha;
5. O serviço de arrecadação, se o contribuinte sofreu uma fiscalização, foi notificado e parcelou esse débito, porém os rendimentos eram isentos (ele tinha a doença, mas não sabia de seu direito, não tinha o laudo pericial);
6. O CAC, caso o contribuinte possua imposto de renda a restituir incidente sobre o 13º, que tem tributação exclusiva e que exige o protocolo do pedido em papel, bem como o protocolo do pedido de revisão de declaração ensejadora da notificação fiscal, bem como o pedido de cancelamento do parcelamento do débito lançado.
7. O Serviço de Tributação, que irá analisar o pedido de restituição do Imposto de Renda sobre o 13º formalizado em processo e, talvez, também tenha que analisar os PERDCOMPS que serão transmitidos para solicitar a restituição das quotas de IR que foram pagas via DARF.

Com essa visão do todo, pode-se elaborar um PEC a ser aplicado na RFB por meio do seguinte roteiro:

- A) A partir de uma folha em branco, coloque no centro o título ou a ideia principal que será esquematizada, nesse caso: “isenção por moléstia grave”;
- B) Nesse PEC, apresentam-se três tipos de ideias secundárias de interesse:

B.1 aquela que elenca as doenças, as condições e os rendimentos alcançados pela isenção;

B.2 aquela que relaciona os procedimentos a cargo do plantão fiscal para buscar, nos diversos sistemas da RFB, as informações de qualidade a serem repassadas ao contribuinte; e

B.3 aquela que relaciona os procedimentos a cargo do contribuinte.

C) Para cada ideia secundária, pode-se construir um ramo que a interliga à ideia principal.

D) Se houver desdobramento da ideia secundária para uma terciária, faz-se novo ramo.

E) Todos os procedimentos necessários a cargo de cada uma das partes são indicados no PEC (para o contribuinte e para o plantonista).

F) Pode-se agrupar um conjunto de informações, em forma de tabela, se isso simplificar sua visualização. Por exemplo: o plantonista irá precisar consultar as declarações do contribuinte junto ao Portal do IRPF e, dependendo do resultado do processamento da declaração, algumas situações poderão ocorrer, a saber:

- Declaração sem imposto retido na fonte. (não precisará retificar, pois não há o que ser restituído).
- Declaração com imposto retido na fonte e imposto a pagar (retificar para restituir o imposto retido e fazer PERDCOMP para restituir o Imposto Pago via DARF).
- Declaração com Notificação de Lançamento e parcelamento de débito.

G) Faz-se o mesmo para as informações a serem acessadas via IBM – GRANDE PORTE por meio do Guia VIC, com o CPF do contribuinte, em que se buscam informações sobre o IR retido na fonte sobre o 13º Salário.

O resultado final é o PEC do Anexo 11.02, do Capítulo 11.

No início, pode parecer trabalhoso e, mesmo, produzir certo desconforto ao tentar colocar as ideias no papel. Mudar a forma de anotar, de sintetizar e de pensar implica mudança em termos neuronais, implica processos de desaprendizagem e organizações de novas e complexas sinapses.

E qual é a importância deste mapa sobre moléstia grave, no plantão fiscal? Na apresentação<sup>6</sup> sobre a implantação do escritório de processos, existe referência ao cidadão e à qualidade no atendimento, com desempenho dentro da média. E existe, entre as diversas possibilidades, a de muito acima da média, ou seja: ser referência mundial.

Atualmente, em muitas unidades, o serviço de atendimento junto ao plantão fiscal se dá por rodízio entre os auditores. Tal fato dificulta assegurar a qualidade e a padronização da informação aos contribuintes espalhados por todo o Brasil, vez que os auditores esporadicamente prestam esse tipo de atendimento. Uma informação de baixa qualidade não apenas estará contribuindo para deixar um contribuinte insatisfeito, mas trará repercussão para todas as demais áreas internas que serão demandadas por uma má informação.

Neste sentido, o PEC do item 11.02 a ser disponibilizado na internet, podendo ser acessado, inclusive pelo contribuinte ou seus procuradores, resolve alguns problemas. O plantonista (de qualquer unidade espalhada pelo Brasil) sabe exatamente quais informações serão prestadas nesse atendimento, sabe quais os sistemas deverão ser consultados. O contribuinte saberá quais são os procedimentos que deverão ser por ele providenciados.

Isso significa: informação de qualidade e contribuinte bem atendido. E apenas os serviços corretos serão demandados. Não importa se o contribuinte é um *expert* em legislação tributária ou não. Ele terá a informação correta e por escrito, com todos os passos a serem demandados. Se tiver que procurar pelos serviços profissionais de um contador, ele saberá exatamente o que o contador precisará fazer. Esta é uma forma da RFB cumprir a sua missão: “Exercer a administração tributária e aduaneira com **justiça fiscal e respeito** ao cidadão, em benefício da sociedade” e é uma forma de alcançar os seguintes resultados, previstos no mapa estratégico: 1) Aumentar a **percepção da equidade** na atuação da instituição e 2) Fortalecer a **imagem da instituição** perante a sociedade.

---

6 “Slide 12. **E como aumentar o valor entre a estas partes interessadas.**” Implantação do Escritório de Processos. COPAV. Maio de 2012. Disponível em: intranet da RFB.

## **5 Os PECs e suas relações com o Novo Sistema de Aprendizagem**

Em seu livro que trata sobre as espirais do conhecimento, Sabbag (2007) informa que o Novo Sistema de Aprendizagem tem como fontes as ideias da Andragogia, de Paulo Freire e de Edgar Morin, entre outras teorias. O autor assim se manifesta:

Em síntese, os requisitos para a aplicação são:

- ✓ É baseada na experiência, que é percebida, decodificada, confrontada com teorias e revalidada para gerar novas teorias e conhecimentos.
- ✓ A crítica e reflexão habilitam à aprendizagem; a criatividade deriva da formulação e solução de problemas; as capacidades de esquematização e de conceituação determinam a consistência do processo;
- ✓ O compartilhamento amplia horizontes de compreensão: o social e o coletivo se sobrepõem ao individual e introspectivo na construção dos saberes;
- ✓ Prática e teoria formam um processo dialético, fecundam-se mutuamente e ampliam a visão de mundo dos aprendizes. Com isso modificam comportamento e atitudes;
- ✓ Contextualização (realidade da organização, da nação) e generalização (realidade global) tornam-se processos complementares, evitando os exageros de um e outro processos intelectuais;
- ✓ Registro do conhecimento produzido é essencial, não só como memória do processo, mas como codificação para posterior refinamento.

Os PECs possibilitam mediar todos esses requisitos uma vez que permitem perceber e decodificar a experiência, podendo se submeter ao confronto com teorias; seu uso permite o desenvolvimento das capacidades de esquematização, permite o compartilhamento, a contextualização e, por fim, o registro do conhecimento produzido.

## **6 Relação custos x benefícios**

A presente proposta pode ser diretamente aplicada por qualquer servidor após uma breve capacitação de 8 horas de duração.

Esta capacitação pode ser implementada na modalidade EAD, videoconferência, videoaulas ou treinamentos presenciais.

A aplicação dessa metodologia assegura a padronização das atividades de todas as áreas da RFB e em todo o território nacional. A padronização da informação permite aplicar um tratamento isonômico ao contribuinte independentemente da repartição onde o mesmo protocolou o seu pedido, assegura a precisão da informação de forma a não induzir o contribuinte a entrar com demandas desnecessárias que venham a gerar trabalhos desnecessários às seções e serviços ligados àquele assunto.

Os PECs permitirão a redução no tempo de treinamento e objetividade nas orientações relevantes, assegurando a aprendizagem e evitando o desperdício de recursos materiais e humanos.

## **7 Aumento de produtividade**

O aumento de produtividade pode ser explicado pela redução do tempo necessário para a capacitação do servidor em determinado processo de trabalho. Os PECs possibilitam a visualização em uma única folha, a totalidade das informações relevantes necessárias para o domínio de um determinado processo de trabalho reduzindo, conseqüentemente, o tempo dessa capacitação. Se os PECs permitem ou facilitam o treinamento *on the job*, a organização ganha flexibilidade em redistribuir as equipes de trabalho visando à redução de estoques em que eles possam existir.

## **8 Viabilidade de implementação**

A metodologia de construção dos PECS é de aplicação rápida, barata e eficaz. O treinamento é de, aproximadamente, oito horas. Os recursos necessários para se construir um PEC são: computador, impressora e papel. O tempo para treinar um servidor para executar uma tarefa para a qual foi elaborado um PEC pode chegar a apenas 30 minutos.

Todo e qualquer servidor da RFB poderá ser capacitado na elaboração dos PECs aplicados em suas respectivas áreas de trabalho.

## **9 Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos**

A implementação da proposta trará maior controle, por parte da RFB, de seu Capital Intelectual atualmente encontrado na forma de conhecimento tácito e, portanto, subjetivo e intangível que permeia os saberes existentes nas mentes de seus servidores. A possibilidade da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito com a utilização dos PECs permitirá o compartilhamento do saber de um único servidor especialista em determinada atividade, com todos os demais servidores espalhados por todo o Brasil que executam a mesma atividade. Isso poderá, dentro de certos limites, padronizar decisões em âmbito nacional, resultando em aumento da percepção de equidade na atuação da instituição e fortalecimento da imagem da RFB perante a sociedade.

A possibilidade de colecionar os PECs dos diversos processos e subprocessos mantendo-os disponível na intranet nacional na forma de uma grande biblioteca permitirá a troca de saberes entre os servidores, melhor controle e padronização de atividades, possibilitando, inclusive o redesenho de processos, sua extinção ou novas proposições poderá implicar em alcançar o resultado de aproximação da arrecadação efetiva da potencial.

A possibilidade de explicitação e padronização de conhecimentos permitirá maior assertividade e efetividade nas atividades de lançamento, buscando-se entendimentos sobre determinados temas da legislação que possam garantir-lhes maior robustez que culmine com sua manutenção tanto na esfera administrativa quanto na judicial propiciando a elevação do cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e aduaneiras.

Os PECs poderiam ser aplicados em um projeto-piloto visando mensurar o estabelecimento ótimo do tempo de treinamento de servidores nas áreas aduaneiras. Se, por exemplo, com a utilização dos PECs o tempo necessário para capacitar um servidor recém-ingresso nas atividades aduaneiras seja de apenas cinco dias, a utilização dos PECs seria um diferencial estratégico para uso da RFB e contribuiria para o fortalecimento do comércio exterior e para a proteção da sociedade.

Servidores capacitados e treinados no uso da metodologia de construção e leitura dos PECs tornam-se aptos a padronizar suas atividades e a aumentar sua produtividade através de mapas cognitivos bem elaborados que os façam entenderem a sistemática de trabalho e com isso diminuir o tempo de análise de um processo reduzindo, conseqüentemente, o tempo entre o vencimento do tributo e o seu recolhimento.

A utilização dos PECs potencializa a aprendizagem e reduz os tempos de execução da atividade, tornando o servidor mais ágil. Com a melhoria da performance das equipes de fiscalização, poder-se-ia elevar a percepção de risco e a presença fiscal e produzir o incremento voluntário de arrecadação.

A redução dos litígios tributários e aduaneiros poderia se dar através do levantamento de todas as possíveis situações e matérias que internamente não estejam pacificadas. Uma força-tarefa poderia ser reunida para deliberação e construção dos PECs para auxiliar na apresentação das diversas teses adotadas internamente, pela fiscalização, pela tributação, pelas DRJs, pelo CARF e pela jurisprudência em geral. Os PECs indicarão qual das teses reúne maior chance de consolidação. A partir dessa prévia seleção, a PGFN poderia ser solicitada para a elaboração de parecer a ser submetido ao Ministro da Fazenda. A partir da aprovação do Parecer, nossas ações estariam vinculadas reduzindo as divergências interpretativas e fortalecendo nossos autos de infração.

Os PECs também podem ser usados para planejamento das atividades e desenho de novas rotinas de trabalho e, com isso, seria possível aprimorar e ampliar os serviços prestados à sociedade.

A metodologia recomendada tem por meta desenvolver as potencialidades humanas, organizar e sistematizar as informações, propiciar um aprendizado efetivo em curto período de tempo. Permite o engajamento, possibilita o compartilhamento das experiências, o mapeamento de conhecimentos. Como ferramenta que gerencia o conhecimento e permite o compartilhamento de experiências, os PECs auxiliarão no desenvolvimento de competências, na integração e na valorização das pessoas que compõe nossa organização.

Os PECs permitem fazer mais com menos recursos humanos, pois melhora a aprendizagem e a produtividade com a qual as pessoas executam suas tarefas. Melhorando-se a efetividade na execução de determinadas atividades, poder-se-ia melhor adequar o quadro de pessoal às necessidades institucionais.

Em relação à **integração e otimização dos resultados do macroprocesso do crédito tributário** no âmbito do Ministério da Fazenda (MF), a proposta tem como premissa o desenvolvimento e melhoria de cada atividade ou tarefa para a qual um PEC for construído. Se pensarmos que um processo ou subprocesso é composto de várias tarefas ou atividades, a melhoria das partes (as tarefas ou atividades) implicaria a melhoria dos subprocessos ou processos como um todo.

É possível e perfeitamente factível a construção de PECs para cada um dos seguintes processos: Política Tributária; Cadastro; Arrecadação; Cobrança; Fiscalização; Contencioso; Inteligência Fiscal; Atenção ao Contribuinte; Legislação; Cooperação Fiscal. Todos esses PECs poderiam ser reunidos em uma coletânea, a CPEC, disponibilizada em forma de uma biblioteca na intranet nacional.

## **10 Conclusão**

A partir do trabalho desenvolvido, pode-se concluir que os PECs permitem tornar os conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos. Os PECs podem ser usados como facilitadores da aprendizagem e possibilitam a capacitação de recursos humanos em tempo recorde e a baixo custo, favorecendo a execução com excelência das atividades e eliminando o retrabalho.

Os PECs permitem assegurar relativa padronização de conceitos, técnicas, processos, atividades e tarefas, melhorando o nível de qualidade de todos os serviços prestados.

Os PECs também permitem a visualização dos aspectos relevantes, apontam a essência daquilo que é significativo e que merece ser alcançado e preservado.

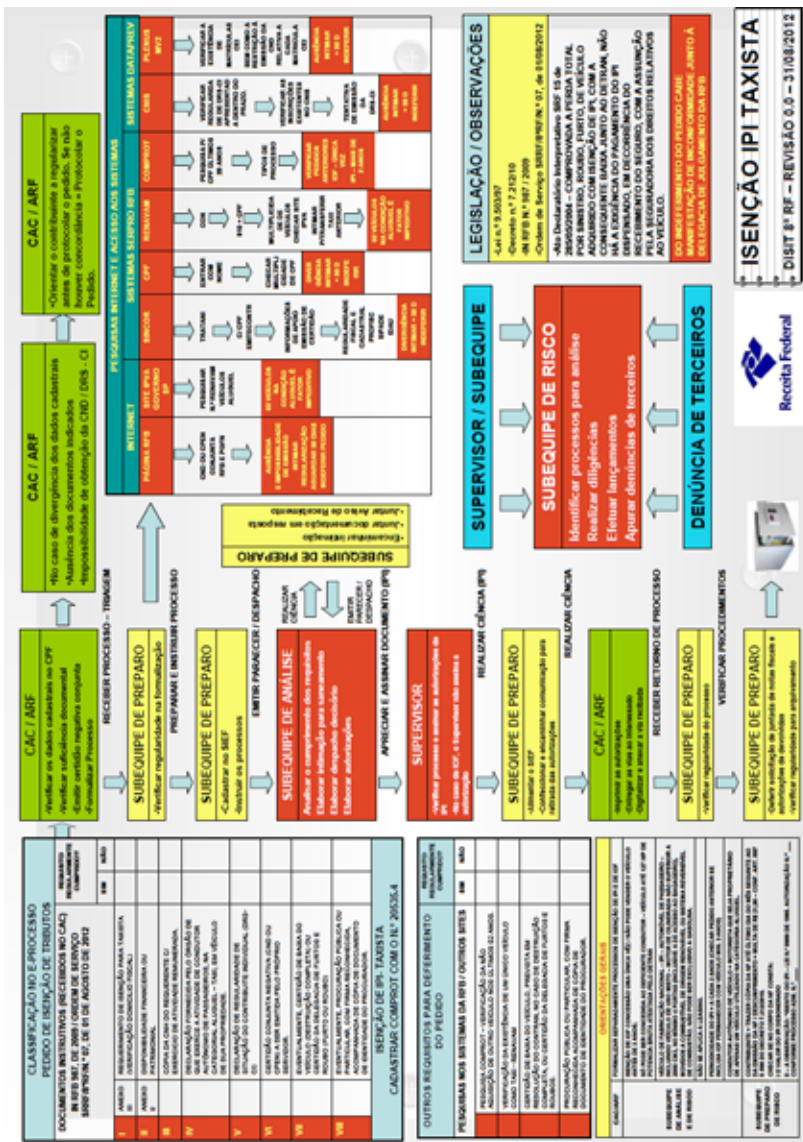
E, finalmente, os PECs podem servir como interlocutores no



processo de comunicação, um meio que possibilite unir a qualidade à gestão de processos desenvolvidos pela RFB e contribuir para a tradução da visão estratégica em termos operacionais, promovendo a melhoria contínua dos processos de negócios.

# 11 Anexos – Três modelos de PECs aplicados na RFB

## 11.01 – Isenção IPI. Taxista. DISIT. SRRFB – 8ª RF







## Referência

ALVES, Raphael Barros. **O uso do Haicai no Jornalismo de Millôr Fernandes**. Disponível em: <[HTTP://www.teccomstudies.com/números/revista-2/184-o-uso-do-haicai-no-jornalismo-de-millor-fernandes?star=3](http://www.teccomstudies.com/números/revista-2/184-o-uso-do-haicai-no-jornalismo-de-millor-fernandes?star=3)>. Acesso em: 31 ago. 2013.

ARNTZ, William. **Quem Somos Nós**. Editora Prestígio, 2007.

CORDEIRO, Rosa I. N. **A imagem e a subtração do olhar informativo e estético**. Disponível em: <[HTTP://www.dgz.org.br/dez06/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/dez06/Art_03.htm)>. Acesso em: 31 ago. 2013.

MORAES, Renate Jost de. **As chaves do inconsciente**. 20. ed. Belo Horizonte: Editora Vozes, 2002.

OBBERG, Maria S. P. **Informação e significação: a fruição literária em questão**. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-23072009-161746/pt-br.php>>. Acesso em: 31 ago. 2013.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento**. Ativando indivíduos, grupos e organizações. Editora Saraiva, 2007.

## Outros

**Implantação do escritório de processos**. COPAV. Maio de 2012. Disponível na intranet da RFB.

**Gestão orientada a processos na Receita Federal do Brasil**. Disponível na intranet da RFB.

