

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Elisa Mendes Castello Branco

**CONTRIBUIÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS
PADRÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo de
caso em uma Universidade Pública Federal.**

Juiz de Fora

2026

Elisa Mendes Castello Branco

**AS CONTRIBUIÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS
OPERACIONAIS PADRÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL: o estudo de caso em uma Universidade Pública Federal.**

Dissertação de Mestrado Profissional em
Administração Pública em rede PROFIAP, da
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF,
como parte dos requisitos necessários à
obtenção do título de Mestre em Administração
Pública.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Gasparetto Junior

Juiz de Fora
2026

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

Mendes Castello Branco, Elisa.

Contribuições da implantação de procedimentos operacionais padrão na gestão do conhecimento organizacional: : estudo de caso em uma Universidade Pública Federal. / Elisa Mendes Castello Branco. -- 2026.

117 f. : il.

Orientador: Antonio Gasparetto Junior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2026.

1. Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). 2. Gestão do conhecimento. 3. Administração pública. 4. Sistema Eletrônico de Informação (SEI). I. Gasparetto Junior, Antonio, orient. II. Título.

Elisa Mendes Castello Branco

Contribuições da Implantação de Procedimentos Operacionais Padrão na Gestão do Conhecimento Organizacional: estudo de caso em uma Universidade Pública Federal

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública

Aprovada em 28 de agosto de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Gasparetto Júnior - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva
Universidade Federal da Grande Dourado

Prof. Dr. Rafael Sanaiotte Pinheiro
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Juiz de Fora, 22/08/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Gasparetto Júnior, Professor(a)**, em 31/08/2026, às 11:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rafael Sanaiotte Pinheiro, Usuário Externo**, em 31/08/2026, às 18:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **3164839** e o código CRC **DD7CACAC**.

Documento assinado digitalmente
LUAN CARLOS SANTOS SILVA
Data: 02/09/2026 15:18:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus por todas as bênçãos concedidas em minha vida e pela oportunidade de realizar esta pesquisa, dando-me forças para superar cada desafio no decorrer dessa jornada e concluir essa importante etapa da melhor maneira possível.

Sou grata ao meu orientador, por todo o auxílio, disponibilidade e compreensão ao longo do processo. Aos meus pais, por todo o suporte e por sempre acreditarem no meu potencial. Ao meu marido, pela paciência e presença em minha vida.

À UFJF, por possibilitar aos servidores a realização do mestrado profissional, incentivando sempre a pesquisa e o apoio aos discentes. A todos os professores da FAAC que contribuíram para a minha formação durante esta jornada, e aos meus colegas de turma, que tornaram todo o processo mais leve e divertido.

RESUMO

Objetivo da pesquisa: A presente dissertação de mestrado investiga a importância dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para a efetividade da Gestão do Conhecimento (GC) em uma universidade federal. O estudo registra o processo de criação e implantação desses documentos, mensurando seu impacto na retenção, no armazenamento e na disseminação do conhecimento organizacional. **Relevância:** A relevância do trabalho proposto encontra-se na importância da Gestão do Conhecimento no cenário atual e na necessidade de aprimorar as práticas da UFJF nessa área. Ao analisar os avanços proporcionados pela criação dos POPs e identificar pontos de melhoria, este trabalho visa contribuir para a otimização dos serviços prestados pela universidade à sociedade. **Método:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, estruturada como um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de análise documental, aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas, sendo posteriormente examinados através da análise de conteúdo. **Resultados:** Os resultados apontam que na UFJF, a padronização de rotinas por meio dos POPs facilitou a conversão do conhecimento tácito em explícito, minimizando a dependência de servidores-chave nos setores e mitigando a perda de patrimônio intelectual com o afastamento ou saída de funcionários. No entanto, ainda existe uma resistência cultural a adesão e utilização desses documentos, principalmente em razão de falhas na divulgação e apoio da alta administração. Como contribuição prática, elaborou-se o Pro-POP/UFJF (Programa Institucional de Sistematização e Gestão de POPs) para operacionalizar as melhorias na gestão e no uso dos POPs propostas pelos participantes do estudo. **Conclusão:** Conclui-se que os POPs são instrumentos facilitadores essenciais para o capital estrutural e para a memória da universidade, integrando de forma complementar a gestão da informação e o mapeamento de processos.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; procedimentos operacionais padrão (POPs); administração pública; sistema eletrônico de informação (SEI).

ABSTRACT

Research Objective: This master's thesis investigates the importance of Standard Operating Procedures (SOPs) for the effectiveness of Knowledge Management (KM) at a federal university. The study documents the creation and implementation process of these documents, measuring their impact on the retention, storage, and dissemination of organizational knowledge. **Relevance:** The relevance of the proposed work lies in the importance of Knowledge Management in the current landscape and the need to improve UFJF's practices in this area. By analyzing the advancements resulting from the creation of SOPs and identifying areas for improvement, this work aims to contribute to optimizing the services the university provides to society. **Method:** This is a qualitative study structured as a case study. Data were collected through document analysis, questionnaires, and semi-structured interviews, and subsequently examined using content analysis. **Results:** The results indicate that at UFJF, the standardization of routines through SOPs facilitated the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge, minimizing reliance on key staff members within departments and mitigating the loss of intellectual capital due to employee absences or departures. However, cultural resistance to adopting and using these documents persists, primarily due to shortcomings in communication and a lack of support from senior management. As a practical contribution, the Pro-POP/UFJF (Institutional Program for SOP Systematization and Management) was developed to operationalize the improvements in SOP management and usage proposed by the study participants. **Conclusion:** It is concluded that SOPs are essential tools for facilitating structural capital and preserving the university's organizational memory, serving as a complementary integration of information management and process mapping.

Keywords: knowledge management; standard operating procedures (SOPs); public administration; electronic information system (SEI).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Relação entre os conceitos de informação e conhecimento.	18
Figura 02: Pilares da GC segundo Batista et al. (2004, 2005, 2006)	21
Figura 03: etapas de construção de um POP.....	39
Figura 04: Universo, amostras e sujeitos (servidores) da pesquisa.	48
Figura 05: Coleta de dados da pesquisa	50
Figura 06: Terceira etapa da pesquisa	51
Figura 07: Dados retirados do questionário.....	55
Figura 08: Dados sobre a frequência do uso dos POPs.....	56
Figura 09: Dados do comprometimento das atividades do setor na ausência de servidores.....	57
Figura 10: Processo de criação dos POPs.....	62
Figura 11: Recorte de um POP do SEI-UFJF.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Práticas de gestão do conhecimento por Davenport e Prusak (1998).	20
Quadro 02: Características dos modelos de gestão de acordo com a revisão bibliográfica.....	30
Quadro 03: Fatores dificultadores e facilitadores na implementação da GC nos órgãos públicos segundo Batista et al (2005).	31
Quadro 04: Principais práticas relacionadas aos processos organizacionais que facilitam a GC, segundo Batista et al. (2014).	32
Quadro 05: Tipo da pesquisa.....	46
Quadro 06: Caracterização dos grupos que constituem o Universo da pesquisa.....	47
Quadro 07: Frentes de estudo da pesquisa.	49
Quadro 08: Principais barreiras na criação/uso dos POPs na UFJF e possíveis soluções	70
Quadro 09: Relação das evidências encontradas na pesquisa sobre o uso dos POPs e os pilares da GC	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AS IS	Fluxograma inicial
BC	Base de conhecimento
BPM	<i>Business Process Management</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EP	Escritório de Processos
FAAC	Faculdade de Administração
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GPS	Sistema de Posicionamento Global
IT	Instrução de trabalho
LAI	Lei de Acesso à Informação
MEC	Ministério da Educação
MO	Memória organizacional
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Estado
PEN	Processo Eletrônico Nacional
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SIAPÉ	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
TAE	Técnico-administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da informação
TO BE	Fluxograma final otimizado
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	15
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.2.1 Conceito	17
2.2.2 Memória organizacional	21
2.2.3 Cultura organizacional.....	23
2.2.4 Mapeamento de Processos.....	24
2.2.5 Capital intelectual	27
2.2.6 Gestão da Informação	28
2.2.7 Gestão do conhecimento na Administração Pública	30
2.3 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO	34
2.3.1 Conceito	35
2.3.2 Benefícios dos POPs	36
2.3.3 Construção de um Procedimento Operacional Padrão	37
2.4 INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	39
2.4.1 Caracterização	40
2.4.2 SEI – Sistema Eletrônico de Informação	40
2.4.3 Mapeamento de processos na universidade	43
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 ORIENTAÇÃO	45
3.2 TIPO DE PESQUISA	45
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	46
3.4 LEVANTAMENTO DOS DADOS	48
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	52
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	53
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	54
4.1 FRENTE 1: COMPREENDER O PROCESSO DE CRIAÇÃO E USO DOS POPS NA UFJF	58
4.1.1 Implantação dos POPs na UFJF	58
4.1.2 Processo de criação dos POPs na UFJF	61
4.1.3 Benefícios proporcionados pelos POPs na UFJF	64
4.1.4 Dificuldades na criação e utilização dos POPs	67
4.1.5 Proposição de melhorias.....	69

4.2 FRENTE 2: COMPREENDER O PAPEL DOS POPS NA MELHORIA DA GC DA INSTITUIÇÃO.....	72
4.2.1 Memória Organizacional	74
4.2.2 Mapeamento de Processos.....	75
4.2.3 Capital Intelectual.....	76
4.2.4 Cultura Organizacional.....	77
5 SEÇÃO PROPOSITIVA.....	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNCIDE A – INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	88
APÊNCIDE B – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	90

1 INTRODUÇÃO

“Hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento (Drucker 1993, p. 15).”

Se desde 1993 Drucker já afirmava que o conhecimento é o recurso mais importante em uma organização, hoje, na era da tecnologia da informação e da internet, essa importância ganhou ainda mais destaque. Tounsi (2001) reitera que o sucesso de um negócio depende cada vez mais da inovação e do conhecimento, ativos esses fundamentais para a competitividade e que estão rompendo com as formas tradicionais de trabalho e administração. A capacidade de converter informação em conhecimento aplicável é hoje um elemento central para a eficiência organizacional.

Logo, um dos grandes desafios das organizações em geral é o gerenciamento do conhecimento organizacional, visando a sua obtenção, disseminação e preservação. Essa necessidade é válida não apenas para as empresas da iniciativa privada, mas também para as entidades e órgãos públicos. Estes, além de lidarem todos os dias com milhares de dados e informações relativos às pessoas e recursos financeiros, possuem a obrigação de respeitar os princípios da Administração Pública, prestando contas aos cidadãos e buscando sempre formas de melhorar a gestão pública.

De acordo com Luchesi (2012), diferentes motivações levam as organizações a reverem seus modelos de gestão e a investirem na modernização. No caso da iniciativa privada, a motivação deriva da necessidade de competir no mercado e de manter sua própria sobrevivência, ao passo que as instituições públicas têm como fator impulsionador a “capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade” (LUCHESE, 2012).

A modernização na administração pública brasileira, tendo como exemplo as metodologias e tendências da iniciativa privada, começou após as reformas de 1995, com a adoção do modelo gerencial *New Public Management*. Inicialmente, as ações gerenciais tinham como objetivo principal tornar o Estado mais eficiente, em questão de recursos. Hoje, o destaque tem sido a busca pela transparência nas ações dos órgãos, servidores e gestores públicos, alinhado com a melhoria na gestão das informações e do conhecimento dessas organizações.

O avanço das novas tecnologias, as mudanças nas relações de trabalho e a diversificação da sociedade em todos os aspectos, como em estilo de vida, situação socioeconômica e questões culturais, têm gerado uma maior exigência e cobrança por parte dos cidadãos. Dessa maneira, os governos e instituições públicas se veem em uma situação delicada, na qual precisam se adequar às novas situações e atender às demandas e expectativas da população para manter sua autoridade e legitimidade (COELHO, 2004). Como solução, a adoção de tecnologias de gestão e a implantação da Gestão do Conhecimento (GC) institucional são esforços essenciais para tornar o serviço público mais profissional, competitivo e transparente.

Nesse contexto, as Universidades Públicas Federais, por se configurarem como entidades da administração pública indireta, precisam seguir os princípios da Administração Pública, buscando uma gestão transparente, impessoal e eficiente. Logo, a necessidade de se adaptar a novos métodos de gestão e de modernizar os métodos de trabalho é uma obrigação dessas instituições.

Para prestar um serviço eficiente, uma organização precisa de uma Gestão do Conhecimento eficaz, de forma a saber utilizar suas informações e conhecimentos estrategicamente. Com isso, é possível otimizar processos, melhorar a comunicação, facilitar a integração de novos funcionários, reduzir retrabalho, reduzir erros, reduzir custos, tornar o ambiente de trabalho mais agradável e melhorar o atendimento ao cliente final. E uma maneira de facilitar a criação, compartilhamento, utilização e manutenção do conhecimento é através da implantação de sistemas de informação.

Seguindo as diretrizes e recomendações do governo federal para a modernização da administração pública e o alinhamento com Processo Eletrônico Nacional (PEN), as Universidades passaram a utilizar o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) para a tramitação de seus processos internos. A medida buscou aumentar a eficiência, promover a transparência e trazer maior segurança e confiabilidade às informações dessas entidades públicas. Na UFJF a adesão ao sistema ocorreu de maneira gradual a partir de 2017, segundo Portaria UFJF nº 690-2017.

Desde a sua implementação, o SEI se tornou um dos principais sistemas informatizados da instituição, estando presente na rotina de todos os funcionários inclusive de alunos e usuários externos da comunidade. Apesar das melhorias proporcionadas pelo sistema, muitos usuários possuíam dificuldades em utilizar o SEI e adaptarem-se à mudança dos processos físicos para o virtual.

Por esse motivo, em 2019 a Equipe SEI/UFJF deu início à criação dos Procedimentos Operacionais Padrão referentes aos tipos de processos disponíveis no SEI. Essa iniciativa, além de auxiliar os usuários no dia a dia, também buscou contribuir com a Gestão do Conhecimento da Universidade, podendo assim, sanar outras questões problemáticas da instituição. Entre elas, a perda do conhecimento advinda da movimentação de funcionários, a paralização de algumas atividades nos setores durante férias e licenças, e até mesmo, o cumprimento de legislações relacionadas com a proteção de dados pessoais e publicidade de informações.

Partindo dessas constatações, a pesquisa buscou respostas para a seguinte questão: “Como a implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na UFJF contribui para a Gestão do Conhecimento na instituição?”. O estudo teve como foco registrar o processo de implantação e criação dos POPs na Universidade e verificar qual o seu impacto diante dos quatro pilares da Gestão do Conhecimento organizacional: memória organizacional, mapeamento de processos, gestão do capital intelectual e cultura organizacional. Dessa maneira, foi possível mensurar a importância de tais documentos para a criação, guarda e disseminação do conhecimento gerado pelos processos, atividades e conhecimento tácito dos funcionários da instituição.

A relevância do trabalho proposto deve-se à importância do tema na atualidade e a necessidade de melhorar a GC da instituição, identificando os avanços obtidos com a criação dos POPs e os pontos que podem ser aprimorados, visando sempre a melhoria do serviço prestado pela universidade à sociedade. Como produto final do trabalho, foi elaborado um programa de melhorias no processo de criação e divulgação dos procedimentos operacionais padrão da UFJF, com base nos resultados do presente estudo.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Foi adotado, como objetivo geral: “Identificar os efeitos da implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão na UFJF e sua contribuição para a Gestão do Conhecimento na instituição”. A pesquisa também buscou atingir os seguintes objetivos específicos:

- Definir os conceitos e os principais objetivos da Gestão do Conhecimento Organizacional e dos Procedimentos Operacionais Padrão;
- Levantar dados de como foi o processo de implantação dos POPs e como é realizado o trabalho de criação dos mesmos na UFJF;
- Analisar a contribuição dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para os quatro pilares da GC da instituição: memória organizacional, mapeamento de processos, gestão do capital intelectual e cultura organizacional;
- Identificar pontos de melhorias na gestão e criação dos POPs da instituição;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O seguinte capítulo apresenta o contexto geral do estudo, estabelecendo a relevância do tema do trabalho através da citação de autores e fontes que abordam a Gestão do Conhecimento (GC) e o uso de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) nas organizações.

Primeiramente é apresentada uma noção geral dos temas, buscando compreender a importância da Gestão do Conhecimento e o seu impacto no Setor Público. Além disso são abordadas as quatro dimensões da GC e o seu papel no desenvolvimento institucional.

Por fim, é explorado o conceito e as principais teorias relacionadas com o uso de Procedimentos Operacionais Padrão, visando estabelecer a relação entre GC e POPs e oferecendo a base conceitual para a análise a ser desenvolvida nos capítulos subsequentes.

2.1 MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

A administração pública tem um papel crucial no progresso da sociedade, pois é através das metodologias e formas de gestão da coisa pública que será definido o sucesso ou crise do Estado. Para Motta (2013), o olhar histórico sobre a gestão pública conclui que as pressões da sociedade, com o passar dos anos, culminaram com a busca por uma administração que prioriza um melhor atendimento das demandas sociais, através do uso eficiente de recursos e transparência dos seus atos.

Após a crise econômica da década de 1970, o mundo passou por momentos de grandes transformações devido a globalização e o advento de novas tecnologias em vários campos do conhecimento, inclusive da gestão. Novas práticas e ferramentas gerenciais foram surgindo ao longo das últimas décadas, com o intuito de trazer mais eficiência e melhorar o desempenho das organizações, diante de um cenário de recuperação pós-crise. Com isso, a própria gestão pública precisou se adaptar a essas novidades, para tornar o Estado mais moderno e trazer boas práticas de governo (CARVALHO, 2008).

O paradigma burocrático, modelo de gestão que perdurou durante o século XX, não mais supria as demandas administrativas dos Estados, devido as constantes mudanças no mercado, mudanças ambientais, competição econômica acirrada e

cobranças da sociedade em geral. Apesar de possuir características importantes para estruturar a Administração Pública, a burocracia apresentava muitas disfunções e ainda era impregnado por práticas patrimonialistas de séculos anteriores. Com isso, tornou-se imprescindível atualizar a forma de gerir a coisa pública, na expectativa de responder a estas questões e mudar a imagem que a sociedade possuía do serviço público, como ineficiente e ineficaz (CORPA *et al*, 2016).

Segundo Marzzoni *et al* (2020), entre as décadas de 1980 e 1990, foram verificadas intensas transformações nas burocracias da administração pública de países em desenvolvimento e também em países desenvolvidos, o que culminou com o surgimento de um novo modelo de administração: a *New Public Management*.

A *New Public Management* (NPM) foi um movimento de reforma do Estado que implementou alterações relevantes na gestão em diversos países. A principal meta do modelo era aprimorar a eficiência e a eficácia do setor público, incorporando técnicas e ferramentas de administração do setor privado, de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão. A NPM surgiu inicialmente no Reino Unido e EUA, e com o seu sucesso, foi expandida para os demais países (MARZZONI *et al*, 2020).

O modelo se consolidou no Brasil a partir de 1995, durante o Governo de FHC, por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), que tinha como objetivo melhorar o desempenho da máquina estatal. Desde então, a eficiência faz parte do projeto de reforma administrativa do Estado, e se tornou uma questão muito discutida no Direito Administrativo, segundo Corpa *et al* (2016).

A eficiência pode ser considerada como a utilização racional dos recursos disponíveis de modo a atingir os resultados desejados, minimizando os desperdícios, custos e melhorando a performance na execução das tarefas. Sua importância na gestão pública é tal que lhe rendeu a posição de princípio da administração pública, pela Emenda Constitucional nº19/98 Art.37. Desde então torna-se condição necessária aos órgãos públicos, para o atendimento do interesse público, o desenvolvimento e a implementação dos seus serviços de maneira eficiente (MODESTO, 2000).

Apesar de inicialmente a NPM priorizar o aumento da eficiência no setor público com base em controles financeiros, como é feito nas organizações privadas, com o passar do tempo, percebeu-se que esses métodos não seriam suficientes para alcançar a governança pública. Logo, as novas tendências na Administração Pública focam na transparência das informações e na implantação de tecnologias que

permitam maior controle, organização e disseminação de conhecimento (MARZZONI *et al.*, 2020). Sendo, esses elementos, considerados essenciais para aumentar a confiabilidade da população, melhorar os métodos de trabalho e a prestação do serviço público, diminuindo assim, o tempo de resposta para o cidadão e permitindo a este ter acesso e controle sobre o trabalho dos gestores públicos.

O próximo passo dessa modernização da gestão pública, visando o aumento da eficiência dos processos e transparência nos atos administrativos, é intensificar um movimento gerencial, iniciado por Peter Drucker, que ocorre desde 1990: a Gestão do Conhecimento (GC).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Peter Drucker, considerado por muitos o pai da administração moderna, foi um dos pioneiros a reconhecer o conhecimento como a principal vantagem competitiva das organizações, que até então voltavam seus esforços e atenção apenas para os recursos físicos. Para Drucker, o conhecimento deveria ser visto como um ativo estratégico que precisa ser constantemente criado, compartilhado e aplicado para gerar valor, ou seja, “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DRUCKER, 1993). O pensador teve um papel crucial na disseminação do conceito de Gestão do Conhecimento, disciplina esta que vem ganhando cada vez mais espaço e relevância no mundo corporativo e social.

2.2.1 Conceito

Segundo Cavalcante *et al.* (2010), todos os processos e atividades de uma organização geram e demandam informações e conhecimentos, portanto uma boa gestão e utilização desses ativos é fundamental para o desenvolvimento organizacional. Nas palavras das autoras, a informação é considerada um elemento essencial e inerente a todas as operações e atividades existentes em uma organização e “sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são

capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação” (Choo, 2003 apud CAVALCANTE *et al.*, 2010). Portanto, as informações são fornecidas pelos processos organizacionais, e estas são estruturadas e transformadas em conhecimento útil para as organizações.

Para Davenport (2002), o “conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar”, sendo considerado uma informação que foi interpretada em determinado contexto por meio de uma reflexão, síntese e análise da mente humana. A tipologia proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) caracteriza o conhecimento humano em duas dimensões complementares: o conhecimento tácito, inerente às experiências do indivíduo, e o conhecimento explícito, caracterizado por sua estrutura formal e passível de registro em manuais e rotinas operacionais.

Na visão de Sá Freire (2012), o conhecimento tácito está relacionado às competências e experiências individuais dos funcionários, sendo este de difícil assimilação e formalização, pois depende da variável humana e suas interações. Já o conhecimento explícito é aquele nitidamente reconhecido, o qual a organização já tem consciência, podendo ser facilmente formalizado e registrado, como por exemplo em um fluxo de trabalho, normas, documentos, entre outros. A Figura 01 ilustra a relação dos conceitos mencionados acima pelos autores.

Figura 01: Relação entre os conceitos de informação e conhecimento.



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Analisando a Figura 01, percebemos que os processos organizacionais são uma das principais fontes de informação interna das organizações e, à medida que essas informações são coletadas, elas são transformadas em conhecimento pelos colaboradores por meio da interpretação e definição de seus significados. O conhecimento pode ser gerado na forma explícita ou tácita, e estes transformados um nos outros. Por fim, o conhecimento explícito e tácito que são colocados em prática

durante os processos, são responsáveis por retroalimentar todo o ciclo, gerando novas informações.

Logo, a “criação do conhecimento organizacional está totalmente relacionada aos indivíduos pertencentes a ela” (CAVALCANTE *et al.* , 2010), sendo imprescindível compreender as pessoas, criar um ambiente propício à interação e estimular o processo de transformar o conhecimento tácito em explícito. E a disciplina responsável por criar a base do conhecimento da organização, por meio da conversão do conhecimento individual tácito dos processos de trabalho em conhecimento organizacional explícito é chamada de Gestão do Conhecimento (DE SÁ FREIRE, 2012).

O conceito de Gestão do Conhecimento (GC) é diverso, não havendo ainda um consenso exato entre os especialistas da área. Para a OCDE, a GC é:

[...] uma coleção de práticas organizacionais relacionadas à geração, à captura, à disseminação de know-how para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e com o mundo exterior. Incluindo: mudanças organizacionais; desenvolvimento de pessoas; transferência de competências; e incentivos para o compartilhamento de conhecimento (OCDE, 2023, p.41).

Segundo a definição do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, a Gestão do Conhecimento na gestão pública pode ser entendida como,

[...] um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões (Batista, 2005, 2006).

Já para De Sá Freire (2012), a GC,

[...] é uma ferramenta de suporte para a criação e para a manutenção do conhecimento organizacional, uma vez que permite que o conhecimento que existe na mente das pessoas e nas ações práticas de seu trabalho seja compartilhado, registrado e preservado como memorial organizacional e, posteriormente, disseminado (DE SÁ FREIRE, 2012).

Batista *et al.* (2004) acrescentam que, o termo refere-se ao “processo que uma organização adota para gerenciar seus ativos intelectuais, visando melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de

identificação, captura, validação e transferência de conhecimento”. No entanto, ele frisa que o objetivo não é apenas compartilhar as informações, mas também conectar pessoas para que o conhecimento codificado seja aplicado em cada caso específico e ampliado, com a experiência de outras pessoas.

Na mesma linha de pensamento, Davenport e Prusak (1998) propuseram a separação das práticas de Gestão do Conhecimento em cinco grupos, conforme o Quadro 01. Uma organização pode fazer uso de diversas práticas e atividades com o objetivo de implantar a GC, sendo que aquelas mencionadas no Grupo 4 são umas das mais comuns e utilizadas na iniciativa privada, mas, ainda carentes nas organizações públicas, conforme identificado nos estudos de Batista *et al.* (2004, 2005, 2006).

Quadro 01: Práticas de gestão do conhecimento por Davenport e Prusak (1998).

GRUPOS DE PRÁTICAS DA GC	
Grupo 1	Captar e reutilizar o conhecimento estruturado
Grupo 2	Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática
Grupo 3	Identificar fontes e redes de expertise
Grupo 4	Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance
Grupo 5	Sintetizar e compartilhar conhecimento de fontes externas.

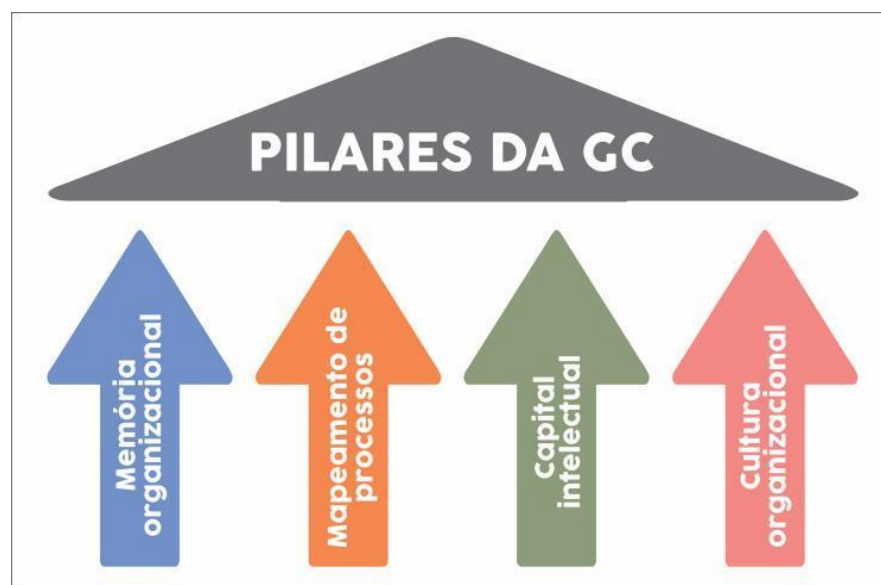
Fonte: Elaborado pela autora com base em Davenport e Prusak (2026).

Analisando os conceitos definidos anteriormente, fica claro que o principal objetivo da Gestão do Conhecimento é melhorar o desempenho da organização. No caso da iniciativa privada, isso significa tornar os produtos e serviços melhores e aumentar a satisfação dos clientes. Já na Administração Pública, a GC não promove apenas a efetividade das ações públicas, mas também é uma forma de promover a inserção social, tratar rapidamente as situações imprevistas, motivar os servidores e contribuir para a inclusão do país na economia mundial por meio do aumento da competitividade, conforme afirmam Batista *et al.* (2004).

Sintetizando, esse método de gestão destaca a importância do conhecimento organizacional para o desempenho e sobrevivência de uma organização, tendo como principal objetivo desenvolver meios de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento visando aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços.

Batista *et al.* (2004, 2005, 2006), destacam ao longo de seus estudos, a importância de quatro pilares (Figura 02) para a GC: a memória organizacional, como forma de registrar o conhecimento sobre os processos, serviços e experiências dos servidores; o mapeamento de processos que permite a otimização das atividades; a gestão do capital intelectual; e a cultura organizacional, que influencia diretamente na adesão e sucesso às práticas da Gestão do Conhecimento.

Figura 02: Pilares da GC segundo Batista et al. (2004, 2005, 2006)



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

2.2.2 Memória organizacional

Para que as rotinas, dados e informações geradas em uma organização possam ser consideradas uma vantagem competitiva, é necessário não apenas transformá-las em conhecimento, mas também criar uma memória organizacional (MO). Neves e Cerdeira (2018) definem MO como “propriedade de uma rede, cuja malha é representada pelas memórias individuais, que permite à organização gerir a distribuição das tarefas pelos colaboradores mais qualificados”. É o conhecimento explícito e codificado das organizações, além do repositório de conhecimentos e know-how de um conjunto de indivíduos que atuam na mesma (NEVES e CERDEIRA, 2018).

Os principais objetivos da memória organizacional, segundo De Sá Freire (2012), são: evitar a perda do conhecimento intelectual quando um funcionário deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para

evitar a repetição de erros; melhorar a circulação e comunicação da informação na organização; integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa e melhorar o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda a organização.

Através do estudo “MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: a construção de um instrumento em sistema acessível”, Almeida *et al.* (2020) puderam concluir que a memória organizacional de atividades operacionais pode impulsionar o conhecimento dos funcionários no desenvolvimento das suas atividades, servindo também como um guia para ações futuras e aprendizado. Toda organização possui grandes volumes de dados e informações acumulados ao longo dos anos e precisa de uma boa gestão e armazenamento destes, de forma a recuperá-los quando necessário e conseguir transformá-los em conhecimento útil no dia a dia de suas atividades e processos.

No contexto dos processos operacionais, Almeida *et al.* (2020) citam duas ferramentas que contribuem para a construção da memória organizacional: o Fluxograma e o Procedimento Operacional Padrão (POP). Segundo as autoras, estas ferramentas são essenciais não só para o planejamento e melhoria dos processos, mas também para registrar a memória organizacional destes, servindo como um guia de orientação aos colaboradores que realizam essas operações, garantindo assim “...o cumprimento das atividades de maneira padronizada, eficaz e consistente” (Almeida *et al.*, 2020).

Segundo Coelho (2004), a manutenção da memória organizacional está relacionada com “o mapeamento, a sistematização e a adequada disseminação do conhecimento” (COELHO, 2004). Logo, não basta apenas a realização do mapeamento dos processos organizacionais para a consecução da gestão do conhecimento, é necessário sistematizar o processo e criar boas estratégias de divulgação, de forma a facilitar o trabalho e entendimento dos executores das atividades. Para implementar esse combo, alguns aspectos são fundamentais, conforme ponderam Davenport e Prusak (1998): “A gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional”.

A memória organizacional tem um papel relevante dentro de uma organização, sendo um grande desafio a sua construção, pois, para captar, estruturar, registrar as informações e transformá-las em conhecimento, é imprescindível o apoio de todos os envolvidos nos processos. São os colaboradores que possuem as experiências necessárias para a execução das atividades, e só com essas informações é possível

transformar o conhecimento tácito em explícito e criar uma boa memória organizacional.

2.2.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser compreendida como “...o conjunto de valores, crenças, ritos, mitos e normas seguido por uma determinada organização e seus membros.” (Santos *et al.*, 2019), e ela é expressa pelo comportamento e tomada de decisão das pessoas. Por esse motivo, ela não é imutável, devendo ser trabalhada de forma a melhorar a gestão e adaptar a organização às necessidades do mercado e da sociedade.

Motta (2013) afirma que a cultura organizacional se resume em um “conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas da adaptação ao ambiente”. Segundo a autora, a cultura serve para definir as fronteiras de uma organização, ou seja, diferenciá-la de outras organizações e grupos, além de proporcionar um sentido de identidade aos seus membros. Por esse motivo a importância de criar uma cultura forte,

Quanto mais pessoas aceitarem os valores essenciais e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização (MOTTA, 2002).

De acordo com Santos *et al.* (2019), a cultura organizacional impacta diretamente na implantação de modelos de gestão do conhecimento, pois ela influencia a aprendizagem, o comportamento e o compartilhamento do conhecimento e da informação dentro de uma organização. Logo, ela pode interferir ou influenciar de maneira positiva ou negativa, sendo considerada pelas autoras um fator crítico de sucesso para a implementação desses modelos de gestão.

Outro ponto de destaque é o comportamento informacional das pessoas de uma organização, que, segundo Cavalcante *et al.* (2010), compreende as atitudes e comportamentos que os funcionários possuem em relação às informações, o que acaba influenciando de maneira direta ou indireta o desenvolvimento da organização. Por essa razão, é um tema que deve ter relevância e atenção por parte dos gestores, pois “a forma como os usuários lidam com a informação (buscam, usam, alteram,

trocam, acumulam, ignoram) afeta profundamente a qualidade do fluxo informacional da organização. ” (CAVALCANTE *et al.*, 2010).

Conforme aborda Cavalcante *et al.* (2010), o comportamento informacional está profundamente ligado à cultura organizacional e informacional, pois em um ambiente colaborativo que já possui a prática de mapeamento de processos, de criação de POPs, de uso de sistemas informatizados, tende a ter um fluxo de informação mais fluido e os processos melhor estruturados. Assim, a “cultura informacional é o reflexo do modo como os membros da organização buscam, utilizam e disseminam a informação no contexto organizacional” (CAVALCANTE *et al.*, 2010).

Portanto, a gestão do conhecimento e da informação são processos que não estão relacionados apenas à aplicação de métodos, técnicas e ferramentas, pois são influenciados também pela forma como as pessoas dentro de uma organização compartilham, criam e disseminam as informações, e isso é definido pelos valores que baseiam a cultura organizacional. Assim, é imprescindível desenvolver os fatores culturais junto à gestão do conhecimento, de forma a estimular “práticas organizacionais que apoiem e valorizem a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento de maneira eficiente e eficaz. ” (Santos *et al.*, 2019).

Em suma, uma instituição com uma cultura que motiva, ensina, treina e valoriza a construção do conhecimento e a organização das informações terá mais sucesso durante a implementação de tal modelo de gestão. Da mesma maneira que, uma vez implementadas as ferramentas que visam melhorar a GC, a tendência é que os funcionários passem a adotá-las como práticas do dia-a-dia, dando continuidade aos processos e incorporando-as na cultura da organização, sendo isso um grande indicativo de maturidade organizacional.

2.2.4 Mapeamento de Processos

A melhoria na qualidade da prestação de serviços ou produção de produtos está diretamente relacionada com o desempenho dos processos internos de uma organização. Por esse motivo, a busca pela otimização dos processos, tornando-os mais eficientes, tem sido uma constante, tanto no setor privado quanto no público, visando “agilizar a execução dos procedimentos, aumentar a produtividade, erradicar retrabalhos e alcançar um maior engajamento dos colaboradores” (SILVA, 2021).

Ao contrário do que muitos pensam, Modesto (2000) afirma que o princípio da eficiência, definido na Constituição Federal, não preza pela priorização dos resultados, das ações e serviços públicos em detrimento dos meios e processos pelos quais eles são alcançados. A eficiência deve ser observada em todos os aspectos ao longo dos fluxos de trabalho, a fim de evitar erros, desperdícios, atrasos e, conseqüentemente, insatisfação dos cidadãos.

Conforme exemplificado por Modesto (2000), de nada adianta a entrega de construções públicas faraônicas, mas que foram superfaturadas, ou até mesmo a compra de remédios em excesso, mas que irão perder a validade e serem descartados. Se não houver um bom planejamento, um fluxo de processos de trabalho bem definidos e um bom método de acesso e difusão de informação e conhecimento, o dinheiro público continuará sendo gasto de maneira equivocada, os servidores não estarão satisfeitos em suas atividades e a qualidade do serviço percebida pela sociedade será baixa. Por esse motivo, a utilização de técnicas como o mapeamento de processos é imprescindível para a construção de uma organização eficaz e eficiente.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação utilizada com o objetivo de otimizar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. O mapeamento traz diversos benefício, permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas, possibilitando um melhor entendimento dos processos atuais e a identificação de gargalos e atividades que não agregam valor e que precisam ser eliminadas (SILVA apud. Hunt, 1996).

Segundo Dos Santos *et al.* (2015):

...o mapeamento de processos vem ao encontro da identificação dos principais passos e decisões em um fluxo de trabalho de rotina de forma visual. Também controla o fluxo de informações, materiais e documentos envolvidos no processo e esclarece tarefas, decisões e ações que são necessárias em determinados pontos no tempo (DOS SANTOS *et al.*, 2015).

Logo, o mapeamento busca representar graficamente os fluxos de trabalho da organização, de forma a esclarecer como as atividades são feitas e como elas podem ser otimizadas para melhorar os resultados do setor, além de permitir visualizar suas relações umas com as outras dentro de um mesmo processo ou com processos inter-

relacionados. Trata-se de um importante passo na busca pela eficiência, permitindo aos gestores a tomada de decisão baseada em evidências e aos funcionários um melhor aprendizado e execução das suas tarefas. (DOS SANTOS *et al.*) 2015).

Mapear consiste em criar um desenho inicial do processo, elencando de maneira sucessiva as atividades que devem ser realizadas e suas relações, definindo um fluxo de informação de maneira sequencial e fácil. Para isso, deve-se coletar as informações através de entrevistas com os responsáveis pelo processo, além da análise de documentos e normas essenciais para tal, permitindo à equipe de mapeamento identificar as atividades, seus responsáveis e suas interações (KIPPER *et al.*, 2011).

Por esses motivos, uma das ações fundamentais da Gestão do Conhecimento é o mapeamento de processos, que se encaixa no quarto grupo proposto por Davenport (2002) na Tabela 01 indicada anteriormente. Mapear as atividades e procedimentos de uma organização, além de permitir a otimização e eliminação de ações que não agregam valor às tarefas, possibilita tornar explícito o conhecimento tácito, de forma a capacitar outros profissionais a executarem um trabalho que antes era feito apenas por um único funcionário. Com isso, é possível acabar com a ideia do empregado “insubstituível”, que Batista *et al.* (2004) citam em seu estudo, e evitar a paralisação de uma atividade quando este se ausenta.

Além de todos os benefícios já citados, por meio do mapeamento é possível criar documentos de padronização dos processos, que permitem registrar e documentar o conhecimento relacionado com cada atividade da organização. Esses documentos são conhecidos como Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), os quais complementam os fluxos na gestão do conhecimento organizacional.

Apesar da importância dos fluxos dos processos, esses por si só ainda não possuem todos os detalhamentos necessários para a execução de uma atividade, principalmente daquelas realizadas em meio eletrônico ou com o auxílio de outras ferramentas de TI. Os mapas trazem informações claras e concisas, que permitem ao leitor enxergar o funcionamento completo do processo, ter uma visão sistêmica, mas sem entrar nos mínimos detalhes. Por esse motivo, a sua complementação por meio dos POPs é extremamente importante para auxiliar os executores dos processos e eliminar dúvidas e erros de execução.

2.2.5 Capital intelectual

De acordo com Stewart (1999), o capital intelectual pode ser compreendido como o conjunto de conhecimento que a organização possui, englobando as suas patentes, tecnologias, sistemas, pesquisas desenvolvidas, informações sobre clientes, estrutura organizacional, controle de documentos, bancos de dados, experiências, *know how* dos funcionários, entre outros. Há muitos anos, esse capital é valorizado e enxergado pelas empresas como a principal fonte de inovação e competição, contribuindo muito mais para agregar valor final aos produtos e serviços do que o próprio capital físico da organização. Porém, se mal geridos, podem ser considerados também um dos principais gargalos e motivos de perda de desempenho nos processos.

Stewart (1999) ainda classifica o capital intelectual em três tipos: humano, estrutural e do cliente. O capital humano consiste nas pessoas que trabalham e colaboram com a organização e, que com os seus talentos e competências, são responsáveis pela gestão e produção do resultado final, gerando vantagens competitivas para aquela. O capital do cliente diz respeito ao relacionamento da organização com o seu cliente final e seus fornecedores. Já o capital estrutural está relacionado com a infraestrutura não física da organização, que dá bases para o capital humano. Ele “é construído com base no conhecimento adquirido pelo capital humano, no momento em que a organização consegue conter e reter esse conhecimento” (Stewart, 1999), e essa retenção é feita através da gestão do conhecimento.

Na visão de Colauto (2003) o capital estrutural “representa o fluxo de conhecimento dentro da organização”, envolvendo toda a infraestrutura necessária para o funcionamento desta e servindo como suporte ao capital humano. O autor ainda pondera que o capital estrutural é o único dos capitais que pertence à organização como um todo, pois este é coletado, armazenado e construído pelo capital humano que passou pela organização ao longo de toda a sua existência. Por esse motivo, é imprescindível captar o conhecimento e expertise dos funcionários, aproveitando ao máximo suas contribuições, de maneira a agregar valor aos procedimentos internos e torná-los sólidos, sem serem afetados pela rotatividade do capital humano.

A construção de fluxos dos processos organizacionais, procedimentos operacionais padrão (POPs), manuais e instruções de trabalho (ITs), são formas de aprisionar o conhecimento explícito dos funcionários e colaboradores, e repassá-lo a outros indivíduos. Conforme os autores acima abordam, as bases do capital intelectual da organização não podem ser apenas as pessoas, pois o capital humano não é estável, estando sempre se renovando e se modificando. Assim, destacam a importância de ter o capital estrutural documentado, como forma de maturidade e segurança organizacional.

Além do conhecimento do capital humano e das rotinas de trabalho, que são transformados em procedimentos operacionais, o capital estrutural também abrange “a estratégia, a cultura, as estruturas e os sistemas” (Stewart, 1999). Logo, definir uma boa estratégia de gestão do conhecimento, incentivar uma cultura de compartilhamento de informações e de utilização correta destas e ter um bom sistema de gestão de processos e documentos é a chave para a melhoria dos processos organizacionais e consequentemente dos resultados a serem entregues.

2.2.6 Gestão da Informação

Tanto as organizações privadas quanto as públicas geram e lidam com muitas informações e dados, sendo esses fundamentais para nortear os seus processos decisórios. Para que isso seja possível, é necessário tratar e gerir essas informações de maneira estratégica, e isso é feito através da Gestão da Informação (GI). A GI é um modelo de gestão que busca coletar, organizar, registrar e distribuir as informações, sendo estes ativos importantes para o compartilhamento do conhecimento na organização, por isso ela foi incorporada nas amplas questões tratadas pela Gestão do Conhecimento (DA SILVA, 2007).

Apesar de serem complementares, muitas vezes os conceitos de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento são confundidos entre si. Ambos estão relacionados com a forma que uma organização valoriza e trata suas informações. Enquanto a GC “visa trabalhar o capital intelectual da organização”, segundo Cavalcante *et al.* (2010), a GI é definida como um processo que busca moldar as informações por meio de ações desde sua obtenção até sua utilização. Essas ações podem ser divididas em seis etapas: identificação das necessidades informacionais,

aquisição da informação, armazenagem, desenvolvimento de produtos ou serviços, distribuição e uso efetivo.

A Gestão da Informação está fundamentada nos fluxos obtidos pelo conhecimento explícito e sua operação ocorre através da obtenção, seleção e registro das informações relacionadas com as atividades cotidianas da organização. Para isso, é necessário “...o mapeamento e a identificação dos fluxos formais de informação, a análise, armazenamento e disseminação da informação, com o auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação, além da disseminação e mediação da informação ao usuário” (Hoffmann, 2018).

Segundo Da Silva (2007), cada organização possui seus próprios fluxos de informações, dependendo da sua finalidade e processos internos, e esses fluxos são importantes insumos na GI. Logo, é papel da Gestão da Informação mapear, identificar os responsáveis, as fontes de informação, tecnologias utilizadas, produtos e serviços gerados por esses fluxos, de forma a entender como as informações e conhecimentos são obtidos, distribuídos e utilizados.

Vários são os recursos mobilizados na Gestão da Informação, como as tecnologias, os sistemas de informação e, principalmente, as pessoas. Por se tratar de um processo social, as pessoas e suas relações têm um papel de relevância na efetivação da GI, assim como foi observado na GC. Por esse motivo, o sucesso e o desempenho nos projetos de GI dependem das pessoas que os estão liderando e daqueles que possuem as informações-chave sobre a execução dos processos e atividades da organização (DA SILVA, 2007).

Portanto, a Gestão da Informação forma as bases para a Gestão do Conhecimento, que são as informações. Além disso, ela é responsável por disponibilizar a infraestrutura requerida para a organização e guarda dessas informações, dando o suporte ao conhecimento gerado. Já a Gestão do Conhecimento, de acordo com Hoffmann (2018), tem as informações como inputs, buscando agregar valor e transformá-las em conhecimento útil e eficiente para a organização. As características de cada modelo, de acordo com as explicações e definições abordados acima, estão descritas no Quadro 02.

Quadro 02: Características dos modelos de gestão de acordo com a revisão bibliográfica

CARACTERÍSTICA	GI	GC
Objeto	Informações	Conhecimento tácito e explícito
Objetivo	Coletar, organizar, registrar e distribuir as informações	Transformar as informações em conhecimento útil e permitir o compartilhamento do conhecimento organizacional
Resultado	Acesso eficiente à informação	Otimizar os processos

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

2.2.7 Gestão do conhecimento na Administração Pública

Ao longo dos últimos anos, diversas mudanças têm ocorrido na gestão pública relacionadas à implementação de práticas de Gestão de Conhecimento (GC). Esta disciplina, já muito valorizada e explorada na iniciativa privada, com o objetivo de melhorar o desempenho e o aprendizado organizacional, vem se destacando como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento dos órgãos públicos. Por esse motivo, diversos estudos são encontrados com o tema de implementação da GC no setor público, trazendo muitas contribuições e possibilidades futuras.

Através do estudo “GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”, conduzido por Batista *et al* (2005), realizado em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro, foi constatado que, apesar da sua importância, priorizar Gestão do Conhecimento era um desafio para a maioria dos órgãos públicos e muito ainda precisava ser feito. Os autores elencaram os diversos fatores que dificultaram a concretização dessas práticas nos órgãos públicos, conforme descritos no Quadro 03. Em contrapartida, são descritas também as ações que impulsionaram a implementação de processos de GC nas organizações do estudo e, que podem ser exploradas por outras entidades com o objetivo de torná-las mais adequadas a este modelo de gestão.

Quadro 03: Fatores dificultadores e facilitadores na implementação da GC nos órgãos públicos segundo Batista et al (2005).

FATORES DIFICULTADORES DA GC	FATORES FACILITADORES DA GC
Ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC.	Identificação da base de conhecimento organizacional relevante à empresa.
O desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores.	Alta prioridade dada às iniciativas no nível mais alto da organização.
Não reconhecimento da GC como tema estratégico para a organização.	Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.
Dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado	Sistemas de informática que apoiem os processos de GC
Receio que outros órgãos/público em geral possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.	Benchmarking das melhores práticas e processos.
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores.	Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema
Deficiência de capacitação do pessoal.	

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Com o objetivo de comparar os resultados das pesquisas sobre práticas de gestão do conhecimento na administração pública realizadas em 2004, 2005 e 2006, Batista *et al.* (2014) realizaram um novo estudo em 2014 para verificar o que mudou no período. Foi constatado que houve um pequeno avanço na implantação da GC nas entidades, nas quais as práticas relacionadas ao uso da tecnologia foram as mais

adotadas entre as organizações pesquisadas, baseadas na automação da gestão da informação e no uso de aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração. No entanto, as práticas ligadas a estruturação dos processos organizacionais apresentaram um nível mais baixo de implantação. Logo, percebemos que estas devem ser priorizadas e melhor desenvolvidas nos órgãos públicos e, para isso, Batista *et al.* (2014) elencaram uma lista de práticas de processos que podem ser implementadas nas entidades a fim de melhorar os seus processos de GC, das quais as principais estão dispostas no Quadro 04.

Quadro 04: Principais práticas relacionadas aos processos organizacionais que facilitam a GC, segundo Batista et al. (2014).

PRÁTICA	OBJETIVO
Melhores práticas (<i>best practices</i>)	Identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Benchmarking interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes.
Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Sistemas de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de

	trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Captura de ideias e de lições aprendidas	Captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo.
Taxonomia	Sistema de classificação para o capital intelectual da organização, possibilitando a organização estrutural das informações, documentos e bibliotecas de maneira consistente.
Bases de conhecimento	Externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional, de forma a preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em seus estudos Batista *et al.* (2004, 2005, 2006, 2014), concluem que, para ocorrer uma “massificação” da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, é imprescindível que os dirigentes dos órgãos percebam a importância da GC e passem a apoiar e incentivar ações que possibilitem a sua concretização. Destacam ainda que não é suficiente apenas adotar algumas práticas da GC, mas também implementar sistemas que integrem tais práticas, visando melhorar o desempenho das atividades e do órgão em si.

Segundo Helou (2015), estudos da OCDE evidenciaram que as organizações públicas precisam estruturar seis frentes de trabalho para implementar a GC:

[...] (a) garantir um reforço da cultura de apoio à gestão do conhecimento; (b) codificar objetivos e estratégias de gestão do conhecimento; (c) estruturas de planejamento para a gestão do conhecimento na organização oficial; (d) codificar os processos de gestão do conhecimento; (e) fornecer infraestrutura técnica a fim de desenvolver atividades de gestão do conhecimento e (f) de programas de treinamento para os funcionários (OCDE, 2003 *apud* Helou, 2015).

Atualmente, podemos notar que algumas dessas ações já estão mais consolidadas dentro das entidades públicas. Entre elas, pode-se destacar a

disseminação do uso de ferramentas de comunicação online, como portais web das instituições, com o objetivo de melhorar a divulgação das informações e experiências dos trabalhadores, e até mesmo como requisito de transparência governamental. Além disso, após o Decreto N° 8.539, que instituiu a “obrigatoriedade do processo eletrônico nos órgãos públicos, vários sistemas de gestão de processos e documentos passaram a ser utilizados nessas entidades, com o objetivo de controlar a emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos públicos” (BRASIL, 2015), contribuindo assim para a melhoria da gestão de processos e divulgação do conhecimento organizacional.

Ao analisar os estudos acima, direcionados a implementação da GC em órgãos e entidades públicas, podemos constatar que as práticas levaram a melhorias no acesso à informação, maior contribuição e uso de informações, melhor qualificação e agilidade na tomada de decisões, ganhos de produtividade e eliminação de duplicidades, agilidade nos processos de trabalho e maior interação entre as pessoas. Além disso, o principal foco agora é desenvolver melhor as ações de estruturação dos processos organizacionais, que de certa forma estão sendo ainda negligenciadas pelas instituições públicas.

2.3 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO

A padronização das tarefas é um elemento essencial para o bom funcionamento de uma organização, proporcionando a redução de erros nas rotinas de trabalho, rapidez na execução, melhoria na qualidade do serviço e permite aos funcionários realizarem todas as atividades necessárias, inclusive aquelas que não são de sua responsabilidade no dia-a-dia, em virtude de férias e afastamento dos responsáveis. Com isso, a eficiência dos processos aumenta e os gargalos e atividades que não agregam valor são eliminadas.

Medeiros (2010) pontua que cada vez mais as organizações privadas reconhecem a importância da padronização interna de seus processos, com o objetivo de aperfeiçoar o seu serviço e melhorar a sua capacidade de competir no mercado, pois um bom gerenciamento da rotina de trabalho necessita de padrões. Além disso, permite a redução de custos ao eliminar desperdícios e etapas desnecessárias, o que contribui ainda mais para a criação de uma vantagem competitiva.

No entanto, as organizações públicas também buscam essas melhorias com a inserção de ferramentas de gestão clássicas da iniciativa privada, desde a consolidação da NPM. Dessa maneira, é possível melhorar a eficiência, eficácia e trazer transparência das ações e atividades das instituições, além de facilitar o treinamento de novos servidores e promover a racionalização de recursos públicos. E uma das ferramentas que possibilita essa padronização é o Procedimento Operacional Padrão, mais conhecido como POP.

2.3.1 Conceito

Segundo de Graper (2019), o POP é uma ferramenta que busca direcionar os executores em determinada tarefa, possibilitando atingir a excelência na prestação de serviço, reduzindo as falhas, reclamações e os retrabalhos. Ao seguir os procedimentos de maneira correta, Graper (2019) pontua que o funcionário tem condições seguras de cumprir com os objetivos da atividade ou processo sem cometer erros e alterações indesejadas.

Na visão de Medeiros (2010),

O POP-Procedimento Operacional Padrão é um documento onde se coloca a tarefa repetitiva do colaborador, na maneira e sequência em que deve ser executada, nele consta: tarefa, executante, objetivo da tarefa, materiais necessários, processos, cuidados especiais, resultados esperados, ações corretivas e aprovação (MEDEIROS, 2010).

Para Azevedo e Thereza (2024), os POPs são protocolos que devem descrever as atividades relacionadas com os fluxos de processos, ou seja, “precisam prover de maneira formalizada os dados para comprovar todos os esforços/trabalho necessários para realizar uma ação e processo”. Por esse motivo, eles são bons aliados na organização e padronização de rotinas operacionais.

Os autores Domingues e Nelly (2017) definem que o Procedimento Operacional Padrão é um documento de auxílio nas tarefas diárias de uma organização, e que, deve transmitir algumas informações essenciais para a sua correta utilização: os materiais e equipamentos a serem utilizados, a frequência de execução, as proibições, os cuidados a serem tomados, a definição dos responsáveis por cada uma das etapas do processo, atualizações periódicas, entre outras.

Logo, podemos considerar o procedimento operacional padrão um guia de como fazer as atividades, especificando em detalhes todas as ações e necessidades daquele processo, permitindo ao colaborador executar todos os passos, mesmo sem o conhecimento prévio da atividade, mantendo o funcionamento do trabalho sem interrupções e facilitando a rastreabilidade de erros. Através do POP é possível desdobrar as atividades do mapeamento de processos, indicando de maneira detalhada cada etapa, com o auxílio daqueles funcionários que possuem experiência para realizá-las, permitindo assim a difusão do conhecimento e melhoria do capital estrutural da organização.

2.3.2 Benefícios dos POPs

O Procedimento Operacional Padrão permite à organização assegurar que as tarefas sejam realizadas de forma adequada e sempre da mesma maneira por diferentes indivíduos, possibilitando um serviço eficiente e com o mesmo padrão de qualidade. Quaglio (2018) acrescenta que, esses protocolos são instrumentos que auxiliam o enfrentamento de diversos problemas na assistência e na gestão dos serviços, garantindo a boa execução destes por meio da padronização e da rastreabilidade do processo.

A função do POP é garantir a excelência na prestação do serviço por meio da padronização dos processos, de forma a se obter sempre os resultados esperados e evitar a ocorrência de variações indesejáveis e erros. Por ser uma ferramenta dinâmica e propensa a modificações, também proporciona profundas mudanças culturais na instituição, tanto em aspectos técnicos quanto institucionais (SILVA *et al.*, 2010).

Dentre as vantagens na utilização dos POPs, Medeiros (2010) cita:

[...] segurança no trabalho; envolvimento e participação dos funcionários na elaboração do seu método de trabalho; diminuição nos problemas na rotina do dia-a-dia; execução na rotina diária sem que haja ordens de seu superior; redução de retrabalho; aumento de confiança em sua forma de trabalhar; e trabalho mais perfeito sem muito esforço (MEDEIROS, 2010).

Segundo Silva (2021), aderir a uma cultura de criação de procedimentos operacionais padrão permite que as organizações tenham controle e segurança na

realização de seus processos internos, pois tratam-se de documentos ricos em detalhes sobre a execução e características das atividades a serem realizadas, permitindo assim, que o executor siga os aspectos técnicos, normas e qualidade esperados.

Além disso, mapas e POPs são fontes de conhecimento apropriadas para a capacitação e treinamento de novos funcionários, sendo, por esse motivo, ferramentas estratégicas para melhorar a prestação de serviço. Silva (2021) também cita quatro principais finalidades na utilização dos POPs em uma organização:

- Identificação de ações indispensáveis e objetivos delimitados;
- Identificação das soluções necessários para concretização das ações;
- Aumento do nível de conhecimento nas ações advindo da padronização do processo;
- Documentação do passo a passo de como as ações devem acontecer na organização ou setor (SILVA, 2021).

Por ser dinâmico e ajustável para todos os tipos de atividade, Graper (2019) pontua que o POP pode ser utilizado em qualquer organização, de forma a contribuir na eficácia e eficiência de suas ações. Além disso, como a sua criação depende do conhecimento e informações repassadas pelos funcionários responsáveis pelas tarefas a serem padronizadas, isso permite que os próprios colaboradores participem do processo de padronização e identifiquem pontos de melhorias no seu trabalho. Assim, o comprometimento da equipe e a disposição das pessoas que detêm o conhecimento são elementos indispensáveis para a elaboração dos POPs.

2.3.3 Construção de um Procedimento Operacional Padrão

Dainese e Nunes (2007) chamam a atenção para os itens importantes que devem constar na estrutura de um POP, para que este cumpra o seu papel como um roteiro de instrução das atividades cotidianas. O formato do documento precisa contemplar, no geral:

[...] cabeçalho contendo o tipo do documento, título, código, logotipo da empresa ou instituição, área responsável, responsáveis pela elaboração, aprovação e autorização, objetivos, abrangência ou aplicabilidade, responsabilidades, abreviações e definições, descrição dos procedimentos, referências e anexos; paginação, versão e número da última revisão podem estar no rodapé (DAINESE e NUNES, 2007).

No entanto, a inclusão desses elementos vai depender do tipo de atividade e do processo a ser mapeado e padronizado, não sendo obrigatório o uso de todas essas informações. Por esse motivo, podemos concluir que a estrutura do documento padrão não é engessada, podendo ser mais completo ou mais simples dependendo da natureza do processo e da instituição.

O conteúdo dos procedimentos deve ser feito em uma linguagem simples, objetiva e de fácil entendimento para as pessoas que irão utilizá-los durante a realização da tarefa, pois isso influencia diretamente na adesão aos POPs pelos funcionários. Além disso, apesar de alguns autores definirem modelos e itens indispensáveis na elaboração do POP, cada setor e organização possui suas particularidades que devem ser respeitadas, logo os procedimentos padrão serão adaptados para aquele cenário.

Quaglio (2018) afirma que, para criar um Procedimento Operacional Padrão é necessário fazer um mapeamento das atividades do processo ao qual ele se refere, com a ajuda e orientação dos funcionários responsáveis pela execução das tarefas. Na mesma linha de pensamento, Silva *et al* (2010) também destaca que a construção do POP consiste no mapeamento de um processo específico, considerando todos os passos, materiais e pessoas responsáveis pela execução deste. Sua criação deve envolver ativamente todos os profissionais que realizam as tarefas a serem mapeadas, para que eles se sintam parte do processo e este possa ser fielmente representado.

O processo de criação do POP deve seguir um tipo de roteiro de forma a ser sistematizado em toda a organização. Quaglio (2018) desenvolveu um roteiro simples, baseado em quatro etapas: planejamento, desenvolvimento, verificação e implementação, conforme retrata a Figura 03. Durante o planejamento deve-se definir a equipe, o processo, os responsáveis pelas atividades do processo que deverão ser entrevistados e o cronograma de trabalho. Na etapa de desenvolvimento deverá ocorrer a observação das tarefas, entrevistas, e com base nisso, partir para a criação do POP. A validação do documento ocorre com a utilização deste para orientar as tarefas, observando se ele retrata a realidade do processo e se não gera nenhum tipo de problema ou dúvidas durante a sua execução. Por fim, se tudo ocorrer bem, após validado, o procedimento pode ser divulgado para ser utilizado por todos os colaboradores da instituição.

Figura 03: etapas de construção de um POP



Fonte: adaptado de QUAGLIO (2018).

Graper (2019) ressalta que não basta apenas criar e implantar um POP, é necessário validá-lo e avaliá-lo após a sua utilização, pois

[...] trata-se de um documento de credibilidade nos processos de mudanças dos hábitos e cultura em determinados setores e organizações, possibilitando mudanças nas práticas assistenciais e técnicas operacionais dos profissionais diante dos processos de suas atividades na entrega do produto ou serviço ao cliente final (GRAPER, 2019).

Portanto, é imprescindível a etapa de validação dos procedimentos, pois é através dela que confirmaremos se o POP retrata ou não a realidade de determinado processo. Além disso, como as atividades e processos em uma organização estão sempre sendo modificados e melhorados, os procedimentos referentes a eles também necessitam de revisão e ajustes.

Por esses motivos, os POPs são documentos considerados flexíveis e precisam ser atualizados periodicamente pelos responsáveis, sendo essa atualização condição necessária para o sucesso na realização do trabalho, pois uma simples etapa obsoleta no POP pode tornar todo o trabalho nulo ou inoperante. Não basta apenas criar um procedimento operacional para as atividades, é preciso também ter uma rotina de revisão, promovendo dessa forma melhorias contínuas e otimização dos processos.

2.4 INSTITUIÇÃO PESQUISADA

As Universidades e os Institutos federais são órgãos públicos responsáveis pela prestação de um serviço essencial para o desenvolvimento do país e para população: o ensino. Elas disseminam o conhecimento na sociedade e preparam profissionais para as carreiras de base intelectual, científica e técnica, além de contribuírem para o desenvolvimento da sociedade local, através da disponibilização de serviços assistenciais, cursos profissionalizantes, promoção de eventos culturais, atendimento

hospitalar nos Hospitais Universitários, tendo, portanto, um grande papel de responsabilidade social. (CAVALCANTE, 2006)

Como autarquias federais, essas instituições de ensino são dotadas de autonomia, podendo definir suas normas internas e sua gestão, mas submetidas aos princípios da Administração Pública e às leis. Logo, a administração desses órgãos deve exercer uma gestão baseada na legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1999)

Cunha (2019) frisa em seus estudos que, um grande volume de recursos financeiros públicos é destinado a essas entidades de educação, sendo necessário que elas prestem contas, de maneira clara, de como tais recursos estão sendo utilizados e geridos. Por esse motivo, estudos e incentivos pela busca de eficiência e transparência dessas instituições tem-se tornado uma constante exigência dos órgãos de controle externo, como o TCU.

2.4.1 Caracterização

A Universidade Federal de Juiz de Fora, é uma instituição pública e gratuita, fundada em 3 de dezembro de 1960, possuindo atualmente mais de 90 cursos de graduação, 45 de mestrado e 24 de doutorado, além de especializações e residências nas áreas de saúde, gestão e docência. A instituição é composta de dois campi avançados, o principal localizado na cidade de Juiz de Fora, e um segundo localizado na cidade de Governador Valadares.

Conforme o organograma disponível no site institucional, a UFJF tem sua organização interna dividida em unidades Acadêmicas, que representam os cursos de graduação e pós-graduação, e unidades Administrativas, que formam a base da administração geral da universidade com suas pró-reitorias.

2.4.2 SEI – Sistema Eletrônico de Informação

Uma das principais características disfuncionais do serviço público, e considerada quase um “patrimônio cultural” da burocracia, é a morosidade na tramitação de processos, aspecto esse que traz prejuízos e insatisfação à população, precisando ser combatido para melhorar a gestão pública e aumentar a confiabilidade

no Estado. Por esse motivo, várias ações têm sido feitas no sentido de criar maneiras de melhorar a qualidade, eficiência e agilidade dos serviços prestados, sendo esta uma constante preocupação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG).

Saraiva (2018) salienta que o primeiro movimento para a automatização da gestão pública, visando a redução de gastos, foi a publicação da Lei no 12.682, de 9 de julho de 2012, que trata da elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. No entanto, a verdadeira transformação digital do serviço público veio em 2011, a partir da aprovação da Lei no 12.527, a Lei de Acesso à Informação (LAI), que estabeleceu a obrigatoriedade de diversos procedimentos para garantir o acesso à informação a todos os cidadãos. Com a nova Lei, o processo eletrônico passou a ter o apoio do alto escalão do governo e da mídia para se tornar uma política de Estado prioritária.

Diante disso, por meio do Decreto 8.539, de 08 de outubro de 2015, passou a ser obrigatório a tramitação eletrônica de documentos da administração pública federal, definindo que os “órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional utilizarão sistemas informatizados para a gestão e o trâmite de processos administrativos eletrônicos”. O decreto visa atingir quatro objetivos, estabelecidos no art. 3º:

- I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
 - II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;
 - III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e
 - IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas.
- (BRASIL, 2015).

Sob a necessidade de aderir ou desenvolver algum sistema eficiente para fazer a gestão eletrônica de documentos, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) criou, em 2015, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), de maneira a permitir a produção e trâmite de documentos e processos administrativos da Gestão pública. Devido à facilidade em aderir ao software, por ser um código aberto e disponibilizado de maneira gratuita para o setor público, o SEI se tornou o principal sistema de

tramitação eletrônica da administração federal ao ser adotado pelo MPDG (SILVA, 2020).

Com o sucesso do sistema, o Ministério da Economia publicou a Portaria nº179, de 22 de abril de 2019, a qual tornou obrigatória a adesão do SEI como instrumento de otimização e economicidade dos recursos públicos. Segundo Da Silva (2020), a obrigatoriedade do SEI traz diversos benefícios, pela gratuidade e possibilidade de baixo custo de implementação, pois, apesar de as instituições possuírem diferentes infraestruturas de TI, pode-se afirmar que os equipamentos necessários para o uso do sistema (computadores e scanners) estão presentes na maioria dos órgãos públicos. Além disso, acrescenta-se o fato da existência de diversos cursos de treinamento sobre o uso e administração do SEI, disponíveis de forma gratuita e online no portal da ENAP -Escola Nacional de Administração Pública.

O SEI trouxe diversos benefícios para os órgãos que o adotaram como sistema de gestão das informações, entre elas:

[...] maior celeridade no trâmite dos processos, ao eliminar o papel como suporte físico para documentos institucionais; otimização das rotinas de trabalho; economia de recursos, como papel, material de escritório e do próprio espaço de armazenamento de documentos; e, principalmente, melhorou a gestão dos processos, garantindo maior transparência aos registros administrativos, o que é essencial e obrigatório a essas instituições públicas (SARAIVA, 2018).

Segundo Coelho (2004), sistemas e softwares são implantados com o objetivo de fornecer suporte tecnológico à implantação de soluções de gestão do conhecimento por parte das organizações. Rossetti (2007) também destaca o papel das tecnologias da informação como ferramentas de “suporte à GC, ampliando o alcance e acelerando a velocidade de transferência do conhecimento”, ajudando assim a extrair e incorporar o conhecimento na cultura e nos processos organizacionais.

Na UFJF, uma das ferramentas que impulsiona a geração e disseminação do conhecimento na universidade é o sistema informacional SEI. Segundo a portaria PROPLAN-UFJF nº05 de 04 de maio de 2018, o sistema foi implementado na instituição em 2018 com o intuito de promover a produção, tramitação e armazenamento de documentos digitais da instituição, cumprindo com a orientação da Portaria MEC nº 1.042, de 04 de novembro de 2015, que fixa o SEI como software para realização do processo eletrônico no âmbito do MEC e suas Autarquias.

2.4.3 Mapeamento de processos na universidade

Na UFJF, uma das principais práticas de GC é o Mapeamento dos Processos Organizacionais, realizado pelo Escritório de Governança em Processos, Riscos e Integridade (EP). Criado em 2016, através da Portaria UFJF n ° 13/2016, o setor trabalha com o objetivo de orientar a alta gestão da universidade nos assuntos relacionados a estrutura do organograma, a gestão de riscos da instituição e o mapeamento e otimização de processos das unidades. Segundo o site institucional do setor,

O EP é um agente transferidor de conhecimento e tecnologia de gestão que atua na transparência, eficiência, integração e racionalidade dos processos. Como staff da Administração Superior da UFJF, desenvolve programas e projetos de impacto sistêmico para o setor público, orientando sua atuação a resultados e buscando o estado da arte da gestão, através das melhores práticas da BPM (Site institucional do EP-UFJF).

De acordo com Ciuffo *et al.* (2017), o EP da UFJF se baseia na metodologia BPM (*Business Process Management*), e trabalha com um modelo de mapeamento de processos dividido em três fases: a primeira consiste em uma rodada de entrevistas feitas com os usuários envolvidos na rotina do processo a ser mapeado, com o intuito de colher as informações sobre como o processo funciona e montar o mapa do processo atual (*as is*); na segunda fase ocorre a análise e proposta de melhorias do processo atual, de forma a otimizá-lo; por fim, a equipe do EP elabora a modelagem do novo processo (*to be*), definido o mapa atualizado com as melhorias levantadas na fase anterior.

Com a implementação do SEI na instituição em 2018, o EP passou a trabalhar em parceria com a equipe gestora, mapeando os processos da universidade de forma a adaptá-los para o novo sistema de tramitação.

Através das reuniões com os setores responsáveis, é possível converter o conhecimento tácito, daqueles que lidam diariamente com a atividade a ser mapeada, em conhecimento explícito, de forma a otimizar e melhorar os fluxos de trabalho, trazendo mais eficiência e transparência à instituição. No entanto, como todos os processos da universidade tramitam através do Sistema Eletrônico de Informação, apenas os fluxos não se mostraram suficientes para orientar os servidores e usuários externos, era necessário ter informações mais detalhadas de como utilizar o sistema.

Por esse motivo, foi implantado em 2019 o uso dos Procedimentos Operacionais Padrão, como complemento aos mapas dos processos, alinhado a uma melhoria na Gestão da Informação do SEI da UFJF. Dessa maneira, foi possível integrar os modelos de Gestão do Conhecimento, com os mapeamentos, e da Gestão da Informação, com a transformação do conhecimento explícito mapeado em POPs e sua forma de disponibilização dentro do SEI.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os principais procedimentos observados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido.

3.1 ORIENTAÇÃO

A orientação adotada é de caráter qualitativo, uma vez que o levantamento de dados teve como base a análise e a interpretação da percepção das pessoas investigadas além dos documentos e conceitos definidos no referencial teórico. A escolha da abordagem qualitativa se deve ao fato da necessidade de utilizar técnicas interpretativas para inferir e compreender as informações a serem obtidas por meio das entrevistas e questionários. Nesse caso, os dados textuais e os significados obtidos são mais importantes que a construção de dados numéricos (GUERRA, 2006).

Foram adotados apenas procedimentos de estatística básica descritiva na tabulação de algumas questões fechadas que constam no roteiro preliminar de entrevista e no questionário. Nelas, foi verificada a frequência das respostas em categorias pré-determinadas e calculados os percentuais obtidos em cada opção, visando favorecer a compreensão do que foi levantado.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Em relação aos fins, com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa pode ser classificada como descritiva, na medida em que pretende entender e descrever o processo de criação dos Procedimentos Operacionais Padrão da universidade, bem como os benefícios e impacto na utilização deste na Gestão de Conhecimento da mesma. Também é aplicada, tendo em vista que terá como produto final a criação de um programa de melhoria na implementação e divulgação dos Procedimentos Operacionais Padrão na UFJF.

Quanto aos meios, de acordo com a mesma taxonomia, a pesquisa é bibliográfica, pois teve como base para o referencial teórico a leitura de material acadêmico e profissional especializado no assunto em questão, referenciados na sessão bibliografia. Além disso, é documental, devido as análises feitas nos

documentos (POPs, fluxos, atas de reunião), legislação interna do SEI e do Escritório de Processos e sites institucionais dos setores que participaram da pesquisa, segundo a sessão 3.3.

Trata-se também de um estudo de caso, pois a pesquisa é circunscrita à UFJF e permitiu um estudo do que é feito na instituição. Por fim, é um estudo *ex post facto*, por analisar processos que já ocorrem no órgão em questão. O Quadro 05 traz um resumo sobre o tipo de pesquisa realizado, organizando de maneira visual o que já foi dito nos parágrafos anteriores.

Quadro 05: Tipo da pesquisa

TIPO DA PESQUISA	
Quanto aos fins	Quanto aos meios
Descritiva	Bibliográfica
	Documental
Aplicada	Estudo de caso
	<i>Ex post facto</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com os servidores Técnicos-administrativos em Educação (TAEs) do quadro efetivo da UFJF. O universo da pesquisa, segundo dados do Espelho/SIAPE 2025, é de 1454 técnicos e foi representado por três grupos amostrais: o Grupo 01 e o Grupo 02, representando as Unidades Administrativas, e o Grupo 03, as Unidades Acadêmicas, conforme descritos no Quadro 06.

O Grupo 01 compreende o Escritório de Processos e a Equipe SEI/UFJF, cuja escolha se justifica pelo papel técnico e direto dessas unidades na criação e implementação dos instrumentos voltados à Gestão do Conhecimento (GC) institucional. Já o Grupo 02 contempla setores operacionais selecionados sob o critério de acessibilidade e representatividade pragmática: o Arquivo Central, inserido por ser o local de atuação do pesquisador — o que favoreceu o acesso direto aos sujeitos da pesquisa —, e a PROGEPE, delimitada por sua dimensão como a maior unidade administrativa da instituição e pela heterogeneidade de suas atividades, elemento que enriquece a amostra em termos de variedade de processos de trabalho.

Por fim, o Grupo 3 retrata as unidades acadêmicas da UFJF, visto que estas possuem uma natureza e funcionamento diferente das anteriores, possibilitando assim entender a diferença no uso e percepção dos POPs dentro da universidade no geral. Foram escolhidas duas unidades acadêmicas para esta pesquisa, a Faculdade de Serviço Social e a Faculdade de Administração, selecionadas de modo aleatório pela pesquisadora.

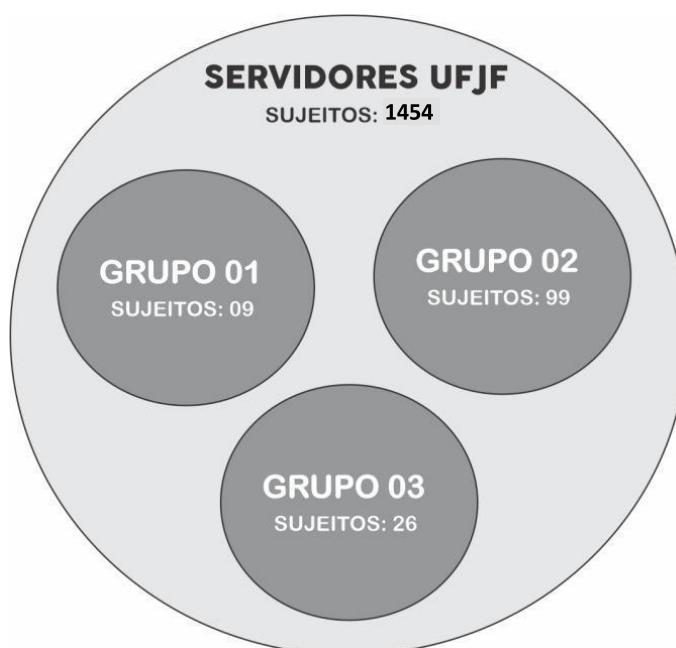
Quadro 06: Caracterização dos grupos que constituem o Universo da pesquisa.

GRUPO 01 (Setores diretamente relacionados à GC da instituição)	GRUPO 02 (Setores administrativos selecionados pela autora)	GRUPO 03 (Setores acadêmicos selecionados pela autora)
Equipe SEI/UFJF – setor responsável pela implantação dos POPs na UFJF. (5 servidores)	Arquivo Central – setor sede da Equipe SEI/UFJF e do pesquisador. (11 servidores - excluindo a Equipe SEI/UFJF)	Faculdade de Serviço Social (16 servidores)
Escritório de Processos – setor responsável pelo mapeamento de processos da UFJF. (4 servidores)	PROGEPE – unidade administrativa mais heterogênea, e com o maior número de POPs atualizados e utilizados na instituição. (88 servidores)	Faculdade de Administração. (10 servidores)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

De acordo com os números retirados do SIP/UFJF e do espelho SIAPE/Março 2025, o Grupo 01 possui nove servidores TAEs, o Grupo 02 noventa e nove servidores TAEs e o Grupo 03 vinte e seis servidores TAEs, conforme representado na Figura 04.

Figura 04: Universo, amostras e sujeitos (servidores) da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora com base no SIP/UFJF e no espelho SIAPE/Março 2025.

Foi adotada uma amostra não probabilística, pois não está baseada em procedimentos estatísticos, constituída pelos critérios de acessibilidade e tipicidade. A amostra por acessibilidade, segundo Vergara (2014), busca selecionar os participantes da pesquisa de acordo com a facilidade de acesso a eles. Esse tipo de amostragem foi utilizado para a escolha das unidades do Grupo 02 e 03. Já a tipicidade, busca a seleção de elementos representativos do universo que possuem conhecimento mais técnico e completo, o que recai no Grupo 01.

3.4 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Para a composição do referencial teórico foram feitas pesquisas bibliográficas por meio de livros, periódicos, dissertações e artigos acadêmicos sobre os temas Gestão do Conhecimento e Procedimentos Operacionais Padrão. Como resultado desse estudo inicial, buscou-se uma compreensão maior sobre os assuntos a serem abordados no trabalho, de forma a definir as frentes de pesquisa e os pontos a serem levantados durante a coleta de dados.

A coleta de dados consistiu em duas frentes de estudo: compreender o processo de criação dos POPs na UFJF e sua contribuição para a GC institucional. Para a primeira frente, foram feitas análises documentais por meio de sites

institucionais, legislação, documentos (POPs, fluxos, atas de reunião), além das informações obtidas por meio de questionário e entrevistas.

Na segunda frente, foram analisadas as contribuições dos POPs em quatro categorias analíticas, que consistem nos pilares da GC segundo Batista et al. (2004, 2005, 2006). Essa investigação foi feita também mediante as informações obtidas com o questionário e as entrevistas, além das análises obtidas com a Frente 1 do estudo. O Quadro 07 resume as duas faces da pesquisa com os principais pontos a serem observados.

Quadro 07: Frentes de estudo da pesquisa.

FRETE DE ESTUDO	PONTOS A SEREM OBSERVADOS
Frente 01: Compreender o processo de criação/aceitação dos POPs da UFJF	• Analisar como funciona a criação dos POPs na universidade; • Identificar benefícios e dificuldades de uso; • Identificar possíveis melhorias nos documentos; • Verificar os impactos dos POPs na gestão do SEI da UFJF.
Frente 02: Compreender o papel dos POPs na melhoria da GC da instituição	Analisar o impacto dos POPs nos quatro pilares da GC da UFJF: • Memória organizacional • Mapeamento de Processos • Capital Intelectual • Cultura Organizacional

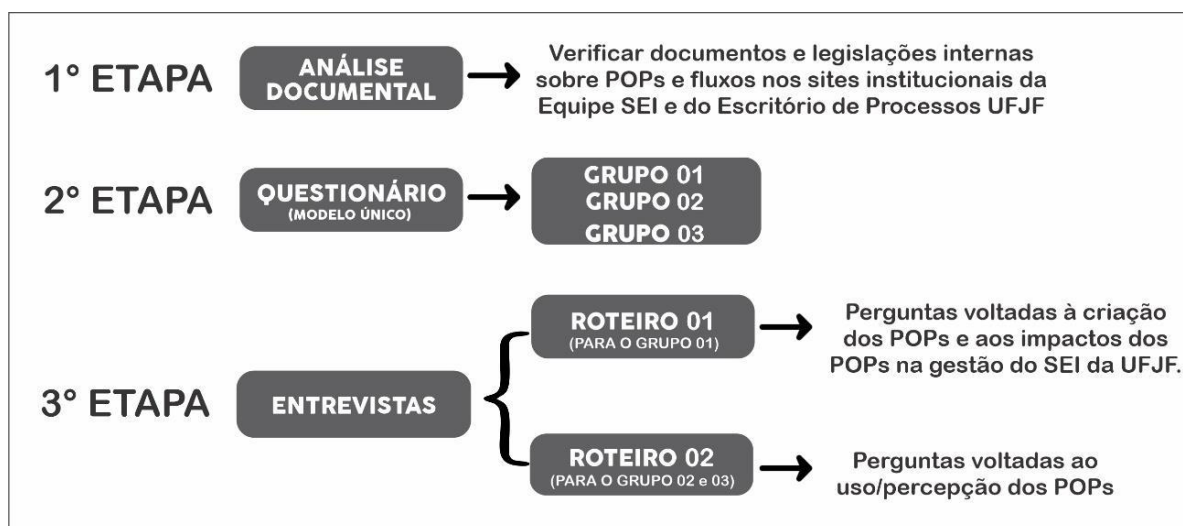
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Com as duas frentes de pesquisa, esperou-se entender a importância dos Procedimentos Operacionais Padrão para uma universidade, como esses protocolos tornam-se fatores facilitadores da GC na instituição e a relevância de sistemas de informação para tal.

As informações foram obtidas diretamente com o público pesquisado, definido anteriormente no Quadro 06, por meio de entrevistas e questionários. O questionário consiste em um modelo único, feito na plataforma Google forms e enviado por meio eletrônico institucional para todos os servidores dos Grupos 01, 02 e 03. Este foi elaborado de maneira semiestruturada, contendo 17 perguntas fechadas e 2 abertas, as quais foram utilizadas como critério de seleção de alguns servidores. Aqueles que revelaram nas perguntas abertas maior diversidade de experiência no uso de POPs ou informações relevantes que contribuíssem para o estudo, foram convidados a participar da entrevista.

As entrevistas foram semiestruturadas, com um roteiro pré-definido, mas admitindo alterações ao longo da conversa à medida em que foram surgindo novas informações relevantes para a pesquisa. Foram elaborados dois roteiros de entrevistas, um para os representantes selecionados do Grupo 01 e outro para os representantes selecionados do Grupo 02 e 03. As entrevistas tiveram os seus roteiros baseados nas características do grupo, nas teorias pertinentes estudadas ao longo do referencial teórico e nas frentes definidas no Quadro 07. A Figura 05 traz um resumo de como foi feita a coleta de dados da pesquisa.

Figura 05: Coleta de dados da pesquisa



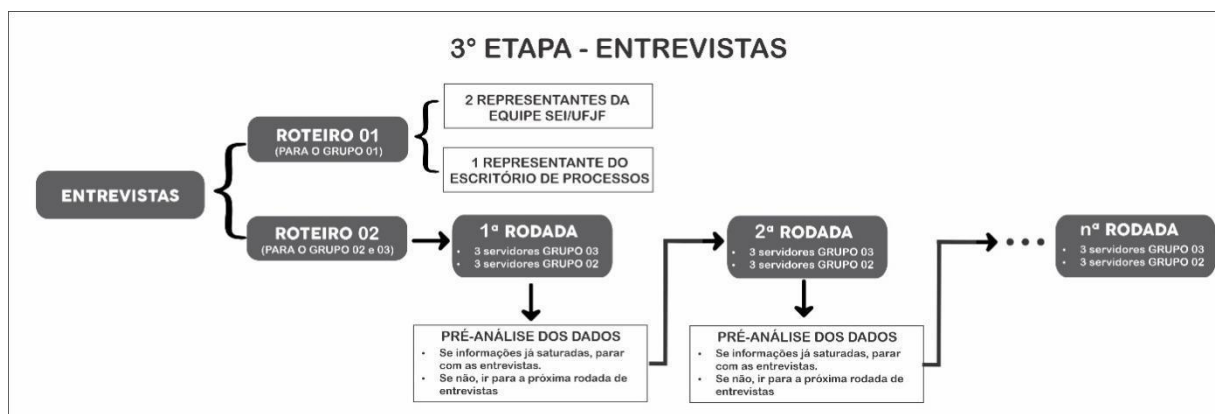
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Foram selecionados três servidores do Grupo 01 para a entrevista individual, entre eles dois representantes da Equipe/SEI e um representante do Escritório de Processos. Já nos Grupos 02 e 03, por possuírem um número maior de sujeitos, foi

utilizado o critério de saturação teórica para definir o número de entrevistados. Segundo Glaser e Strauss (1998), criadores da teoria citada, a saturação indica o ponto em que a coleta de dados em uma pesquisa qualitativa pode ser encerrada, pois nesse estágio do estudo não é encontrado nenhum dado adicional, havendo informações semelhantes repetidas vezes. Isso indica que a pesquisa já está devidamente sustentada pelos dados obtidos.

A princípio, foram escolhidos 3 representantes de cada grupo para serem entrevistados, repetindo a próxima rodada, caso necessário, com mais 3 representantes. Ao final de cada rodada, os dados foram pré-analisados para identificar a necessidade de mais entrevistas. Quando as informações obtidas e as experiências reveladas pelos participantes passaram a ser semelhantes, não revelando novidades para o estudo, o limite de saturação foi atingido e não ocorreram mais entrevistas. A Figura 06 ilustra como foi feita a terceira etapa da pesquisa de acordo com o exposto.

Figura 06: Terceira etapa da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Dessa maneira, utilizando o método definido acima, foram entrevistados um total de 12 participantes. Três representantes do Grupo 1, seis do Grupo 2 e três do Grupo 3. As informações coletadas foram suficientes para as inferências e análises desse estudo, não sendo necessário mais rodadas de entrevistas. Os roteiros das entrevistas e do questionário encontram-se no APÊNDICE A.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados foram codificados, apresentados de forma estruturada e examinados por meio de procedimentos de análise do conteúdo, utilizando técnicas interpretativas para compreender as argumentações e pontos de vista dos envolvidos na pesquisa. A análise de conteúdo busca descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito nas entrevistas, como pontua Isabel Carvalho Guerra (2014):

[...] a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizando o procedimento normal da investigação – a saber, o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Nesse sentido, a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações da analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência (Guerra, 2014, p. 62).

A pesquisa em foco teve como diretriz as etapas da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), por se tratar de uma obra já consagrada e muito citada em trabalhos de pesquisa qualitativa. A autora divide a análise em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material e tratamento dos resultados, (3) inferência e interpretação.

O primeiro passo, a pré-análise, consistiu em definir os documentos a serem utilizados no estudo, explorar obras e trabalhos relacionados com o tema da pesquisa, montando um arcabouço teórico, escolher os instrumentos de coleta de dados e a forma como esses seriam aplicados. A partir disso foi possível estabelecer o corpus da análise, formular as hipóteses e elaborar os indicadores utilizados para a interpretação dos dados. Procedendo com a coleta das informações, foi organizado os materiais, feita uma leitura flutuante e avaliado o que seria necessário ser coletado para complementar o estudo.

Após a primeira fase, iniciou-se a etapa de exploração do material, realizando a codificação e categorização do que foi coletado. Primeiramente os dados obtidos por meio do questionário foram estratificados e categorizados. As 12 entrevistas realizadas foram transcritas e foram destacados os recortes importantes a serem inseridos e desenvolvidos na etapa posterior, referente ao próximo capítulo deste trabalho.

A última fase da análise de conteúdo é a interpretação dos resultados obtidos por meio de inferências. Segundo Bardin (1977), a inferência poderá “apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor”. Com a obtenção dessas informações, perante o tratamento dos dados obtidos nas leituras, entrevistas e questionários, foi possível responder à pergunta chave do trabalho em questão e identificar as possíveis conclusões para o problema.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A pesquisa pode apresentar algumas limitações ou dificuldades em virtude da natureza do método escolhido e das circunstâncias em que ela foi realizada. Uma das possíveis limitações do estudo aqui proposto é o fato do pesquisador estar ligado diretamente à implementação dos POPs na UFJF, o que pode influenciar na interpretação do material coletado e no julgamento das respostas obtidas por meio das entrevistas e questionários.

Outra limitação está relacionada com o tamanho da UFJF e a impossibilidade de estudar todos as unidades e setores da instituição. Foi necessário delimitar a pesquisa a apenas quatro setores administrativos, com a intenção de utilizar os dados obtidos para representar toda a universidade. Logo, os resultados da pesquisa poderão deixar de lado algumas particularidades e impressões que seriam ser coletadas em outros setores e contribuiriam para uma pesquisa mais completa e condizente com a realidade de toda a instituição.

O método de levantamento de dados por meio de entrevistas e questionários também fomentam limitações no tocante ao envolvimento com pessoas. Obter informações com pessoas, significa lidar com um possível falseamento das respostas ou, até mesmo, esquecimento dos fatos que ocorreram no passado.

Por fim, considera-se também como um limitante o fato de que as entrevistas foram fonte de grande parte das informações importantes para a pesquisa. Assim, a dificuldade de acesso ou de agendamento com os entrevistados, principalmente aqueles com cargo de direção e gerência, que possuem mais atribuições e menos tempo disponível, pode interferir no cronograma pré-estabelecido, na qualidade do material obtido e nos resultados finais da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção refere-se as duas últimas etapas da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1967): o tratamento dos resultados e a interpretação dos resultados obtidos mediante inferências. O estudo dos dados, iniciou-se com a etapa anterior de pré-análise, através da seleção de materiais documentais e teóricos sobre o assunto em questão, a definição da metodologia e aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

Conforme definido na seção metodologia, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: primeiro a aplicação de um questionário, disponível para todos os sujeitos do estudo, e em seguida, a realização de entrevistas semiestruturadas, com alguns dos participantes.

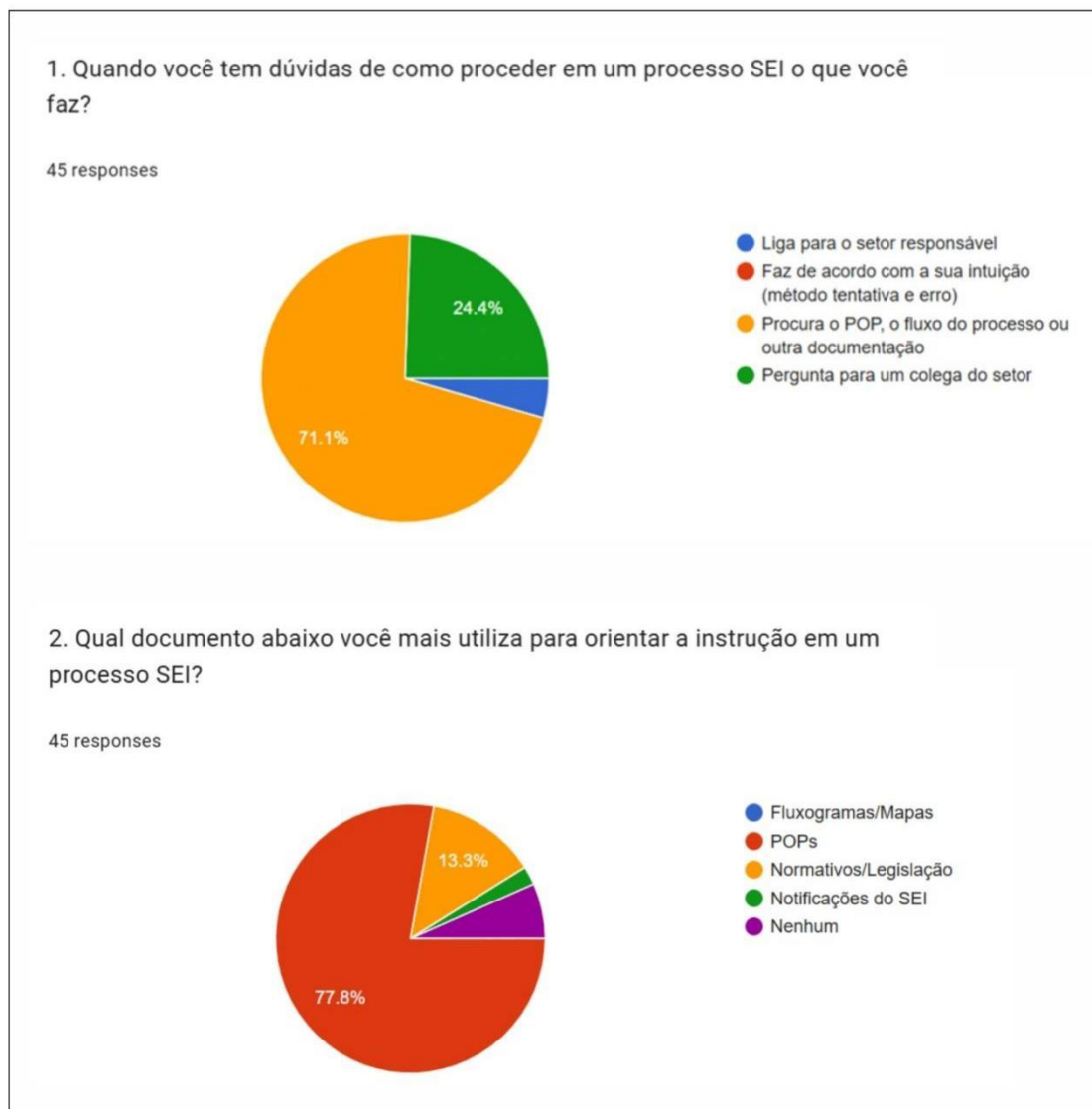
A pesquisa foi direcionada a um universo de 134 sujeitos (englobando os três Grupos do estudo - Quadro 6), dos quais 45 participantes responderam ao questionário, correspondendo a uma taxa de resposta de 33,6%. Embora grande parte dos sujeitos não tenham participado efetivamente, o percentual obtido é considerado aceitável em pesquisas exploratórias qualitativas, já que o objetivo é explorar as experiências e percepções dos participantes, e não obter dados de precisão estatística, como afirmam Dillman, Smyth e Christian (2014) em seus estudos de desenho de levantamentos amostrais.

Com as respostas coletadas por meio do questionário, a tabulação dos dados foi feita através de ferramentas estatísticas disponíveis no Google Forms, transformando os dados brutos em informações organizadas em tabelas, facilitando a interpretação do que foi coletado. Esse primeiro instrumento de coleta, composto de 19 perguntas, buscou medir o conhecimento dos participantes da pesquisa em relação ao uso dos POPs e fluxos, e compreender suas percepções nas questões que envolvem a Gestão de Conhecimento da Universidade.

A análise dos dados revela que os Procedimentos Operacionais Padrão são considerados uma das mais importantes ferramentas de orientação técnica na instituição, principalmente no que se refere ao SEI. Mais de 70% dos respondentes utilizam os POPs para instruir processos no sistema e tirar dúvidas sobre procedimentos (Figura 07). Um dado relevante é que 77,8% dos participantes consideram que o fluxograma isolado é insuficiente, sendo necessária a complementação de informação com os POPs para a correta realização das

tarefas/processos. Isso já demonstra a importância de tais documentos para a instituição.

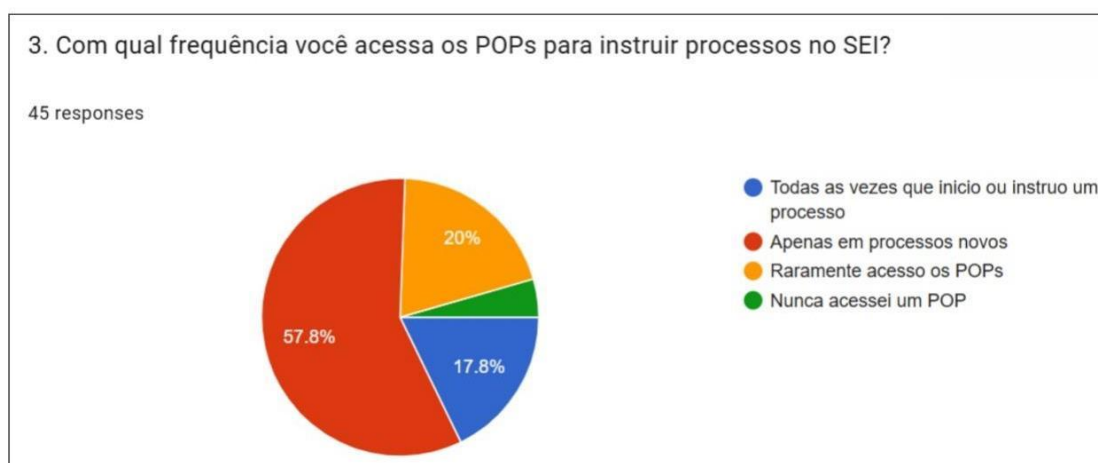
Figura 7: Dados retirados do questionário



Fonte: Google Forms (2026).

Contudo, pode ser observado uma certa automatização do conhecimento, ou seja, a consulta frequente aos POPs reduz na medida em que o processo se torna rotineiro e conhecido pelo servidor (Figura 08). Isso indica que o POP está atuando como suporte na fase inicial de obtenção do conhecimento ou em processos utilizados esporadicamente, perdendo parte de sua importância após a internalização e aprendizado da rotina pelo servidor.

Figura 08: Dados sobre a frequência do uso dos POPs



Fonte: Google Forms (2026).

No que tange a elaboração dos POPs, um total de 66,7% dos respondentes já participou desse processo em algum momento, seja na criação de procedimentos internos de seu setor ou na criação de procedimentos para processos SEI. Logo, boa parte dos sujeitos da pesquisa já estão familiarizados e possuem opiniões e sugestões sobre o tema.

Outro dado importante identificado a partir das respostas do questionário é que mais da metade dos participantes confirmaram a existência de POPs para procedimentos internos em seus próprios setores. Isso mostra que esses documentos já ultrapassaram as fronteiras do sistema SEI, estando presentes em rotinas internas da UFJF, sugerindo um movimento de amadurecimento da cultura organizacional da instituição, voltando-se para a padronização e a Gestão do Conhecimento.

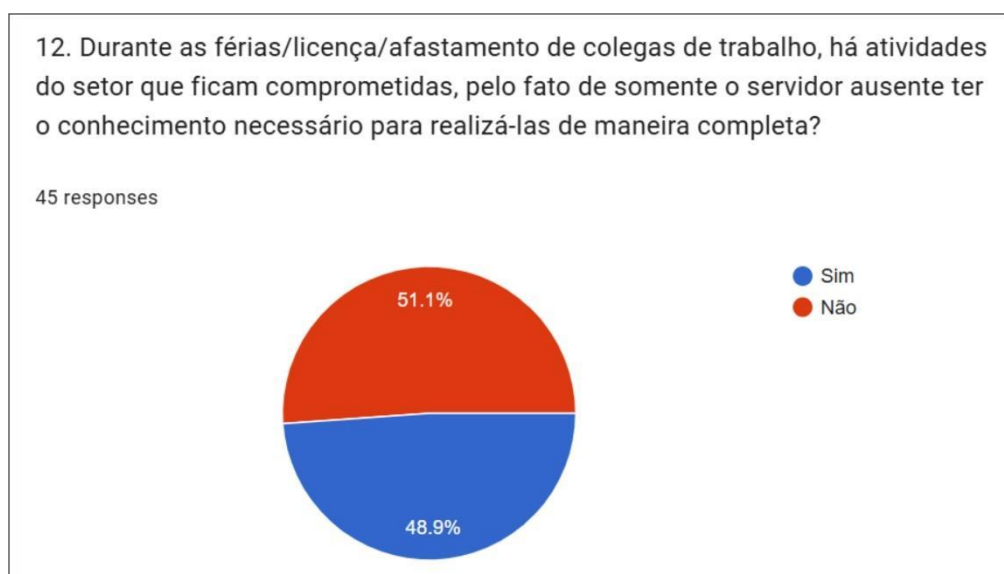
Em relação a Gestão de Conhecimento de seus setores, os participantes deixaram claro que a maior dificuldade na hora de compartilhar as tarefas com os colegas é explicar com detalhes todos os procedimentos que devem ser executados. Isso evidencia uma dificuldade clássica do capital intelectual: externalizar a informação de maneira clara, objetiva e completa. Por esse motivo, fica explícito em algumas respostas, a necessidade de um instrumento para auxiliar os servidores nessa construção e compartilhamento de informação sobre processos e procedimentos, garantindo que mais pessoas tenham condições de realizar as tarefas.

Atrelado a isso, quase a metade dos servidores respondentes ainda consideram que muitas atividades do seu setor ficam comprometidas quando o responsável por elas se ausenta por motivo de férias, afastamento ou redistribuição

(Figura 09). Esse número revela um problema relevante na Gestão do Conhecimento da universidade, que pode impactar no andamento e qualidade do serviço prestado por esta. Além disso, evidencia a necessidade de transformar o conhecimento tácito para o conhecimento explícito, como já definido por Sá Freire (2012) e Cavalcante *et al.* (2010).

Como forma de solucionar esse problema, e evitar a perda do conhecimento intelectual e organizacional, a maioria dos participantes considera que as ações mais importantes estão relacionadas com a construção de uma boa memória organizacional do setor, através do mapeamento e criação de POPs dos processos/atividades, e o investimento em novos treinamentos para a equipe de trabalho.

Figura 09: Dados do comprometimento das atividades do setor na ausência de servidores



Fonte: Google Forms (2026).

Após a aplicação do questionário, foram realizadas doze entrevistas, buscando um maior detalhamento das informações abordadas no primeiro instrumento de coleta de dados. As entrevistas seguiram um roteiro preestabelecido, dividido em dois tipos: um direcionado a equipe da UFJF responsável pela confecção dos documentos de GC (Grupo 1) e outro específico para os demais grupos da pesquisa (Grupo 2 e Grupo 3).

O primeiro roteiro buscou entender, na visão dos gestores do sistema, o processo de criação dos POPs e fluxos na universidade e os ganhos obtidos com tais para a gestão do SEI e da GC da instituição. A segunda leva de entrevistas, baseada no roteiro 2, foi realizada com nove participantes representantes das Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFJF. Esse número foi definido pela teoria da saturação, já abordada na metodologia. A finalidade dessas entrevistas foi complementar as respostas obtidas no questionário e entender as dores e sugestões dos usuários dos POPs da UFJF.

Inicialmente buscou-se entender o grau de conhecimento dos entrevistados em relação ao objeto da pesquisa com a seguinte pergunta: “o que um POP representa para você?”. A maioria dos participantes respondeu algo como “é uma padronização do fazer”, “...é a primeira organização e segurança para todos os processos administrativos. Você sabe que ali é o caminho seguro que você tem para seguir”, “um guia daquelas coisas que a gente não sabe fazer ou não tem costume de fazer no dia a dia”. Todos afirmaram, em algum momento em suas falas, que esse documento facilita a vida do servidor, tanto na instrução de processos quanto na utilização do SEI, trazendo mais segurança e eficiência para as atividades.

A partir da análise dos dados obtidos com o questionário e entrevistas, foi possível desdobrar os resultados nas duas Frentes de estudo definidas na metodologia (Quadro 07): compreender o processo de criação e uso dos POPs na UFJF; e compreender o papel dos POPs na melhoria da GC da instituição.

4.1 FRENTE 1: COMPREENDER O PROCESSO DE CRIAÇÃO E USO DOS POPS NA UFJF

4.1.1 Implantação dos POPs na UFJF

O primeiro passo para o amadurecimento da GC da UFJF iniciou-se em 2016, com a criação do Escritório de Processos (EP), que foi motivada pelo grande ganho de performance observado nos primeiros processos mapeados na universidade, na área de compras. De acordo com o participante entrevistado do EP, a gestão percebeu que as pessoas precisavam de procedimentos padronizados em seus setores, que fossem mais claros e que indicassem o caminho por onde começar e prosseguir. Isso

poderia ser feito por meio do mapeamento de processos, gerando um fluxo de trabalho bem definido de forma a facilitar o entendimento dos servidores, além de compreender o seu papel e o valor que aquele processo gerava para a universidade.

Somado à busca pela eficiência nos processos, o entrevistado cita a rotatividade de pessoas nos ambientes de trabalho da UFJF como outro catalisador para a criação do EP. Historicamente notava-se que quando o servidor saía de seu setor ele levava consigo grande parte do conhecimento que possuía em relação as atividades que realizava, demonstrando assim, a precedência do conhecimento tácito em relação ao explícito. Isso pode gerar atrasos nas entregas, tensões e pressão no meio laboral, sobrecarga de trabalho em cima de funcionários mais antigos e a dependência de informações vindas de uma pessoa que já se encontra em outra função ou até mesmo instituição. Como já abordado no referencial teórico, se as informações estão apenas na cabeça das pessoas, a saída de um colaborador não é apenas uma perda de pessoal, é também uma perda de patrimônio intelectual.

Por esses motivos, a gestão percebeu que documentar os procedimentos de trabalho era uma atividade essencial para a manutenção e boa execução dos processos da universidade, além de preservar o seu conhecimento organizacional. De início, com a criação do novo setor, apenas os fluxos dos processos foram confeccionados, o que, segundo o entrevistado, solucionou grande parte dos problemas citados.

Com a implementação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) na UFJF em 2018, outros desafios foram surgindo. É do entendimento geral que, toda novidade que muda a forma de trabalho gera muitas dúvidas, desconforto inicial nos trabalhadores ou, até mesmo, resistências. Reaprender a executar suas atividades, adaptar a rotina e capacitar-se para utilizar um novo sistema informacional demanda tempo, força de vontade e mudança cultural.

Muitas mudanças precisaram ser feitas nos fluxos dos processos, a partir da adoção do novo sistema, de forma a adaptar as atividades, antes realizadas de maneira física, para serem executadas dentro do SEI. No entanto, os fluxos trazem uma ideia sistêmica e geral de determinado processo, mostrando o caminho a ser percorrido, sem os detalhes de execução. Essa observação fica clara na fala do entrevistado do EP:

O fluxo retrata mais as atividades principais: onde ela começa, onde que passa, onde que volta, onde que termina. Mas o POP dá mais detalhamento de como executar a tarefa: como criar aquele documento, como utilizar o sistema, como assinar, como enviar depois o processo para o setor responsável. Um bom exemplo: para fazer um bolo, eu tenho que fazer a massa, a cobertura, o recheio. O fluxo te dá essa ideia, dessa sequência de atividades. Mas o POP vai mais detalhadamente na atividade, ele mostra: você tem que pegar a vasilha, quebrar dois ovos e fazer assim, bater por tanto tempo, mandar para cá e para lá (Entrevistado EP).

A adoção dos POPs na universidade surgiu como resposta às dificuldades encontradas na transição dos processos da instituição para o sistema SEI. A percepção de lentidão no trâmite processual foi acentuada pela dificuldade de adaptação dos servidores à nova plataforma. Conforme os relatos da Equipe SEI, a recorrência de dúvidas e de erros de instrução dos processos comprometia não apenas a celeridade, mas também a publicidade dos atos administrativos. Adicionado a isso, era visível a insatisfação de alguns colaboradores em terem que aprender a utilizar um novo sistema que era completamente estranho à sua rotina.

Diante dessa situação, a Equipe SEI reconheceu a necessidade de se criar uma documentação de apoio aos fluxos de trabalho já feitos pelo Escritório de Processos, de forma a auxiliar a utilização e tramitação processual no sistema, conforme citado na fala de um dos entrevistados: “a criação do fluxo era uma etapa obrigatória para criação de processos no SEI, de acordo com a Portaria GAB-Reitor nº 690 de 2017. Com a leitura do fluxo houve a percepção de que poderia ter um documento de apoio, textual, etapa por etapa que viria a ser o POP”. No final de 2019, os primeiros POPs foram criados, padronizando as rotinas e processos da universidade.

A partir desse momento, os setores citados começaram a trabalhar em conjunto na produção dos dois grandes documentos de Gestão do Conhecimento da UFJF: os fluxogramas e os procedimentos operacionais padrões. Como já esclarecido por Graper (2019), o POP é um detalhamento e complementação do mapeamento do processo, trata-se de uma instrução técnica de como realizar da melhor maneira determinada atividade. Assim, é natural que sua confecção seja feita com base no mapa do processo já otimizado, e é exatamente dessa forma que ocorre hoje na UFJF. As etapas de criação dos documentos de GC começam na solicitação do cadastro do processo no SEI, tal como relatado a seguir:

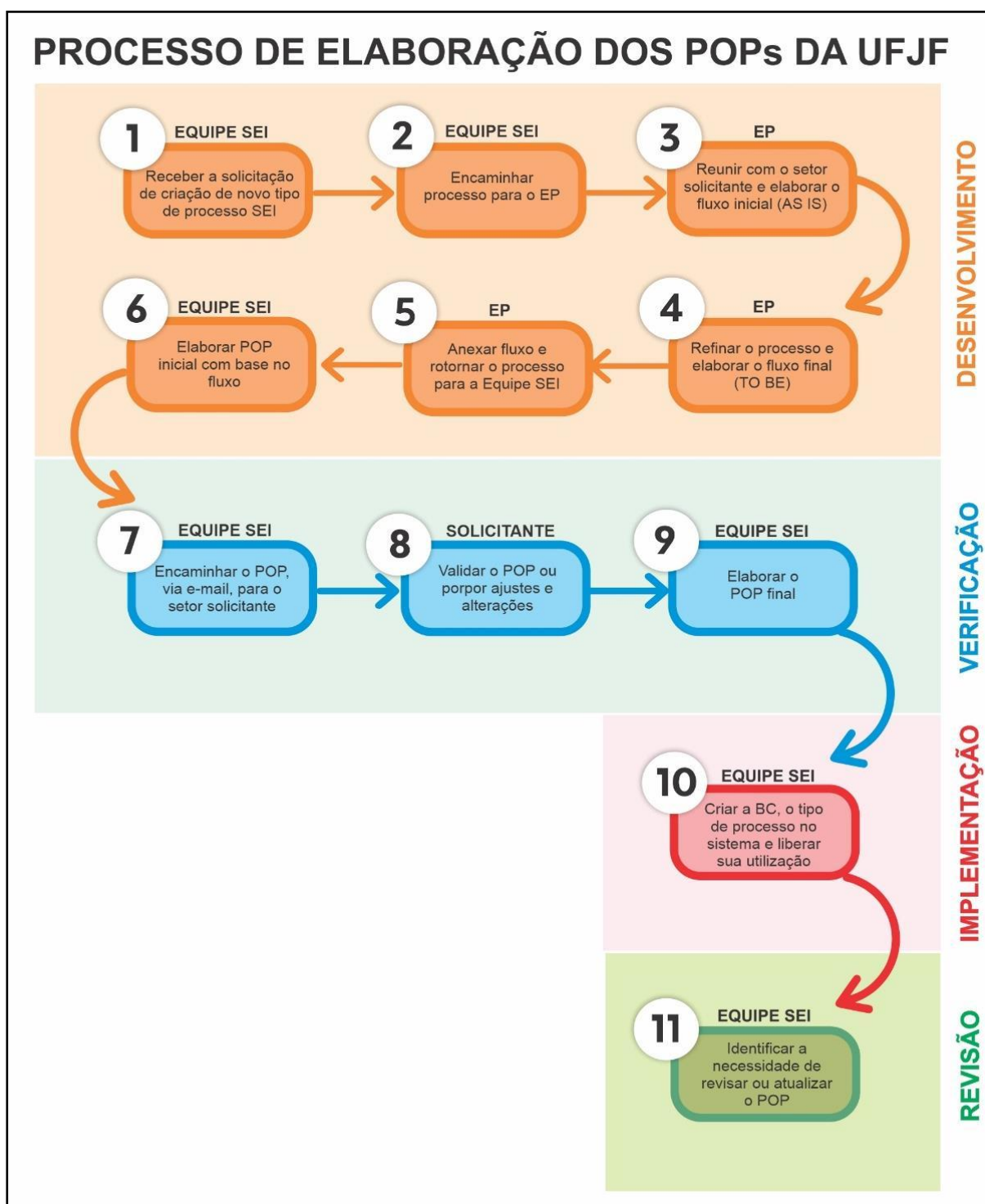
Um setor solicita “Cadastro de Novo Processo” via SEI para o Arquivo Central. É feito um despacho e encaminhado para o Escritório de Processos. São agendadas reuniões para elaboração do fluxo “as is”. Após algumas etapas chega-se ao fluxo na versão “to be” com melhorias que precisam ser homologadas pelo setor. Findado a parte do fluxo o processo volta para o Arquivo Central para elaboração do POP com base no fluxo. Esse momento requer novas interações com o setor solicitante além do envio dos formulários a serem inseridos no sistema. A equipe ainda conta com arquivistas que atribuem código de classificação de documentos ao processo e definem tipologias documentais padronizadas. Essas etapas correspondem ao controle da produção de documentos. Por fim é criada a base de conhecimento com anexação de pop/fluxo e disponibilização para os usuários (Entrevistado Equipe SEI).

4.1.2 Processo de criação dos POPs na UFJF

De acordo com o roteiro definido por Quaglio (2018), para a elaboração de um Procedimento Operacional Padrão existem quatro fases: planejamento, desenvolvimento, verificação e implementação. No caso da UFJF, a etapa de planejamento ocorreu durante a implementação dos POPs na instituição. Nesse período, foi definido, em parceria com o Escritório de Processos, o rito de criação dos documentos de GC para os processos no SEI. Além disso, a Equipe SEI desenvolveu uma identidade visual dos seus procedimentos operacionais, de forma a garantir a padronização visual e técnica dos POPs da universidade.

Com os dados levantados durante as pesquisas e entrevistas, pode-se criar um infográfico (Figura 10) sintetizando o processo de confecção dos POPs do SEI-UFJF, segundo as três últimas fases mencionadas por Quaglio (2018), acrescentando a estas a etapa de revisão.

Figura 10: Processo de criação dos POPs



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Como já mencionado anteriormente, a confecção dos POPs é feita com base nos fluxos dos novos processos a serem inseridos no SEI. Logo, a etapa de desenvolvimento desse ciclo operacional inicia-se quando os setores da UFJF solicitam, via SEI, a criação de um novo tipo de processo no sistema para o suporte

de suas atividades finais. Com isso, a demanda inicial que chega à mesa virtual da Equipe SEI é encaminhada para o Escritório de Processos, responsáveis pela criação e otimização do fluxo.

O EP realiza o contato com os responsáveis pelo novo processo, marca reuniões para alinhamento e conhecimento das atividades e desenvolve um fluxo inicial (AS IS), refletindo como os passos do processo são realizadas até aquele momento. Após o mapeamento inicial, a equipe realiza um refinamento e otimização do processo, de modo a ajustá-lo ao sistema SEI, concluindo essa etapa com a elaboração de um fluxo final (TO BE).

Ao finalizar o mapeamento do novo tipo de processo, o fluxograma resultante é anexado ao pedido de solicitação inicial no SEI e devolvido à Equipe SEI para dar continuidade aos tramites. A partir do recebimento do processo, o responsável pela criação dos POPs utiliza as informações obtidas com o fluxo para a confecção do procedimento operacional padrão, que é construído com base no modelo preestabelecido pela equipe. As informações básicas e cabeçalho podem ser visualizadas no exemplo da Figura 11.

Figura 11: Recorte de um POP do SEI-UFJF

			Procedimento Operacional Padrão		
CÓDIGO	POP GST – 05		Página 1 de 1	TÍTULO	CADASTRO DE PROCESSO NO SEI
VERSÃO	2	DATA	31/07/2024	RESPONSÁVEL	Arquivo Central (PROPLAN)

Item	Passos	Descrição	Responsável
1	Abrir um novo processo no SEI	Na tela inicial do SEI, clicar na aba “ Iniciar Processo ” para abrir um processo novo e escolher o Tipo do Processo : “ GESTÃO:Proc Eletrônico 002 - Cadastro de Processo no SEI ”. Preencher os campos e clicar em “ Confirmar os Dados ”.	Usuário
2	Incluir documento no processo	Com o processo gerado, será necessário incluir um documento. Na barra de ferramentas clicar no botão “ Incluir Documento ” e escolher o Tipo de Documento : “ GESTÃO:Proc Eletrônico 002.01 - Cad. Processo SEI ”. Caso não apareça a opção “ GESTÃO:Proc Eletrônico 002.01 - Cad. Processo SEI ” basta clicar no sinal de adição para visualizar as demais opções de documentos. A janela “Gerar Documento” se abrirá. Preencher os campos e clicar em “ Confirmar os Dados ”.	Usuário

Fonte: SEI-UFJF (2026).

O cabeçalho do documento traz as informações básicas e iniciais a respeito do processo, como o seu nome, o setor responsável, a data de atualização e o código do procedimento operacional. Esse código é utilizado pela Equipe Sei para o controle dos POPs, permitindo o rastreio, identificação dos processos e garantindo a integridade da memória organizacional. Já o corpo do documento, estrutura de forma sequencial as tarefas a serem realizadas, numeradas de maneira crescente e descritas sempre como verbos no infinitivo. A descrição dos passos é simplificada, sempre destacando os pontos principais, como: o nome do processo a ser iniciado no sistema, o nome do documento a ser inserido, os botões que devem ser localizados pelo usuário e o nome da unidade a receber o processo via SEI. Por fim, a coluna responsável deve ser preenchida com o nome do setor ou pessoa que deverá realizar determinado passo.

A primeira versão do POP, baseada apenas nos dados do fluxograma, é enviada para o e-mail do setor solicitante, iniciando nesse momento a etapa de verificação. O documento pode ser totalmente aprovado ou pode haver a necessidade de alterações ou acréscimo de informação, segundo as orientações do responsável pela atividade. Após os ajustes necessários e a validação do setor, o POP final é elaborado, liberando assim, a criação do tipo de processo no SEI. Com a criação do novo processo, e a inclusão do POP e fluxo em sua base de conhecimento (BC), começa a etapa de implementação.

No decorrer da utilização do POP pode ocorrer a necessidade de revisão e alteração do procedimento, devido a alguma dificuldade do usuário, atualização ou necessidade de melhoria do processo. Portanto, os documentos de GC, estão sempre propensos a modificações e a reiniciar o seu ciclo de criação, indo da fase de revisão (Passo 11) para um novo desenvolvimento, retomando as interações para ajustes no fluxo (Passo 3), conforme o infográfico da Figura 10.

4.1.3 Benefícios proporcionados pelos POPs na UFJF

As 45 respostas obtidas através do questionário revelam que os usuários percebem os POPs não só como manuais de operação técnica, mas como ferramentas estratégicas para resolver problemas críticos da Gestão do Conhecimento:

- 82,2% acreditam que a implementação dos POPs contribuiu para a redução de erros e retornos de processos mal instruídos aos solicitantes;

- 68,9% consideram que tais documentos contribuíram para a redução de ligações e e-mails de usuários para tirar dúvidas sobre os processos;
- 88,9% apontam que os POPs ajudaram a reduzir/sanar alguma dificuldade que tinham na utilização do SEI;
- 82,2% consideram que a cultura de criação dos POPs reduz a perda do conhecimento com a saída de funcionários-chaves do setor;
- 66,7% acreditam que tais documentos melhoram a clareza das informações e o nível de detalhe das atividades;
- 57,8% atribuem ao POP a melhoria do processo de aprendizado individual e coletivo de toda a organização.

O conhecimento que antes se perdia com a saída de servidores do setor ou até mesmo da instituição, passa a ser codificado, armazenado e disponibilizado através dos documentos de GC, que são incorporados ao capital estrutural da universidade, como discutido por Colauto (2003). Na visão dos entrevistados, ter as rotinas e processos documentados minimiza o risco de desvios na execução, permite o treinamento de novos servidores e possibilita a melhoria contínua dos processos da universidade, já que todo conhecimento deve ser constantemente revisto e melhorado. Portanto “essa memória é fundamental, inclusive para que a instituição evolua em relação às suas próprias práticas” (Entrevistado Equipe SEI).

Os POPs são apontados como essenciais até para os processos e fluxos de trabalhos mais antigos e já conhecidos pelos servidores. Vale destacar uma comparação feita por um dos entrevistados entre o POP e as ferramentas de GPS, que em certos momentos são utilizadas mesmo quando já conhecemos o percurso, mas queremos uma atualização sobre o trânsito, desvios. Da mesma forma, os procedimentos operacionais também encurtam caminhos para os usuários, trazem detalhes difíceis de memorizar e mostram as atualizações importantes dos procedimentos. Portanto, são necessários não só em um processo novo, mas em todos os processos administrativos da instituição, de forma a diminuir a possibilidade de erro no fluxo processual.

Sabe o GPS? Mesmo quando você sabe o caminho, é interessante utilizá-lo. Eu sei chegar na casa da minha mãe, mas se eu colocar o Waze aqui, ele vai me dizer o melhor caminho, vai dizer o que tem buraco na rua, vai dizer para evitar. Então, eu acho que o POP é um

pouco um GPS do que você deve fazer quando você vai escrever um processo. Acho que aí diminui muito a possibilidade de desvio (Entrevistado da Unidade Administrativa).

Também foi enfatizado durante as entrevistas, o fato do POP trazer descrito em seu corpo a definição dos responsáveis por cada tarefa. Isso trouxe mais clareza de responsabilidades, aumento do comprometimento das pessoas e facilitou a identificação dos gargalos dos processos. Nas unidades acadêmicas, ficou claro que o POP também serve como uma ferramenta de proteção para o corpo técnico, melhorando a definição de seus papéis e facilitando a orientação aos docentes e discentes. Os documentos indicam o que é responsabilidade do TAE e o que não é, reduzindo as cobranças abusivas e trabalhos fora de suas atribuições.

Na visão da gestão do SEI, desde o início da implantação dos procedimentos operacionais padrão, foram notadas grandes mudanças e ganhos com a adoção dessa medida. Os processos passaram a ser executados da forma correta, as dúvidas em relação as funcionalidades do sistema diminuíram, o tempo de resolução e tramitação dos processos ficou menor, as funções e atividades passaram a ser reconhecidas por todos, permitindo substituições em casos necessários, entre outras questões, conforme citado pelo entrevistado da Equipe SEI:

Os usuários se sentiram mais amparados com a implantação do POP padronizado, fizeram elogios. Consequentemente nos poupou tempo de tirar dúvidas simples que surgiam nas ligações por telefone. Dificuldades básicas faziam parte dos primeiros anos de uso do SEI dentre elas: “como usar o bloco de assinatura?”, “como disponibilizar acesso para usuário externo?”, “Quais documentos devo anexar ao processo?”, dúvidas essas que foram sanadas com a criação da nova documentação (Entrevistado Equipe SEI).

Por fim, foi constatado um fortalecimento no comprometimento da UFJF com os princípios da administração pública. Além do aumento da eficiência das atividades institucionais, esses documentos de padronização atuam como um mecanismo de transparência, garantindo o cumprimento dos princípios de publicidade e legalidade dos atos administrativos. Ao formalizar e tornar público os fluxos de trabalho por meio dos mapas e POPs, a instituição presta contas aos órgãos de controle, definindo como são realizados os processos na universidade e quais são as diretrizes de acesso a informação do SEI-UFJF, como detalha um dos entrevistados:

[...] se tratando de administração pública, na qual temos que agir de forma burocrática no sentido denotativo do termo, precisamos usar

procedimentos padrões, ter previsibilidade para ter segurança jurídica, agirmos dentro da legalidade, que é princípio de administração pública, o primeiro deles, inclusive, da Constituição... A questão de nível de acesso de processos, de documentos, que é algo que a gente sempre bate na tecla, é muito importante. Por regra, são de acesso público, mantendo o princípio da publicidade, mas há exceções. Informações pessoais que digam respeito à intimidade, vida privada, honra, por exemplo, conforme diz a LAI, são de acesso restrito, elas exigem justificativa. Então, a priori, não são disponíveis ao público, não são de interesse coletivo. Então, ao padronizar, se estabelece qual subconjunto das informações que tramitam no fluxo, no processo, no procedimento, que são de acesso restrito. Se isso está documentado, se está bem especificado, realiza-se o princípio da legalidade (Entrevistado Equipe SEI).

4.1.4 Dificuldades na criação e utilização dos POPs

Durante o processo de criação dos POPs e fluxos, foram identificadas algumas dificuldades, que podem ser resumidas em três dimensões: a resistência da mudança da cultura organizacional, a dificuldade de externalizar o conhecimento e a complexidade de materializar o conhecimento. Em relação a primeira dimensão, nota-se uma diversidade de postura dos setores da UFJF diante do processo de mapeamento e criação dos procedimentos operacionais. Setores mais estratégicos e com lideranças mais abertas participam e incentivam esse movimento, produzindo documentos bem elaborados em conjunto com o EP e Equipe SEI, além de buscarem por conta própria a atualização e melhoria desses documentos. Já os setores mais engessados, não dão tanta importância para a GC, focam apenas em suas atividades diárias e não possuem incentivo das chefias para documentar seus procedimentos.

A implementação dos instrumentos de padronização também encontrou barreiras na disponibilidade dos servidores e externalização de seus conhecimentos. Muitos consideram que a exigência de documentação de GC para criar processos no SEI é uma carga de trabalho a mais, adicionada às demandas naturais do setor, que em grande parte das vezes já se encontra saturado e com pouca mão de obra. Isso dificulta a participação e o engajamento desses servidores, que são essenciais no processo de mapeamento, deixando o resultado moroso ou comprometido. A outra barreira está atrelada à retenção do conhecimento como forma de poder: algumas pessoas preferem não compartilhar as informações de suas atividades de maneira a se valorizarem e se sentirem necessários no local de trabalho. Esses colaboradores

enxergam a transparência processual não como um ganho para a universidade, mas como um controle sobre o seu trabalho ou até mesmo perda de sua credibilidade.

A dificuldade de materialização do conhecimento tácito em explícito começa na desproporcionalidade entre o número de unidades a serem atendidas na UFJF e o quadro reduzido de servidores capacitados para apoiar e trabalhar na criação desses documentos. Ademais, o processo de extrair as informações dos responsáveis pelas atividades é naturalmente moroso e difícil, em muitos casos o servidor não tem uma noção global do processo em que atua, sendo necessário um certo “jogo de cintura” por parte da equipe de mapeamento em saber conectar e instigar os responsáveis a exporem as informações importantes. Um processo normalmente passa por diversos setores e possui diversos atores responsáveis, portanto é preciso escutar vários setores e consolidar isso em um único documento, deixando tudo ainda mais complexo.

Em relação ao uso dos POPs, nota-se que alguns usuários ainda são resistentes à sua aplicação. Esse fato ocorre tanto pelo desconhecimento da existência desse tipo de documento quanto pela falta de incentivo das chefias. Grande parte dos entrevistados relataram que as chefias não priorizam a utilização e criação dos POPs ou, em alguns casos, trazem um apoio mais passivo. Isso revela a necessidade de uma divulgação mais ampla desses materiais na UFJF, e de um movimento de conscientização das chefias sobre a relevância de tais documentos.

Outro entrave na utilização dos POPs está relacionado com a falta de interesse dos usuários em ler manuais e instruções, ficando claro em algumas falas dos entrevistados, como “hoje o que ainda traz muita dificuldade é a boa vontade das pessoas de acessar, de ler. Hoje a gente sabe que as pessoas têm uma dificuldade até para ler e-mail”(Entrevistado Unidade Acadêmica). Ademais, alguns procedimentos operacionais do SEI são bem extensos, pelo fato de transpassarem várias instancias e setores. Isso torna o documento denso e cheio de informações, afastando o usuário e exigindo atenção e uma certa prática para ler o POP, como abordado pelo entrevistado no seguinte trecho:

Dentro de um mesmo POP, você tem um POP que é para quem está buscando aquele pedido de iniciativa, para quem é gestor, para quem é secretário. Porque os processos são muito grandes, são 190 passos e a gente acaba tendo que incluir tudo, tanto do usuário, quanto a parte administrativa do setor. Você tem que saber onde você está no fluxograma, eu sou esse ator no fluxograma, eu cumpro isso, então eu vou lá no passo 1.8. Eu não cumpro, aí eu vou no passo 2. Mas, assim,

é um joguinho, tem que saber pular as casinhas. Só você olhar a coluna de quem que é o responsável, você só pode fazer aquilo (Entrevistado Unidade Administrativa).

A principal crítica feita em relação aos POPs da universidade, é a falta de atualização dos mesmos. Com a constante modificação e melhorias dos processos, conforme já dito por *Batista et al. (2014)*, além das atualizações frequentes do SEI, a necessidade de revisar os documentos da GC é ainda maior, de forma a acompanharem o fluxo real das atividades e não se tornarem obsoletos e dificultadores. Durante as entrevistas, alguns servidores relataram situações em que as desatualizações dos POPs - referente a nomes de processos, documentos e unidades - geraram confusões, dúvidas e até mesmo atrasos nos procedimentos. Com isso, fica claro que esses documentos podem ao mesmo tempo auxiliar e melhorar a eficiência dos processos quanto serem um gargalo operacional dos mesmos.

As limitações encontradas durante o processo de criação dos POPs e na utilização dos mesmos na UFJF, são similares aos elementos dificultadores da implantação da GC nos órgãos públicos, citados por Batista et al (2005) no Quadro 3. São elencadas questões como “dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado”, “o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores”, “deficiência de capacitação do pessoal” e “ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente”. Logo, nota-se que essas são barreiras comuns de ocorrerem nas instituições públicas que estão procurando melhorar a GC e a padronização de suas atividades.

4.1.5 Proposição de melhorias

Ao questionar os participantes da pesquisa sobre os pontos de melhoria no processo de elaboração e no próprio Procedimento Operacional Padrão, diversas sugestões foram apontadas. Em relação à criação dos POPs foi proposta a formulação de normativos que compreendam as definições básicas para a confecção, uso e atualização dos procedimentos operacionais, além do estabelecimento de um cronograma ou uma política de revisão, buscando evitar a desatualização e garantir que as informações dos documentos estejam sempre corretas.

Algumas pessoas apontaram a necessidade de aumentar a participação dos servidores dos setores, que realizam os procedimentos dos POPs, na elaboração e

sugestão de alterações nos mesmos. Dessa forma aumentaria o engajamento e a divulgação de tais documentos. Outro ponto abordado é a complexidade dos POPs, podendo estes serem simplificados, condensando informações e diminuindo textos, garantindo que todas as etapas do processo, incluindo o encerramento, estejam contempladas. A inclusão de imagens, de forma a tornar o documento mais visual e facilitar a localização dos botões da interface do SEI também apareceu como sugestão, de forma a melhorar a compreensão das pessoas e tornar os POPs mais convidativos

Em relação à divulgação, os participantes da pesquisa sentem falta da promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo que apresente aos servidores da UFJF o que são os POPs, onde encontrá-los, como interpretá-los e sua importância para os processos administrativos e a memória organizacional. Durante as entrevistas, ficou claro que muitos servidores ainda não conheciam os POPs da universidade e alguns nunca haviam utilizado esse artefato, demonstrando a necessidade de ampliar a visibilidade desses documentos na instituição.

Por fim, foi sugerido o desenvolvimento de um curso de capacitação com o intuito de ensinar aos setores como confeccionar um POP, permitindo que os próprios responsáveis pelos processos de trabalho elaborem e atualizem seus respectivos procedimentos operacionais padrão. Essa proposta, além de auxiliar na divulgação e direcionar o bom uso dos POPs, contribui para a desoneração do trabalho da Equipe SEI, que, apesar do pequeno número de integrantes, hoje é responsável pela criação de praticamente todos os POPs da UFJF.

O Quadro 08 relaciona as principais dificuldades identificadas na pesquisa - tanto nas respostas ao questionário quanto nas entrevistas - com as melhorias sugeridas para resolvê-las, servindo como um possível guia para as ações futuras da equipe responsável pela criação de documentos de GC da UFJF.

Quadro 08: Principais barreiras na criação/uso dos POPs na UFJF e possíveis soluções

BARREIRAS OBSERVADAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Externalização do conhecimento	• Curso de capacitação para elaboração de POPs

Resistência na mudança da cultura organizacional	• Formulação de normativos • Promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo
Materialização do conhecimento tácito em explícito	• Formulação de normativos • Curso de capacitação para elaboração de POPs
Desconhecimento da existência desse tipo de documento.	• Aumentar a participação dos servidores na elaboração dos POPs • Promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo
Pouco ou nenhum incentivo das chefias	• Promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo • Aumentar a participação dos servidores na elaboração dos POPs
Falta de interesse do usuário	• Promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo • Inclusão de imagens nos documentos
Desatualização dos POPs	• Estabelecimento de um cronograma ou uma política de revisão
POPs extensos	• Simplificação e redução nos textos dos POPs • Inclusão de imagens nos documentos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.2 FRENTE 2: COMPREENDER O PAPEL DOS POPS NA MELHORIA DA GC DA INSTITUIÇÃO

Para compreender o papel e relevância dos Procedimentos Operacionais Padrão na melhoria da Gestão do Conhecimento da UFJF, os dados obtidos e compilados anteriormente foram analisados à luz dos quatro pilares da GC, definidos por Batista *et al.* (2004, 2005, 2006): Memória Organizacional, Mapeamento de Processos, Capital Intelectual e Cultura Organizacional. De forma a fundamentar a análise, o Quadro 09 relaciona os pilares da Gestão do Conhecimento às evidências empíricas coletadas na pesquisa já citadas no capítulo anterior, baseadas nas respostas aos questionários e trechos das entrevistas. Apresenta-se, ainda, a interpretação qualitativa desses achados, delimitando o significado e a função dos POPS para cada dimensão analisada. As relações sintetizadas no quadro são explicitadas e discutidas nas seções a seguir.

Quadro 09: Relação das evidências encontradas na pesquisa sobre o uso dos POPS e os pilares da GC

PILAR DA GC	CARACTERIZAÇÃO DO PILAR	EVIDÊNCIA DE CONTRIBUIÇÃO DOS POPS	INTERPRETAÇÃO QUALITATIVA
Memória Organizacional	Capacidade da instituição de preservar e acessar seus conhecimentos históricos e operacionais	Evitar a perda de conhecimento intelectual com a saída e afastamento de funcionários	• O POP é um guardião do saber institucional
		Manter a documentação das rotinas sempre atualizada	• O POP mantém a integridade da memória organizacional
		Uso de códigos específicos para categorizar cada POP	
Mapeamento de Processos	Compreensão visual e técnica (sistêmica) de como os processos e atividades da	Maior detalhamento das atividades, estruturando-as de forma organizada e didática	• O POP como ferramenta de conformidade

Capital Intelectual	instituição ocorrem e geram valor	Foco na padronização técnica e legal dos processos/atividades	• Transformar o “o que fazer” em “como fazer”
		Redução dos erros e retrabalho	
	Conjunto do conhecimento humano e estrutural de uma organização	Ferramenta de treinamento para novos servidores	• O POP como instrumento de socialização do conhecimento técnico e operacional • Melhoria nas habilidades e bem-estar do servidor • Robustez do capital estrutural da instituição
		Transformar o conhecimento tácito da universidade em conhecimento explícito documentado	
Maior segurança e autonomia para instruir processos e realizar as tarefas laborais			
Cultura Organizacional	Valores, comportamentos e resistências que influenciam a gestão do saber de uma organização	Melhora a transparência dos processos de trabalho	• O POP como fortalecedor da imagem da UFJF como uma organização profissional e organizada
		Padronização visual e procedimental em toda a instituição	
		Revela gargalos da GC: chefias e servidores ainda pouco envolvidos e interessados no processo de documentação das rotinas/atividades	• Necessidade de sensibilização da alta administração e dos servidores em relação à GC da instituição

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.2.1 Memória Organizacional

O primeiro pilar da GC é a memória organizacional. Como já definido anteriormente por De Sá Freire (2012), ela está relacionada com a preservação do conhecimento de forma que ele não seja perdido com o tempo ou com a rotatividade de pessoas. Além disso, mede a capacidade da instituição de preservar e acessar seus conhecimentos históricos e operacionais.

Conforme apontado pelos sujeitos da pesquisa, a memória organizacional da UFJF é garantida pela documentação, portanto, depende da externalização do conhecimento dos servidores da instituição, de forma a ser compilado em documentos de GC. E o POP é um dos instrumentos que possibilita a continuidade administrativa da universidade, por ser considerado pelos participantes como um registro histórico de como as coisas devem ser feitas.

Os respondentes do questionário deram a nota máxima (5) para a importância do POP na "construção da memória organizacional". Logo, o documento é visto como uma salvaguarda contra a perda de conhecimento intelectual quando um servidor se aposenta ou é redistribuído. O conhecimento que antes se perdia com a saída de servidores passa a ser codificado, armazenado e disponibilizado através dos documentos de GC (POPs e fluxogramas), e esses são incorporados ao capital estrutural da universidade, disponibilizados para o público na Base de Conhecimento do SEI ou nos sites oficiais dos setores da instituição.

Outra evidência encontrada na pesquisa, que demonstra a relevância dos POPs para a memória organizacional, é a preocupação de alguns setores em manter a documentação de suas rotinas sempre atualizada para que as atividades não sejam interrompidas em afastamentos. Como já mencionado, quase metade dos servidores (48,9%) admitiram que as atividades do setor ficam comprometidas quando o responsável se ausenta, reforçando a necessidade de uma memória íntegra para corrigir essa lacuna. Essa padronização e atualização das rotinas pode ser feita por meio dos POPs, e em muitos setores da instituição já é realizada dessa forma, como no caso da Faculdade de Administração (FAAC).

O entrevistado da FAAC cita a importância da confecção de um dos POPs internos do setor, relacionado ao funcionamento das fechaduras eletrônicas. Apenas um único servidor era responsável pelo uso e configuração das fechaduras, gerando a dependência excessiva desse funcionário. Por conta dessa situação, para evitar

atrasos ou necessidade de contatar o servidor responsável durante férias ou afastamento, foi elaborado um POP, permitindo que toda a equipe execute o procedimento com autonomia e reduzindo a dependência a funcionários-chaves.

Por fim, o uso de códigos específicos para cada POP da UFJF permite o rastreo e a identificação precisa de qual versão do procedimento está sendo utilizada, garantindo que o servidor não use instruções antigas, mantendo a integridade da memória organizacional e a boa execução dos processos administrativos.

4.2.2 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é o segundo pilar da GC, determinado por de Batista *et al.* (2004,2005 e 2006). Esta dimensão tem como foco trazer ao usuário uma compreensão visual e técnica de como os processos e atividades da instituição ocorrem e geram valor. A pesquisa aponta que na UFJF o mapeamento teve como fator propulsor a necessidade de melhorar a eficiência operacional de alguns processos importantes, trazendo como consequência uma primeira padronização e materialização dos fluxos de trabalho da universidade.

Apesar de sua importância, grande parte dos participantes da pesquisa (77,8%) consideram que o fluxograma isolado é insuficiente, necessitando da complementação dos POPs. Na visão dos servidores, os POPs têm como foco principal auxiliar na "instrução de processos no SEI", "classificação dos níveis de acesso de processos e documentos" e "redução de erros na execução", em razão dos detalhes e da didática do documento. Já o mapeamento, é visto como uma forma de evitar que o processo fique parado por falta de informação técnica e de propor melhorias e ajustes no fluxo de trabalho.

Assim, a implantação dos POPs enriqueceu o capital estrutural da universidade, detalhando a execução das tarefas que são representadas de maneira sistêmica pelo fluxograma gerado no mapeamento. Além disso, os procedimentos operacionais podem ser considerados como uma ferramenta de conformidade, de forma a garantir que as normas e processos da UFJF sejam executados de forma idêntica por todos os servidores em todos os detalhes.

4.2.3 Capital Intelectual

O seguinte pilar refere-se ao desenvolvimento do conhecimento organizacional, tanto o documental quanto àquele intrínseco aos colaboradores da instituição. Como já esclarecido por Stewart (1999), o capital intelectual é o conjunto do conhecimento humano, estrutural e do cliente. O conhecimento humano é representado pelas habilidades e competências dos servidores, trazidas de outras experiências profissionais e pessoais ou adquiridas durante a execução de suas atividades e em treinamentos oferecidos pela UFJF. E são os próprios servidores os responsáveis por criarem e enriquecerem o capital estrutural da universidade, através da externalização e confecção de documentos de GC.

Dessa forma, a saída de um servidor sem a devida documentação de seu conhecimento é vista não apenas como perda de pessoal, mas como perda de patrimônio intelectual da universidade. A pesquisa demonstra a necessidade de transformar o conhecimento tácito dos funcionários em explícito, sob a forma de fluxos e POPs, de modo a evitar que atividades fiquem comprometidas na ausência ou saída de servidores específicos.

Foi identificada uma dificuldade clássica em externalizar informações de maneira clara e objetiva. Porém, com a implementação dos POPs houve uma melhoria no processo de dissipação do conhecimento e na aprendizagem individual e coletiva. Na visão dos participantes, o POP ajuda a transformar dados e informações em conhecimento útil no dia a dia, de forma estruturada e de fácil visualização e organização. Além disso, o procedimento operacional também é utilizado na UFJF como ferramenta de treinamento de novos servidores, reduzindo a curva de aprendizagem e a dependência de colegas mais antigos para ensinar a tarefa.

Assim, o POP ajuda no compartilhamento de tarefas e capacita o servidor a realizar atividades que não são sua responsabilidade no cotidiano. Logo, infere-se que o capital intelectual da UFJF é reforçado pelo POP, pois este documento permite a combinação de conhecimentos, no qual o saber de um servidor que se especializou em determinada tarefa se torna acessível a todo o grupo, permitindo socializar o conhecimento operacional e técnico da instituição. Além disso, contribui para o bem-estar e melhoria no clima do trabalho, pois ao diminuir as dúvidas sobre como executar as tarefas e trazer maior clareza e previsibilidade das atividades, os servidores se

sentem mais seguros, preparados e capazes de desempenhar as suas funções, aumentando a sua confiança e autonomia.

4.2.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional representa o último pilar da GC, determinando os valores, comportamentos e as resistências que influenciam a gestão do saber da organização. Na UFJF os maiores desafios relacionados à GC se concentram na dimensão cultural, principalmente no que diz respeito ao incentivo do uso e confecção de POPs. Os servidores mencionam diversas vezes a necessidade de conscientização das chefias, apoiando de forma mais ativa a documentação do conhecimento, e de atualização periódica dos POPs, de forma a trazerem informações corretas e permitir maior confiabilidade aos usuários.

Já existe na universidade uma cultura de buscar o POP, principalmente em processos novos, no caso de servidores que já conhecem ou tiveram contato com essa modalidade de documento. No entanto, em situações de dúvidas, muitos ainda preferem perguntar para um colega do setor ou ligar para o setor responsável, indicando uma cultura de compartilhamento verbal das informações ainda forte.

Os POPs definem a maneira que o trabalho na universidade deve ser executado, e isso influencia o comportamento e as práticas diárias dos servidores. Quando os colaboradores seguem esses padrões repetidamente, a forma correta de trabalhar vira um hábito natural. Logo, esses documentos ajudam a internalizar as normas, valores e formas de agir, moldando a cultura organizacional. Por isso a importância de uma equipe capacitada para a elaboração desses procedimentos, de forma que consigam adaptar os processos administrativos aos novos normativos e sistemas eletrônicos da universidade, em uma linguagem clara e atrativa aos demais servidores. O propósito do POP não é engessar o trabalho, e sim facilitar a rotina das pessoas, tornando o trabalho mais fácil, agradável e criando uma identidade de eficiência e organização.

Conforme documentado nas sessões anteriores, a implementação dos procedimentos operacionais padrão na instituição pesquisada enfrenta resistência à mudança, falta de interesse de usuários em ler manuais e a retenção do conhecimento como forma de poder por parte de alguns servidores. Essas informações, associadas com as principais sugestões de melhoria dos participantes (melhorar a divulgação,

clareza e manutenção dos POPs), indicam que a GC da UFJF ainda está em fase de consolidação e precisa de ajustes.

A pesquisa aponta que o uso de procedimentos operacionais padrão torna os processos da instituição mais coesos, reduz as inseguranças de muitos servidores durante a execução de suas tarefas, melhora a transparência dos processos de trabalho e fortalece a imagem da universidade como uma organização mais profissional e organizada, tanto para o público interno quanto para o externo, representado pelos alunos e sociedade em geral. Logo, a UFJF está em um momento de transição para uma gestão mais documentada e com uma cultura mais voltada para a padronização e consolidação do seu capital estrutural.

5 SEÇÃO PROPOSITIVA

De acordo com a sessão 4.2.5, foram propostas várias ações de melhorias que buscam aprimorar o uso e a divulgação dos procedimentos operacionais padrão na UFJF, de forma a tornar esses documentos verdadeiros aliados da Gestão do Conhecimento da instituição. Para concretizá-las, este estudo traz como produto final a elaboração do Programa Institucional de Sistematização e Gestão de Pops / Pro-POP/UFJF (APÊNDICE B). Trata-se de um plano de ação fundamentado na presente pesquisa, que busca desenvolver as sugestões apresentadas pelos participantes e contemplar as necessidades de mudança que foram identificadas.

O objetivo do programa é transformar os POPs da universidade, em especial os POPs do SEI, em ferramentas acessíveis e eficientes, de forma a integrá-los à Gestão do Conhecimento da instituição, para que sejam reconhecidos e efetivamente utilizados, promovendo, assim, uma cultura de preservação da memória organizacional. As medidas propostas têm por finalidade sistematizar as ações de implementação, divulgação e revisão dos POPs na UFJF, podendo também, serem adaptadas e aplicadas em outras instituições de ensino.

O programa é composto de quatro frentes de atuação: Normatização e ciclo de vida; Redesenho e simplificação visual; Campanhas de divulgação; e Capacitação e externalização do conhecimento. Todas as ações a serem implementadas em cada frente estão descritas no Produto Técnico-Tecnológico (PTT) anexado ao final deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou responder à seguinte questão: "Como a implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na UFJF contribui para a Gestão do Conhecimento na instituição?". Ao investigar o processo de elaboração e aplicação desses documentos na instituição, em especial no âmbito do Sistema Eletrônico de Informação (SEI-UFJF), o estudo cumpriu com o seu objetivo central de identificar os benefícios e as contribuições dessa ferramenta para a consolidação da Gestão do Conhecimento (GC) em uma instituição pública de ensino superior.

A análise dos dados em duas frentes de pesquisa permitiu compreender, no primeiro momento, o processo de criação, a aceitação e os limites operacionais dos POPs. Ficou claro que a atuação conjunta entre a Equipe SEI e o Escritório de Processos foi fundamental para a criação dos documentos de GC da universidade. Além disso, segundo os participantes, essa parceria auxiliou na transição dos fluxos processuais físicos para o ambiente virtual, reduzindo os erros de instrução processual e garantindo a celeridade e a legalidade dos atos administrativos por meio da padronização dos níveis de acesso às informações.

Em relação à segunda frente, que versa sobre o impacto dos POPs perante as quatro dimensões analíticas da GC, os resultados revelaram que tais documentos são fatores fundamentais para a disseminação do conhecimento na instituição. A memória organizacional da UFJF tem se fortalecido ao disseminar e formalizar, por meio dos POPs, a maneira eficiente de realizar as tarefas e processos específicos, protegendo a organização da perda de um conhecimento crucial que poderia ocorrer com a saída de servidores. Ao mesmo tempo, essa formalização dos procedimentos operacionais padrão se mostrou complementar ao mapeamento de processos já realizado na universidade, trazendo informações mais detalhadas e operacionais das atividades. A combinação dessas duas ferramentas está contribuindo para a melhoria da gestão de processos e para o alcance dos objetivos organizacionais.

No que tange ao capital intelectual da instituição pesquisada, os POPs trouxeram benefícios tanto ao seu aspecto humano quanto estrutural. O uso desses documentos como instrumento de treinamento, especialmente para novos servidores, apesar de ainda contido na maioria dos setores participantes do estudo, tem contribuído para a melhoria das habilidades e redução dos erros na execução das atividades. Os dados sugerem que trabalhar em um ambiente com padronização de

processos, traz maior equilíbrio emocional, segurança e autonomia aos colaboradores, reduzindo o retrabalho e a sensação da necessidade de terceiros para a realização das suas tarefas. Além disso, os POPs foram considerados parte integrante do capital estrutural da universidade, pois formalizam os processos e o conhecimento institucional, se tornando um patrimônio material da universidade.

Por fim, a dimensão da cultura organizacional revelou-se a mais crítica e imatura no contexto do uso dos POPs na UFJF. Destacou-se o fato de muitos servidores ainda não conhecerem tais documentos da instituição e a falta de incentivo da alta administração. No entanto, os procedimentos operacionais padrão já são vistos como fortalecedores da imagem da UFJF como uma organização profissional e organizada, pois revelam que esta está na busca de maior conformidade e transparência das suas atividades e processos administrativos.

Apesar dos grandes benefícios percebidos e apontados pelos participantes da pesquisa, o estudo identificou gargalos importantes. A desatualização dos POPs em relação às constantes melhorias do sistema SEI e as alterações normativas e operacionais inerentes aos processos administrativos, aparecem como o principal desafio, correndo o risco de transformar uma ferramenta que busca a eficiência dos processos em um gargalo burocrático. Somam-se a isso o número reduzido de servidores capacitados para o mapeamento, a pouca divulgação dos documentos de GC da instituição e o envolvimento ainda passivo de algumas chefias.

Como forma de mitigar essas limitações, este trabalho desenvolveu como produto final, um programa que busca aprimorar e sistematizar as ações de implementação, divulgação e revisão de POPs na UFJF, podendo ser utilizados também por outras instituições de ensino. Esta contribuição técnica visa auxiliar os gestores para que a criação desses documentos não seja um esforço isolado, mas sim parte de uma política de valorização do conhecimento no setor público.

Para estudos futuros, recomenda-se a replicação dessa análise em outras universidades federais de forma a comparar a maturidade da GC dessas instituições públicas, bem como a investigação do impacto da Inteligência Artificial e da automatização de processos na atualização dos procedimentos operacionais padrão. Conclui-se que gerir o conhecimento na administração pública por meio de ferramentas como o POP não se resume apenas a otimizar os processos internos. Essa prática confirma-se também como um compromisso com a transparência social e com a melhoria na qualidade do serviço prestado aos cidadãos, devido ao

aprimoramento da memória organizacional, do capital intelectual e da própria cultura organizacional do órgão público.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO THEREZA, Emerson de. O PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NA EXCELÊNCIA DOS SERVIÇOS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 6, p. e565336-e565336, 2024.

BARDIN L. **L'Analyse de contenu**. Presses Universitaires. France, 1977. _____
Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* Gestão do conhecimento na administração pública. 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento**. Texto para discussão, 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Portaria nº179, de 22 de abril de 2019**. Dispõe sobre medidas de racionalização do gasto público nas contratações para aquisição de bens e prestação de serviços. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n%C2%BA-179-de-22-de-abril-de-2019--84797395> . Acesso em 03/03/25.

BRASIL. **DECRETO 8.539, de 08 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm . Acesso em 07/03/25.

BRASIL. **LEI Nº 9.784 , DE 29 DE JANEIRO DE 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/9784.htm . Acesso em 07/03/25.

BRASIL. **LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/12527.htm . Acesso em 13/03/25.

BRASIL. **LEI Nº 12.682, DE 9 DE JULHO DE 2012**. Dispõe sobre a elaboração e a arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Brasília, DF: Presidência da República, [2012]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/12682.htm . Acesso em 13/03/25.

BRASIL. **Ministério da Educação Portaria MEC nº 1.042, de 04 de novembro de 2015.** Fixa o SEI como software para realização do processo eletrônico no âmbito do MEC e suas Autarquias. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/33304161/do1-2015-11-05-portaria-n-1-042-de-4-de-novembro-de-2015-33304143 . Acesso em 03/03/25.

CARVALHO, Elisabete. Reforma administrativa sob o mote do New Public Management: Os casos de Portugal, Espanha e Irlanda. **Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**, 2008.

CAVALCANTE, Lídia Eugenia. Políticas de formação para a competência informacional: o papel das universidades. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 2, n. 2, 2006.

CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. **Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica**, p. 235-254, 2010.

CIUFFO, Leonardo; DE FIGUEIREDO, Fábio Silva; PAPA, Rafael Gurgel Valente. O mapeamento de processos como elemento facilitador no levantamento e elicitação de requisitos do Sistema de Gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2017.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, ano 55, nº 1 e 2, p. 89-115, jan./jun. 2004.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 163-185, 2003.

CORPA, Cláudia; MIBACH, Suitberta Regina; LASPERG, Marcelo. PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO. JICEX, v. 8, n. 8, 2016.

CUNHA, Patrícia do Prado. Normas de auditoria interna previstas pela CGU e TCU: um estudo sobre o cumprimento das normas pelas universidades federais de Minas Gerais. 2019.

DA SILVA, Lucílio Damião; BARBOSA, Rafael Rodrigues. Sistema Eletrônico de Informações (SEI): uma análise da viabilidade de implantação nas diversas organizações públicas brasileiras. **Revista Artigos**. Com, v. 16, p. e3241-e3241, 2020.

DA SILVA, Terezinha Elisabeth; TOMAÉL, Maria Inês. A gestão da informação nas organizações. **Informação & Informação**, v. 12, n. 2, p. 148-149, 2007.

DAINESI, Sonia Mansoldo; NUNES, Denise Batista. Procedimentos operacionais padronizados e o gerenciamento de qualidade em centros de pesquisa. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 53, p. 6-6, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2002. _____ **Capital Humano**. São Paulo: Nobel, 1999

DE ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio; DE CARVALHO VITORIANO, Marcia Cristina Pazin. Memória organizacional: a construção de um instrumento em sistema acessível. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 3, p. 1-25, 2020.

DE SÁ FREIRE, Patrícia *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de ciências da administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

DILLMAN, Don A.; SMYTH, Jolene D.; CHRISTIAN, Leah Melani. **Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method**. 4. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014.

DOMINGUES, Nelly de Padua Salles. **Gerenciamento de resíduos de serviços de saúde em instituição de ensino e pesquisa em saúde: estudo de caso na Faculdade de Saúde Pública-USP**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ambiente, Saúde e Sustentabilidade) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Doi: 10.11606/D.6. 2017.tde26062017- 110600. Acesso em: 15 abr. 2018.

DOS SANTOS, Lucas Almeida *et al.* Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.

DOS SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019.

DRUCKER, Peter. A sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

FIGUEIREDO, Fábio Silva de. **Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional: um estudo de caso em uma Universidade Pública Federal**. 2016. 186p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. Grounded theory. **Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber**, v. 4, 1998.

GRAPER, Mara Aparecida dos Santos Luzia. **GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: uma proposta de implantação de procedimento operacional padrão na “unidade de pesquisa” em um hospital ensino de Joinville/SC**. L. INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. Joinville, 2019.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentido e formas de uso**. Cascais, Principia Editora, 2006.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin *et al.* Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. 2015.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da informação**, v. 45, n. 3, 2016.

KIPPER, L.M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZAS, R. 2011. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Revista Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

LEI Nº 11.419, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil.

LUCHESI, Eunice Soares Franco. Gestão do conhecimento nas organizações. **CET– Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo**. São Paulo, 2012.

MARZZONI, David N. S.; FREITAS, Rodrigo U. C. & PEREIRA, Breno A. D. New public management: análise das transformações ocorridas na administração pública. **Medidas de Emergência na Administração Pública**. Editora Pantanal. Mato Grosso, p. 8-21, 2020.

MEDEIROS, TATIANA BENVENUTO. POP-Procedimento operacional padrão: um exemplo prático. **Fundação Educacional do Município de Assis–FEMA Assis**, 2010.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 105-119, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 82-90, 2013.

NEVES, Paula C.; CERDEIRA, José Pedro. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD (2023), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es>.

QUAGLIO, Gallo, Cibelle. **ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO DO FREIO LINGUAL COM ESCORES PARA BEBÊS EM UMA MATERNIDADE DE SÃO PAULO**. 2018. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Gestão em Sistemas de Saúde, Universidade

Nove de Julho Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão em Sistemas de Saúde, São Paulo, 2018.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 36, p. 124-135, 2007.

SARAIVA, André. A implementação do SEI-Sistema Eletrônico de Informações. 2018.

SILVA, Amarilis Karinine da. Elaboração de procedimento operacional padrão em processos: um estudo de caso em uma empresa de contabilidade, treinamento e consultoria empresarial situada em Assú/RN. 2021.

Silva, I. F., Melo, O. F., Gomes, F. R. A. F., & Soares, M. D. (2010). **Construção de procedimento operacional padrão das farmácias dos centros de saúde da família do município de Sobral-CE**. SANARE-Revista de Políticas Públicas, 9(1).

SILVA, Leandro Gonçalves; DE SOUZA, Rosália Beber. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações–SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 10, 2020.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Campus, 1999.

TOUMI, Iikka. From periphery to center: emerging research topics on knowledge society. **Technology Review**, Helsinki, v. 16, p. 1-63, Aug. 2001.

UFJF. Portaria nº05, de 04 de maio de 2018. Constitui a equipe central do SEI-Ufjf, como grupo de trabalho responsável pela implantação do processo eletrônico no âmbito da UFJF. Juiz de Fora, 2018. Disponível em < <https://www2.ufjf.br/sei/wp-content/uploads/sites/89/2018/02/Portaria-05-2018-PROPLAN.pdf>>. Acesso em 03/03/25.

UFJF. Portaria UFJF nº13, de 06 de janeiro de 2016. Cria o Escritório de Processos. Disponível em < <https://www2.ufjf.br/progepe/files/2009/03/Portaria-n%C2%BA-013-2016-Ajustar-Estrutura-Organizacional.pdf>>. Acesso em 03/03/25.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNCIDE A – INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A.1 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFJF): Importância dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e sua contribuição para a Gestão do Conhecimento na UFJF.

Glossário: POP = Procedimento Operacional Padrão | SEI = Sistema Eletrônico de Informações da UFJF | Fluxo = Diagrama representativo das etapas do processo

1. Quando você tem dúvidas em como proceder em um processo SEI o que você faz?

- () Liga para o setor responsável
() Faz de acordo com a sua intuição (método tentativa e erro)
() Procura o POP, Fluxo do processo ou outra documentação
() Pergunta para um colega do setor

2. Qual documento abaixo você mais utiliza para orientar a instrução em um processo SEI?

- () POPs () Fluxogramas/Mapas
() Normativos/Legislação () Notificações do SEI
() Nenhum

3. Com qual frequência você acessa os POPs para instruir processos no SEI?

- () Todas as vezes que inicio ou instruo um processo
() Apenas em processos novos
() Raramente acesso os POPs
() Nunca acessei um POP

4. Onde você procura os POPs referentes aos processos SEI?

- () No Portal SEI/UFJF (<https://www.ufjf.br/sei>)
() No site do setor responsável (Ex: PROGEPE, PROPP...)
() Na Base de Conhecimento do SEI
() Não procuro

5. Você conhece a Base de Conhecimento do SEI?

- () Sim () Não

6. O quanto a implementação dos POPs contribuiu para a redução de erros e retornos de processos mal instruídos?

- () Muito () Apenas em determinados casos
() Pouco () Não contribuiu

7. O quanto a implementação dos POPs contribuiu para a redução de ligações e e-mails para tirar dúvidas?

- () Muito () Apenas em determinados casos
() Pouco () Não contribuiu

8. O seu setor possui POPs internos ou utiliza apenas aqueles relacionados aos processos no SEI?

- () Temos POPs internos
() Utilizamos apenas POPs para orientar os Processos no SEI
() Não utilizamos POP de qualquer tipo

9. Os POPs ajudaram a reduzir/sanar alguma dificuldade que você tinha na utilização do SEI?

- () Sim () Não

10. Você seria capaz de abrir um processo e inserir os documentos no SEI de forma correta sem a ajuda do POP?

- () Sim, o processo e os documentos
() Sim, o processo e parte dos documentos
() Sim, apenas o processo
() Sim, apenas os documentos / parte dos documentos
() Não, nem o processo, nem os documentos

11. Apenas com o fluxograma você é capaz de instruir um processo corretamente?

- () Sim () Não

12. Durante férias ou licenças de colegas, há atividades que ficam comprometidas por falta de conhecimento de outros?

- () Sim () Não

13. O que o setor faz para evitar a situação descrita na pergunta anterior? (Resposta Aberta)

14. Com a saída de um servidor chave, qual a melhor opção para evitar a perda do conhecimento? (Numere de 1 a 4, sendo 1 menos importante e 4 mais importante):

- () Investir em novos treinamentos para a equipe
() Construir memória organizacional via mapeamento e POPs
() Solicitar consultoria externa
() Criar novos métodos de trabalho no setor

15. Qual a sua maior dificuldade ao compartilhar tarefas com colegas?

- () Explicar com detalhes todos os procedimentos
() Verificar se o resultado foi satisfatório
() Encontrar os desvios ou erros cometidos ao longo do processo

16. Objetivos alcançados com a cultura de criação de POPs (marque até 3 opções):

- () Melhorar o processo de aprendizagem individual e coletiva
() Transformar dados/informações em conhecimento útil no dia a dia
() Melhorar a clareza das informações e sanar dúvidas
() Gerar insights para revisão e otimização dos processos
() Evitar a perda do conhecimento com a saída de funcionários
() Promover a transparência social nos processos

17. Você já participou da criação de algum POP do seu setor?

- () Sim () Não

18. Se a resposta anterior foi SIM, o que faria de diferente? (Aberta)

19. O que poderia ser feito para melhorar os POPs da universidade? (Aberta)

A.2 ROTEIROS DE ENTREVISTA DE PESQUISA

AS CONTRIBUIÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: o estudo de caso em uma Universidade Pública Federal (UFJF)

ENTREVISTA GRUPO 01

(Equipe SEI e Escritório de Processos)

1. Quais foram os motivos que justificaram a implantação de documentos de GC (no caso, os fluxos e POPs dos processos) na UFJF?
2. Quais as principais dificuldades dos usuários SEI que foram identificadas antes da implantação dos POPs na UFJF?
3. Quais foram os ganhos na gestão do SEI com o uso de documentos de GC?
4. Qual o impacto desses documentos para a memória organizacional da UFJF?
5. Como funciona o processo de criação dos documentos de GC na UFJF?
6. Qual o nível de comprometimento dos setores com a criação dos documentos de GC dos processos SEI?
7. Quais as principais dificuldades na confecção de tais documentos?
8. Para você, a criação de POPs ou fluxos possuem alguma relação com a cultura organizacional?

ENTREVISTA GRUPOS 02 E 03

(PROGEPE, Arquivo Central e Unidades Acadêmicas)

1. O que um POP representa para você?
2. Qual a sua opinião sobre a criação de POPs para os processos SEI e atividades rotineiras do seu setor?
3. O seu setor já criou POPs ou fluxos, para processos SEI ou atividades internas, por conta própria? Se sim, como foi a experiência?
4. O seu setor procura atualizar, sempre que necessário, os POPs dos processos pelos quais é responsável? Se sim, como é feito esse movimento?
5. Qual a posição da chefia do setor em relação à criação e utilização de documentos de GC (fluxos e POPs) para os processos SEI? É incentivado?
6. Em algum momento o uso de POPs possibilitou ao setor a substituição de encarregados por determinados processos, durante licença ou férias, permitindo o andamento normal das atividades? Se sim, como foi a experiência? Se não, o que foi feito na ocasião?
7. Em algum momento os POPs e fluxos já foram utilizados como instrumentos de treinamento para servidores do setor?
8. Qual a sua maior dificuldade na hora de utilizar um POP?
9. O que modificou na forma de trabalho do setor após a implementação dos POPs na UFJF?
10. Fale um pouco mais sobre a sua resposta para a pergunta feita no questionário: "Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar os POPs da universidade?"

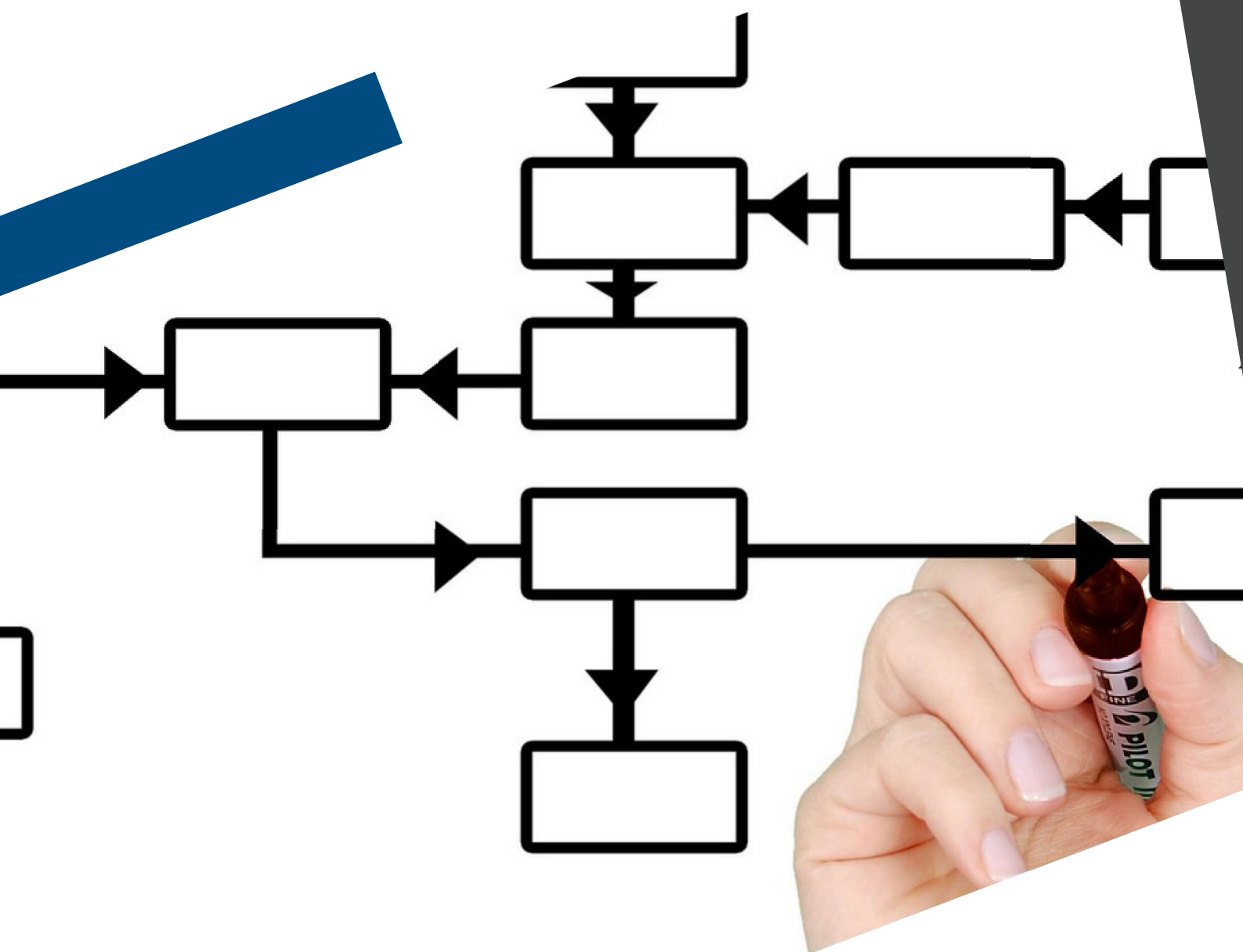
APÊNCIDE B – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO



PROGRAMA INSTITUCIONAL DE SISTEMATIZAÇÃO E GESTÃO DE POPS (PRO-POP/UFJF)

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE SISTEMATIZAÇÃO E GESTÃO DE POPS (PRO-POP/UFJF)

Proposta contextualizada de produto técnico/tecnológico apresentado pela mestranda Elisa Mendes Castello Branco ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Antonio Gasparetto Junior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Contexto de aplicação da proposta 01

Público-alvo da proposta 03

A situação-problema: diagnóstico, análise e linha de intervenção 04

Objetivo da proposta 06

Produto técnico/tecnológico - PTT (proposta de intervenção) 07

Autoria da proposta 24

Referências 25

Protocolo de entrega da proposta aos praticantes 26

Atributos qualificadores do PTT 28

Evidenciação de implementação e impacto da proposta 29

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

A presente proposta constitui-se como um plano de ação fundamentado na pesquisa intitulada **“Contribuições da Implantação de Procedimentos Operacionais Padrão na Gestão do Conhecimento Organizacional: estudo de caso em uma Universidade Pública Federal”**, realizada no âmbito administrativo da Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo do estudo foi compreender o processo de implantação e criação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na instituição, além de verificar seu impacto sobre os quatro pilares da Gestão do Conhecimento organizacional: memória organizacional, mapeamento de processos, gestão do capital intelectual e cultura organizacional.

As Universidades Públicas Federais, por se configurarem como entidades da administração pública indireta, precisam seguir os princípios da Administração Pública, buscando uma gestão transparente, impessoal e eficiente. Logo, a necessidade de se adaptar a novos métodos de gestão e de modernizar os métodos de trabalho é uma obrigação dessas instituições.

Para prestar um serviço eficiente, uma organização precisa de uma Gestão do Conhecimento eficaz, de forma a saber utilizar suas informações e conhecimentos estrategicamente. Com isso, é possível otimizar processos, melhorar a comunicação, facilitar a integração de novos funcionários, reduzir retrabalho, reduzir erros, tornar o ambiente de trabalho mais agradável e melhorar o atendimento ao cliente final. E uma maneira de facilitar a criação, compartilhamento e manutenção do conhecimento é através da implantação de sistemas de informação.

Seguindo as diretrizes e recomendações do governo federal para a modernização da administração pública e o alinhamento com Processo Eletrônico Nacional (PEN), as Universidades passaram a utilizar o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) para a tramitação de seus processos internos. A medida buscou aumentar a eficiência, promover a transparência e trazer maior segurança e confiabilidade às informações dessas entidades públicas.



Na UFJF, a adesão ao sistema ocorreu de maneira gradual a partir de 2017, segundo Portaria UFJF nº 690-2017. Desde a sua implementação, o SEI se tornou um dos principais sistemas informatizados da instituição, estando presente na rotina de todos os funcionários inclusive de alunos e usuários externo da comunidade. Apesar das melhorias proporcionadas pelo sistema, muitos usuários possuíam dificuldades em utilizar o SEI e se adaptarem a mudança dos processos físicos para o virtual.

Por esse motivo, em 2019 a Equipe SEI/UFJF deu início à criação dos Procedimentos Operacionais Padrão referentes aos tipos de processos disponíveis no SEI. Essa iniciativa, além de auxiliar os usuários no dia a dia, também buscou contribuir com a Gestão do Conhecimento da Universidade, podendo assim, sanar outras questões problemáticas da instituição. Entre elas, a perda do conhecimento advinda da movimentação de funcionários, a paralisação de algumas atividades nos setores durante férias e licenças, e até mesmo, o cumprimento de legislações relacionadas com a proteção de dados pessoais e publicidade de informações.

O POP é um guia de como fazer as atividades, especificando em detalhes todas as ações e necessidades daquele processo, além de definir com clareza os responsáveis por cada tarefa. Ele permite ao colaborador executar todos os passos, mesmo sem o conhecimento prévio da atividade, mantendo o funcionamento do trabalho sem interrupções e facilitando a rastreabilidade de erros. Através dele é possível desdobrar as atividades do mapeamento de processos, indicando de maneira detalhada cada etapa, com o auxílio daqueles funcionários que possuem experiência para realizá-las, permitindo assim a difusão do conhecimento e melhoria do capital estrutural da organização.

A partir dos resultados da pesquisa mencionada, foi possível validar a relevância dos POPs para a UFJF e a sua importância na criação, guarda e disseminação do conhecimento gerado pelos processos, atividades e conhecimento tácito dos funcionários. Ademais, o estudo permitiu identificar os avanços obtidos com a criação dos POPs e, principalmente, os pontos que podem ser aprimorados, visando sempre a melhoria do serviço prestado pela universidade à sociedade.

Nesse contexto, foi formulado como produto técnico o Programa Institucional de Sistematização e Gestão de POPs (Pro-POP/UFJF), como forma de desenvolver as melhorias sugeridas pelos participantes da pesquisa e atender às necessidades de mudança na gestão dos POPs, identificadas ao longo do estudo. Essa proposta transcende as fronteiras da UFJF, estando totalmente alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. O principal aspecto em comum é o ODS 16 (Instituições Eficazes), já que organizar e padronizar os POPs ajuda a tornar a gestão da universidade mais eficiente, transparente e organizada. Além disso, a proposta traz inovação para a gestão pública, o que se relaciona ao ODS 9 (Inovação e Infraestrutura).



**OBJETIVOS
DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL**



PÚBLICO-ALVO

A presente proposta de intervenção possui como público-alvo diversos atores, categorizados em:

EXECUTORES

O programa Pro-POP/UFJF foi desenvolvido para ser implementado pela **Equipe SEI**, atual gestora do sistema e responsável pela confecção dos POPs relacionados aos processos SEI.

Deverá contar também com o apoio do setor **Escritório de Processos**, responsável pelo mapeamento das atividades da instituição. Essa parceria ocorrerá principalmente na conscientização dos demais servidores e na elaboração de cursos de capacitação.

USUÁRIOS FINAIS

Esses atores serão os destinatários do produto final implementado, uma vez que o programa serve como uma ferramenta direta de melhoria no fluxo de trabalho e capacitação destes.

Compreende o **corpo técnico-administrativo da UFJF**, englobando gestores e servidores responsáveis pela condução das rotinas institucionais. Além dos **docentes e estudantes** que necessitam utilizar o SEI para instruir algum tipo de processo na UFJF.



A SITUAÇÃO-PROBLEMA: DIAGNÓSTICO, ANÁLISE E LINHA DE INTERVENÇÃO

Ao analisar o processo de implementação e o uso dos procedimentos operacionais padrão na UFJF algumas dificuldades e barreiras foram apontadas pelos participantes da pesquisa. Estas podem ser resumidas em três dimensões: a resistência a mudanças na cultura organizacional, a dificuldade de externalizar o conhecimento e a complexidade de materializar o conhecimento.

Na prática, percebeu-se que os setores reagem de formas bem distintas. Enquanto algumas chefias são mais abertas, suas equipes de trabalho participam e criam manuais excelentes — além de buscarem por conta própria a atualização e melhoria desses documentos —, setores mais tradicionais focam apenas nas tarefas do dia a dia e não dão importância à documentação de gestão do conhecimento.

Essa barreira cultural se junta a falta de tempo. Com setores sobrecarregados e poucos servidores, muitos consideram a obrigação de documentar os processos como um peso a mais na rotina, sem enxergar a real importância de tais protocolos. Somado a isso, alguns servidores ainda possuem o hábito de reter informação de propósito, por vaidade ou medo de perder espaço, enxergando a transparência não como um ganho para a universidade, mas como uma forma de controle sobre o seu trabalho. Ademais, a Equipe SEI é muito pequena para atender toda a UFJF, e como os processos são longos e passam por vários setores — chegando a ter quase 200 passos —, a criação desses procedimentos exige muito tempo e dedicação.

Em relação ao uso dos POPs no dia a dia, o cenário se repetiu em diversos setores analisados: muitos servidores nem sabem que eles existem, as chefias não incentivam o uso e as pessoas têm preguiça de ler instruções longas. Como os documentos misturam passos de gestores, secretários e usuários em um mesmo lugar, eles viram um emaranhado difícil de entender.

Além disso, o sistema SEI e as regras da universidade mudam o tempo todo, e sem uma atualização constante, os manuais ficam obsoletos rapidamente, gerando dúvidas, erros e atrasos nos processos. Esse cenário reflete bem o que a literatura já aponta como os grandes gargalos da Gestão do Conhecimento no setor público: falta de incentivo, canais falhos de comunicação e pouca capacitação (Batista et al., 2004, 2005, 2015).

Como forma de mitigar esses problemas os participantes da pesquisa sugeriram melhorias focadas em simplificar e descentralizar o trabalho. Dentre elas, as mais citadas foram: estabelecer um calendário fixo de revisão para evitar que os POPs fiquem desatualizados; aumentar o engajamento ao incluir os servidores que realizam as tarefas no processo de criação dos POPs; tornar o material mais convidativo para quem tem resistência à leitura; desenvolver campanhas de divulgação com palestras, cartilhas e panfletos explicativos mostrando a importância dos POPs para a memória do organizacional; e a criação de um curso de capacitação para que cada setor aprenda a desenhar e atualizar seus próprios manuais, de forma a conscientizar os servidores e aliviar o trabalho da Equipe SEI.

O Quadro 1 cruza cada uma das dificuldades encontradas com as soluções propostas, servindo como um norte para o desenvolvimento da proposta de intervenção: o **Programa Institucional de Sistematização e Gestão de Pops / Pro-POP/UFJF**. Esta contribuição técnica visa auxiliar os gestores para que a criação desses documentos não seja um esforço isolado, mas sim parte de uma política de valorização do conhecimento no setor público, tornando os POPs efetivamente impactantes na gestão do conhecimento da UFJF.

Quadro 1: Principais barreiras na criação/uso dos POPs na UFJF e possíveis soluções

BARREIRAS OBSERVADAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Externalização do conhecimento	• Curso de capacitação para elaboração de POPs
Resistência na mudança da cultura organizacional	• Formulação de normativos • Promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo
Materialização do conhecimento tácito em explícito	• Formulação de normativos • Curso de capacitação para elaboração de POPs
Desconhecimento da existência desse tipo de documento.	• Aumentar a participação dos servidores na elaboração dos POPs • Promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo
Pouco ou nenhum incentivo das chefias	• Promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo
Falta de interesse do usuário	• Aumentar a participação dos servidores na elaboração dos POPs • Promoção de palestras, criação de cartilha ou folheto informativo • Inclusão de imagens nos documentos
Desatualização dos POPs	• Estabelecimento de um cronograma ou uma política de revisão
POPs extensos	• Simplificação e redução nos textos dos POPs • Inclusão de imagens nos documentos

Fonte: elaborado pela autora (2026).

OBJETIVO DA PROPOSTA

O objetivo do programa PRO-POP/UFJF é transformar os POPs da universidade, em especial os POPs do SEI, em ferramentas acessíveis e eficientes, de forma a integrá-los à Gestão do Conhecimento da instituição, para que sejam reconhecidos e efetivamente utilizados, promovendo, assim, uma cultura de preservação da memória organizacional. Logo, espera-se que com a implementação da proposta diversas limitações e entraves identificadas ao longo da pesquisa sejam sanadas ou diminuídas.

As medidas propostas têm por finalidade sistematizar as ações de implementação, divulgação e revisão dos POPs na UFJF, podendo ainda, serem adaptadas e aplicadas em outras instituições de ensino.



PTT (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)

O Programa Institucional de Sistematização e Gestão de POPs (Pro-POP/UFJF) é composto de quatro frentes de atuação:

- **FRENTE 1:** Normatização e ciclo de vida
- **FRENTE 2:** Redesenho e simplificação visual
- **FRENTE 3:** Campanhas de divulgação
- **FRENTE 4:** Capacitação

➤ FRENTE 1: NORMATIZAÇÃO E CICLO DE VIDA

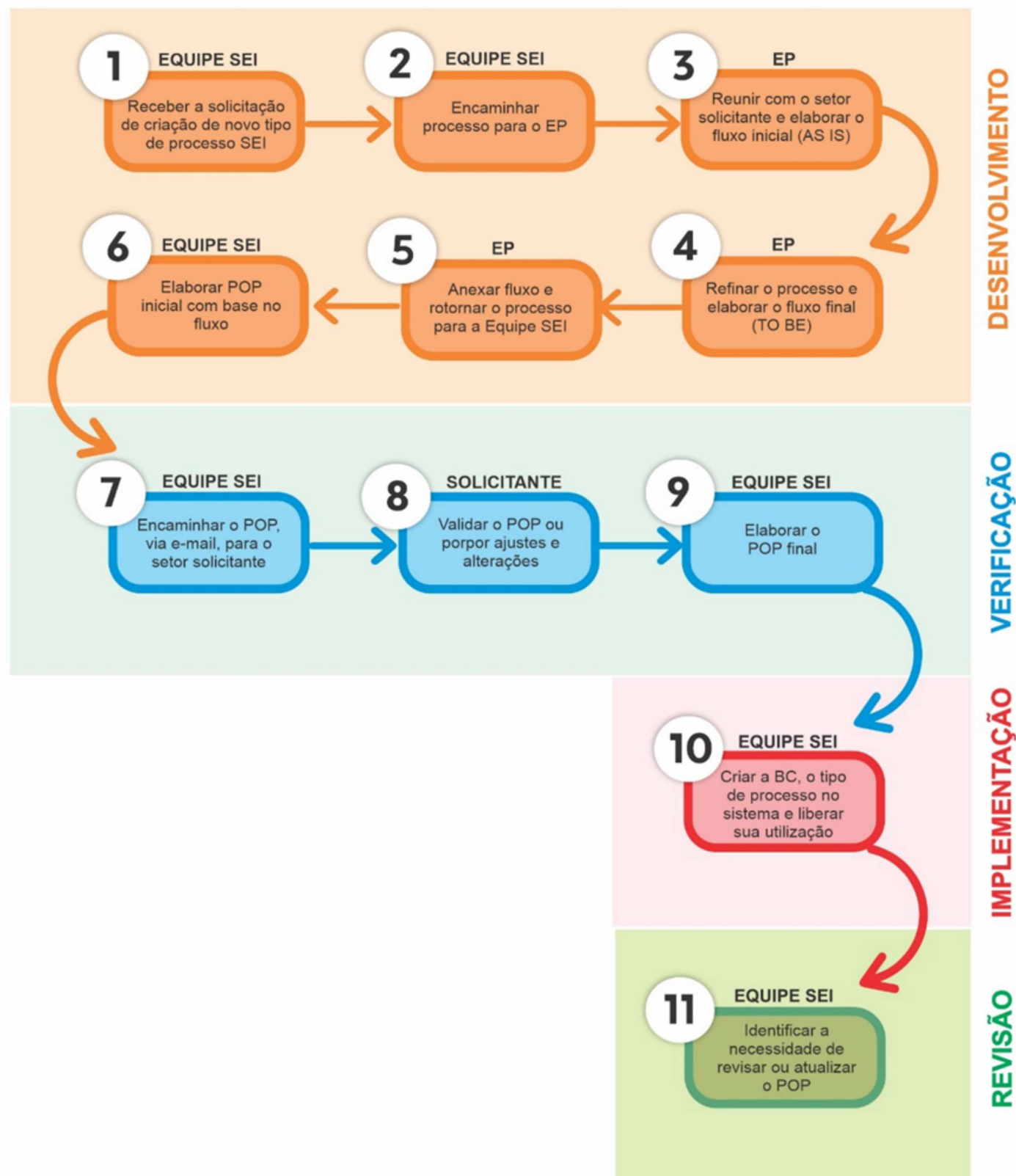
O primeiro eixo refere-se à criação de normativos relacionados à elaboração e à auditoria dos POPs. Atualmente, não há portarias ou resoluções que tratem dessa matéria, sendo sua regulamentação imprescindível para conferir legitimidade a esses documentos e para que sejam reconhecidos pelos servidores como instrumentos essenciais a correta execução dos procedimentos administrativos da UFJF. Nesse sentido, este programa busca traçar as diretrizes que deverão ser posteriormente regulamentadas pela Equipe SEI.

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS POPs

O primeiro passo da normatização é deixar bem definido e registrado quais são os trâmites necessários para a criação dos POPs. O processo de elaboração desses documentos pode ser iniciado de duas formas: por **provocação da Equipe SEI** ou por **iniciativa do próprio setor responsável pelo processo**. O rito tradicional de confecção dos POPs do SEI-UFJF é realizado em quatro fases, conforme representado no infográfico da Figura 1.

Figura 1: Processo tradicional de elaboração dos POPs SEI/UFJF.

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS POPs DA UFJF



Fonte: elaborado pela autora (2026).

A confecção dos POPs é feita com base nos fluxos dos novos processos a serem inseridos no SEI. Logo, a etapa de desenvolvimento desse ciclo operacional inicia-se quando os setores da UFJF solicitam, via SEI, a criação de um novo tipo de processo no sistema para o suporte de suas atividades finais. Com isso, a demanda inicial que chega à mesa virtual da Equipe SEI é encaminhada para o Escritório de Processos, responsáveis pela criação e otimização do fluxo.

O Escritório de Processos (EP) realiza o contato com os responsáveis pelo novo processo, marca reuniões para alinhamento e conhecimento das atividades e desenvolve um fluxo inicial (AS IS), refletindo como os passos do processo são realizadas até aquele momento. Após o mapeamento inicial, a equipe realiza um refinamento e otimização do processo, de modo a ajustá-lo ao sistema SEI, concluindo essa etapa com a elaboração de um fluxo final (TO BE).

Ao finalizar o mapeamento do novo tipo de processo, o fluxograma resultante é anexado ao pedido de solicitação inicial no SEI e devolvido à Equipe SEI para dar continuidade aos tramites. A partir do recebimento do processo, o responsável pela criação dos POPs utiliza as informações obtidas com o fluxo para a confecção do procedimento operacional padrão, que é construído com base no modelo preestabelecido pela equipe.

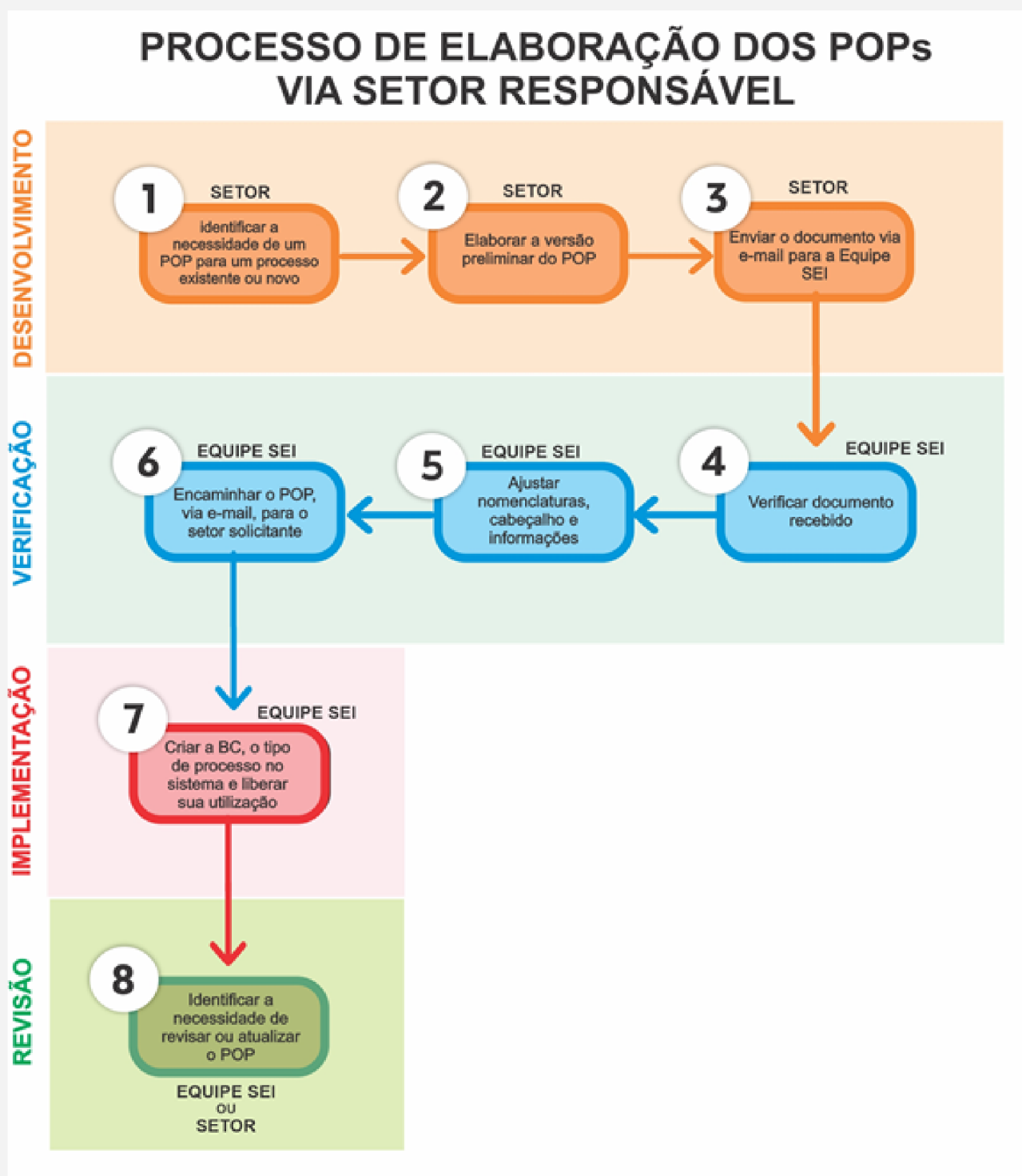
A primeira versão do POP, baseada apenas nos dados do fluxograma, é enviada para o e-mail do setor solicitante, iniciando nesse momento a etapa de verificação. O documento pode ser totalmente aprovado ou pode haver a necessidade de alterações ou acréscimo de informação, segundo as orientações do responsável pela atividade. Após os ajustes necessários e a validação do setor, o POP final é elaborado, liberando assim, a criação do tipo de processo no SEI. Com a criação do novo processo, e a inclusão do POP e fluxo em sua base de conhecimento (BC), começa a etapa de implementação.

No decorrer da utilização do POP pode ocorrer a necessidade de revisão e alteração do procedimento, devido a alguma dificuldade do usuário, atualização ou necessidade de melhoria do processo. Portanto, esses documentos estão sempre propensos a modificações e a reiniciar o seu ciclo de criação, indo da fase de revisão (Passo 11) para um novo desenvolvimento (Passo 2), conforme o infográfico da Figura 11.

A segunda forma de elaboração dos POPs ocorre quando o próprio setor responsável pelo processo possui familiaridade com os procedimentos operacionais padrão e elabora o documento por iniciativa própria. Após sua confecção, o setor encaminha o POP à Equipe SEI para validação e realização de eventuais ajustes. Essa modalidade favorece o envolvimento dos servidores, permite a construção de procedimentos mais condizentes com a realidade operacional, por serem definidos pelos próprios executores, e revela um maior nível de maturidade do setor em relação a gestão e a padronização de seus processos. O infográfico da Figura 2 retrata exatamente como é feito.

Uma das ações a serem feitas, para estimular os próprios setores a elaborarem os seus POPs é inserir no site do SEI-UFJF (<https://www2.ufjf.br/sei/>), uma página dedicada a explicar a importância dos procedimentos operacionais padrão, com link direto para acessar o regimento a ser criado e um link para baixar o modelo editável do POP da UFJF.

Figura 2: Processo de elaboração dos POPs SEI/UFJF via setor responsável.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

AUDITORIA DOS POPs

Os POPs devem acompanhar as mudanças tecnológicas, especialmente as novas versões dos sistemas, bem como as alterações normativas da instituição, exigindo revisões periódicas. No entanto, atualmente, a atualização desses documentos constitui um dos principais gargalos do processo de gestão dos POPs. Por esse motivo, torna-se necessária a implementação de uma rotina de auditoria, com o objetivo de assegurar que os procedimentos operacionais padrão permaneçam sempre atualizados e funcionais.

A auditoria dos POPs será composta por dois módulos de revisão: a ordinária e a extraordinária, conforme indicado no plano de ação baseado no modelo 5W2H (Quadro 2).

A **revisão ordinária** corresponde à atualização periódica do POP, com base no período estabelecido em cada documento de acordo com sua natureza. Esse prazo deverá constar no cabeçalho do POP, determinando o seu ciclo de vida. Cabe ao setor responsável pelo processo acompanhar esses prazos e acionar a Equipe SEI para que as atualizações necessárias sejam realizadas.

Além disso, a Equipe SEI manterá uma tabela com todos os POPs do sistema e suas respectivas datas de revisão, de modo a alertar os setores responsáveis até que estes desenvolvam uma cultura de monitoramento dos prazos estabelecidos nos documentos.

Já a **revisão extraordinária** refere-se às alterações nos softwares (como o SEI e o SIGA) e às mudanças nos normativos da instituição, incluindo aquelas relacionadas ao organograma institucional. Esse tipo de revisão é de responsabilidade da Equipe SEI, que deve adequar os documentos à nova realidade.

Recentemente, em decorrência da atualização do SEI para a versão 4.0 e da mudança de gestão na Reitoria da UFJF, que ocasionou alterações significativas no organograma institucional, a Equipe SEI está promovendo a adequação dos procedimentos operacionais padrão às novas funcionalidades do sistema e à nova realidade da UFJF, estando, portanto, na fase de revisão extraordinária dos POPs.

Quadro 2: Rotina de revisão dos POPs baseado no 5W2H

	REVISÃO ORDINÁRIA	REVISÃO EXTRAORDINÁRIA
O que?	Revisão periódica obrigatória dos POPs referentes aos processos SEI	Revisão esporádica dos POPs
Quem solicita?	Cabe ao setor responsável pelo processo solicitar a atualização do POP ao término do prazo estabelecido	A própria Equipe SEI
Quando?	Periodicidade estabelecida no cabeçalho do POP, a depender da natureza do processo	Realizada sempre após atualizações do sistema, de normativos ou do organograma da instituição

O que avaliar?	· Atualidade das informações; · Necessidade de aperfeiçoamento dos procedimentos descritos; · Conformidade com a legislação vigente; · Adequação às funcionalidades do SEI.	· Atualização dos sistemas institucionais; · Mudanças nos normativos internos ou externos; · Alterações no organograma institucional; · Modificação dos fluxos de trabalho; · Identificação de inconsistências.
Como fazer?	1º– O setor entra em contato com a Equipe SEI solicitando a atualização do POP. 2º– A Equipe SEI pede as informações a serem atualizadas para modificar o documento ou o próprio setor já envia o POP modificado. 3º – A Equipe SEI deve avaliar também as nomenclaturas e a necessidade de ajustar a parte operacional do POP, relacionada a possíveis atualizações do SEI. 4º – Um novo prazo de revisão deve ser aplicado no cabeçalho do POP. 5º – A versão final do POP ajustada deve ser encaminhada, via e-mail, para o setor solicitante validar. 6º – Após a validação do setor, o documento é atualizado no site do SEI e na base de conhecimento.	1º– A Equipe SEI identifica a necessidade de ajustar os processos e POPs do SEI. 2º– É definido um cronograma para revisar os POPs de cada Pró-reitoria. 3º – A Equipe SEI entra em contato com o setor responsável pelos processos informando a necessidade de revisão. 4º – Os POPs do setor são atualizados e enviados para a validação dos responsáveis. 5º – Após a validação do setor, o documento é atualizado no site do SEI e na base de conhecimento.
OBS	A equipe SEI mantém o acompanhamento do ciclo de vida dos POPs via tabela de controle, servindo como suporte para garantir as atualizações necessárias quando os setores não se manifestam.	–

➤ FRENTE 2: 1. REDESENHO E SIMPLIFICAÇÃO VISUAL

Esta seção propõe o redesenho do modelo de procedimento operacional padrão da UFJF, de forma a obter um formato consideravelmente mais atrativo, profissional e fácil de ler. A ideia de propor esse novo modelo foi transformar o POP em uma ferramenta viva de Gestão do Conhecimento, aproximando o documento da realidade de quem usa o SEI diariamente, além de incluir elementos indispensáveis para uma boa gestão do POP. As Figuras 3 e 4 trazem a comparação entre o antigo e novo formato do documento.

Figura 3: Exemplo de modelo atual dos POPs SEI/UFJF.

		Procedimento Operacional Padrão			
CÓDIGO	POP PGP – 10	Página 1 de 5	TÍTULO	REQUERIMENTO DE ADICIONAL OCUPACIONAL	
VERSÃO	1	DATA	21/01/2020	RESPONSÁVEL	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)

Item	Passos	Descrição	Responsável
1	Abrir um novo processo no SEI	Na tela inicial do SEI, clicar na aba “Iniciar Processo” (localizada no menu à esquerda) e escolher o Tipo do Processo: “PESSOAL 05: Adicional Ocupacional”. Caso não apareçam todas opções, clicar no sinal de “+” para listar todos os processos disponíveis. Preencher os campos: • Tipo do processo: <i>já é preenchido automaticamente</i> • Especificação: <i>do que se trata o assunto</i> • Classificação por assuntos: <i>já é preenchido automaticamente</i> • Observações desta Unidade: <i>(pode deixar em branco)</i> • Interessados: <i>inserir nome completo do servidor interessado</i> • Nível de acesso: <i>restrito</i> • Hipótese Legal: “<i>Informação Pessoal</i>” Clicar em “salvar” e o processo será criado.	Servidor ou Secretária da Unidade
2	Incluir documento	Na barra de ferramentas, clicar no botão “Incluir Documento” e escolher o Tipo de Documento: “PESSOAL 05.01 - Adic. Ocupacional - Requerimento”. Preencher os campos e clicar em “Confirmar os Dados”: • Texto inicial: <i>nenhum</i> • Descrição: <i>fazer uma pequena descrição do processo</i> • Classificação por assuntos: <i>já é preenchido automaticamente</i> • Observações desta Unidade: <i>(deixar em branco)</i> • Nível de acesso: <i>restrito</i> • Hipótese Legal: “<i>Informação Pessoal</i>”	Servidor
3	Preencher, salvar e assinar	Preencher o formulário que abrirá automaticamente. Caso não seja possível editar o conteúdo, clicar em “Editar Conteúdo” (no menu de ferramentas). Depois de preenchido todos os campos, clicar em “salvar” e após clicar em “assinar” (a assinatura é feita com a senha utilizada para entrar no SEI).	Servidor
4	O servidor é docente?	Se sim, passar para o Passo 5, se não, pular para o Passo 6.	Servidor

Figura 4: Redesenho proposto pelo programa para os POPs SEI/UFJF.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Criação: 14/06/2026 Data de Revisão: 14/06/2026
	POP-COD-XX: Nome do Procedimento	

1. INFORMAÇÕES GERAIS

Objetivo do Processo	[Descreva sucintamente o objetivo principal do fluxo de trabalho e o que ele visa padronizar estruturalmente].
Setor Responsável	[Nome da Unidade Administrativa / Coordenação Executora].

2. PASSO A PASSO ESTRUTURAL

ITEM	PASSO / AÇÃO	DESCRIÇÃO DETALHADA DA EXECUÇÃO	RESPONSÁVEL
1	[Nome da Ação Inicial]	Orientações de caminhos no sistema (menus, submenus), parametrização inicial do processo e preenchimento de campos obrigatórios (ex: tipo de processo, classificação por assunto, nível de acesso).	[Cargo ou Função]
2	[Inclusão de Documento]	Passos para incluir documentos internos ou externos, seleção de modelos padronizados e confirmação de metadados.	[Cargo ou Função]
3	[Edição e Assinatura]	Preenchimento do conteúdo textual do documento, orientações para formatação, salvamento e colheita de assinaturas eletrônicas.	[Cargo ou Função]
4	[Tramitação e Ciências]	Fluxo de assinaturas adicionais, registro de bloco de reunião ou inclusion do termo de ciência para servidores designados.	[Cargo ou Função]
5	[Envio de Processo]	Instruções para o despacho e envio correto para a unidade de destino competente para prosseguimento do fluxo.	[Cargo ou Função]

A maior mudança se concentra no cabeçalho, o qual ganhou um formato mais limpo e claro. Foi inserido um campo dedicado ao controle de revisão do POP, com a data de sua criação e a data sugestiva da próxima revisão, conforme já discutido na Frente 1. Isso busca mudar a cultura do setor, fazendo com que o documento deixe de ser estático e passe a ter uma data de validade, obrigando a equipe responsável pelo processo revisar o POP periodicamente, garantindo que o documento nunca fique obsoleto e desatualizado.

Após o cabeçalho foi adicionado um campo específico sobre as informações gerais do processo, de forma a deixar claro o seu objetivo principal e ainda permitir acrescentar dados que sejam relevantes para a correta instrução do mesmo. Ademais, o rodapé passa a receber o nome do setor e do processo, melhorando a organização e rastreabilidade do documento. Dessa forma permite ao servidor identificar imediatamente a autoria e o escopo do procedimento.

Ao limpar o visual das tabelas, ajustar a distribuição das colunas e integrar tudo à identidade do SEI, o novo modelo reduz o desgaste visual e mental de quem executa a tarefa. Isso torna o treinamento de novos servidores muito mais rápido e, além disso, dá autonomia para que os próprios setores consigam documentar e mapear suas rotinas sem depender de suporte externo.

➤ FRENTE 3: CAMPANHAS DE DIVULGAÇÃO

Para que os POPs sejam funcionais e contribuam de fato para a gestão do conhecimento da universidade, é necessário a adesão e o interesse dos servidores por esses documentos. O estudo identificou que grande parte dos TAEs não tem contato com os POPs, e alguns sequer conheciam sua existência. Diante disso, torna-se fundamental desenvolver ações para ampliar a divulgação desses documentos, conscientizando a equipe sobre a relevância de tais protocolos e integrando-os à rotina de uso e elaboração dos POPs. Tais ações devem ser sistemáticas, alcançando novos servidores, servidores antigos e as respectivas chefias.

CARTILHA DO CONHECIMENTO

A eficiência dos POPs depende diretamente de sua incorporação à cultura organizacional, processo esse que deve começar desde o momento em que um novo servidor entra na instituição. Inserir os novos TAEs na rotina de uso e elaboração desses documentos durante o período de integração inicial é uma estratégia crucial para acelerar a curva de aprendizado e tornar a universidade mais adepta a tais documentos.

Quando o novo servidor é estimulado a consultar os POPs desde os seus primeiros atos e processos SEI, ele desenvolve mais autonomia nas tarefas, reduz o índice de erros operacionais e entende melhor a dinâmica de trabalho da universidade e do seu setor. Além disso, é uma forma de moldar aos poucos a cultura organizacional, envolvendo e atraindo mais os servidores na confecção dos documentos de gestão do conhecimento.

Para isso, a primeira ação de divulgação a ser implementada é a criação da “**Cartilha do Conhecimento: Como o SEI e os POPs facilitam a sua rotina**”. Trata-se de uma cartilha visual, direta e acolhedora, que busca inserir os novos servidores no mundo dos POPs e processos do SEI, explicando a importância de tais documentos, onde encontrá-los e como utilizá-los. Para aumentar a aproximação com o público-alvo, além de estimular e facilitar a leitura da cartilha, esta deverá ter uma linguagem mais informal e envolvente com o usuário.

A cartilha será enviada, via e-mail para todos os servidores que tomarem posse na UFJF. Espera-se que com essa iniciativa, os novos TAEs tenham mais facilidade com os processos e familiaridade com os POPs e SEI. Abaixo, foi montado o escopo do documento, utilizando o auxílio de uma IA para gerar a imagem e design da cartilha (Figuras 5, 6 e 7).



Figura 5: Primeira página da Cartilha do Conhecimento



CARTILHA DO CONHECIMENTO:

COMO O SEI E OS POPS FACILITAM A SUA ROTINA



UNIVERSIDADE
FEDERAL DE
JUIZ DE FORA





Caro colega servidor,
parabéns por essa conquista e por passar a fazer parte da nossa querida UFJF!

Para que você não se sinta perdido e entenda melhor como funcionam os processos e procedimentos administrativos da nossa universidade, preparamos esta cartilha com algumas informações úteis nesse primeiro momento.





É O PAPEL VIRANDO CLIQUE!

Sabe aquela montanha de papel que costumava acumular nas mesas das instituições públicas? Processos guardados em pastas antigas, carimbos para todo lado e aquela demora para um documento ir de uma sala a outra? Isso não acontece mais! Hoje temos um poderoso aliado da eficiência, o SEI!

Grande parte da sua vida funcional irá acontecer no SEI, que é o nosso **Sistema Eletrônico de Informação**. Trata-se de uma plataforma 100% digital desenvolvida para que as instituições públicas possam criar, editar, assinar e tramitar documentos pela internet, facilitando os procedimentos e agilizando a conclusão dos processos administrativos.



Logo, praticamente toda solicitação que você precisar fazer para a administração será através deste sistema.

-  Vai pedir férias? SEI.
-  Precisa de algum tipo de afastamento? SEI.
-  Vai solicitar sua progressão por capacitação? Também é no SEI!



Deu para perceber a importância dele para a nossa universidade? Por isso, é fundamental que você entenda e se familiarize com a plataforma, já que ela vai fazer parte do seu dia a dia no trabalho.



POR ONDE COMEÇAR?

Apesar de parecer complicado à primeira vista, a plataforma é bem intuitiva e completa. O acesso é feito pelo site sei.ufjf.br, usando o seu número **SIAPE** como login e a mesma senha do **SIGA**.





Um detalhe importante: o primeiro acesso só fica liberado depois que a chefia ou secretaria do seu setor enviar um e-mail para a **Equipe SEI** solicitando o seu cadastro. Assim que tudo estiver pronto, o setor avisa você e o caminho estará livre para entrar no sistema!



01

Figura 6: Segunda página da Cartilha do Conhecimento



CARTILHA DO CONHECIMENTO:

COMO O SEI E OS POPS FACILITAM A SUA ROTINA



QUAIS OS PRÓXIMOS PASSOS?

Agora que você já conhece o SEI e sabe da importância dele, pode estar se perguntando: "Beleza, e agora? O que eu faço?"

Pensando em facilitar a sua vida e garantir que tudo corra bem nos processos da UFJF, a Equipe SEI criou os POPS. Eles fazem parte dos documentos obrigatórios para a criação de novos tipos de processos no sistema.

Mas, o que é um POP?

É o Procedimento Operacional Padrão, um documento de apoio para a execução das tarefas do dia-a-dia. Pense nele como o "manual de instruções" ou a "receita de bolo" de cada processo.

PARA QUE SERVE O POP?

Sabe quando você precisa fazer uma tarefa e não sabe por onde começar? O POP é justamente o documento que mostra o caminho.

Ele reúne o passo a passo das atividades do processo para que você possa trabalhar com mais autonomia, segurança e tranquilidade. Eles servem para orientar o trabalho, reduzir dúvidas e garantir que o conhecimento do setor permaneça disponível para todos.

Nele, é possível identificar o setor responsável pela gestão do processo, a sequência das atividades a serem executadas, os responsáveis por cada etapa e os diferentes caminhos que o processo pode seguir ao longo de sua execução.

ONDE ENCONTRÁ-LOS?

Os POPS dos processos do SEI podem ser encontrados no site institucional:

<https://www2.ufjf.br/sei/>. Para acessá-los, é só clicar na aba "POPs", na barra de navegação superior, e escolher o setor responsável pelo processo que você está procurando.

Outra forma de encontrar esses documentos é dentro do próprio SEI, na Base de Conhecimento dos processos. Quando você inicia um novo tipo de processo, aparece um ícone de discos empilhados ao lado do número do processo. Esse ícone indica a Base de Conhecimento, que funciona como um tipo de manual do processo, reunindo tudo o que você precisa saber para abrir, instruir e tramitar cada um deles. Lá você encontra, por exemplo, o POP e o fluxograma do processo.

COMO É UM POP?

O POP é composto de duas seções principais:

- O cabeçalho:** ele é a identidade do documento, com as informações básicas sobre o processo que você vai abrir no SEI – como o nome do processo, o setor responsável por ele, o código de identificação do POP entre outras.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		DATA DE ELABORAÇÃO: 02/10/2023
	PROCESSO: PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO (PROFESSOR)		DATA DA REVISÃO: 31/10/2023
	CÓDIGO: POP-PGP-017	VERSÃO: 3.0	

- A tabela de atividades:** apresenta de maneira sequencial todos os passos que devem ser seguidos para a correta execução do processo no SEI. Nessa tabela você vai encontrar:
 - ✓ a numeração sequencial das atividades (quando fazer);
 - ✓ a indicação do que deve ser feito naquele momento (o que fazer);
 - ✓ os detalhes práticos da operação (como fazer) e;
 - ✓ o setor ou a pessoa responsável por executar aquele passo (quem deve fazer).

ITEM	PASSO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
1.	Iniciar Processo	Iniciar processo no SEI do tipo "Progressão por Capacitação".	Servidor
2.	Preencher Formulário	Preencher o formulário específico e anexar a documentação exigida.	Servidor
3.	Conferir Documentação	Conferir a documentação anexada e as informações do formulário.	Secretaria da Unidade
4.	Enviar para Análise	Enviar o processo para análise da diretoria/chefia imediata.	Secretaria da Unidade
5.	Análise e Parecer	Analisar a solicitação e emitir parecer.	Diretoria/ Chefia Imediata
...	...	...	...



02

Figura 7: Terceira página da Cartilha do Conhecimento



CARTILHA DO CONHECIMENTO:
COMO O SEI E OS POPS
FACILITAM A SUA ROTINA





UNIVERSIDADE
FEDERAL DE
JUIZ DE FORA



COMO LER UM POP?

Para finalizar, vamos ver qual é a forma correta de ler um POP:

1 ETAPA 1: CONFIRA O CABEÇALHO



Antes de começar a ler o passo a passo, vale a pena checar cabeçalho. Verifique se aquele POP trata realmente do processo que você precisa abrir no SEI para não ter erro.

2 ETAPA 2: SIGA A ORDEM E OLHE O "RESPONSÁVEL"

Siga os passos sempre na ordem numérica (1, 2, 3...) e preste muita atenção na coluna **"Responsável"**. É ela que vai dizer quem deverá realizar a operação do passo:



- Se estiver escrito "Servidor" ou "Requisitante" (no caso de processos que você inicia como parte interessada) ou o nome do seu setor: A ação é sua! Você deverá executar a operação.



- Se estiver escrito o nome de outro setor ou outra pessoa: O passo não é seu. Você deve aguardar que eles executem essa tarefa antes de o processo avançar para a sua próxima ação na tabela.

3 ETAPA 3: ATENÇÃO AOS PONTOS DE DECISÃO

Nem todo processo é uma linha reta. Às vezes, o caminho muda dependendo de uma resposta. No POP, esses momentos são chamados de **Pontos de Decisão** e aparecem em forma de perguntas com duas opções: **SIM** ou **NÃO**.



Se a resposta for SIM:
O próprio POP vai te mandar direto para o passo correspondente.



Se a resposta for NÃO:
O POP vai te indicar um caminho diferente e te dizer para qual passo ir.

 Veja um exemplo prático no recorte de um POP:

ITEM	PASSO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
7.	Analisar documentação	Verificar a documentação anexada e a conformidade com os requisitos do processo.	Servidor
8.	Documentação está em conformidade?	Se SIM, ir diretamente para o Passo 10. Se NÃO, seguir para o Passo 9.	Servidor
9.	Solicitar complementação de documentos	Elaborar despacho solicitando a complementação dos documentos ao interessado.	Servidor
10.	Instruir processo	Prosseguir com a instrução do processo.	Servidor
11.	Encaminhar para análise	Encaminhar o processo para a autoridade competente.	Servidor
12.	Análise e decisão	Analisar e tomar decisão quanto ao processo.	Autoridade Competente
13.	Concluir processo	Concluir o processo no SEI.	Servidor

Se a resposta no Passo 8 for SIM:
Você pega um "atalho"! Pula direto para o Passo 10 (ignorando o Passo 9) e segue o baile (11, 12, 13...).

Se a resposta no Passo 8 for NÃO:
Você segue o fluxo normal. Passa pelo Passo 9 e depois continua a sequência (10, 11, 12...).



FICOU TUDO CLARO?



Viu só? Agora ficou muito mais fácil de compreender o SEI e os processos que você terá que abrir ou acompanhar no sistema. Mas, se mesmo assim surgirem dúvidas no meio do caminho, você pode entrar em contato com:

 **O setor responsável pelo processo,** se a sua dúvida for sobre o conteúdo ou sobre quais documentos precisa anexar.

 **A Equipe SEI,** se a sua dificuldade for técnica, de navegação ou acesso a plataforma. Para isso, é só enviar um e-mail para sei@ufjf.br.






03

TRILHA DE APRENDIZAGEM

Outra ação que busca atingir os novos servidores da instituição ou aqueles que mudaram de unidade de trabalho, é a criação da **"Trilha de aprendizagem"**. Trata-se de um manual compilando todos os POPs específicos do setor, de forma a criar um roteiro de capacitação, fazendo com que o servidor aprenda o trabalho de maneira fluida, padronizada e sem sofrimento. Além disso, esse manual busca resguardar o setor contra a perda de memória institucional. Como todos os POPs estão compilados na trilha, qualquer pessoa que assumir aquela tarefa terá o caminho exato para aprender, conseguindo realizar a tarefa sem a necessidade de acionar antigos colegas de trabalho.

Cada setor deverá criar a sua própria trilha, podendo inserir, além dos POPs relacionados aos processos SEI, os procedimentos operacionais padrão das atividades internas. Cabe a Equipe SEI propor essa atividade e fornecer a estrutura do documento, conforma a identidade visual exemplificada nas Figuras 8 e 9.

Figura 8: Capa da Trilha de Aprendizagem



Fonte: texto elaborado pela autora e imagem gerada com auxílio de uma ferramenta IA (2026).

Figura 9: Introdução da Trilha de Aprendizagem



Fonte: texto elaborado pela autora e imagem gerada com auxílio de uma ferramenta IA (2026).

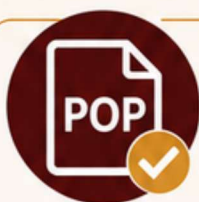
FOLHETO INFORMATIVO: O PAPO É POP!

Por fim, para alavancar a divulgação dos POPs perante os antigos servidores da instituição, propõe-se a criação de um Folheto Informativo chamado “O papo é POP”, materializado na Figura 10. Este folheto é uma versão menor da Cartilha do Conhecimento, desenvolvido de forma a ser entregue impresso nos setores da UFJF. O objetivo é explicar aos servidores a função do POP e da base de conhecimento do SEI, estimulando-os a utilizar tais documentos.

Figura 10: Folheto informativo



Entenda, use e aproveite
os Procedimentos Operacionais Padrão
no seu dia a dia.



1. O QUE SIGNIFICA POP?

É o Procedimento Operacional Padrão, um documento de apoio para a execução dos processos e tarefas do dia-a-dia.



2. PARA QUE SERVE O POP?

Sabe quando você precisa fazer uma tarefa e não sabe por onde começar? O POP é justamente o documento que mostra o caminho. Ele reúne o passo a passo das atividades do processo para que você possa trabalhar com mais autonomia, segurança e tranquilidade. Eles servem para orientar o trabalho, reduzir dúvidas e garantir que o conhecimento do setor permaneça disponível para todos.

Nele, é possível identificar o setor responsável pela gestão do processo, a sequência das atividades a serem executadas, os responsáveis por cada etapa e os diferentes caminhos que o processo pode seguir ao longo de sua execução.



3. ONDE ENCONTRÁ-LOS?

Os POPs dos processos do SEI podem ser encontrados no site institucional: <https://www2.ufjf.br/sei/>. Para acessá-los, é só clicar na aba "POPs", na barra de navegação superior, e escolher o setor responsável pelo processo que você está procurando.



Outra forma de encontrar esses documentos é dentro do próprio SEI, na Base de Conhecimento dos processos. Quando você inicia um novo tipo de processo, aparece um ícone de discos empilhados ao lado do número do processo. Esse ícone indica a Base de Conhecimento, que funciona como um tipo de manual do processo, reunindo tudo o que você precisa saber para abrir, instruir e tramitar cada um deles. Lá você encontra, por exemplo, o POP e o fluxograma do processo.



4. COMO CRIAR UM POP?

Se for um POP para processos no SEI, o documento será criado no momento de cadastro do novo tipo de processo no sistema. Para isso, basta entrar em contato com a Equipe SEI pelo e-mail sei@ufjf.br, que eles vão te orientar em todo o passo a passo.



Já para criar um POP das atividades internas do seu setor, a Equipe SEI também pode ajudar. Você recebe todo o suporte necessário e ainda conta com um modelo editável para facilitar a construção do documento.



**Não se perca no meio dos processos —
consulte o POP e ganhe tempo no seu dia a dia!**



Mais autonomia
e segurança



Redução de
dúvidas e erros



Padronização
e qualidade



Mais agilidade e
produtividade



Preservação do
conhecimento

➤ FRENTE 4: CAPACITAÇÃO

A última frente de atuação visa garantir o engajamento contínuo dos servidores no programa. Além de capacitá-los para a elaboração dos POPs, essa ação busca otimizar a força de trabalho da Equipe SEI. Atualmente, o setor possui limitações operacionais em razão do quadro reduzido de pessoal, logo, a descentralização na produção dos documentos diminuirá a demanda, permitindo que a equipe foque nas validações estratégicas e no suporte técnico.

A principal estratégia proposta consiste na implementação das 'Oficinas de Processos'. Trata-se de minicursos de capacitação desenvolvidos em parceria com o Escritório de Processos da UFJF, com o propósito de qualificar os servidores da instituição e gerar créditos válidos para a progressão funcional dos TAEs. As capacitações terão três eixos temáticos: '**Criação de POPs**', '**Mapeamento de Processos**' e '**Gestão do Conhecimento**'.

Além disso, o programa Pró-POP criará o "**Selo de Eficiência Administrativa**" (Figura 11), um reconhecimento anual para os setores da UFJF que mantiverem seus processos 100% mapeados e revisados. Este selo será fixado na entrada de cada unidade que atingir a meta, funcionando como um estímulo visual para a manutenção dos padrões de qualidade e como forma de promover o reconhecimento público do desempenho da equipe de trabalho envolvida.

Figura 11: Selo de Eficiência Administrativa



Fonte: elaborado pela autora via Corel Draw(2026).

AUTORIA DA PROPOSTA

Elisa Mendes Castello Branco

Mestranda Profiap – UFJF
(elisa.castello@ufjf.br)

Antonio Gasparetto Junior

Docente Profiap – UFJF
(antonio.gasparetto@ufjf.br)



UNIVERSIDADE
FEDERAL DE
JUIZ DE FORA



REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira et al. Gestão do conhecimento na administração pública. 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento. Texto para discussão, 2015.

BRASIL. DECRETO 8.539, de 08 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm.

BRASIL. LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm >. Acesso em 07/03/25.

BRASIL. Ministério da Educação Portaria MEC nº 1.042, de 04 de novembro de 2015. Fixa o SEI como software para realização do processo eletrônico no âmbito do MEC e suas Autarquias. Disponível em < https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/33304161/dol-2015-11-05-portaria-n-1-042-de-4-de-novembro-de-2015-33304143 >. Acesso em 03/03/25.

UFJF. Portaria nº05, de 04 de maio de 2018. Constitui a equipe central do SEI-Ufjf, como grupo de trabalho responsável pela implantação do processo eletrônico no âmbito da UFJF. Juiz de Fora, 2018. Disponível em < <https://www2.ufjf.br/sei/wp-content/uploads/sites/89/2018/02/Portaria-05-2018-PROPLAN.pdf> >. Acesso em 03/03/25.

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

Ao

Arquivo Central

Universidade Federal de Juiz de Fora

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “PROGRAMA INSTITUCIONAL DE SISTEMATIZAÇÃO E GESTÃO DE POPS (Pro-POP/UFJF)”, derivado da dissertação de mestrado “Contribuições da Implantação de Procedimentos Operacionais Padrão na Gestão do Conhecimento Organizacional: estudo de caso em uma Universidade Pública Federal”, de autoria de Elisa Mendes Castello Branco.

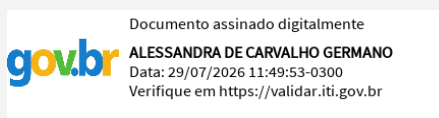
Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Juiz de Fora.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um produto/material não patenteável e seu propósito é transformar os POPS da universidade, em especial os POPS do SEI, em ferramentas acessíveis e eficientes, de forma a integrá-los à Gestão do Conhecimento da instituição, para que sejam reconhecidos e efetivamente utilizados, promovendo, assim, uma cultura de preservação da memória organizacional. Logo, espera-se que com a implementação da proposta diversas limitações e entraves identificadas ao longo da pesquisa sejam sanadas ou diminuídas.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço mestrado.admprof@ufjf.br.

Juiz de Fora, MG, 29 de julho de 2026

Registro de recebimento



Alessandra de Carvalho Germano
Diretora do Arquivo Central UFJF

Discente: Elisa Mendes Castello Branco, mestranda

Orientador: Antonio Gasparetto Junior, professor pós-doutor

Universidade Federal de Juiz de Fora

Data de finalização do documento (20/07/2026)

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

O presente PTT trata-se de um produto técnico derivado da adaptação de conhecimento já existente, criado para ser implementado pela própria equipe de trabalho da autora da proposta. O objetivo é aprimorar o serviço prestado e propor soluções para os problemas identificados ao longo da pesquisa intitulada “Contribuições da implantação de procedimentos operacionais padrão na gestão do conhecimento organizacional: estudo de caso em uma universidade pública federal”, vinculada a linha de pesquisa Administração Pública e Organizações. O principal impacto esperado consiste na valorização dos Procedimentos Operacionais Padrão na UFJF, bem como o aumento da usabilidade de tais protocolos e melhorias na gestão destes, tornando-os verdadeiros instrumentos da Gestão do Conhecimento institucional.

Por se tratar de um programa com várias frentes de atuação (com planos de ação, cartilha e folheto informativo), o seu escopo poderá ser revisado e aprimorado pela equipe responsável por sua aplicação, configurando um produto de alta aplicabilidade. Logo, apesar de ser desenvolvido para uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), pode ser adaptado a outras instituições públicas que buscam documentar melhor os seus processos e enriquecer a memória organizacional por meio dos POPs.

Por fim, o produto desenvolvido pode ser classificado como uma produção de médio teor inovador, pois combina conhecimentos já existentes — em razão da atuação laboral da autora na mesma área — com novas ideias e informações obtidas através do estudo. Além disso, por envolver poucos atores na sua execução, sendo basicamente apenas a Equipe SEI, pode ser considerada uma produção com baixa complexidade.

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

O PTT encontra-se em fase de proposta final para implementação futura, estando a sua implementação prevista para a etapa pós-defesa, sob condução da equipe Equipe SEI / UFJF. No entanto, a usabilidade e viabilidade da proposta já foram previamente validados por meio da apreciação da Equipe SEI durante a fase de diagnóstico da pesquisa.

Os principais impactos esperados devem ocorrer no âmbito organizacional/operacional e na Gestão do Conhecimento (GC) da instituição. Em relação ao primeiro, espera-se uma otimização dos fluxos de trabalho associados aos POPs, reduzindo retrabalho e promovendo a retenção da memória institucional na UFJF. Já na GC, projeta-se um aumento da usabilidade e acessibilidade dos procedimentos operacionais pelos servidores, consolidando os POPs como instrumentos ativos de consulta no dia-a-dia.

Como forma de aferir o impacto do PTT após sua aplicação, propõe-se o acompanhamento periódico por meio dos seguintes indicadores:

- Taxa de adesão e frequência de acesso aos POPs disponibilizados
- Redução do tempo médio de tramitação/atendimento dos processos mapeados no SEI (na medida em que os POPs passam a ser mais utilizados pelos servidores)
- Pesquisa de satisfação/percepção de usabilidade junto aos servidores e usuários do sistema