UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

MAICO SANTOS WILTSHIRE DE CARVALHO

GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA EXTERNALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO EM ÁREAS DE CONTROLE DO BANESE

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2026

MAICO SANTOS WILTSHIRE DE CARVALHO

GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA EXTERNALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO EM ÁREAS DE CONTROLE DO BANESE

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Profa. Dra. Thaís Ettinger Oliveira.

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2026

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

C331g

Carvalho, Maico Santos Wiltshire de

Gestão do conhecimento : proposta de ferramenta metodológica para externalização de conhecimento em áreas de controle do Banese / Maico Santos Wiltshire de Carvalho ; orientadora Thaís Ettinger Oliveira. – São Cristóvão, SE, 2026.

129 p. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Gestão do conhecimento. 3. Método Delphi. 4. Governança pública – Sergipe 5. Banco do Estado de Sergipe. I. Oliveira, Thaís Ettinger, orient. II. Título.

CDU 35.08:336.711(813.7)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos 11 dias do mês de setembro de dois mil e vinte e seis, às 14:30h, foi realizada através de apresentação on-line via RNP a Banca de Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional do discente **Maico Santos Wiltshire de Carvalho, Matrícula: 202411009715** com o título do trabalho de conclusão final: **GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA EXTERNALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO EM ÁREAS DE CONTROLE DO BANESE.** A banca foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado (Presidente/Orientadora - PROFIAP/UFS), Prof. Dr. Pablo Luiz Martins (PROFIAP/UFSJ) e o Prof. Dr. Vitor Curvelo Fontes Belém (PPGCOM/UFS). Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu o discente e o mesmo respondeu aos questionamentos. A presidente e orientadora fez as considerações e em seguida a banca examinadora deliberou pela **APROVAÇÃO**.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 14 de setembro de 2026

gov.br Documento assinado digitalmente
THAIS ETTINGER OLIVEIRA
Data: 21/09/2026 14:48:50-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado
(Presidente/Orientadora - PROFIAP/UFS)

gov.br Documento assinado digitalmente
PABLO LUIZ MARTINS
Data: 19/09/2026 09:37:38-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins
(PROFIAP/UFSJ)

gov.br Documento assinado digitalmente
VITOR CURVELO FONTES BELEM
Data: 15/09/2026 19:14:54-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Vitor Curvelo Fontes Belém
(PPGCOM/UFS)

gov.br Documento assinado digitalmente
MAICO SANTOS WILTSHIRE DE CARVALHO
Data: 20/09/2026 11:07:06-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Maico Santos Wiltshire de Carvalho
(Discente/PROFIAP/UFS)

A Deus.

À minha amada esposa, Sanny Carvalho,
minha maior incentivadora.

À minha querida filha, Aurora, meu maior
motivo para buscar ser melhor a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me dar sabedoria para que eu pudesse ultrapassar os obstáculos a mim colocados e ter me iluminado para poder alcançar meus objetivos.

À minha esposa, Sanny Carvalho, por todo apoio e por estar comigo em todos os momentos importantes de minha vida. Obrigado por tudo.

À minha filha, Aurora, que é a motivação de minha vida e que cuja existência contribuiu para que eu pudesse obter essa conquista. Obrigado por existir.

Aos colegas do Banese, que contribuíram para o desenvolvimento da minha pesquisa, por acreditarem na seriedade deste trabalho. Obrigado pela receptividade de vocês.

À Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira, pelos conhecimentos transmitidos e orientações para que eu pudesse desenvolver minha pesquisa. Obrigado.

Aos professores que participaram da banca, o Prof. Dr. Pablo Luiz Martins (PROFIAP/UFSJ) e o Prof. Dr. Vitor Curvelo Fontes Belém (PPGCOM/UFS), por terem aceitado o convite, pelas colaborações e sugestões. Obrigado.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP/UFS, por todos os ensinamentos transmitidos e incentivos ao longo dessa jornada, em especial aos professores Dra. Rosângela Sarmento Silva e Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça pelo importante apoio na reta final do mestrado. Muito obrigado.

A todos os colegas de turma e aos sinceros amigos que conquistei nessa jornada acadêmica, que ajudaram a tornar a caminhada mais leve. Obrigado por fazerem parte desta jornada.

A todos que contribuíram de forma significativa para a realização deste trabalho.

RESUMO

Objetivo: Este estudo analisou a percepção de especialistas sobre a externalização do conhecimento nas práticas operacionais das áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese (Banco do Estado de Sergipe), avaliando, por meio do Método Delphi, a adequação de um Manual de Procedimentos Operacionais Padrão (Manual POP) como ferramenta metodológica para a conversão de conhecimento tácito em explícito. A pesquisa está ancorada na Linha de Pesquisa Instituições Públicas e Gestão de Organizações do Programa PROFIAP, focando em estratégias de gestão do conhecimento em instituições públicas. **Metodologia:** A pesquisa adotou abordagem mista (qualitativa-quantitativa), do tipo exploratório-descritiva, operacionalizada mediante Estudo de Caso. A coleta de dados fundamentou-se no Método Delphi em duas rodadas com painel de 11 especialistas e o tratamento dos dados articulou a Análise de Conteúdo proposta por Bardin para os dados textuais e estatística descritiva para mensuração do consenso. O produto técnico/tecnológico - PTT consistiu em um Manual Metodológico para Elaboração e Gestão de Procedimentos Operacionais Padrão. **Principais Resultados:** Os resultados empíricos abrangeram o levantamento de percepções dos especialistas sobre aspectos associados aos quatro modos de conversão do conhecimento presentes nas atividades operacionais e sobre determinadas condições organizacionais que influenciam esse processo. Além disso, no âmbito propositivo, avaliou a adequação de conteúdo e a aplicabilidade percebida do Manual POP mediante consulta ao painel de especialistas, via Método Delphi. **Relevância e Originalidade:** A pesquisa abordou a gestão do conhecimento aplicada a um banco público estadual em processo de renovação funcional. A utilização do Método Delphi contribuiu para a validação de conteúdo e para a legitimidade técnica percebida do Manual POP. **Contribuições Teóricas, Metodológicas e de Gestão:** Teoricamente, o estudo aprofundou a aplicação do modelo da Espiral do Conhecimento. Metodologicamente, ofereceu um protocolo de estudo de caso e um modelo de categorias analíticas para investigar a dinâmica complexa do conhecimento em instituições públicas. Para a Gestão, forneceu um modelo metodológico padronizado para subsidiar a formalização de rotinas e a preservação da memória organizacional, ficando a avaliação de sua efetividade condicionada à implementação prática e acompanhamento por indicadores operacionais. **Contribuições Sociais/Societal:** A pesquisa contribuiu para a sociedade ao fortalecer a memória organizacional e a resiliência institucional de um banco público. Ao propor aprimorar a eficiência e a eficácia da gestão do Banese, o estudo apoiou indiretamente a capacidade da instituição de servir melhor aos interesses públicos, para atender às demandas sociais e econômicas de sua região de atuação.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Externalização do Conhecimento. Método Delphi. Manual de Procedimentos Operacionais Padrão. Memória Organizacional.

ABSTRACT

Objective: This study analyzed experts' perceptions regarding knowledge externalization in the operational practices of the Account Control and Commercial Credit departments at Banese (State Bank of Sergipe), evaluating, through the Delphi Method, the adequacy of a Standard Operating Procedure Manual (SOP Manual) as a methodological tool for converting tacit knowledge into explicit knowledge. The research is anchored in the Public Institutions and Organizational Management Research Line of the PROFIAP Program, focusing on knowledge management strategies in public institutions. **Methodology:** The research adopted a mixed-methods approach (qualitative-quantitative) of an exploratory-descriptive nature, operationalized through a Case Study. Data collection was based on the Delphi Method conducted in two rounds with a panel of 11 experts, and data analysis combined Bardin's Content Analysis for textual data and descriptive statistics for consensus measurement. The technical/technological product (PTT) consisted of a Methodological Manual for the Elaboration and Management of Standard Operating Procedures. **Main Results:** Empirical results encompassed the survey of experts' perceptions regarding aspects associated with the four knowledge conversion modes present in operational activities, as well as specific organizational conditions influencing this process. Furthermore, in the propositional scope, it evaluated the content adequacy and perceived applicability of the SOP Manual through consultation with the expert panel via the Delphi Method. **Relevance and Originality:** The research addressed knowledge management applied to a state public bank undergoing workforce renewal. The use of the Delphi Method contributed to the content validation and perceived technical legitimacy of the SOP Manual. **Theoretical, Methodological, and Management Contributions:** Theoretically, the study deepened the application of the Knowledge Spiral model. Methodologically, it provided a case study protocol and a model of analytical categories to investigate the complex dynamics of knowledge in public institutions. For Management, it provided a standardized methodological model to support routine formalization and the preservation of organizational memory, with the evaluation of its effectiveness conditional upon practical implementation and monitoring through operational indicators. **Social/Societal Contributions:** The research contributed to society by strengthening the organizational memory and institutional resilience of a public bank. By proposing enhancements to the efficiency and effectiveness of Banese's management, the study indirectly supported the institution's capacity to better serve public interests, meeting the social and economic demands of its operating region.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge Externalization. Delphi Method. Standard Operating Procedure Manual. Organizational Memory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do conhecimento. 3
Figura 2 - Representação esquemática das etapas da Análise de Conteúdo. 26
Figura 3 - Modelo teórico-empírico da pesquisa 33
Figura 4 - Gráfico das Respostas da Questão 1 36
Figura 5 - Gráfico das Respostas da Questão 2 38
Figura 6 - Gráfico das Respostas da Questão 3 40
Figura 7 - Gráfico das Respostas da Questão 4 42
Figura 8 - Gráfico das Respostas da Questão 5 43
Figura 9 - Gráfico das Respostas da Questão 6 44
Figura 10- Gráfico das Respostas da Questão 7 45
Figura 11 - Gráfico das Respostas da Questão 8 47
Figura 12 - Gráfico das Respostas da Questão 9 48
Figura 13 - Gráfico das Respostas da Questão 10 49
Figura 14 - Gráfico das Respostas da Questão 11 50
Figura 15 - Gráfico das Respostas da Questão 12 52
Figura 16 - Gráfico das Respostas da Questão 13 53
Figura 17 - Gráfico das Respostas da Questão 14 54
Figura 18 - Gráfico das Respostas da Questão 15 55
Figura 19 - Gráfico das Respostas da Questão 16 57
Figura 20 - Gráfico das Respostas da Questão 17 58
Figura 21 - Gráfico das Respostas da Questão 18 59
Figura 22 - Gráfico das Respostas da Questão 19 60
Figura 23 - Gráfico das Respostas da Questão 20 62
Figura 24 - Gráfico das Respostas da Questão 21 63
Figura 25 - Gráfico das Respostas da Questão 22 64
Figura 26 - Gráfico das Respostas da Questão 1- 2ª rodada 67
Figura 27 - Gráfico das Respostas da Questão 2 - 2ª rodada 68
Figura 28 - Gráfico das Respostas da Questão 3 - 2ª rodada 70
Figura 29 - Gráfico das Respostas da Questão 4 - 2ª rodada 71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultado da busca nas plataformas de pesquisa. 9
Quadro 2 - Composição do Painel de Especialistas (Delphi) 23
Quadro 3 - Objetivos específicos, categorias de análise, elementos de análise 30
Quadro 4 - Protocolo de Estudos. 31
Quadro 5 - Respostas da Questão 1 35
Quadro 6 - Resumo das Respostas da Questão 1 36
Quadro 7 - Respostas da Questão 2 37
Quadro 8 - Resumo das Respostas da Questão 2 38
Quadro 9 - Respostas da Questão 3 39
Quadro 10 - Resumo das Respostas da Questão 3 39
Quadro 11 - Respostas da Questão 4 40
Quadro 12 - Resumo das Respostas da Questão 4 41
Quadro 13 - Respostas da Questão 5 42
Quadro 14 - Resumo das Respostas da Questão 5 43
Quadro 15 - Respostas da Questão 6 43
Quadro 16 - Resumo das Respostas da Questão 6 44
Quadro 17 - Respostas da Questão 7 45
Quadro 18 - Resumo das Respostas da Questão 7 45
Quadro 19 - Respostas da Questão 8 46
Quadro 20 - Resumo das Respostas da Questão 8 46
Quadro 21 - Respostas da Questão 9 47
Quadro 22 - Resumo das Respostas da Questão 9 48
Quadro 23 - Respostas da Questão 10 48
Quadro 24 - Resumo das Respostas da Questão 10 49
Quadro 25 - Respostas da Questão 11 50
Quadro 26 - Resumo das Respostas da Questão 11 50
Quadro 27 - Respostas da Questão 12 51
Quadro 28 - Resumo das Respostas da Questão 12 51
Quadro 29 - Respostas da Questão 13 52
Quadro 30 - Resumo das Respostas da Questão 13 53
Quadro 31 - Respostas da Questão 14 53
Quadro 32 - Resumo das Respostas da Questão 14 54

Quadro 33 - Respostas da Questão 15 55
Quadro 34 - Resumo das Respostas da Questão 15 55
Quadro 35 - Respostas da Questão 16 56
Quadro 36 - Resumo das Respostas da Questão 16 56
Quadro 37 - Respostas da Questão 17 57
Quadro 38 - Resumo das Respostas da Questão 17 58
Quadro 39 - Respostas da Questão 18 58
Quadro 40 - Resumo das Respostas da Questão 18 59
Quadro 41 - Respostas da Questão 19 60
Quadro 42 - Resumo das Respostas da Questão 19 60
Quadro 43 - Respostas da Questão 20 61
Quadro 44 - Resumo das Respostas da Questão 20 61
Quadro 45 - Respostas da Questão 21 62
Quadro 46 - Resumo das Respostas da Questão 21 63
Quadro 47 - Respostas da Questão 22 63
Quadro 48 - Resumo das Respostas da Questão 22 64
Quadro 49 - Respostas da Questão 1 - 2ª rodada 66
Quadro 50 - Resumo das Respostas da Questão 1- 2ª rodada 66
Quadro 51 - Respostas da Questão 2 - 2ª rodada 67
Quadro 52 - Resumo das Respostas da Questão 2 - 2ª rodada 68
Quadro 53 - Respostas da Questão 3 - 2ª rodada 69
Quadro 54 - Resumo das Respostas da Questão 3 - 2ª rodada 69
Quadro 55 - Respostas da Questão 4 - 2ª rodada 70
Quadro 56 - Resumo das Respostas da Questão 4 - 2ª rodada 71
Quadro 57 - Principais fragilidades diagnosticadas 73
Quadro 58 - Matriz de Análise de Conteúdo (Bardin), Evidências Qualitativas e Modificações do PTT 75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 2
1.1 JUSTIFICATIVA 4
1.2 OBJETIVOS 5
1.2.1 Objetivo geral 6
1.2.2 Objetivos específicos 6
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA 6
1.4 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA 6
1.5 O BANESE 7
2 REFERENCIAL TEÓRICO 9
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO 10
2.2 CONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO 15
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR BANCÁRIO 17
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO 18
2.5 MÉTODO DELPHI E A VALIDAÇÃO DE MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO 19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 21
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 21
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E COMPOSIÇÃO DO PAINEL DE ESPECIALISTAS (DELPHI) 22
3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA 23
3.4 COLETA DE DADOS 24
3.5 MÉTODO DE TRATAMENTO DOS DADOS 25
3.5.1 Análise Quantitativa e Critérios de Consenso 25
3.5.2 Análise Qualitativa (Análise de Conteúdo de Bardin) 25
3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS 27
3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE 30
3.8 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO 31
3.9 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE 31
3.10 PRÉ-TESTE 32
3.11 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PESQUISA 32
3.12 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA E PROTEÇÃO DE DADOS 33
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 35

4.1 ANÁLISE DA 1ª RODADA 35
4.1.1. BLOCO I: Modos de Conversão do Conhecimento e Condições Facilitadoras 35
4.1.2. BLOCO II: Identificação de Gargalos de Externalização e Vulnerabilidade do Capital Intelectual 42
4.1.3. BLOCO III: Rigor Estrutural, Usabilidade e Validação do Manual POP 47
4.1.4. BLOCO IV: Potencial de contribuição para a padronização, mitigação de riscos e preservação da memória institucional 60
4.2 ANÁLISE DA 2ª RODADA 65
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 72
4.3.1 Limitações metodológicas 77
5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO 78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 82
REFERÊNCIAS 84
APÊNDICE A - PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT) 87
APÊNDICE B - MODELO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO 111
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DA 1ª RODADA 112
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DA 2ª RODADA 115
APÊNDICE E - PROTOCOLO ENTREGA DO PTT NO BANESE 116
APÊNDICE F - TERMO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL 117

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento emerge como um imperativo estratégico no cenário organizacional contemporâneo, transcendendo as fronteiras do setor privado para se consolidar como pilar fundamental na otimização de desempenho e na promoção da inovação em instituições públicas (Nonaka e Takeuchi, 2019). De acordo com os autores, a complexidade crescente dos desafios sociais e a demanda por serviços públicos mais eficientes e adaptáveis impõem às organizações governamentais a necessidade premente de fomentar ambientes propícios à criação e disseminação do conhecimento e de capitalizar seu capital intelectual, que são seus ativos intangíveis e estão relacionados ao conhecimento, às habilidades e às experiências de uma organização e seus membros que agregam valor ao negócio. Essa capacidade de uma organização em gerar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento torna-se um diferencial competitivo e um vetor para garantir a sustentabilidade e a resiliência institucional.

No contexto bancário, o conhecimento é considerado um ativo de suma relevância, dada a sua capacidade de promover a inovação e gerar vantagem competitiva no mercado. Em razão disso, a gestão do conhecimento se apresenta como uma ferramenta necessária nesse processo, em razão de sua contribuição na padronização das atividades operacionais, que é uma prática fundamental para facilitar a integração das equipes da organização, promover a capacitação de colaboradores e, sobretudo, mitigar erros operacionais. Sendo assim, com os processos bem definidos e documentados, a organização se tornará mais ágil e adaptável a mudanças, sendo capaz de responder de forma eficiente a novas demandas e desafios (King, 2009).

A aplicação efetiva da gestão do conhecimento envolve ações como criação, armazenamento, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento adquirido pelos colaboradores, de forma a melhorar a eficiência e a eficácia das atividades operacionais da organização. A ideia de uma boa gestão do conhecimento é aquela que permite às organizações identificarem e aproveitarem o conhecimento interno, bem como detectar os pontos de melhorias porventura necessárias, o que contribui notadamente para uma melhor tomada de decisão e para possibilitar uma resolução mais rápida de problemas, visto que os colaboradores já terão ao seu dispor as informações e experiências relevantes e necessárias para tal (Davenport e Prusak, 1998).

Para que uma empresa possa implementar uma gestão do conhecimento eficaz, faz-se necessário o patrocínio da alta direção para investir em tecnologias e ferramentas adequadas que facilitem a criação, o armazenamento e o compartilhamento das informações no âmbito

organizacional, assim como a promoção de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua e a cooperação entre os colaboradores. Vale ressaltar, ainda, a importância do papel dos gestores no incentivo à participação ativa dos colaboradores nesse processo, através do reconhecimento daqueles que se propõem a contribuir de forma efetiva para a criação e disseminação do conhecimento dentro da organização (Bhatt, 2001).

Destarte, observa-se que a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental no ambiente empresarial contemporâneo, em que os cenários de mudança são constantes. Desse modo, sua implementação se torna um fator crucial para garantir a competitividade e sustentabilidade da empresa a longo prazo, contribuindo para uma melhoria da tomada de decisões, na eficiência operacional, na redução de erros, no aumento da inovação, no aumento da produtividade da empresa e na melhoria da satisfação dos clientes (Skyrme, 1999).

A criação do conhecimento, como descrito por Nonaka e Takeuchi (2008), se trata de um processo dinâmico que tem início com a socialização do conhecimento tácito e evolui através de quatro modos de conversão (SECI): Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Essa espiral de conversão amplifica o conhecimento à medida em que passa por cada um dos modos, culminando na criação de novo conhecimento tácito. A Figura 1 ilustra como ocorre a integração entre os diferentes modos de conversão do conhecimento através da espiral do conhecimento.

Figura 1 - Espiral do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Nonaka e Takeuchi (2008).

Numa abordagem mais atualizada acerca da temática gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2019) introduzem o conceito de "sabedoria prática" (*phronesis*) como elemento

central para a inovação contínua nas organizações. Para os autores, a *phronesis* emerge como a forma de conhecimento mais elevada, caracterizada pela capacidade de julgar e agir de forma apropriada em situações concretas e complexas, orientada por valores e virtudes. Seria um tipo de conhecimento fundamental que transcende a dicotomia entre conhecimento explícito e tácito, e que se revela crucial para a capacidade de inovação contínua e a tomada de decisões éticas e eficazes, visto que ela é contextual, orientada para a ação e intrinsecamente ligada aos princípios éticos.

Reconhecendo a premência de salvaguardar o capital intelectual organizacional e formalizar o acervo cognitivo de seus colaboradores, a pesquisa adota como lente teórica a Espiral do Conhecimento, com foco específico na dinâmica pela qual o conhecimento tácito, intrinsecamente ligado às experiências e intuições individuais, é articulado e transformado em conhecimento explícito, passível de disseminação e internalização coletiva. Além disso, considera ainda os conhecimentos relacionados à *phronesis*, que promovem a inovação nas organizações através do cultivo da sabedoria prática coletiva.

A relevância da utilização da referida espiral como arcabouço teórico reside em sua capacidade de oferecer uma compreensão aprofundada da dinâmica complexa de criação e disseminação do conhecimento nas organizações. Ao eleger a externalização como foco, o estudo buscou elucidar como a articulação e a formalização do conhecimento tácito individual contribuem para a construção de um corpo de conhecimento organizacional robusto e acessível, impactando positivamente a tomada de decisão, a inovação e a eficiência na gestão pública. A aplicação desta lente teórica, articulada ao rigor prospectivo e avaliativo do Método Delphi com especialistas, permitiu uma análise sistemática e consensualmente validada do estudo de caso, fornecendo diretrizes robustas e legitimadas para aprimorar as práticas de gestão do conhecimento no setor bancário público.

1.1 JUSTIFICATIVA

Diante de um cenário de constantes mudanças e transformações no âmbito empresarial, sobretudo com o advento de cada vez mais tecnologias da informação, as organizações têm sentido a necessidade de buscar maneiras para se adequarem e se manterem competitivas. A aplicação de uma gestão do conhecimento eficaz se mostra como uma alternativa plausível e necessária para as empresas garantirem tanto a continuidade dos negócios quanto o atingimento dos objetivos organizacionais, e, por conseguinte, uma melhor eficiência, qualidade e produtividade (Hislop, 2023).

Tal qual tem ocorrido com muitas organizações atuais, o Banese – Banco do Estado de Sergipe também tem passado por diversas mudanças recentemente, seja no tocante à adequação de sua estrutura interna às novas demandas do mercado e do setor bancário, que implicam em adequações e melhorias nos sistemas internos da organização; seja em relação às mudanças no quadro de funcionários, dado que a empresa está passando por um processo de "troca de gerações", com a saída de colaboradores mais antigos por motivo de aposentadoria e a entrada de novos colaboradores por meio dos últimos concursos públicos.

Essa "troca de gerações" se configura como um fator preocupante, devido ao risco de perda de conteúdo intelectual da empresa e de conhecimentos acerca dos processos e atividades operacionais que os colaboradores aposentáveis desempenham. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento ganha importante relevância, no sentido de salvaguardar os processos e as atividades operacionais, através do efetivo registro e do armazenamento do banco de conhecimentos dos processos existentes, o que possibilita a atualização desses conhecimentos e a criação de novos, com a finalidade de deixar um legado para a posteridade.

Destarte, a presente investigação se configurou como uma importante contribuição tanto para o Banese quanto para o campo da Administração Pública. Sua relevância para o arcabouço teórico reside, fundamentalmente, na ausência de estudos prévios que analisem a gestão do conhecimento especificamente no contexto desta instituição financeira. Em outras palavras, apesar da reconhecida importância da gestão do conhecimento para o setor público e financeiro, constata-se uma lacuna teórica significativa no que concerne à sua operacionalização e impactos no âmbito do Banese. Do ponto de vista prático, o estudo sinaliza para a imprescindibilidade de processos bem definidos e formalizados por meio de uma ferramenta padronizada para o registro das atividades operacionais. Para a gestão, a pesquisa almeja fornecer subsídios para assegurar a conformidade dos processos internos, otimizar a tomada de decisão e fomentar a melhoria contínua.

1.2 OBJETIVOS

Severino (2023) aborda os objetivos de um estudo científico como um elemento central e indispensável para a estruturação e a validade de qualquer pesquisa acadêmica. Ele afirma que a distinção e a articulação entre objetivos geral e específicos são amplamente reconhecidas na literatura científica como elementos cruciais para a clareza e a rigorosidade de uma pesquisa e que a explicitação detalhada de cada um permite que o leitor compreenda a trajetória da investigação e avalie a relevância das contribuições geradas.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de externalização do conhecimento nas práticas operacionais das áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese, validando, por meio do Método Delphi, uma ferramenta metodológica padrão para a conversão de conhecimento tácito em explícito.

1.2.2 Objetivos específicos

I. Diagnosticar os modos de conversão do conhecimento e as condições essenciais para a criação de conhecimento nas atividades operacionais;
II. Identificar gargalos de externalização do conhecimento tácito e vulnerabilidades decorrentes da concentração de saberes e da rotatividade funcional;
III. Validar consensualmente a estrutura, as diretrizes e a aplicabilidade do Manual POP junto a especialistas por meio do Método Delphi;
IV. Consolidar as diretrizes finais e o modelo validado do Manual POP, visando subsidiar a padronização das rotinas operacionais, a mitigação de riscos e a preservação da memória organizacional do Banese.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão do conhecimento nas organizações é uma temática de suma importância no âmbito organizacional contemporâneo, visto que contribui de forma significativa para a otimização dos fluxos de trabalho da organização. Alguns benefícios de sua utilização envolvem o aumento da eficiência operacional, uma maior agilidade na realização e continuidade dos negócios e uma maior facilidade nas tomadas de decisão para atingir os objetivos organizacionais. Além disso, destacam-se também o estímulo à inovação, a eliminação de gargalos, a redução de custos e a garantia de uma melhor entrega de valor para os clientes da empresa.

Nesse sentido, o presente trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: Como a externalização do conhecimento, operacionalizada por meio de uma ferramenta metodológica padrão validada pelo Método Delphi, pode aprimorar a gestão das práticas operacionais nas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese?

1.4 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

A pesquisa está inserida nos domínios da Linha de Pesquisa Instituições Públicas e Gestão de Organizações do Programa de Pós Graduação Profissional em Administração-

PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe-UFS, a qual tem como objetivo investigar e desenvolver estratégias de gestão do conhecimento em instituições públicas, visando a autossustentabilidade e a melhoria da gestão organizacional.

1.5 O BANESE

O Banco do Estado de Sergipe S.A. (BANESE) é um banco público estadual com participação majoritária do Governo do Estado de Sergipe em sua composição acionária. Foi criado através da Lei Estadual nº 1.068, de 13 de novembro de 1961, sob a gestão do governador Luiz Garcia, momento no qual foi idealizado como Banco de Fomento Econômico do Estado de Sergipe (BANFESE). No entanto, a instituição iniciou efetivamente suas operações financeiras em 2 de janeiro de 1964, no governo de Seixas Dória, com a missão primária de atuar como um agente indutor do desenvolvimento econômico regional.

A mudança de sua denominação social para Banco do Estado de Sergipe (BANESE), em 1967, marcou o início de uma vigorosa estratégia de interiorização, estendendo a presença física da instituição para polos econômicos estratégicos do interior sergipano, como Itabaiana, Boquim, Lagarto, Estância, Nossa Senhora das Dores e Aquidabã.

Ao longo das décadas, o banco consolidou sua relevância ao acompanhar a modernização do sistema financeiro nacional. Em 1978, houve a reestruturação administrativa com a criação do Centro de Processamento de Dados (CPD), o que inaugurou uma nova era de informatização e otimização dos fluxos operacionais. A evolução para Banco Múltiplo, em 1991, diversificou as competências institucionais, permitindo a oferta de uma gama ampliada de produtos e serviços que se estenderam ao mercado de capitais e seguros.

No cenário socioeconômico, a instituição transcende a função de intermediador financeiro, visto que figura como um pilar de sustentação de diversas políticas públicas estaduais, desempenhando um papel crucial no apoio ao pequeno e médio produtor rural, ao comércio local, às microempresas e aos municípios. Tal atuação estratégica visa o fortalecimento da resiliência institucional e a redução das disparidades regionais no estado de Sergipe. Além do seu impacto direto na economia, o banco reafirma também sua função social por intermédio de investimentos em responsabilidade socioambiental e cultura, notadamente através do Instituto Banese, que preserva o patrimônio histórico e artístico sergipano.

No contexto atual, de transformações geracionais e inovações disruptivas no setor financeiro, a memória organizacional acumulada pelo banco durante seus mais de 60 anos de história constitui um de seus ativos intangíveis de maior valor. Portanto, a preservação desse capital intelectual, mediante práticas efetivas de Gestão do Conhecimento, torna-se um

imperativo para assegurar a continuidade administrativa, a eficiência operacional e a sustentabilidade de longo prazo desta instituição tão importante para a sociedade sergipana.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a ser abordado nesta pesquisa foi elaborado através da correlação entre os objetivos específicos e os trabalhos selecionados no resultado da busca nas plataformas de pesquisa, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Resultado da busca nas plataformas de pesquisa.

Título da pesquisa	Ano	Autores	Contribuições para o estudo
A gestão do conhecimento como processo fundamental para a gestão da qualidade: interrelação que subsidia a tomada de decisão empresarial	2019	Selma Leticia Capinzaiki Ottonicar, Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos, Ieda Pelogia Martins Damian e Josiane Torres	Explora a inter-relação entre os processos de gestão do conhecimento e gestão da qualidade, destacando como as práticas de gestão do conhecimento, como busca, avaliação e utilização de informações, apoiam as iniciativas de gestão da qualidade.
A Gestão do Conhecimento em uma Organização Bancária: competências profissionais num contexto de mudanças	2004	Enise Barth Teixeira, Maira Fátima Pizolotto e Amauri Luis Lampert	Investiga o papel da gestão do conhecimento no desenvolvimento de competências profissionais dentro de um contexto organizacional em mudança, especificamente no setor bancário. O estudo ressalta a necessidade de aprendizado contínuo e adaptação em resposta aos avanços tecnológicos e mudanças organizacionais.
A Gestão do Conhecimento Organizacional	2018	Carla Cristina Costa Marques Menezes, Jeferson Lopes Pinto, Luis Carlos Carrilho Júnior e Romina Zanarotto Bueno	Analisa a implementação e os resultados das práticas de gestão do conhecimento em empresas brasileiras, fornecendo percepções sobre várias abordagens e ferramentas para a gestão do conhecimento. As descobertas enfatizam a importância estratégica da gestão do conhecimento para alcançar vantagem competitiva.
A Transformação Digital e a Gestão do Conhecimento: Contribuições para a Melhoria dos Processos Produtivos e Organizacionais	2019	Ricardo Alexandre Diogo, Armando Kolbe Junior e Neri dos Santos	Contribui para a compreensão da interação entre Transformação Digital e Gestão do Conhecimento, destacando a importância da desta na construção e transformação do conhecimento, tornando as empresas mais competitivas.
Contribuição da Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento no Contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos	2021	Ana Livia Cazane e Marta Lígia Pomim Valentim	Explora a relação entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e gestão da cadeia de suprimentos, demonstrando que a cultura organizacional é crucial para o sucesso da gestão do conhecimento e da gestão da cadeia de suprimentos, especialmente no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento e à colaboração entre os membros da cadeia.
Gestão do Conhecimento e Formação de Capacidades em Bancos	2003	Ricardo Uhry e Sergio Bulgacov	Compara as práticas de gestão do conhecimento em diferentes bancos e sua relação com o desenvolvimento de capacidades diferenciais. As descobertas enfatizam a importância estratégica da gestão do conhecimento para alcançar vantagem competitiva.
Gestão do conhecimento e sistemas de informação na cadeia de suprimentos global	2019	Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro, Fabrício Ziviani, Hugo Ferreira Braga Tadeu e Jorge Tadeu de Ramos Neves	Investiga como os sistemas de informação podem criar um ambiente favorável à gestão do conhecimento em cadeias de suprimentos globais, com o objetivo de aumentar a competitividade através da identificação de ferramentas tecnológicas que podem ser utilizadas para esse fim, criando um ambiente propício ao compartilhamento e à utilização do conhecimento.
Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional	2019	Guillermo Davila, Gregorio Varvakis e Klaus North	Analisa o impacto das práticas de gestão do conhecimento estratégico na inovação e no desempenho das empresas, destacando o potencial de melhoria do desempenho organizacional através do aprimoramento da gestão do conhecimento tácito.

Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional	2020	Ieda Pelógia Martins Damian e María Manuela Moro Cabero	Explora as inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional, enfatizando a importância estratégica da gestão do conhecimento para alcançar vantagem competitiva.
Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública	2020	Pablo Machado Amorim e Stella Regina Reis da Costa	Explora a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública, focando na melhoria da eficiência e eficácia dos serviços públicos.
Um *Framework* para Implementação da Gestão do Conhecimento em Instituições Bancárias Públicas no Brasil	2020	Darci de Borba Santos Júnior	Propõe um *framework* para a implementação da gestão do conhecimento em instituições bancárias públicas, o qual oferece percepções valiosas para gestores e profissionais que buscam implementar a gestão do conhecimento em instituições bancárias.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2025).

As pesquisas acima destacam que a Gestão do Conhecimento transcende a mera acumulação de informações, emergindo como um imperativo estratégico para a sustentabilidade e competitividade organizacional. Ela se manifesta como um processo fundamental que subsidia a tomada de decisão empresarial, ao passo que sua aplicação no setor público demonstra sua versatilidade e potencial para aprimorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados. Além disso, a literatura a enfatiza como um catalisador da inovação e do desempenho, ressaltando o papel da gestão do conhecimento tácito e da memória organizacional na construção de uma vantagem competitiva sustentável.

A relevância do capital humano e dos fatores culturais também é sublinhada, destacando que o desenvolvimento de competências profissionais em ambientes de mudança e a necessidade de uma cultura organizacional que fomente o compartilhamento de conhecimento são apresentados como pré-requisitos para o sucesso da Gestão do Conhecimento. Ademais, as pesquisas reconhecem, ainda, o impacto transformador da tecnologia como um agente que remodela e intensifica a importância da Gestão do Conhecimento para a melhoria de processos e para a adaptação contínua das organizações a contextos dinâmicos e competitivos, fornecendo uma base robusta essencial para o avanço da teoria e da prática administrativa.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A contemporaneidade empresarial é intrinsecamente moldada por um ambiente de crescente complexidade, dinamismo e incerteza, no qual o conhecimento emergiu como o recurso estratégico mais valioso para a sustentabilidade e a competitividade organizacional. A transição da economia baseada em ativos tangíveis para a do conhecimento redefiniu as fontes de valor, deslocando o epicentro do capital físico para a capacidade organizacional de criar, assimilar, compartilhar e aplicar conhecimento de forma eficaz e sinérgica (Nonaka e Takeuchi, 2019). Este paradigma impõe às organizações a necessidade premente de desenvolver capacidades distintivas na gestão de seu capital intelectual, reconhecendo que o desempenho

superior não advém meramente da posse de informações, mas da habilidade de transformá-las em ações inovadoras e decisões estratégicas que catalisem a criação de valor e a renovação contínua.

Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento configura-se como uma disciplina multifacetada que abrange um conjunto de processos sistemáticos e intencionais para otimizar o uso do conhecimento organizacional. Sua abrangência vai desde a identificação e captação do conhecimento tácito – aquele enraizado na experiência e intuição dos indivíduos – até a sua explicitação, codificação, armazenamento, disseminação e, por fim, a sua aplicação prática na resolução de problemas complexos e na criação de valor (Davenport e Prusak, 1998). A Gestão do Conhecimento, portanto, não é meramente uma função de suporte, mas uma estratégia central que permeia todas as dimensões da organização, influenciando a cultura, os processos, as tecnologias e as estruturas (Cazane e Valentim, 2021).

A distinção entre conhecimento tácito e explícito, fundamental para a Gestão do Conhecimento, ressalta a complexidade de gerir um recurso que nem sempre é facilmente articulável ou transferível. O conhecimento tácito, pessoal e contextual, reside nas mentes dos indivíduos e se manifesta em habilidades, *insights* e intuições. Em contrapartida, o conhecimento explícito é formal e sistemático, passível de ser documentado e comunicado de forma objetiva. A interconexão e a conversão entre essas duas formas de conhecimento são o cerne da criação de conhecimento organizacional, configurando um processo dinâmico e contínuo que impulsiona a inovação e a adaptação (Nonaka e Takeuchi, 2019). A compreensão aprofundada desses conceitos é crucial para delinear as estratégias de Gestão do Conhecimento que permitam às organizações, como o Banese, capitalizar plenamente seu acervo cognitivo.

A teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1995) representa um marco conceitual para a compreensão de como o conhecimento é gerado e amplificado dentro das empresas, especialmente através da interação entre o conhecimento tácito e explícito. O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) propõe uma espiral contínua de criação de conhecimento que se desdobra em quatro modos de conversão.

a) **Socialização (tácito para tácito):** ocorre por meio de experiências compartilhadas e observação, onde os indivíduos aprendem uns com os outros sem a necessidade de articulação formal. É um processo de transferência direta, muitas vezes intangível, que se manifesta em ambientes colaborativos e mentorias;
b) **Externalização (tácito para explícito):** é o processo crucial de transformar o conhecimento tácito, subjetivo e intuitivo, em conceitos explícitos que podem ser

compartilhados e codificados. Isso envolve a articulação de modelos mentais, metáforas, analogias e hipóteses, tornando o conhecimento compreensível e acessível a outros. A importância desta etapa reside em sua capacidade de socializar o conhecimento tácito além de seu portador original, democratizando o acesso a informações valiosas. Sem ela, o conhecimento tácito permanece isolado, suscetível a perdas por rotatividade de pessoal e incapaz de ser sistematicamente integrado à base de conhecimento organizacional, visto que, ao ser externalizado, o conhecimento tácito se torna um recurso compartilhável, que pode ser combinado com outras formas de conhecimento explícito e internalizado por outros membros da equipe, amplificando seu impacto e contribuindo para a construção de uma inteligência coletiva;

c) **Combinação (explícito para explícito):** refere-se à reconfiguração de diferentes formas de conhecimento explícito já existentes, por meio de documentos, bases de dados, redes de comunicação ou reuniões, gerando novos conhecimentos explícitos, como relatórios, procedimentos e especificações de produtos. É um processo de sistematização e integração que cria uma base de conhecimento formalizada;
d) **Internalização (explícito para tácito):** é o processo de incorporar o conhecimento explícito na própria base de conhecimento tácito dos indivíduos, transformando-o em aprendizado pessoal e habilidades práticas. Isso ocorre quando o conhecimento explícito é absorvido, refletido e vivenciado, tornando-se parte do repertório de ações e intuições do indivíduo, que, por sua vez, podem ser socializadas, reiniciando a espiral do conhecimento.

A relevância do modelo da Espiral do Conhecimento (SECI) reside em sua capacidade de explicar como as organizações podem continuamente inovar e se adaptar, não apenas acumulando conhecimento, mas ativamente o criando e o transformando através da interação dinâmica entre os indivíduos e a organização.

No tocante aos métodos e ferramentas utilizados no processo de externalização, os mais comuns são:

a) **Narrativa:** na qual os especialistas compartilham suas experiências em formato de histórias, permitindo que a complexidade de situações reais e as decisões tomadas sejam compreendidas em um contexto mais rico;
b) **Mapas conceituais e diagramas de processo:** são úteis para representar graficamente relações e fluxos de conhecimento, transformando intuições sobre

como as coisas funcionam em modelos visuais e explícitos;

c) **Mentoria e *coaching*:** embora predominantemente sociais, podem ser estruturados para encorajar a externalização através de questionamentos direcionados e reflexão guiada.

Outras formas de externalização envolvem ainda ferramentas tecnológicas relevantes na formalização do conhecimento, tais como sistemas de gerenciamento de conteúdo, bases de dados de lições aprendidas, gravação de vídeos de tutoriais e a elaboração de manuais de procedimentos. É importante salientar que a escolha da ferramenta ou método deve ser guiada pela natureza do conhecimento a ser externalizado e pelas características da audiência que o utilizará.

Ademais, é crucial que o processo de externalização seja contínuo e integrado às rotinas de trabalho, através do incentivo ao compartilhamento de conhecimento, ao reconhecimento da contribuição dos indivíduos e à designação de "guardiões do conhecimento", no intuito de encorajar a prática regular da externalização. Sobretudo em áreas mais complexas da organização, a padronização de procedimentos, a documentação de atividades e a criação de bases de dados de riscos e *insights* podem ser um fator de grande valia para garantir a continuidade dos negócios.

A externalização do conhecimento não é um fim em si mesma, mas um meio poderoso para fortalecer a memória organizacional e aprimorar a qualidade das decisões. Ao transformar o conhecimento tácito em explícito, a organização constrói um acervo formalizado de saberes que se torna acessível independentemente da presença do indivíduo que o gerou. Essa codificação é essencial para a formação da memória organizacional, que transcende a memória individual e reside em documentos, sistemas, rotinas e na cultura institucional. Uma memória organizacional robusta garante que o aprendizado acumulado não se perca com a rotatividade de pessoal e que as lições aprendidas em experiências passadas possam ser recuperadas e aplicadas em situações futuras (Damian e Cabero, 2018).

A contribuição da externalização para a tomada de decisão é multifacetada. Primeiro, ao formalizar o conhecimento, ela reduz a ambiguidade e a incerteza, fornecendo uma base mais sólida para a avaliação de cenários e a escolha de cursos de ação. Segundo, o conhecimento externalizado permite que gestores e colaboradores acessem *insights* e melhores práticas de forma mais eficiente, evitando a repetição de erros e acelerando o processo decisório (Ottonicar *et al*., 2019). Em áreas mais complexas, como de controle, onde a precisão e a consistência são cruciais, a documentação de critérios de análise, *checklists* de risco e históricos de decisões sobre situações excepcionais se torna um recurso inestimável.

Na externalização, o conhecimento que antes era privativo de alguns se torna um bem comum, fomentando uma base de conhecimento coletiva que capacita a organização a responder de forma mais ágil e adaptativa aos desafios do mercado. Portanto, esse processo é considerado um pilar estratégico que transforma o conhecimento individual em capital intelectual organizacional, impulsionando a eficiência operacional e a capacidade de inovação. Todavia, apesar de sua importância estratégica, é permeado por desafios significativos que exigem abordagens deliberadas e multifacetadas. O principal desafio é a própria natureza do conhecimento tácito: sua dificuldade de articulação, dado que habilidades e *insights* adquiridos por anos de experiência, muitas vezes de forma inconsciente, são difíceis de serem formalizados em palavras, modelos ou procedimentos, sendo que a tentativa de externalizá-los pode, por vezes, simplificar ou distorcer a riqueza de nuances e contextos que os tornam eficazes.

Outro desafio relevante é a resistência individual ao compartilhamento, visto que alguns colaboradores podem relutar em externalizar seu conhecimento tácito por diversos motivos, tais como: o medo de perder poder ou relevância, a falta de tempo, a ausência de incentivos ou a percepção de que o esforço não será reconhecido ou valorizado pela organização. A influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional destaca a importância de gerenciar o conhecimento tácito, mas reconhece as dificuldades inerentes (Davila, Varvakis e North, 2011).

Na ótica desses autores, para superar esses desafios, é fundamental que as organizações invistam em uma cultura de confiança e colaboração, onde o compartilhamento é valorizado e recompensado. Ara isso, é necessário implementar metodologias que facilitem a elicitação do conhecimento, como a facilitação de *workshops* de histórias de caso, entrevistas aprofundadas com especialistas e o uso de ferramentas visuais, pode auxiliar na articulação do tácito. Além disso, é importante a presença de uma liderança engajada que demonstre o valor da externalização e forneça os recursos necessários, pois o sucesso da externalização depende não apenas de técnicas, mas de uma profunda compreensão das dinâmicas humanas e organizacionais que permeiam o fluxo de conhecimento.

Cabe problematizar, contudo, as limitações epistemológicas inerentes à codificação do conhecimento tácito. Conforme adverte Hislop (2023), nem todo conhecimento tácito é passível de conversão integral em suportes explícitos ou documentos normativos. Situações como julgamentos contextuais altamente complexos, intuição analítica, percepção sutil de riscos e decisões tomadas diante de situações excepcionais constituem dimensões cognitivas profundamente enraizadas na experiência vivida pelo indivíduo, resistindo à codificação formal.

Nessa perspectiva, a formalização por meio de Manuais POP pode acabar ensejando no risco de converter conhecimento fluido em mera informação estática se não for acompanhada por processos ativos de aprendizagem e assimilação. Ademais, documentos formais estão sujeitos à rápida obsolescência em virtude de mudanças regulatórias e tecnológicas, podendo transformar-se em artefatos burocráticos rígidos caso a instituição não estabeleça uma dinâmica contínua de revisão e reinterpretação crítica pelas equipes operacionais.

2.2 CONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

A cultura organizacional desempenha um papel fulcral na facilitação ou inibição dos processos de criação e compartilhamento de conhecimento. Uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua, a experimentação, a abertura ao erro e a colaboração é um pré-requisito para o sucesso da gestão do conhecimento. Quando os colaboradores percebem um ambiente de segurança psicológica, o fluxo de conhecimento se intensifica exponencialmente, visto que se sentem à vontade para compartilhar suas ideias, mesmo as incipientes e incompletas, e para buscar ajuda. Em contrapartida, uma cultura marcada pelo individualismo, pela competição interna ou pelo medo de falhar pode criar barreiras intransponíveis para a socialização e a externalização do conhecimento tácito, essenciais para a espiral de criação (Cazane e Valentim, 2021).

O compartilhamento de conhecimento é um comportamento que depende fundamentalmente da construção de confiança. Em ambientes de baixa confiança, os indivíduos tendem a reter informações por receio de perder poder, status ou por insegurança em relação à avaliação de suas contribuições. A liderança é crucial para moldar essa cultura, promovendo valores de transparência, reciprocidade e reconhecimento. Líderes que atuam como facilitadores do conhecimento, removendo barreiras hierárquicas e incentivando o diálogo aberto, são essenciais para cultivar um ambiente onde o conhecimento flui livremente e onde a colaboração é a norma.

A capacidade de uma organização criar e gerenciar conhecimento está intrinsecamente ligada à sua habilidade de aprender e de desenvolver as competências de seus colaboradores. A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual as organizações adquirem, processam e retêm conhecimento para se adaptar e inovar. Isso envolve desde a aprendizagem individual, que se transforma em coletiva por meio do compartilhamento e da integração, até a aprendizagem de nível sistêmico, que altera rotinas, normas e estratégias. A promoção de uma

cultura de aprendizagem contínua é fundamental para assegurar que o conhecimento gerado seja constantemente atualizado e relevante para os desafios emergentes.

O desenvolvimento de competências, por sua vez, é o resultado direto de um processo eficaz de aprendizagem organizacional e um catalisador para a criação de novo conhecimento. Competências, que englobam conhecimentos, habilidades e atitudes, capacitam os indivíduos a desempenhar suas funções de forma mais eficiente e a contribuir ativamente para a resolução de problemas complexos. Em um contexto de mudanças aceleradas, como o bancário, o desenvolvimento contínuo de competências torna-se imperativo para que os profissionais possam se adaptar às novas tecnologias, regulamentações e demandas dos clientes, o que, por sua vez, gera novo conhecimento tácito e explícito (Teixeira, Pizolotto e Lampert, 2004).

A articulação entre aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências deve ser uma preocupação estratégica. As iniciativas de treinamento e desenvolvimento devem ir além da mera transmissão de informações, focando na aquisição de habilidades práticas e na capacidade de raciocínio crítico. Ao investir no capital humano e criar oportunidades para que os colaboradores ampliem suas capacidades, as organizações não apenas melhoram o desempenho individual, mas também fortalecem sua base de conhecimento coletivo, impulsionando a inovação e aprimorando a tomada de decisão em todos os níveis.

A Tecnologia da Informação e o movimento de transformação digital emergem como pilares fundamentais para a criação e a gestão do conhecimento nas organizações contemporâneas. Entretanto, a transformação digital vai além da mera adoção de novas tecnologias, visto que ela representa uma mudança fundamental na forma como as organizações operam e interagem, redefinindo processos produtivos e organizacionais (Diogo, Kolbe Junior e Santos, 2019). Ao criar novos canais de comunicação e possibilitar a análise de grandes volumes de dados, a transformação digital catalisa a identificação de padrões e *insights* que, de outra forma, permaneceriam ocultos. Isso impulsiona a combinação de conhecimentos explícitos e fomenta a criação de novos saberes, fornecendo uma base factual para a tomada de decisão estratégica e a inovação.

No entanto, é imperativo reconhecer que a Tecnologia da Informação é uma ferramenta, não a solução completa, pois o sucesso da gestão do conhecimento mediada por tecnologia depende de seu alinhamento com a estratégia organizacional, uma cultura favorável ao compartilhamento e a capacitação dos usuários para utilizá-la eficazmente. Nessa perspectiva, a implementação de sistemas de informação robustos, que suportem o fluxo de conhecimento e criem um ambiente propício para a identificação e utilização de ferramentas tecnológicas é vital para garantir que o potencial da transformação digital seja plenamente

aproveitado na construção e transformação do conhecimento, tornando as empresas mais competitivas (Ribeiro *et al*., 2019).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário, caracterizado por sua alta regulação, complexidade de produtos e serviços, volume massivo de informações e constante evolução tecnológica, apresenta especificidades que tornam a gestão do conhecimento particularmente desafiadora e, ao mesmo tempo, crítica. Em ambientes financeiros, o conhecimento é um ativo estratégico para a gestão de riscos, a conformidade regulatória, a inovação de produtos, a otimização de processos e o relacionamento com o cliente. Portanto, as áreas de Instituições Financeiras dependem intensamente do conhecimento tácito dos colaboradores sobre perfis de clientes, tendências de mercado, *frameworks* de análise de risco e nuances de legislação (Teixeira, Pizolotto e Lampert, 2004).

A natureza intangível dos serviços financeiros e a centralidade da informação exigem que os bancos desenvolvam capacidades robustas de Gestão do Conhecimento para transformar dados brutos em *insights* acionáveis. A proliferação de dados e a necessidade de tomar decisões rápidas e precisas tornam a Gestão do Conhecimento um diferencial competitivo. Além disso, a gestão de talentos e a retenção de conhecimento experiencial são cruciais, dada a especialização exigida em diversas funções bancárias. Sendo assim, a Gestão do Conhecimento e a formação de capacidades diferenciais em bancos são interligadas, e sua importância estratégica para alcançar vantagem competitiva é amplamente reconhecida (Uhry e Bulgacov, 2003).

As instituições bancárias públicas no Brasil, como o Banese, enfrentam um conjunto particular de desafios e oportunidades na implementação da Gestão do Conhecimento, que se somam às especificidades do setor financeiro. A natureza pública implica a necessidade de conciliar a eficiência e a competitividade de uma empresa bancária com os preceitos de transparência, responsabilidade social e o atendimento ao interesse público. Isso pode gerar uma complexidade adicional na definição de métricas de sucesso para a Gestão do Conhecimento e na alocação de recursos. Os desafios incluem a burocracia, a rigidez de processos herdada de práticas administrativas públicas tradicionais, a resistência à mudança por parte de colaboradores e a rotatividade de colaboradores e de lideranças que pode comprometer a continuidade das iniciativas. Além disso, a Gestão do Conhecimento na Administração Pública muitas vezes carece de um reconhecimento formal como prioridade estratégica, o que

pode dificultar a obtenção de apoio e investimento necessários para projetos (Amorim e Costa, 2014).

No entanto, existem também oportunidades significativas, dado que bancos públicos geralmente possuem uma vasta experiência acumulada em suas áreas de atuação, um corpo funcional com profundo conhecimento tácito e uma capilaridade geográfica que pode ser um diferencial na coleta de informações de mercado. Dessa forma, a implementação de um *framework* para a Gestão do Conhecimento em instituições bancárias públicas no Brasil oferece percepções valiosas para gestores, indicando caminhos para superar as barreiras e alavancar ativos (Santos Júnior, 2020). A Gestão do Conhecimento pode, assim, aprimorar a eficiência, a eficácia dos serviços, a inovação e a capacidade de resposta do Banese às demandas sociais e econômicas de sua região de atuação.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO

No cenário econômico atual, o conhecimento transcendeu sua função de mero insumo produtivo para se consolidar como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações. Diferentemente de outros recursos que podem ser replicados ou esgotados, o conhecimento, quando bem gerenciado, é um ativo que se acumula e se aprimora com o uso, gerando retornos crescentes. A capacidade de uma organização em criar, integrar e aplicar conhecimento de forma mais eficaz que seus concorrentes permite o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, a otimização de processos e a tomada de decisões superiores, culminando em diferenciação no mercado e melhoria de desempenho (Menezes *et al*., 2018).

Nessa perspectiva, a Gestão Estratégica do Conhecimento eleva a Gestão do Conhecimento de uma função operacional para um imperativo estratégico, alinhando as iniciativas de conhecimento aos objetivos de longo prazo da organização. Trata-se de identificar quais conhecimentos são críticos para a consecução da estratégia, desenvolver planos para adquiri-los ou criá-los, e garantir que sejam efetivamente disseminados e utilizados para impulsionar a inovação e o desempenho. Portanto, a Gestão Estratégica do Conhecimento não se limita a gerenciar informações, mas a orquestrar o fluxo de saberes para construir capacidades dinâmicas que permitam à organização antecipar e responder às mudanças do ambiente de forma proativa (Davila, Varvakis e North, 2011).

Em suma, a Gestão Estratégica do Conhecimento permite que as organizações não apenas sobrevivam, mas prosperem em ambientes de alta incerteza. Ao focar na Gestão do Conhecimento como um vetor para a inovação e o desempenho organizacional, as empresas conseguem gerar valor para seus *stakeholders*, aumentar a eficiência operacional, reduzir riscos

e fortalecer sua posição no mercado. Em um setor tão competitivo e regulado como o bancário, a habilidade de transformar conhecimento tácito em vantagens explícitas é um diferencial crucial para o Banese.

A Gestão Estratégica do Conhecimento, portanto, proporciona o arcabouço para que a organização não apenas colete e organize informações, mas as transforme em inteligência acionável que direcione as decisões em todos os níveis. Ao alinhar as iniciativas de externalização e criação de conhecimento aos imperativos estratégicos do Banese, especialmente nas áreas críticas de controle de contas e de crédito comercial, a Instituição poderá maximizar o retorno de seus investimentos em conhecimento e aprimorar sua capacidade de resposta a desafios regulatórios e de mercado.

2.5 MÉTODO DELPHI E A VALIDAÇÃO DE MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A contemporaneidade das ciências administrativas exige a adoção de metodologias rigorosas para o tratamento de problemas complexos, prospecção de cenários e validação de construtos operacionais em ambientes marcados pela incerteza (Linstone e Turoff, 2002; Rozados, 2015). Criado no início da década de 1950 no âmbito da RAND Corporation por Olaf Helmer, Norman Dalkey e Nicholas Rescher, o Método Delphi emergiu como uma técnica estruturada para coletar e harmonizar julgamentos de especialistas (Duarte e Piffer, 2025; Munaretto, Corrêa e Cunha, 2013). O método parte do pressuposto epistemológico de que a síntese reflexiva e iterativa de um painel qualificado oferece resultados de maior validade e densidade do que opiniões individuais isoladas ou debates presenciais não estruturados (Duarte e Piffer, 2025).

Dentre as variações da técnica, a literatura conceitual distingue o Delphi Convencional/de Projeção do *Policy* Delphi (Delphi de Políticas ou Normativo) (Marques e Freitas, 2018; Rozados, 2015). Enquanto o primeiro busca prever tendências temporais e eventos futuros, o *Policy* Delphi atua como um instrumento de análise e validação de alternativas estratégicas, diretrizes normativas e modelos de gestão (Marques e Freitas, 2018; Rozados, 2015). Segundo Marques e Freitas (2018), o uso do Delphi normativo em pesquisas organizacionais e educacionais proporciona um espaço de construção coletiva no qual diretrizes e manuais operacionais são submetidos à apreciação crítica de peritos para alcançar consistência, clareza e aplicabilidade.

A operacionalização do Método Delphi repousa sobre quatro pilares essenciais:

a) **Anonimato dos Participantes:** As opiniões e julgamentos são emitidos de maneira

estritamente anônima perante os demais membros. Isso impede o surgimento de vieses de grupo, tais como a influência da autoridade hierárquica, o receio de retaliações ou o efeito de dominância interpessoal, sugerindo que o argumento prevaleça por sua consistência e não pelo *status* de quem o proferiu (Duarte e Piffer, 2025; Munaretto *et al.*, 2013; Rozados, 2015);

b) **Iteração por Rodadas Sequenciais:** O processo investigativo não se encerra em uma única sondagem, desdobrando-se em duas ou mais fases sequenciais de questionamento. Isso permite que o especialista reavalie seus posicionamentos de forma reflexiva à medida que novos dados e argumentos são apresentados (Marques e Freitas, 2018; Messias *et al.*, 2024);

c) **Feedback Controlado:** Entre cada rodada, o pesquisador consolida as respostas, atuando como moderador, tabulando as métricas estatísticas e sintetizando as justificativas qualitativas apresentadas pelo grupo em cada rodada, devolvendo-as de forma organizada ao painel (Duarte e Piffer, 2025);

d) **Resposta Estatística do Grupo:** A mensuração do grau de consenso é aferida mediante o emprego de estatística descritiva (percentuais de concordância), conferindo objetividade ao tratamento das respostas (Messias *et al.*, 2024; Munaretto *et al.*, 2013).

No contexto da Gestão do Conhecimento, a validação de uma ferramenta metodológica de externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito, conforme Nonaka e Takeuchi, 2008) via Método Delphi indica que os fluxos de trabalho e manuais operacionais propostos reflitam a realidade prática da organização e atendam aos critérios de acurácia, reprodutibilidade e conformidade regulatória (Messias *et al.*, 2024), o que fortalece a legitimidade da ferramenta e favorece sua efetiva absorção pela cultura organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia, derivada do grego "*méthodos*" (caminho) e "*lógos*" (estudo), refere-se à investigação dos caminhos a serem percorridos para conduzir uma pesquisa (Zanella, 2009). Para compreender plenamente seu significado, é crucial entender o conceito de ciência, uma vez que ambos estão interligados. A ciência, do latim "*scientia*" (aprender ou conhecer), representa um processo dinâmico de construção e renovação do conhecimento, sujeito a fragilidades e contradições (Gil, 2007). O conhecimento científico, portanto, é obtido por meio de procedimentos metodológicos rigorosos que permitem investigar a realidade de forma estruturada, buscando respostas para as questões de como e por que os fatos e fenômenos ocorrem (Zanella, 2009).

Severino (2023) enfatiza que a metodologia científica é a disciplina que estuda os métodos e as técnicas de pesquisa, fornecendo as diretrizes para que o trabalho seja conduzido de forma rigorosa e transparente. Ela atua como um guia para o pensamento e a ação do pesquisador, assegurando que os procedimentos adotados sejam adequados ao problema investigado e que os resultados alcançados sejam passíveis de verificação e refutação pela comunidade científica. Para o autor, a metodologia é mais do que um conjunto de técnicas, é o caminho racional e sistemático que o pesquisador deve percorrer para construir conhecimento válido e confiável.

Gil (2008) complementa que, para um conhecimento ser considerado científico, é preciso identificar as operações mentais e técnicas que permitem sua verificação, determinando o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

A condução do presente estudo ancora-se na integração tripartite entre o Estudo de Caso (Yin, 2015), o Método Delphi (Linstone; Turoff, 2002) e a Análise de Conteúdo Categorial (Bardin, 2004). Tal arranjo metodológico justifica-se pela complexidade inerente à identificação de saberes tácitos em processos bancários de alta criticidade e pela necessidade de validar uma ferramenta metodológica propositiva com rigor científico e legitimidade técnica.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho visou analisar o processo de externalização do conhecimento nas práticas operacionais das áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese, validando, por meio do Método Delphi, uma ferramenta metodológica padrão para a conversão de conhecimento tácito em explícito.

No tocante à natureza, o estudo se enquadra no campo das pesquisas aplicadas, orientada à geração de conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas

específicos de retenção e externalização de capital intelectual em uma instituição bancária pública (Gil, 2022).

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa se apresenta como mista (qualitativa-quantitativa), sendo que abordagem qualitativa se manifesta na análise de conteúdo das contribuições, críticas e sugestões dos especialistas, enquanto a abordagem quantitativa expressa-se na mensuração estatística do grau de consenso obtido ao longo das rodadas do Método Delphi (Marques e Freitas, 2018).

Já quanto aos seus objetivos, adota um caráter exploratório-descritivo, pois investiga as práticas tácitas e a dinâmica SECI existente, descreve as variáveis críticas de controle bancário e valida um produto técnico/tecnológico (Manual de Procedimentos Operacionais Padrão) (Severino, 2023).

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho se baseou no Estudo de Caso, tendo o Banese como o caso contextual e as áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial como unidades de análise (Yin, 2015). A operacionalização empírica é viabilizada pelo Método Delphi, fornecendo evidências para um julgamento estruturado, anônimo e iterativo dos especialistas sobre a ferramenta metodológica (Linstone; Turoff, 2002).

Segundo Gil (2008), o delineamento da pesquisa proporciona os meios técnicos para investigação e a peça basilar para a sua identificação é o procedimento adotado para a coleta de dados. Dessa forma, o estudo de caso permite uma análise aprofundada de um ou poucos objetos de pesquisa, buscando compreender a fundo a realidade de um indivíduo, grupo, organização ou fenômeno específico (Zanella, 2009).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que explora situações complexas e únicas, utilizando diversas fontes de evidência para compreender um fenômeno em seu contexto natural, combinando a coleta de dados empíricos com a teoria. Essa metodologia é versátil e pode ser aplicada tanto para explorar novos temas quanto para descrever ou explicar fenômenos já conhecidos.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E COMPOSIÇÃO DO PAINEL DE ESPECIALISTAS (DELPHI)

As unidades de análise da pesquisa correspondem às áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese e a população de sujeitos da pesquisa passa a constituir o Painel de Especialistas do Método Delphi, o qual foi composto por 11 colaboradores qualificados das referidas áreas. Embora Rozados (2015) verse que o tamanho ideal do painel para validação de modelos organizacionais deva se situar entre 15 e 30 especialistas, a composição por 11 peritos

justifica-se pela especialização exigida e pelo perfil do universo de profissionais que detêm o domínio sobre as rotinas investigadas.

O Quadro 2 representa, em termos agregados e assegurado o anonimato institucional, os dados referentes aos especialistas:

Quadro 2 - Composição do Painel de Especialistas (Delphi)

Representação Setorial	5 pessoas da Área de Controle de Contas e 6 pessoas da Área de Controle de Crédito Comercial.
Tempo de Experiência Bancária	6 pessoas de 10 a 13 anos e 5 pessoas de 3 a 5 anos.
Funções Desempenhadas	3 Gerentes e 8 Técnicos.
Taxa de Resposta e Retenção	Foram convidados 15 profissionais, obtendo-se adesão inicial de 11 participantes (taxa de resposta de 73,3%). A totalidade dos 11 participantes (100%) concluiu a 1ª e a 2ª rodada, zerando o índice de abstenção.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O critério de escolha do Banese para a realização da pesquisa foi pelo fato de a empresa estar passando por um período de transição atualmente, com a renovação do seu quadro funcional através da saída de colaboradores antigos por aposentadoria e entrada de novos colaboradores mediante concurso público.

3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Os instrumentos de coleta de dados no Método Delphi consistem em Questionários Eletrônicos Estruturados, concebidos para aplicação em rodadas iterativas sequenciais (Marques e Freitas, 2018; Messias *et al.*, 2024; Rozados, 2015). Os questionários das Rodadas Delphi são compostos por questões fechadas que utilizam a escala psicométrica de *Likert* de 5 pontos (1 - Discordo Totalmente, 2 Discordo Parcialmente, 3 - Neutro, 4 - Concordo Parcialmente, 5 - Concordo Totalmente), combinadas a espaços abertos para justificativas qualitativas obrigatórias para pontuações de 1 a 3 e facultativo para pontuações 4 e 5.

O questionário é estruturado em quatro blocos analíticos:

a) **Bloco I - Modos de Conversão do Conhecimento e Condições Facilitadoras:** Identifica as práticas de documentação e rotinas de assimilação de normativos, avalia a existência de um contexto capacitador, examinando como a autonomia concedida aos colaboradores e a redundância de informações atuam como facilitadores ou inibidores da criação contínua de conhecimento;
b) **Bloco II - Identificação de Gargalos de Externalização e Vulnerabilidade do Capital Intelectual:** Investiga as fragilidades e entraves que dificultam a

transformação do conhecimento tácito individual em regras explícitas e documentadas. A investigação abrange as barreiras cognitivas e individuais (complexidade das rotinas analíticas, sobrecarga de tarefas diárias e receio de perda de poder funcional), bem como as barreiras metodológicas decorrentes da ausência histórica de um padrão corporativo unificado de registro;

c) **Bloco III - Rigor Estrutural, Usabilidade e Validação do Manual POP:** Constitui o núcleo avaliativo do PTT, submetendo à apreciação crítica e consensual do painel de especialistas a arquitetura do Manual POP contido no **APÊNDICE B**;
d) **Bloco IV - Potencial de contribuição para a padronização, mitigação de riscos e preservação da memória institucional:** Avalia a percepção dos especialistas sobre os benefícios potenciais da implementação do Manual POP nas áreas de controle do banco. A finalidade é verificar como a externalização formalizada atua na padronização dos processos bancários, na redução de inconsistências operacionais e na conformidade (*compliance*) com os órgãos reguladores.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados operou-se em meio eletrônico (*Google Forms*), conferindo agilidade no tráfego de informações e a preservação do anonimato entre os sujeitos (Duarte e Piffer, 2025; Rozados, 2015). O fluxo de coleta desdobrou-se nas seguintes etapas operacionais:

a) **Pré-Teste do Instrumento:** O questionário inicial foi submetido a uma aplicação-piloto com 3 especialistas não integrantes do painel definitivo, objetivando identificar ambiguidades, clareza das instruções e tempo de preenchimento (Gil, 2022);
b) **Aplicação da 1ª Rodada Delphi:** Envio do *link* do questionário inicial **(APÊNDICE C)** e da proposta do PTT aos especialistas convidados, fixando-se prazo de 2 dias para resposta;
c) **Processamento e Tabulação da 1ª Rodada:** Realização da análise estatística das métricas de concordância e a Análise de Conteúdo das justificativas e sugestões. Os itens que atingiram o índice de consenso pré-estabelecido (≥80%) foram validados e integrados ao modelo definitivo;
d) **Elaboração do Relatório de Feedback Controlado**: Construção de um documento sintetizado contendo a resposta individual do especialista e a compilação anônima das justificativas dos especialistas para os itens sem consenso;
e) **Aplicação da 2ª Rodada Delphi:** Reenvio do questionário reestruturado (modelo **APÊNDICE D**), contendo apenas os itens não consensuados na 1ª rodada, solicitando ao especialista a reavaliação ou manutenção justificada do seu posicionamento e fixando-se prazo de 2 dias para resposta;
f) **Consolidação do Consenso Final**: Tabulação final das respostas. Caso a

estabilidade de respostas seja alcançada, o processo é encerrado, consolidando-se a ferramenta metodológica validada.

3.5 MÉTODO DE TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados no Método Delphi exige uma abordagem integrada que articula técnicas de estatística descritiva para os dados quantitativos e Análise de Conteúdo para os dados qualitativos (Marques e Freitas, 2018; Messias *et al.*, 2024; Munaretto *et al.*, 2013).

3.5.1 Análise Quantitativa e Critérios de Consenso

A mensuração do grau de consenso nas rodadas do Método Delphi fundamentou-se na estatística descritiva, com foco na análise das frequências relativas das respostas emitidas pelo painel de especialistas. O critério de corte adotado para a definição de Consenso Aceito e consequente validação de cada proposição foi operacionalizado exclusivamente pela obtenção de um percentual de concordância igual ou superior a 80% (≥80%). Esse índice é calculado pelo somatório simples das frequências relativas das respostas concentradas nos dois níveis superiores da escala psicométrica de *Likert* de 5 pontos, a saber: nota 4 ("Concordo Parcialmente") e nota 5 ("Concordo Totalmente").

A adoção exclusiva do percentual de concordância como parâmetro de validação justifica-se pela sua robustez e adequação ao escopo de pesquisas aplicadas que utilizam painéis de tamanho reduzido. Conforme preconizado por parte da literatura metodológica que orienta o uso do Delphi normativo (Marques e Freitas, 2018), a frequência relativa de aprovação traduz de forma direta, objetiva e transparente o alinhamento pragmático do grupo em relação à ferramenta avaliada.

O critério de concordância igual ou superior a 80% (≥80%) apresentou-se satisfatório metodologicamente para atestar a legitimidade técnica do PTT (Manual POP) proposto. As proposições que alcançaram a concordância < 80% na 1ª Rodada foram submetidas ao processo iterativo de reavaliação na 2ª Rodada.

3.5.2 Análise Qualitativa (Análise de Conteúdo de Bardin)

As respostas abertas, justificativas e sugestões de modificação apresentadas pelos sujeitos foram tratadas mediante a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2004), conforme descrito abaixo e representado na Figura 2:

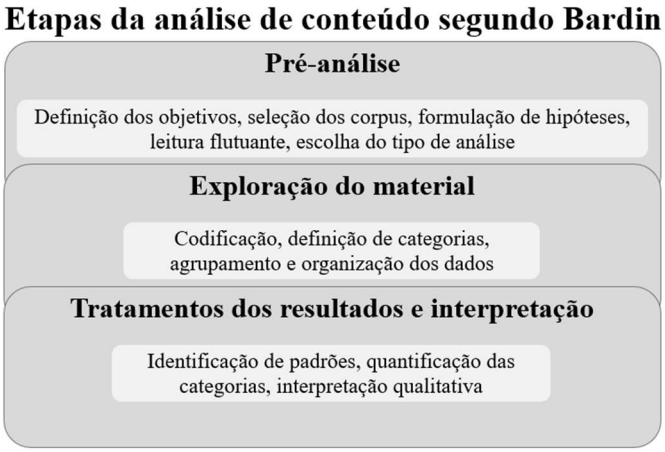
a) **Pré-análise:** Constituição do *corpus* textual mediante a leitura flutuante de todas

as justificativas e sugestões de aprimoramento formuladas pelos 11 especialistas nas duas rodadas do Método Delphi, organizando os trechos por proximidade temática;

b) **Exploração do material:** Seleção das unidades de registro, definidas por núcleos de sentido expressos em palavras, frases ou parágrafos significativos, e sua vinculação a códigos iniciais de inferência à luz da Teoria da Criação do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2008, 2019), para promover sugestões de inclusão, exclusão, reescrita ou ajuste no Manual POP;

c) **Tratamentos dos resultados e interpretação:** Agrupamento dos códigos segundo o critério de categorização semântico (temático), do qual emergiram as categorias analíticas determinantes para o ajuste fino, a validação de conteúdo e a reestruturação do Manual POP, com base nas sugestões do painel de especialistas.

Figura 2 - Representação esquemática das etapas da Análise de Conteúdo.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bardin (2004).

A escolha da referida técnica para esta pesquisa se justificou por sua metodologia sistemática e rigorosa na exploração de dados qualitativos textuais, buscando desvelar significados latentes relevantes para a compreensão da conversão do conhecimento por externalização na administração pública. Sua estrutura tripartite (pré-análise, exploração e tratamento/interpretação) sugere objetividade e transparência na organização, categorização e análise dos dados, permitindo a identificação de padrões e a construção de inferências sólidas à luz do referencial teórico da Espiral do Conhecimento, contribuindo para um entendimento aprofundado do fenômeno investigado e para o avanço do conhecimento na área.

Correlacionando com o tema da pesquisa, a metodologia de análise de conteúdo oferece um paralelo relevante e uma justificativa metodológica para a necessidade da criação de manuais de procedimento, dado que o rigor sistemático dessa técnica, com suas três fases, reflete o arcabouço necessário para a construção de um manual robusto e que seja eficaz como ferramenta de gestão do conhecimento.

A fase de pré-análise, na qual o pesquisador imerge no *corpus* documental e delimita o escopo investigativo, é análoga à fase de concepção de um manual de procedimentos, pois, neste estágio, o elaborador do manual deve, de forma análoga, identificar e delimitar o procedimento que será documentado, formular os objetivos do manual e identificar os atores e os insumos envolvidos. É justamente neste ponto que o conhecimento tácito do *expert* no processo, o "*corpus* documental humano", é explorado para que as etapas, os documentos de entrada e os resultados/saídas sejam precisamente especificados.

Já a fase de exploração do material, que se concentra na classificação sistemática das unidades de registro, corresponde diretamente ao processo de detalhamento de um manual de procedimentos. As unidades de registro são, neste contexto, as ações e as decisões que compõem o procedimento. A alocação dessas unidades em categorias, que seriam as seções do manual (Entradas, Etapas, Saídas), permite a organização e a sistematização do conhecimento tácito em um formato linear e compreensível, transformando o saber-fazer em uma sequência de instruções explícitas.

Por fim, a fase do tratamento dos resultados e interpretação, na qual se identificam padrões e se elabora uma interpretação qualitativa aprofundada, é fundamentalmente paralela à fase de verificação e aprovação do manual de procedimentos. Este, uma vez elaborado, deve ser submetido a um processo de validação por especialistas das áreas, o que contribui para que o conhecimento explícito documentado corresponda de forma precisa e fidedigna ao conhecimento tácito original, e que o manual seja uma representação válida e confiável do processo real. A articulação dessas etapas indica que o manual de procedimentos não será apenas um repositório de informações, mas uma ferramenta robusta para a gestão do conhecimento.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS

A pesquisa social é um processo estruturado em etapas, que interligam a teoria à prática de maneira sistemática. Conforme Gil (2022), a fase inicial é a teórica, onde o pesquisador delimita o problema e o situa em um contexto mais amplo, construindo a base conceitual do estudo. Em seguida, a pesquisa avança para o delineamento metodológico, fase que, segundo o

autor, consiste na elaboração de um modelo conceitual e operacional que permite analisar os fenômenos de forma empírica, confrontando as hipóteses teóricas com os dados da realidade.

Outra fase crucial é a operacionalização das variáveis, que, conforme detalhado por Gil (2022), é a tradução de conceitos abstratos em elementos mensuráveis ou classificáveis, ou seja, trata-se de encontrar os indicadores empíricos que possibilitam a coleta de dados e a análise dos fenômenos observados, convertendo as ideias em ferramentas concretas para a investigação. Dessa forma, o presente estudo conceitua as seguintes variáveis:

a) **Dinâmica da Conversão do Conhecimento**: Busca desvendar como o conhecimento flui e se transforma dentro das áreas, seguindo o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) de Nonaka e Takeuchi:
   - **Socialização (Tácito para Tácito)**: Análise da frequência e qualidade das interações informais, mentoria e observação direta. Investigar se há espaços e tempo dedicados a essa troca;
   - **Externalização (Tácito para Explícito)**: Avaliar a formalização de práticas e *insights* pessoais em documentos, como manuais de procedimento, relatórios técnicos ou *checklists*;
   - **Combinação (Explícito para Explícito)**: Observar a junção de dados e informações explícitas (relatórios, tabelas, comunicados) para gerar novos conhecimentos;
   - **Internalização (Explícito para Tácito)**: Examinar como o conhecimento explícito documentado (políticas, normas, manuais) é absorvido e transformado em habilidade e experiência pessoal.
b) **Condições da Criação de Conhecimento**: Foca nos fatores contextuais que, segundo a teoria da criação do conhecimento, são cruciais para a inovação e o aprendizado organizacional:
   - **Intenção Estratégica**: Analisar a clareza com que os objetivos organizacionais são comunicados e como eles guiam a busca por novo conhecimento nas atividades operacionais;
   - **Autonomia**: Investigar o grau de liberdade concedido aos colaboradores para inovar e solucionar problemas de maneira criativa, desviando-se, se necessário, do procedimento padrão;
   - **Redundância**: Avaliar a sobreposição de informações e a troca de conhecimento entre diferentes equipes, permitindo uma compreensão mútua e

a reinterpretação de dados;

- **Diversidade**: Analisar a presença de diferentes cenários, experiências e perspectivas que possam enriquecer a troca de ideias e a criação de conhecimento em equipe;
- **Reciprocidade**: Examinar a existência de uma cultura de compartilhamento e colaboração, em que a contribuição de cada indivíduo para o conhecimento coletivo é valorizada.

c) **Efetividade da Externalização na Gestão do Conhecimento**: Mede o impacto direto da conversão do conhecimento tácito em explícito sobre os processos, a produtividade e a segurança informacional:

- **Padronização e Mitigação de Riscos**: Avaliar se a externalização contribui para a padronização de processos, reduzindo a dependência de um único indivíduo e minimizando a incidência de erros;
- **Disseminação e Acessibilidade**: Analisar quão acessível e compreensível é o conhecimento explicitado (em manuais ou outros documentos) para novos colaboradores ou para equipes que precisam desse conhecimento;
- **Preservação da Memória Organizacional**: Investigar como a externalização previne a perda de conhecimento crítico quando colaboradores experientes saem da organização;
- **Geração de Valor**: Avaliar se a externalização tem sido uma fonte de melhoria contínua de processos, inovação em serviços ou novas metodologias de trabalho.

d) **Diretrizes para o processo de Externalização do Conhecimento**: Não se limita à análise, mas propõe um modelo conceitual para um processo de externalização mais eficaz e alinhado à teoria da criação do conhecimento:

- **Mecanismos de Captura**: Propor ferramentas e metodologias que facilitem a expressão do conhecimento tácito;
- **Cultura de Incentivo**: Sugerir mecanismos de reconhecimento e recompensa que motivem os colaboradores a externalizar seu conhecimento, indo além do preenchimento obrigatório de documentos;
- **Papel da Liderança**: Definir o papel dos gestores como facilitadores e catalisadores do processo de externalização, criando um ambiente de confiança e valorização do conhecimento;

- **Estruturar Manual de Procedimentos**: Estruturar e propor um manual de procedimentos, no intuito de contribuir para a organização lógica e a categorização do conhecimento e focando em como essa proposta poderá facilitar a recuperação, a interconexão e a compreensão do conhecimento em nível organizacional, contribuindo para que o manual se torne uma fonte de aprendizado organizacional.

3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O Quadro 3 apresenta as relações entre os objetivos específicos, as categorias de análise, os elementos de análise e as suas respectivas fontes de dados.

Quadro 3 - Objetivos específicos, categorias de análise, elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Instrumento Delphi
Diagnosticar os modos de conversão do conhecimento e as condições essenciais para a criação de conhecimento nas atividades operacionais	Dinâmica da Conversão do Conhecimento; Condições da Criação de Conhecimento	- Socialização (Tácito para Tácito): Compartilhamento de saberes tácitos; - Externalização (Tácito para Explícito): elaboração de instruções de trabalho; - Combinação (Explícito para Explícito): cruzamento de informações; - Internalização (Explícito para Tácito): aprendizagem na prática.	Questões do Bloco I (1 a 4)
Identificar gargalos de externalização do conhecimento tácito e vulnerabilidades decorrentes da concentração de saberes e da rotatividade funcional	Gargalos e Barreiras à Externalização; Vulnerabilidade do Capital Intelectual	- Barreiras Cognitivas e Individuais: Dificuldade de articular rotinas complexas, sobrecarga operacional, falta de tempo e receio de perda de poder funcional; - Barreiras Metodológicas: Inexistência de um padrão unificado de documentação e ausência de métodos formais de captura do conhecimento tácito; - Impactos da Rotatividade: Aposentadoria de colaboradores seniores ("troca de gerações"), saída de especialistas detentores de regras de negócio não formalizadas e curva de aprendizado de novos concursados.	Questões do Bloco II (5 a 8)
Validar consensualmente a estrutura, as diretrizes e a aplicabilidade do Manual POP junto a especialistas por meio do Método Delphi	Rigor Estrutural do PTT; Usabilidade, clareza aplicabilidade prática	- Seções descritivas; - Detalhamento do fluxo; - Métricas de consenso.	Questões do Bloco III (9 a 18)
Consolidar as diretrizes finais e o modelo validado do Manual POP, visando subsidiar a padronização das rotinas operacionais, a mitigação de riscos e a preservação da memória organizacional do Banese	Potencial de contribuição para a padronização, mitigação de riscos; Preservação da memória institucional.	- Institucionalização da ferramenta; - Mitigação de Riscos e Conformidade: Redução da dependência de pessoas específicas, mitigação de erros operacionais e cumprimento das normas; - Curva de Aprendizagem e Memória: Aceleração do treinamento de novos colaboradores e retenção do acervo intelectual histórico	Questões do Bloco IV (19 a 22)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.8 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de estudo de caso está delineado no Quadro 4.

Quadro 4 - Protocolo de Estudos.

Questão de pesquisa	Como a externalização do conhecimento, operacionalizada por meio de uma ferramenta metodológica padrão validada pelo Método Delphi, pode aprimorar a gestão das práticas operacionais nas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese?
Unidade de análise	Áreas de controle de contas e de crédito comercial do Banese.
Organização	Banese - Banco do Estado de Sergipe S.A.
Limite de tempo	Ano de 2026.
Fontes de dados e confiabilidade	Dados coletados mediante aplicação do Método Delphi.
Validade dos dados	Validação das respostas dos especialistas por consenso mediante aplicação do Método Delphi.
Questões do estudo de caso	1. Como diagnosticar os modos de conversão do conhecimento e as condições essenciais para a criação de conhecimento nas atividades operacionais? 2. Como identificar gargalos de externalização do conhecimento tácito e vulnerabilidades decorrentes da concentração de saberes e da rotatividade funcional? 3. Como validar consensualmente a estrutura, as diretrizes e a aplicabilidade do Manual POP junto a especialistas por meio do Método Delphi? 4. Como consolidar as diretrizes finais e o modelo validado do Manual POP, visando subsidiar a padronização das rotinas operacionais, a mitigação de riscos e a preservação da memória organizacional do Banese?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Elaboração da ferramenta metodológica Elaboração do Questionário Delphi para os especialistas Contato com os membros das áreas estudadas.
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Aplicação do Questionário Delphi em rodadas com os especialistas.
Relatório do estudo de caso	Análise das respostas dos especialistas; Consolidação do produto técnico/tecnológico - PTT.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Yin (2015).

3.9 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

A validade e a confiabilidade desta pesquisa foram fortalecidas por procedimentos como seleção de especialistas, anonimato, padronização da coleta, realização de rodadas sucessivas e registro das respostas. A validade de conteúdo e de construto é obtida pelo julgamento sistemático do Painel de Especialistas, indicando que os itens do PTT representem com acurácia os requisitos de externalização do conhecimento tácito (Zarili *et al.*, 2021). A confiabilidade e auditabilidade são sustentadas pela manutenção do anonimato rigoroso, pela padronização do protocolo de aplicação eletrônica e pelo registro transparente de todas as memórias de cálculo e as justificativas qualitativas (Messias *et al.*, 2024).

3.10 PRÉ-TESTE

O pré-teste do Questionário Delphi foi aplicado a 3 especialistas com perfil aderente ao estudo (não participantes do painel definitivo), visando avaliar a clareza da redação das questões, a facilidade de acesso à plataforma eletrônica e o tempo médio de preenchimento, promovendo os ajustes necessários antes do envio da 1ª Rodada (Gil, 2022).

3.11 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PESQUISA

Na pesquisa científica, o modelo teórico-empírico se ergue como uma ponte fundamental entre a teoria e a prática, conectando o conhecimento abstrato à realidade concreta. Segundo Yin (2015), esse modelo se baseia em três componentes principais:

a) **Perguntas de pesquisa:** que são formuladas de forma clara e concisa, definindo o foco da investigação e guiando o processo de coleta de dados. Elas devem ser relevantes, viáveis e responder a um problema de pesquisa significativo;
b) **Proposições teóricas:** que fundamentam a pesquisa e servem como base para a análise dos dados coletados. Elas devem ser claras, específicas e operacionalizáveis, permitindo a testagem empírica;
c) **Evidências empíricas:** que são obtidas por diversos métodos de pesquisa qualitativa, como entrevistas, observações, análises de documentos e arquivos. A coleta de dados deve ser rigorosa, sistemática e confiável, permitindo a qualidade das informações obtidas.

O autor destaca ainda a relação dialética existente entre os três elementos do modelo, onde a teoria orienta a coleta de dados e a análise empírica, enquanto os dados alimentam e refinam a teoria. Essa interação permite a construção de um conhecimento sólido e confiável, evitando vieses e lacunas na investigação. Sendo assim, o modelo apresentado na Figura 3 apresenta, por meio de linhas tracejadas, que os limites entre o caso e contexto não possuem rigidez (Yin, 2015).

Figura 3 - Modelo teórico-empírico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015).

3.12 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA E PROTEÇÃO DE DADOS

O desenvolvimento desta pesquisa pautou-se pelo cumprimento das diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, ancorando-se fundamentalmente na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e na Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde (CNS). O escopo ético adotado visou resguardar a dignidade, a autonomia, a segurança e o bem-estar de todos os profissionais do Banco do Estado de Sergipe (Banese) que integraram o painel de especialistas.

No que tange à anuência institucional, a pesquisa foi conduzida com a autorização e o respaldo da Superintendência de Controles do Banese, unidade diretiva responsável pelas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial. A concordância institucional com a realização do estudo culminou na recepção e no endosso formal do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) gerado pela pesquisa, atestado por meio de protocolo de entrega assinado digitalmente pelo Superintendente de Controles da instituição, cujo documento comprobatório encontra-se acostado no **APÊNDICE E**.

No âmbito do escrutínio ético regulatório governamental pelo Sistema CEP/CONEP (Comitê de Ética em Pesquisa/ Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), o projeto de pesquisa enquadrou-se nas hipóteses de dispensa de tramitação no sistema, por se tratar de pesquisa de avaliação de processos organizacionais de gestão e por não expor os participantes a riscos que extrapolem os inerentes ao seu cotidiano profissional.

A adesão dos especialistas ao painel Delphi ocorreu de forma estritamente voluntária. Previamente ao envio do questionário da 1ª rodada, todos os participantes foram esclarecidos sobre a natureza exploratório-descritiva do estudo, os objetivos da pesquisa, a metodologia de rodadas iterativas e a garantia de que não haveria qualquer tipo de sanção ou prejuízo laboral

em caso de recusa ou desistência em qualquer fase do processo. A anuência formal foi materializada mediante a leitura e o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) inserido obrigatoriamente na interface inicial do formulário eletrônico de coleta de dados (*Google Forms*), em conformidade com os princípios da autonomia e do consentimento informado.

A salvaguarda da identidade dos participantes e a confidencialidade das informações coletadas foram garantidas em estrita observância à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD - Lei nº 13.709/2018). Do ponto de vista metodológico, o anonimato é uma condição essencial do próprio Método Delphi, implementado nesta pesquisa para mitigar vieses de subordinação hierárquica e influências de grupo. Assim, as identidades dos 11 colaboradores das áreas de controle e suas respectivas respostas individuais foram mantidas em sigilo absoluto entre os próprios membros do painel durante todas as fases de *feedback* controlado.

Quanto aos procedimentos de armazenamento e curadoria dos dados estruturados, as respostas eletrônicas foram extraídas e armazenadas em ambiente de nuvem criptografada (*Google Workspace/Drive*), acessível única e exclusivamente pelo pesquisador responsável por meio de credenciais de acesso. Comprometendo-se com a ética no tratamento de dados sensíveis, todo o acervo digital primário (respostas brutas, formulários e metadados) será mantido sob a guarda segura do pesquisador pelo período normativo de 5 (cinco) anos após a homologação da dissertação, após o qual será procedida a eliminação definitiva e irrecuperável dos arquivos, garantindo a integridade e o apagamento seguro das informações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se à apresentação, análise e discussão dos dados empíricos obtidos durante a pesquisa de campo. A investigação contou com a participação de um painel composto por 11 especialistas atuantes nas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese. O critério de escolha fundamentou-se na expertise empírica e no domínio das rotinas operacionais críticas que permeiam a instituição. A aplicação do Método Delphi possibilitou a obtenção de julgamentos estruturados, permitindo avaliar, sob a lente teórica da Espiral do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2008), as condições atuais de conversão de saberes e, fundamentalmente, submeter à validação consensual o PTT (Manual POP). Os resultados a seguir ilustram as convergências de opiniões, os pontos de estrangulamento identificados e o grau de validação alcançado.

4.1 ANÁLISE DA 1ª RODADA

A primeira rodada do Método Delphi foi estruturada em quatro blocos analíticos. Conforme delineado na metodologia, o limiar estabelecido para a validação por consenso foi a obtenção de concordância igual ou superior a 80% (≥80%) nas respostas positivas (notas 4 e 5 da Escala *Likert*). A seguir, detalham-se os quantitativos e o parecer analítico de cada questão.

4.1.1. BLOCO I: Modos de Conversão do Conhecimento e Condições Facilitadoras

Quadro 5 - Respostas da Questão 1

Questão 1: As rotinas de trabalho de sua área proporcionam espaços estruturados e tempo hábil para a transferência direta de saberes tácitos entre colegas e por meio de mentoria informal.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		
5	3 - Neutro	Demandas diárias e exaustivas, impedindo a transferência de saberes.	Interações programadas da equipe, mais pessoal e acompanhamento maior nos períodos de alteração significativa na rotina de trabalho.
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	1 - Discordo Totalmente	No cotidiano, os meios informais predominam como método de transferência de conhecimento, no entanto, em decorrência das demandas diárias, os detentores de	Uma forma de melhoria para o processo de transferência de saberes seria a formalização do conhecimento, para que esse torne-se

		conhecimento muitas vezes encontram-se indisponíveis ou dispõem de pouco tempo para realizar a troca de saberes, que acaba ocorrendo em momentos curtos e esporádicos.	disponível para consulta a qualquer momento.
8	4 - Concordo Parcialmente		
9	3 - Neutro	Às vezes, pois na maioria do tempo, estamos envolvidos no atendimento, sem espaço para debates e trocas.	Grupos de trabalho; reuniões para troca de experiências.
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	3 - Neutro	Espaços estruturados sim, tempo hábil não. Nossas demandas geralmente têm prazo legal para serem cumpridas e resolvemos muitas. Então a passagem de conhecimento, o que demanda mais tempo, tem que ser estrategicamente combinada entre as partes.	Mais tempo para a resolução das demandas ou mais braço para se dividi-las.

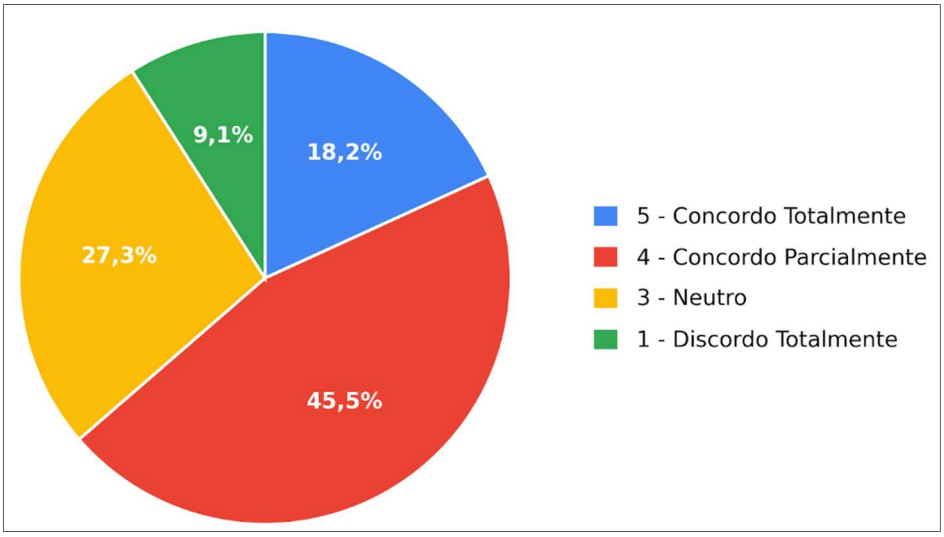
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 6 - Resumo das Respostas da Questão 1

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	2	18,2%
4 - Concordo Parcialmente	5	45,5%
3 - Neutro	3	27,3%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	1	9,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 4 - Gráfico das Respostas da Questão 1



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

O índice de concordância (soma das notas 4 e 5) atingiu 63,7%, não superando o critério de consenso da pesquisa (≥80%). Essa dispersão de opiniões (com 36,4% de especialistas neutros ou discordantes) evidencia que a etapa de Socialização (conversão tácito-tácito) não ocorre de forma plenamente estruturada no Banese. A ausência de tempo ou espaço dedicado para mentoria informal limita o fluxo orgânico de conhecimentos, o que justifica a intervenção metodológica proposta.

Decisão: Seguir para a 2ª rodada.

Quadro 7 - Respostas da Questão 2

Questão 2: Os métodos correntes de registro e elaboração de instruções de trabalho na sua área conseguem capturar com precisão os critérios de julgamento, as tomadas de decisão e o saber-fazer dos colaboradores mais experientes.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		
5	3 - Neutro	Demandas exaustiva impedem a absorção das instruções de trabalho, não nos dando segurança para as tomadas de decisões diante das complexidades das demandas.	treinamentos internos periódicos, que trabalhe o dia a dia, nos permitindo ter mais segurança nas decisões.
6	5 - Concordo Totalmente		
7	2 - Discordo Parcialmente	O método vigente de registro de processos consiste, no geral, em anotações para uso pessoal, o que por muitas vezes gera dúvida ou prejudica o entendimento de certas instruções.	Para melhorar a captura de detalhes dos processos é preciso padronizar estrutura da formalização das informações, utilizando linguagem simples e direta, mantendo em mente a necessidade de compreensão por pessoas com experiências diferentes.
8	3 - Neutro	Embora o documento exista, a tomada de decisão ágil e a resolução de problemas complexos	

		ainda dependem da presença física ou da consulta direta ao profissional mais experiente	
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	3 - Neutro	Não. Mesmo tendo os manuais operacionais, geralmente cada um aprende de sua maneira.	Manuais operacionais mais intuitivos e ilustrativos.

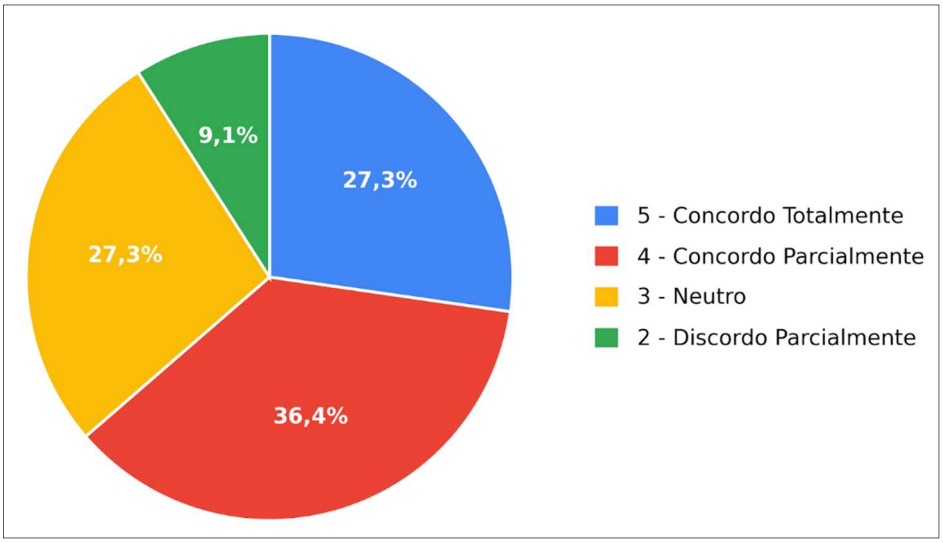
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 8 - Resumo das Respostas da Questão 2

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	3	27,3%
4 - Concordo Parcialmente	4	36,4%
3 - Neutro	3	27,3%
2 - Discordo Parcialmente	1	9,1%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 5 - Gráfico das Respostas da Questão 2



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Com apenas 63,7% de concordância, constata-se a inexistência de consenso. O resultado aponta para a fragilidade dos atuais métodos de Externalização (tácito para explícito). A percepção dos especialistas valida a premissa da pesquisa de que as instruções vigentes falham em captar o *know-how* profundo e a sabedoria prática das decisões operacionais.

Decisão: Seguir para a 2ª rodada.

Quadro 9 - Respostas da Questão 3

Questão 3: Sua área realiza a integração, o cruzamento de informações e a atualização periódica entre seus normativos internos, relatórios operacionais e regulamentações externas do setor bancário.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	4 - Concordo Parcialmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	2 - Discordo Parcialmente	O cruzamento de informação existe, mas algumas vezes é realizada de maneira informal.	Ter mais reuniões periódicas, onde podem ser debatidos estes temas.
5	2 - Discordo Parcialmente	Não realizamos, falta tempo!	Nas Interações programadas da equipe, poderemos atualizar as informações e cruzá-las com os normativos internos, nos permitindo elaborar relatórios do que discutimos.
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	4 - Concordo Parcialmente		
8	4 - Concordo Parcialmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	3 - Neutro	Normativos internos, sim. As demais informações não.	Definir alguém responsável, além dos gerentes, para tal demanda.

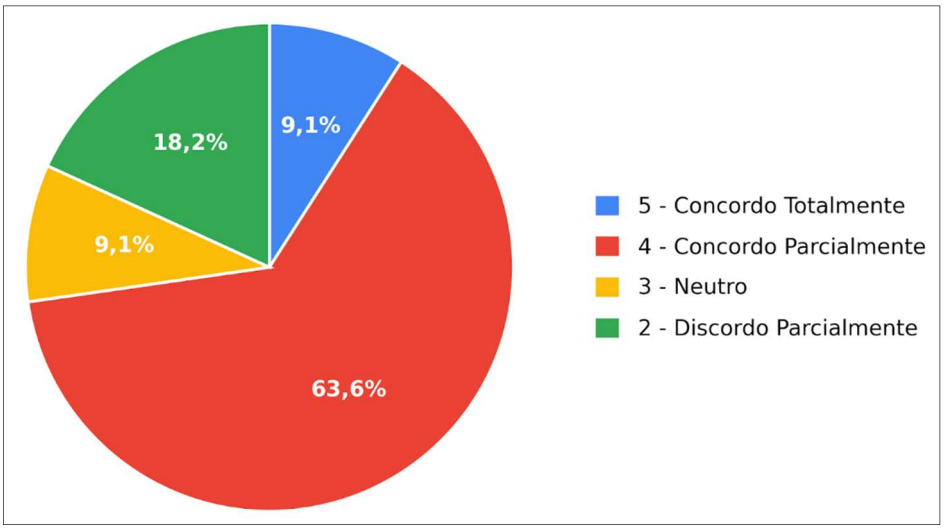
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 10 - Resumo das Respostas da Questão 3

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	1	9,1%
4 - Concordo Parcialmente	7	63,6%
3 - Neutro	1	9,1%
2 - Discordo Parcialmente	2	18,2%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 6 - Gráfico das Respostas da Questão 3



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

O índice de concordância deste item foi de 72,7% (soma das notas 4 e 5), ou seja, embora a maioria do painel tenha sinalizado concordância, a proposição não alcançou o patamar mínimo pré-estabelecido de ≥80% de concordância para a validação por consenso.

Decisão: Seguir para a 2ª rodada.

Quadro 11 - Respostas da Questão 4

Questão 4: Os manuais e normativos formais disponíveis no Banese são amplamente consultados, compreendidos e assimilados na prática diária, transformando-se em competências operacionais individuais.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	2 - Discordo Parcialmente	Não são divulgados amplamente ou não tem	Publicar os manuais das áreas
2	1 - Discordo Totalmente	Os normativos formais do Banese não contemplam a transferência de conhecimento referente às rotinas operacionais. Nesse contexto, o Manual POP viabiliza o aprendizado ao instruir todo o fluxo operacional de maneira clara, didática e objetiva.	
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	3 - Neutro	Recebo informações de atualizações de normativos, porém não existe obrigatoriedade de leitura, nem uma cobrança específica.	Solicitar confirmação de leitura.

5	4 - Concordo Parcialmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	2 - Discordo Parcialmente	Os normativos constituem quase toda a documentação formal atual e não têm como objetivo detalhar cada etapa de determinado procedimento, funcionando como um meio de consulta de diretrizes da instituição.	Para que os conhecimentos operacionais possam ser melhor assimilados entre os colaboradores é preciso que haja o desenvolvimento e disponibilização ampla de manuais que instruam como os procedimentos devem ser realizados.
8	4 - Concordo Parcialmente		
9	3 - Neutro	Algumas vezes a metodologia dificulta o entendimento.	Abordagem mais objetiva.
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	3 - Neutro	Raramente. O que gera muita dúvida nas agências de relacionamento.	Continuar a utilizar uma linguagem formal no normativo, mas abordar uma linguagem mais operacional e intuitiva para os colaboradores.

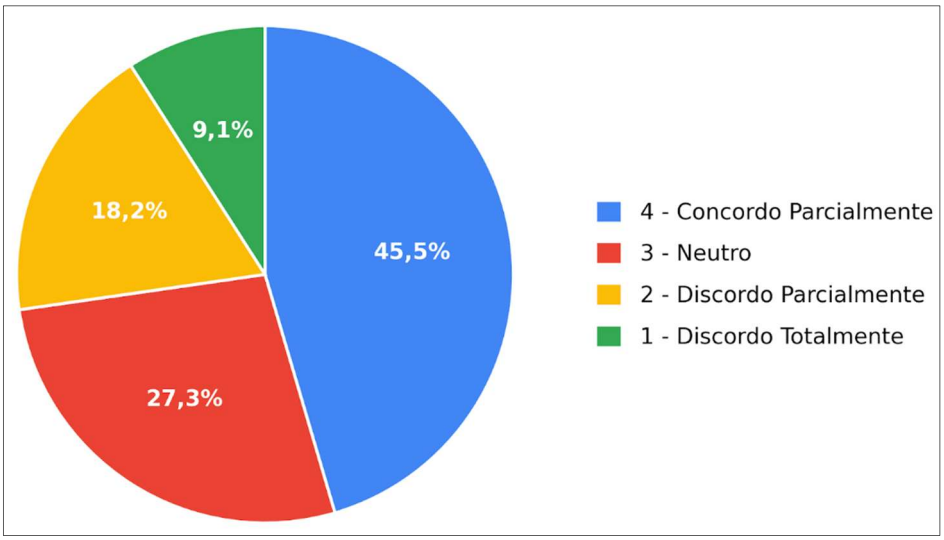
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 12 - Resumo das Respostas da Questão 4

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	0	0,0%
4 - Concordo Parcialmente	5	45,5%
3 - Neutro	3	27,3%
2 - Discordo Parcialmente	2	18,2%
1 - Discordo Totalmente	1	9,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 7 - Gráfico das Respostas da Questão 4



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A taxa de concordância de 45,5% ilustra o gargalo mais agudo diagnosticado no Bloco I. A Internalização (explícito para tácito) está comprometida. Documentos extensos ou mal formatados não se traduzem em aprendizagem corporativa, reforçando o alerta teórico de que informações só viram conhecimento quando ativamente absorvidas pelas equipes. Portanto, é imprescindível a implementação de uma nova roupagem metodológica para reverter esse quadro, como a proposta pelo Manual POP.

Decisão: Seguir para a 2ª rodada.

4.1.2. BLOCO II: Identificação de Gargalos de Externalização e Vulnerabilidade do Capital Intelectual

Quadro 13 - Respostas da Questão 5

Questão 5: Fatores como a complexidade analítica das rotinas de controle, a alta demanda operacional diária e o receio individual de perda de poder funcional representam barreiras reais que dificultam a externalização espontânea do conhecimento tácito nas equipes.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	5 - Concordo Totalmente		
4	5 - Concordo Totalmente		
5	3 - Neutro	Enxergo somente como fator dificultador, a alta demanda dificulta a externalização espontânea do conhecimento.	Sugestões dadas nos itens anteriores, no meu ponto de vista já resolveria.
6	4 - Concordo Parcialmente		

7	5 - Concordo Totalmente		
8	1 - Discordo Totalmente	A gestão da área busca sempre compartilhar conhecimentos.	
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

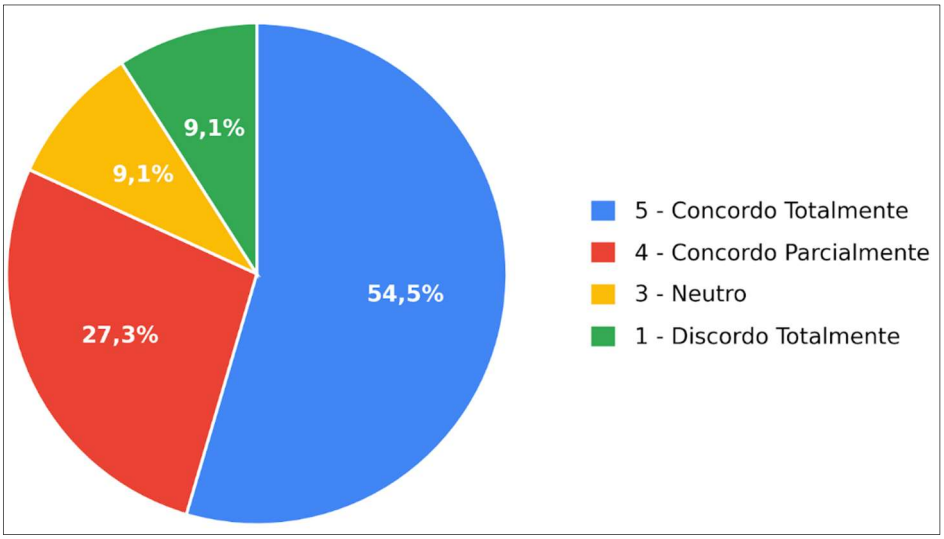
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 14 - Resumo das Respostas da Questão 5

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	6	54,5%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	1	9,1%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	1	9,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 8 - Gráfico das Respostas da Questão 5



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A taxa de consenso foi validada com 81,8%. O painel reconhece enfaticamente a literatura sobre barreiras sociocognitivas (Davenport e Prusak, 1998). A sobrecarga de trabalho somada, à retenção de conhecimento por viés de poder representam obstáculos reais na rotina das áreas de controle, exigindo da liderança a desmistificação desse processo.

Decisão: Item validado. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 15 - Respostas da Questão 6

Questão 6: A carência de uma ferramenta metodológica unificada e institucionalizada de Procedimento Operacional Padrão (POP) favorece a proliferação de controles paralelos e anotações pessoais dispersas, fragilizando o processo de gestão do conhecimento do banco.

Especialista	Resposta	Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)	Sugestões de Aprimoramento
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	5 - Concordo Totalmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		
5	4 - Concordo Parcialmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

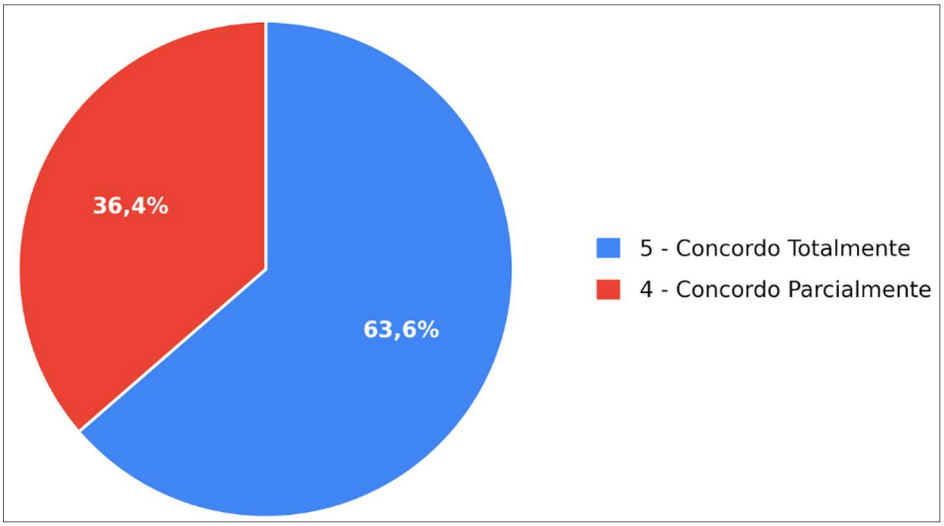
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 16 - Resumo das Respostas da Questão 6

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	7	63,6%
4 - Concordo Parcialmente	4	36,4%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 9 - Gráfico das Respostas da Questão 6



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A taxa deste item foi validada por unanimidade (100% de consenso). Trata-se do endosso absoluto à premissa que baseia o Problema de Pesquisa desta dissertação. Dessa forma, as respostas emitidas pelo painel de especialistas sugerem que a ausência de padronização metodológica institucionaliza pode acarretar na perda sistêmica da memória organizacional.

Decisão: Item validado. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 17 - Respostas da Questão 7

Questão 7: O processo de "troca de gerações" no Banese (aposentadoria de profissionais antigos e ingresso de novos concursados) gera risco iminente de descontinuidade operacional e perda de regras de negócio não formalizadas na área.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	4 - Concordo Parcialmente		
3	5 - Concordo Totalmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		
5	4 - Concordo Parcialmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	1 - Discordo Totalmente	Os processos da área já estão todos mapeados em manuais operacionais	
9	3 - Neutro	Sim, por isso a necessidade de normativos e manuais	
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

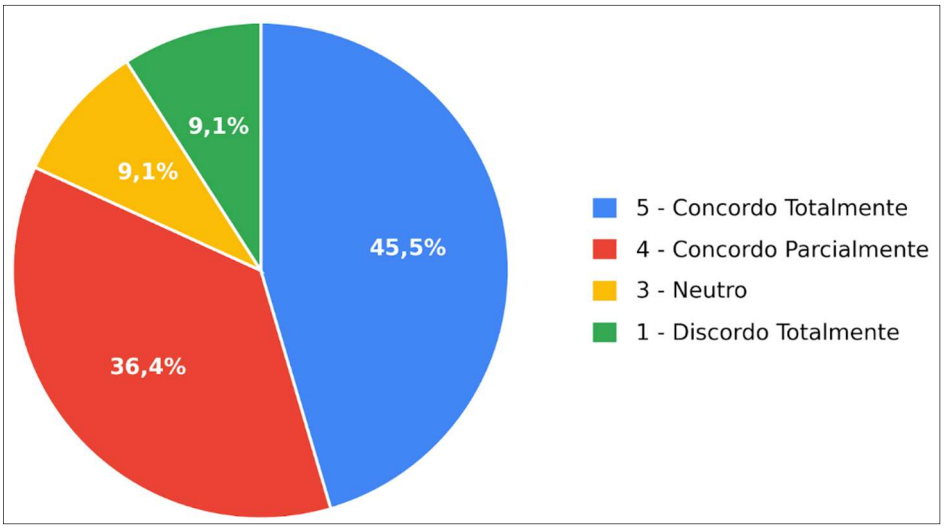
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 18 - Resumo das Respostas da Questão 7

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	5	45,5%
4 - Concordo Parcialmente	4	36,4%
3 - Neutro	1	9,1%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	1	9,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 10- Gráfico das Respostas da Questão 7



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

O consenso foi estabelecido com 81,9% de avaliações positivas. Sendo assim, as respostas do painel de especialistas sugerem que o fenômeno da transição geracional representa um aspecto crítico de vulnerabilidade de capital intelectual, situação que pode ser mitigável com o registro assertivo do conhecimento institucional.

Decisão: Item validado. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 19 - Respostas da Questão 8

Questão 8: Existem etapas críticas nas atividades de sua área que concentram o conhecimento em poucos especialistas, evidenciando pontos de atenção caso esses colaboradores se ausentem.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	4 - Concordo Parcialmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	2 - Discordo Parcialmente	Existe uma metodologia de divisão de tarefas onde cada atividade realizada por um colaborador é atribuída a outro colaborador na ausência do primeiro.	
5	4 - Concordo Parcialmente		
6	5 - Concordo Totalmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	1 - Discordo Totalmente	A área possui um sistema de aprendizagem e rodízio de atividades permitindo que os colaboradores tenham conhecimento de todos os processos operacionais existentes. Além dos manuais que auxiliam na disseminação do conhecimento.	
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	4 - Concordo Parcialmente		

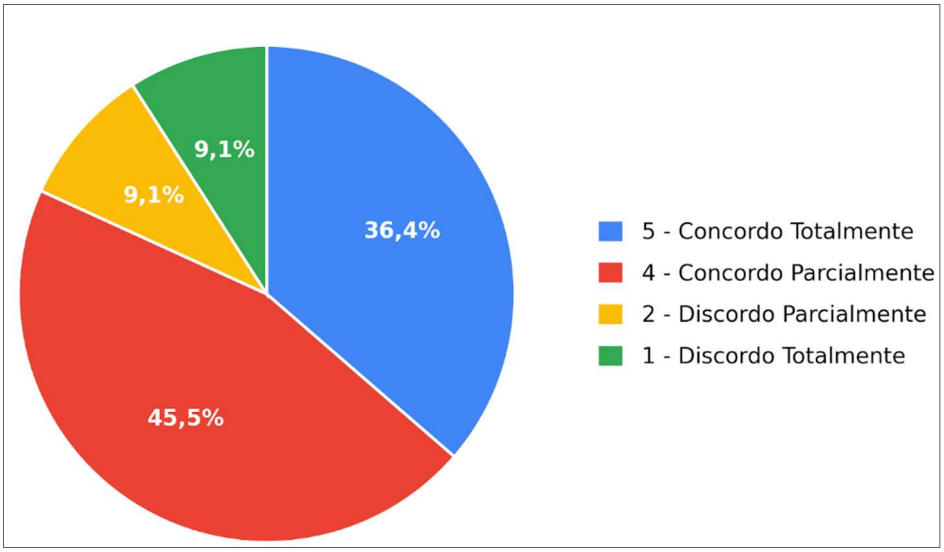
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 20 - Resumo das Respostas da Questão 8

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	4	36,4%
4 - Concordo Parcialmente	5	45,5%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	1	9,1%
1 - Discordo Totalmente	1	9,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 11 - Gráfico das Respostas da Questão 8



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A taxa de concordância de 81,9% ressalta o risco de "pontos únicos de falha" organizacionais. A concentração de saberes tácitos é um fato que eleva as áreas a uma dependência indesejável sobre indivíduos específicos, exigindo o resguardo corporativo dessas metodologias por meio da externalização.

Decisão: Item validado. Não seguir para a 2ª rodada.

4.1.3. BLOCO III: Rigor Estrutural, Usabilidade e Validação do Manual POP

Quadro 21 - Respostas da Questão 9

Questão 9: Os campos presentes no Cabeçalho (Área, Código no padrão ÁREA-0n, Nome do Procedimento, Versão e Atualizado em) são suficientes para assegurar o controle de versão, a rastreabilidade e a rápida identificação da vigência documental.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	4 - Concordo Parcialmente		
2	4 - Concordo Parcialmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		
5	5 - Concordo Totalmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	4 - Concordo Parcialmente		

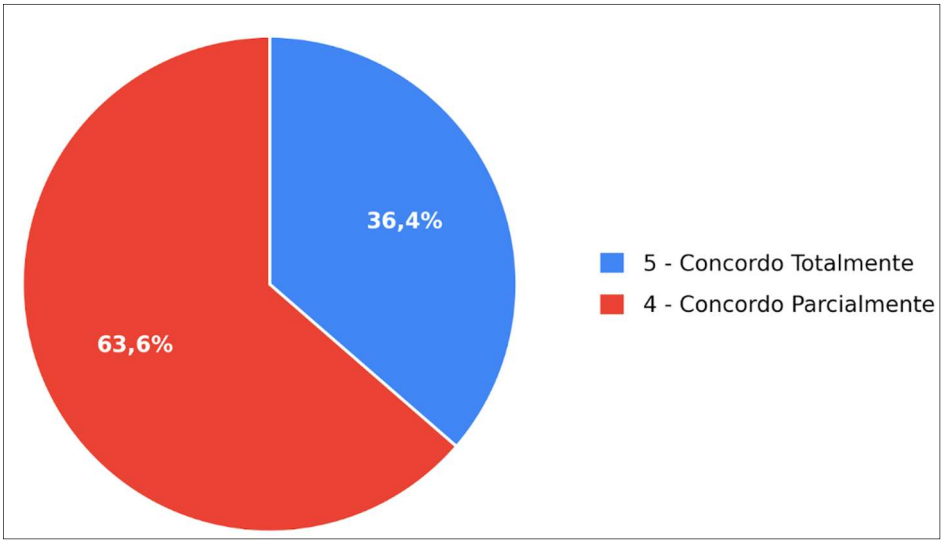
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 22 - Resumo das Respostas da Questão 9

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	4	36,4%
4 - Concordo Parcialmente	7	63,6%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 12 - Gráfico das Respostas da Questão 9



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Este item obteve o consenso total (100%) dos participantes. O grupo de especialistas validou a estrutura inaugural do PTT, sugerindo que a estruturação do documento pode atender às normas de governança e possibilitar a implementação dos critérios de arquivamento e rastreabilidade documental para os fluxos do banco.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 23 - Respostas da Questão 10

Questão 10: A inclusão da seção Objetivo permite delimitar de forma clara a finalidade da rotina, seus limites de escopo e os resultados pretendidos.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	3 - Neutro	A seção objetivo daria apenas uma visão geral do da finalidade.	

5	5 - Concordo Totalmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	3 - Neutro	Permitirá se realmente for bem definido.	
10	5 - Concordo Totalmente		
11	4 - Concordo Parcialmente		

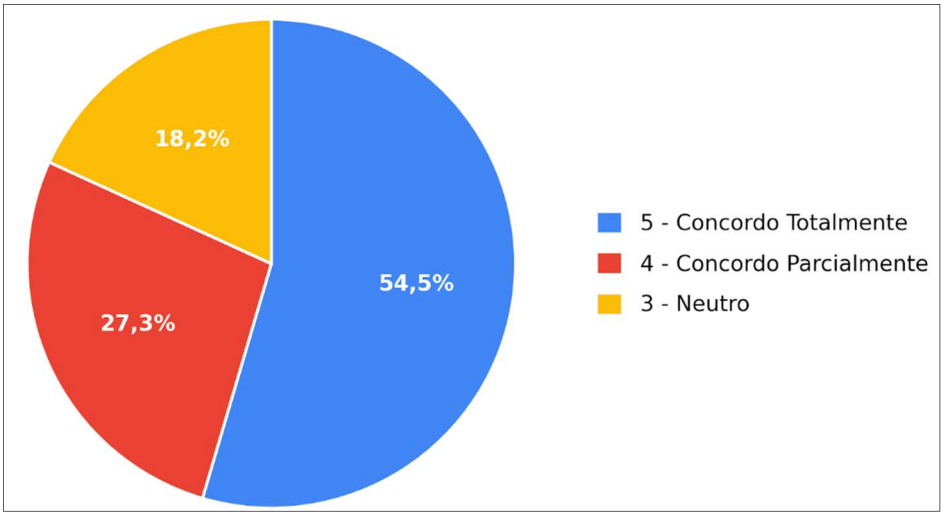
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 24 - Resumo das Respostas da Questão 10

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	6	54,5%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	2	18,2%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 13 - Gráfico das Respostas da Questão 10



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A proposição obteve um índice de concordância acumulada (notas 4 e 5) de 81,8%, ultrapassando o limiar de ≥80% estabelecido no protocolo da pesquisa para a obtenção de consenso. A análise das contribuições revela que a maioria absoluta dos especialistas reconhece a delimitação do objetivo como um fator importante para estabelecer as fronteiras funcionais do procedimento, evitando desvios operacionais. O percentual de neutralidade (18,2%) esteve associado à ressalva de que a seção deve ser elaborada em linguagem concisa para não se transformar em uma descrição meramente teórica, mas sim em um guia de orientação prática imediata.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 25 - Respostas da Questão 11

Questão 11: A divisão explícita entre Normas Internas (políticas, circulares e manuais do Banese) e Normas Externas (resoluções CMN/Bacen, legislações federais) confere respaldo legal inequívoco e assegura o *compliance* bancário.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	3 - Neutro	Existem outras normas/leis que podem interferir nas normas mencionadas.	
5	5 - Concordo Totalmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

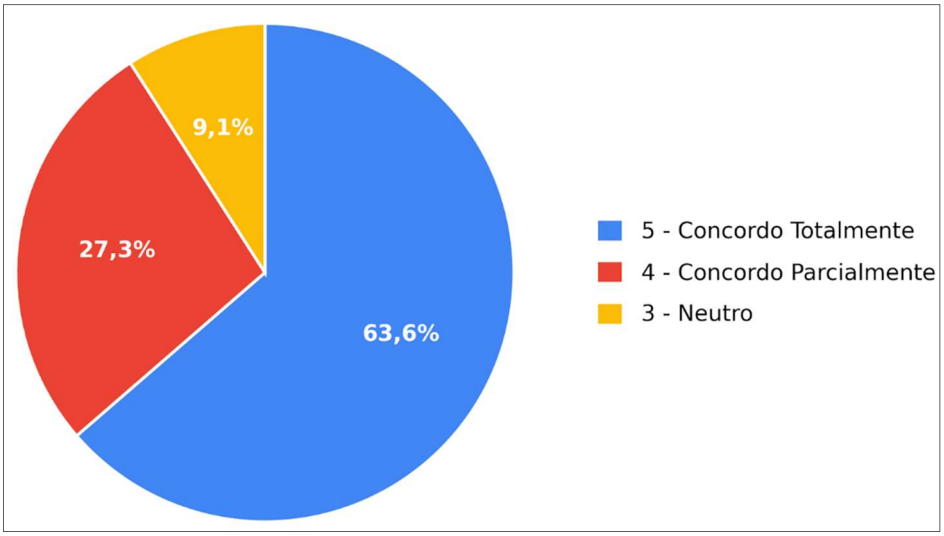
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 26 - Resumo das Respostas da Questão 11

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	7	63,6%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	1	9,1%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 14 - Gráfico das Respostas da Questão 11



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A avaliação do painel de especialistas resultou em 90,9% de aprovação consensual. No contexto bancário, no qual o ambiente regulatório é altamente rigoroso e mutável, os especialistas entenderam ser importante constar no documento os normativos corporativos e resoluções de órgãos superiores (CMN e Bacen), para assegurar a conformidade e a rastreabilidade jurídica do procedimento. A presença de 9,1% de posição neutra pode refletir o apontamento de que os colaboradores devem ser instruídos sobre como consultar atualizações externas com facilidade.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 27 - Respostas da Questão 12

Questão 12: A seção Procedimentos Relacionados é relevante para situar o operador quanto à integração dos fluxos de trabalho, demonstrando a interdependência entre as atividades.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		
5	5 - Concordo Totalmente		
6	5 - Concordo Totalmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

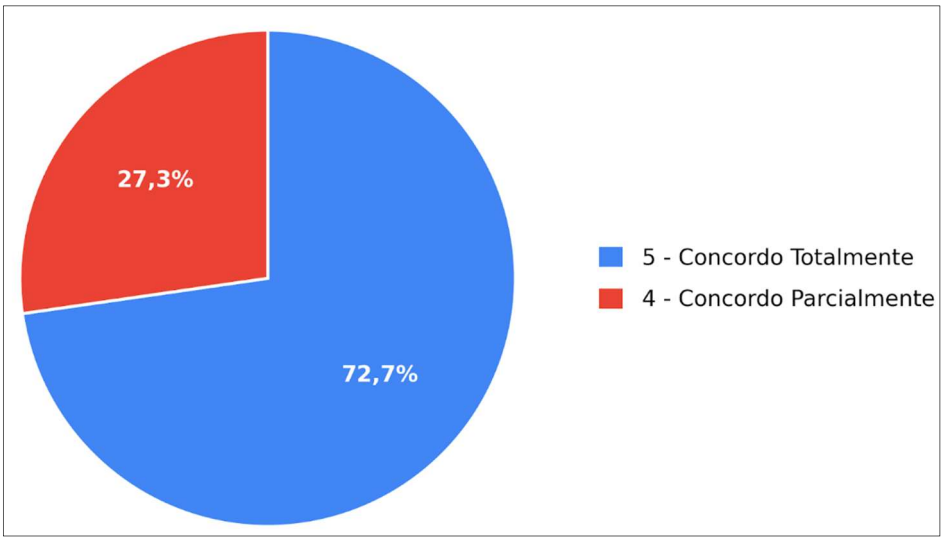
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 28 - Resumo das Respostas da Questão 12

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	8	72,7%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 15 - Gráfico das Respostas da Questão 12



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A proposição alcançou 100% de consenso (unanimidade entre os especialistas). A convergência absoluta sugere que as atividades operacionais das áreas de controle não funcionam em isolamento. A apresentação de conexões com outros fluxos favorece a visão holística do processo, viabilizando o modo de Combinação da teoria do conhecimento ao conectar diferentes corpos de saber explícito da instituição.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 29 - Respostas da Questão 13

Questão 13: A tabela de Entradas associando cada documento ou base de dados à sua exata Localização (sistemas corporativos, módulos de TI, diretórios de rede ou sites) propicia a rapidez e a prontidão necessárias para a execução da tarefa por qualquer colaborador.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	5 - Concordo Totalmente		
5	4 - Concordo Parcialmente		
6	5 - Concordo Totalmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

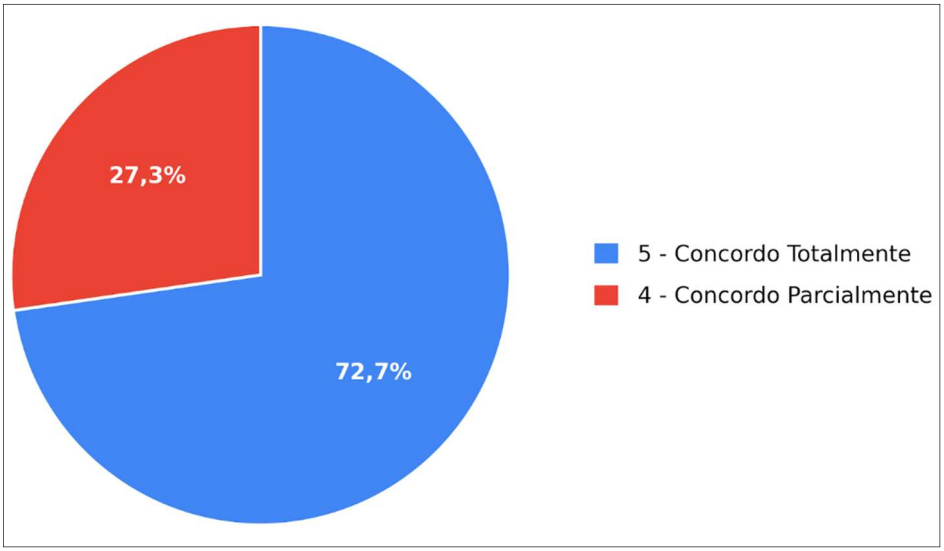
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 30 - Resumo das Respostas da Questão 13

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	8	72,7%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 16 - Gráfico das Respostas da Questão 13



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A aprovação unânime deste item com 100% de validação dos especialistas sugere a relevância operacional de especificar caminhos de rede, diretórios e módulos de sistemas. Um dos principais focos de ineficiência na curva de aprendizagem e na rotina de novos colaboradores é a incerteza quanto ao local de armazenamento de insumos de trabalho. Dessa forma, a tabela de Entradas acaba contribuindo para a solução desse gargalo.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 31 - Respostas da Questão 14

Questão 14: A seção Etapas apresenta formato adequado para converter o raciocínio tácito e as ações práticas em um passo a passo explícito e lógico, permitindo a correta reprodução operacional.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		

5	5 - Concordo Totalmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

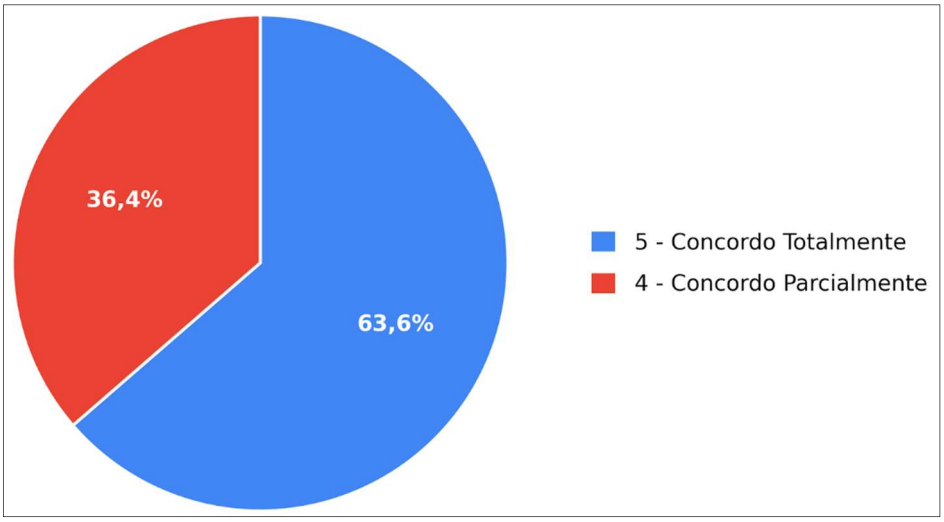
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 32 - Resumo das Respostas da Questão 14

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	7	63,6%
4 - Concordo Parcialmente	4	36,4%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 17 - Gráfico das Respostas da Questão 14



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Este item atingiu 100% de concordância dos especialistas. Sendo a seção Etapas o núcleo da Externalização (conversão de conhecimento tácito individual em diretriz explícita compartilhada), as respostas do painel sugerem que a disposição cronológica das ações viabiliza a correta reprodutibilidade das rotinas analíticas, eliminando a dependência excessiva da memória individual.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 33 - Respostas da Questão 15

Questão 15: A especificação das Saídas vinculadas aos respectivos Destinos (relatórios gerados, sistemas alimentados ou áreas recebedoras) garante a integridade da entrega final e o fechamento adequado do ciclo do processo.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	5 - Concordo Totalmente		
5	5 - Concordo Totalmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

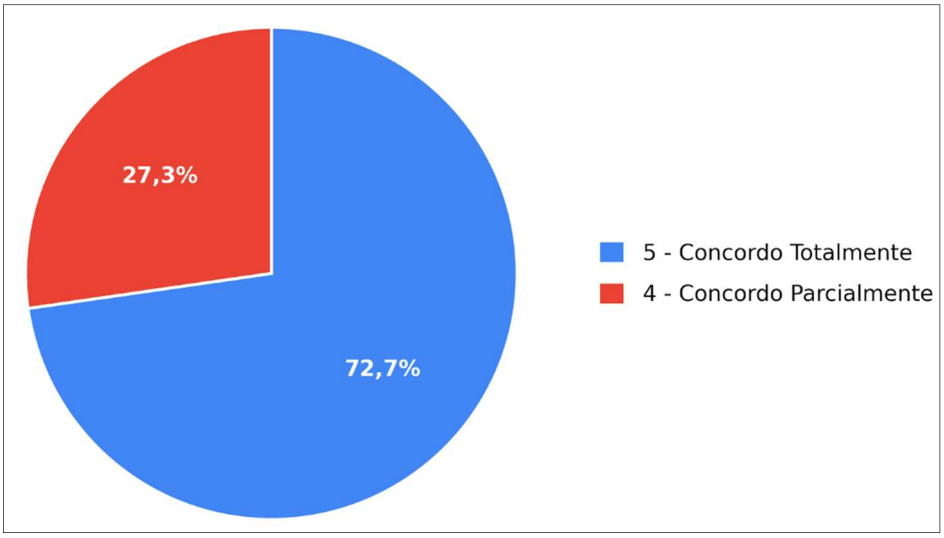
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 34 - Resumo das Respostas da Questão 15

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	8	72,7%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 18 - Gráfico das Respostas da Questão 15



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Esta proposição também foi aprovada por unanimidade (100%), o que reflete a compreensão dos especialistas de que o fechamento adequado do ciclo do processo exige o

correto encaminhamento dos produtos gerados. Ao definir as Saídas e seus alvos de destino, o instrumento auxilia na prevenção de descontinuidades na comunicação entre setores recebedores dos entregáveis.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 35 - Respostas da Questão 16

Questão 16: Os campos Periodicidade, Tempo de Execução e identificação dos Responsáveis (Nome, Ramal e E-mail) fornecem os dados necessários para o planejamento operacional, suporte técnico imediato e balanceamento da carga de trabalho.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	5 - Concordo Totalmente		
5	4 - Concordo Parcialmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

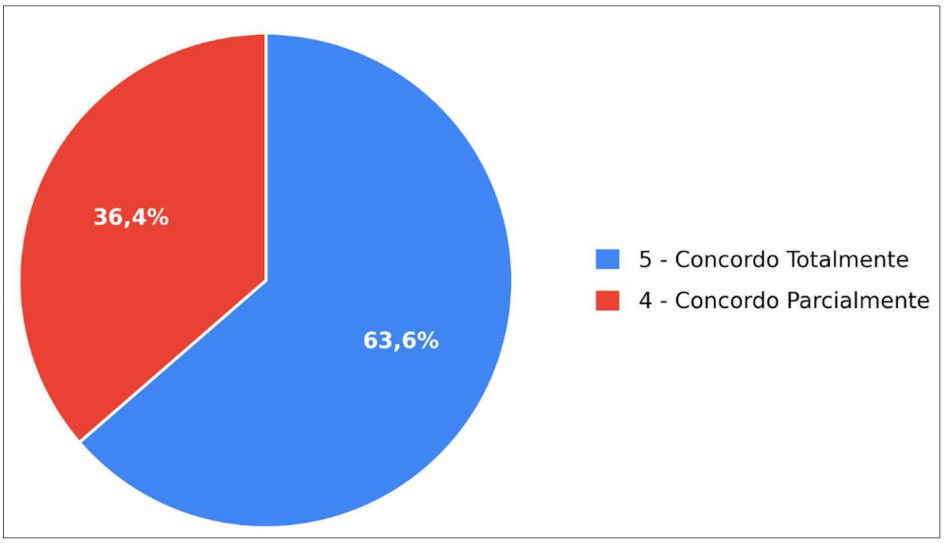
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 36 - Resumo das Respostas da Questão 16

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	7	63,6%
4 - Concordo Parcialmente	4	36,4%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 19 - Gráfico das Respostas da Questão 16



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Esta proposição registrou unanimidade de aceitação positiva pelos especialistas. Diante disso, os resultados baseados na percepção dos especialistas indicam que a metrificação do tempo de execução e a definição de responsáveis diretos oferecem insumos estratégicos para que a supervisão gerencial equalize a distribuição de demandas entre as equipes.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 37 - Respostas da Questão 17

Questão 17: O campo Informações Adicionais é eficaz para documentar contingências operacionais, fluxos de exceção, contatos de suporte de sistemas e observações analíticas não contempladas no fluxo linear.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	5 - Concordo Totalmente		
5	4 - Concordo Parcialmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

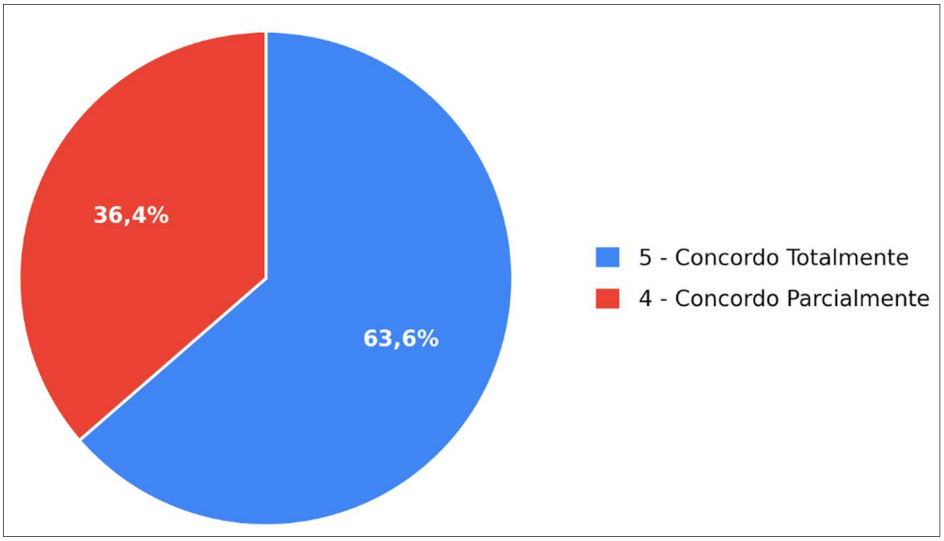
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 38 - Resumo das Respostas da Questão 17

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	7	63,6%
4 - Concordo Parcialmente	4	36,4%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 20 - Gráfico das Respostas da Questão 17



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Esta proposição também registrou unanimidade de aceitação positiva pelos especialistas. O ecossistema operacional de um banco lida frequentemente com instabilidades em sistemas ou exceções em contratações. Portanto, documentar os caminhos contingenciais nesse campo ajuda na absorção da sabedoria prática dos especialistas sobre como agir diante do imprevisto, evitando gargalos nas operações diárias.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 39 - Respostas da Questão 18

Questão 18: O modelo tripartite de validação (Elaborado por [executor], Verificado por [gestor operacional] e Aprovado por [gestor da área]) estabelece níveis adequados de governança, assegurando legitimidade técnica e conformidade administrativa sobre o conhecimento documentado.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		

4	5 - Concordo Totalmente		
5	5 - Concordo Totalmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

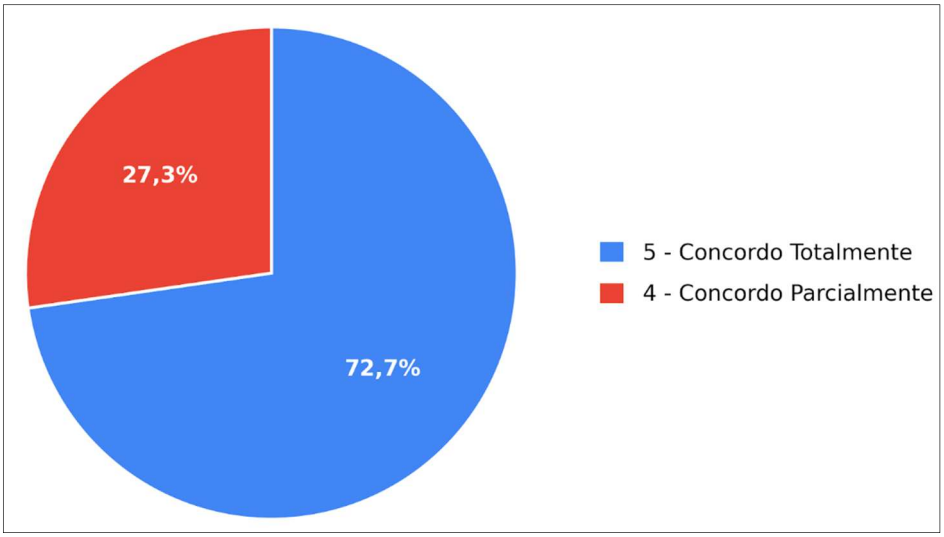
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 40 - Resumo das Respostas da Questão 18

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	8	72,7%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 21 - Gráfico das Respostas da Questão 18



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A taxa deste item foi validada por unanimidade (100% de consenso), ou seja, o painel de especialistas entendeu ser importante ter a alocação de responsabilidades em três instâncias. Essa tríplice checagem (execução, verificação e aprovação formal) permite o alinhamento técnico do procedimento à norma institucional e descentraliza o controle, atribuindo corresponsabilidade à chefia imediata e à gerência de área.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

4.1.4. BLOCO IV: Potencial de contribuição para a padronização, mitigação de riscos e preservação da memória institucional

Quadro 41 - Respostas da Questão 19

Questão 19: A implementação disseminada do Manual POP validado contribui diretamente para a padronização das rotinas da sua área, reduzindo erros operacionais e garantindo a conformidade.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	5 - Concordo Totalmente		
5	5 - Concordo Totalmente		
6	5 - Concordo Totalmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

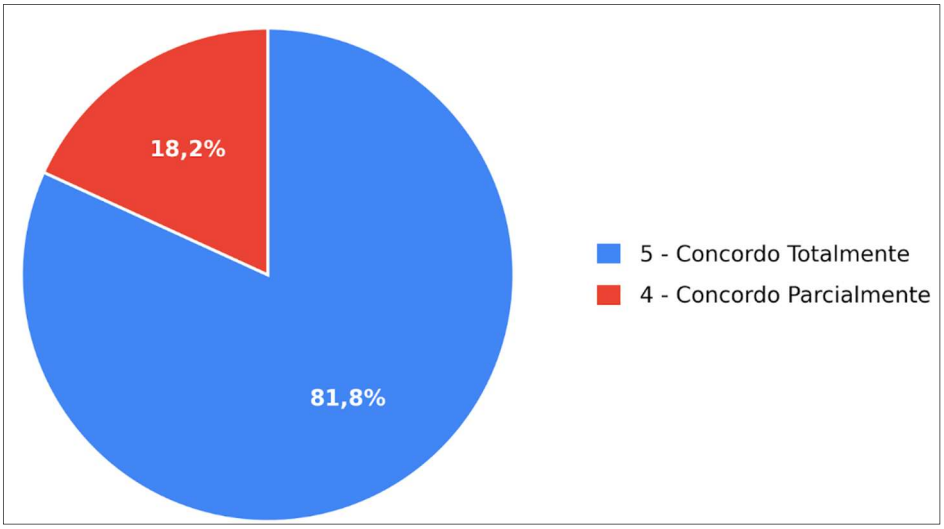
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 42 - Resumo das Respostas da Questão 19

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	9	81,8%
4 - Concordo Parcialmente	2	18,2%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 22 - Gráfico das Respostas da Questão 19



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A proposição foi acolhida com 100% de concordância, apresentando a maior densidade de notas 5 (81,8%) do questionário. A análise sugere que os especialistas enxergam

a ferramenta metodológica como um instrumento de padronização prática, que corrobora para a mitigação de falhas humanas e manutenção da conformidade perante os órgãos reguladores.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 43 - Respostas da Questão 20

Questão 20: A ferramenta proposta é eficiente para acelerar a curva de aprendizado de novos colaboradores (concursados ou transferidos), facilitando a assimilação autônoma das regras de trabalho.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	5 - Concordo Totalmente		
5	5 - Concordo Totalmente		
6	5 - Concordo Totalmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

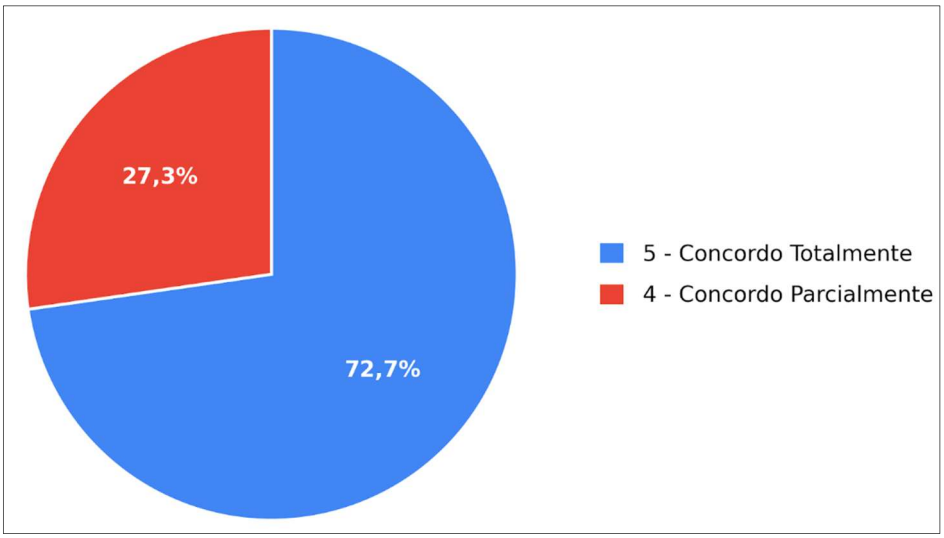
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 44 - Resumo das Respostas da Questão 20

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	8	72,7%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 23 - Gráfico das Respostas da Questão 20



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Houve o consenso pleno de 100 % na validação do PTT como meio apto para promover o modo de Internalização (conversão de conhecimento explícito em prática individual). Frente ao cenário de substituição do quadro funcional, por conta de novas contratações via concurso público no Banese, a disponibilidade de manuais instrucionais é considerada um importante vetor que contribui sobremaneira como acelerador no treinamento dos novos bancários.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 45 - Respostas da Questão 21

Questão 21: O Banese deve instituir rotinas de revisão periódica (semestral/anual) para manter os manuais permanentemente aderentes às mudanças de sistemas e normas.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	5 - Concordo Totalmente		
4	5 - Concordo Totalmente		
5	4 - Concordo Parcialmente		
6	5 - Concordo Totalmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

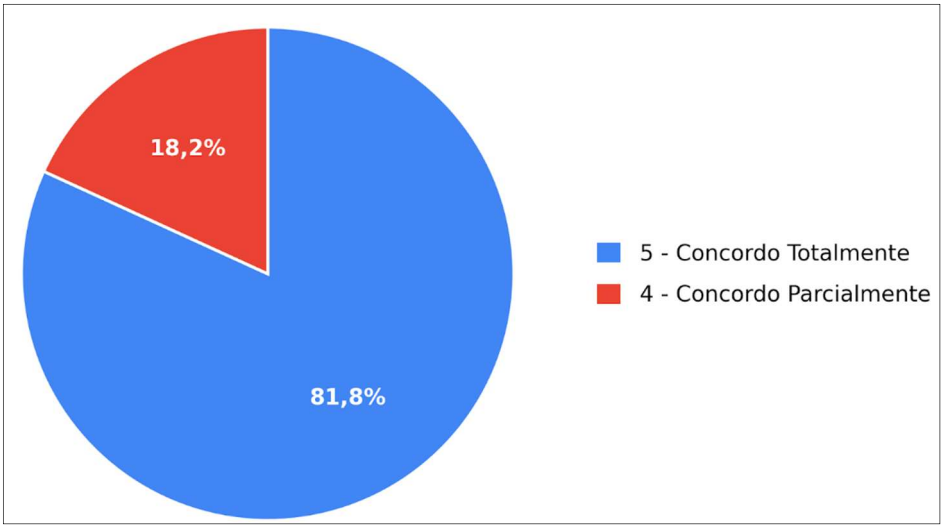
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 46 - Resumo das Respostas da Questão 21

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	9	81,8%
4 - Concordo Parcialmente	2	18,2%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 24 - Gráfico das Respostas da Questão 21



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Este item também teve 100% de aprovação dos especialistas, sugerindo que a gestão do conhecimento deve ser um ciclo contínuo, visto que a obsolescência dos manuais é um risco real decorrente de atualizações em sistemas de TI e alterações na legislação bancária. Sendo assim, instituir um cronograma de revisões contribui para a atemporalidade e a fidedignidade dos registros operacionais.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

Quadro 47 - Respostas da Questão 22

Questão 22: As lideranças devem atuar como incentivadoras do registro, incorporando a elaboração e atualização dos POPs nas metas das equipes e reconhecendo os colaboradores que contribuem para a memória institucional.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	5 - Concordo Totalmente		
4	5 - Concordo Totalmente		

5	4 - Concordo Parcialmente		
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	5 - Concordo Totalmente		
8	5 - Concordo Totalmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	5 - Concordo Totalmente		
11	5 - Concordo Totalmente		

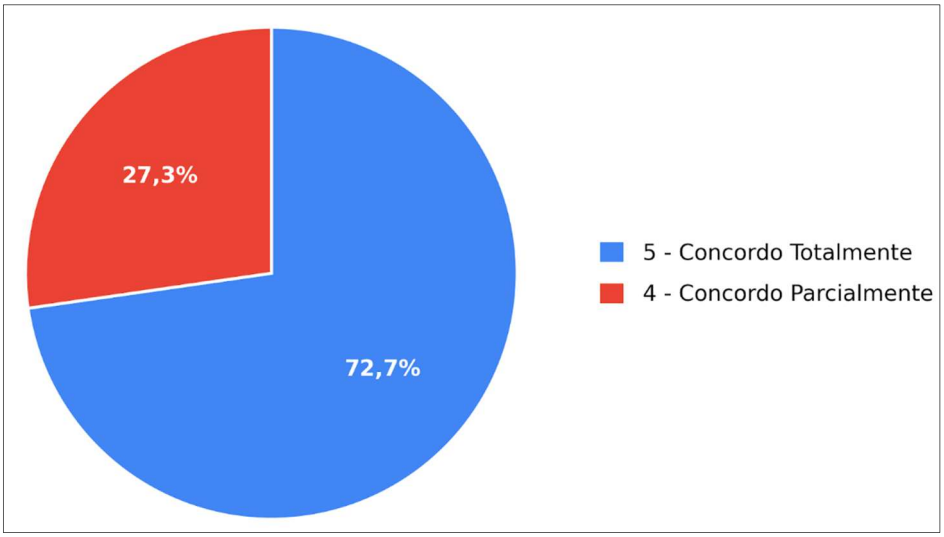
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 48 - Resumo das Respostas da Questão 22

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	8	72,7%
4 - Concordo Parcialmente	3	27,3%
3 - Neutro	0	0,0%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 25 - Gráfico das Respostas da Questão 22



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A aceitação unânime desta propositura consolida a premissa de que a efetividade das ferramentas formais depende do patrocínio da alta gestão e das chefias intermediárias. Portanto, vincular a manutenção dos POPs aos objetivos da área e valorizar os colaboradores que externalizam seus saberes propicia um contexto capacitador, indispensável para a sustentabilidade da gestão do conhecimento e preservação do patrimônio intelectual do Banese.

Decisão: Proposição aprovada e mantida na estrutura definitiva do Manual POP. Não seguir para a 2ª rodada.

4.2 ANÁLISE DA 2ª RODADA

Na primeira rodada do Método Delphi, a maioria das questões do instrumento submetido ao Painel de Especialistas atingiu o critério de consenso pré-estabelecido de concordância ≥80% (soma dos conceitos 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Totalmente na escala *Likert*). Foi realizada essa validação direta para a maior parte do questionário, porém observou-se que apenas as questões 1, 2, 3 e 4, pertencentes ao Bloco I (Modos de Conversão do Conhecimento e Condições Facilitadoras), não alcançaram esse patamar, obtendo índices de concordância de 63,7%, 63,7%, 72,7% e 45,5%, respectivamente.

Diante disso, considerando o não atingimento do limiar decisório na etapa inicial, realizou-se a 2ª Rodada do Método Delphi focada exclusivamente nessas quatro proposições, mediante o reenvio aos 11 especialistas do painel com relatório de *feedback* controlado contendo os dados estatísticos da rodada anterior juntamente com a compilação anônima das justificativas e sugestões qualitativas apresentadas pelos próprios participantes. Essa sistemática permitiu a reavaliação reflexiva das respostas, propiciando aos peritos ponderar se manteriam seus posicionamentos originais ou se realizariam modificações.

No entanto, foi constatada a manutenção das notas e posições individuais pelos especialistas na 2ª Rodada, o que demostrou a estabilidade deliberativa das questões 1, 2, 3 e 4 e sugeriu a consolidação definitiva das avaliações e a ausência de oscilação metodológica após o *feedback* interativo. Na aplicação da técnica Delphi, quando a devolução dos argumentos do grupo não provocou migração de pontuações em rodadas subsequentes, notou-se que o julgamento do Painel de Especialistas atingiu o seu ponto de saturação e consolidação reflexiva. Diante dessa estagnação convergente, a literatura preconiza a aplicação do critério de parada por estabilidade de opinião, quando o processo avaliativo atinge o teto de estabilidade metodológica, dispensando novas rodadas de consulta para esses itens (Linstone e Turoff, 2002; Rozados, 2015). Portanto, encerrou-se a análise.

Salienta-se, todavia, que a estabilidade de opinião atestada nas referidas questões não converte os percentuais obtidos em consenso ou validação, visto que o resultado evidencia a percepção dos especialistas de que os modos de conversão de conhecimento ainda apresentam fragilidades estruturais, reforçando o diagnóstico de lacunas nas fases de Socialização, Externalização e Internalização.

A seguir, apresentam-se os dados, representações gráficas, quadros quantitativos e a análise pormenorizada das Questões 1, 2, 3 e 4 na 2ª Rodada.

Quadro 49 - Respostas da Questão 1 - 2ª rodada

Questão 1: As rotinas de trabalho de sua área proporcionam espaços estruturados e tempo hábil para a transferência direta de saberes tácitos entre colegas e por meio de mentoria informal.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		
5	3 - Neutro	Mantenho a posição anterior de que as demandas diárias são exaustivas, o que muitas vezes impedem de fazermos a transferência de saberes.	Mantenho a posição anterior de fazer interações programadas com a equipe.
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	1 - Discordo Totalmente	Reitero o que falei antes, pois, em decorrência das demandas diárias, os detentores de conhecimento muitas vezes encontram-se indisponíveis ou dispõem de pouco tempo para realizar a troca de saberes.	Reitero a sugestão de formalizar o conhecimento.
8	4 - Concordo Parcialmente		
9	3 - Neutro	Mantenho posição, pois na maioria do tempo não temos tempo	
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	3 - Neutro	Repito: Espaços estruturados sim, tempo hábil não.	Reforço a sugestão de temos mais tempo disponível para isso

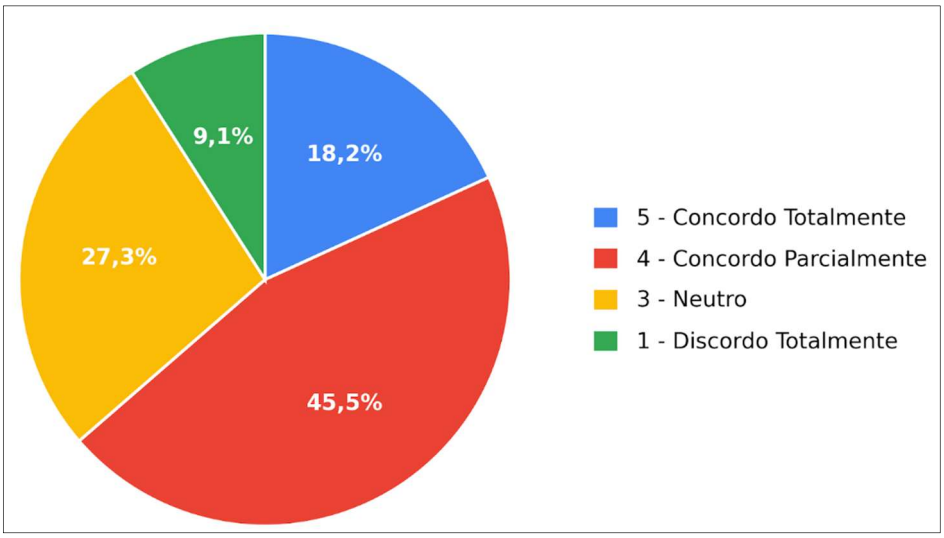
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 50 - Resumo das Respostas da Questão 1- 2ª rodada

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	2	18,2%
4 - Concordo Parcialmente	5	45,5%
3 - Neutro	3	27,3%
2 - Discordo Parcialmente	0	0,0%
1 - Discordo Totalmente	1	9,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 26 - Gráfico das Respostas da Questão 1- 2ª rodada



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A totalidade dos especialistas manteve exatamente as mesmas notas e o posicionamento da rodada anterior, preservando 100% dos quantitativos e percentuais. Sendo assim, a estabilidade dos dados sugere a clareza, a pertinência e a relevância conceitual da Questão 1 e a manutenção do índice de concordância reflete estabilidade das opiniões do painel, embora o item tenha permanecido sem consenso.

Decisão: Análise concluída. Não foi atingido o limiar estabelecido para a validação por consenso (concordância ≥80%), porém foi utilizado o critério de parada por estabilidade de opinião.

Quadro 51 - Respostas da Questão 2 - 2ª rodada

Questão 2: Os métodos correntes de registro e elaboração de instruções de trabalho na sua área conseguem capturar com precisão os critérios de julgamento, as tomadas de decisão e o saber-fazer dos colaboradores mais experientes.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	5 - Concordo Totalmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	4 - Concordo Parcialmente		
5	3 - Neutro	Mantenho a posição anterior de que demandas exaustivas impedem a absorção das instruções de trabalho, não nos dando segurança para as tomadas de decisões.	Treinamentos internos periódicos
6	5 - Concordo Totalmente		

7	2 - Discordo Parcialmente	Reitero o que falei antes, de que o método vigente de registro de processos consiste geralmente em anotações para uso pessoal.	Reitero o que falei antes, precisa padronizar a estrutura da formalização das informações.
8	3 - Neutro	Embora o documento exista, a tomada de decisão ágil e a resolução de problemas complexos ainda dependem da presença física ou da consulta direta ao profissional mais experiente	
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	3 - Neutro	Repito: geralmente cada um aprende à sua maneira.	Repito a sugestão de ter Manuais operacionais intuitivos.

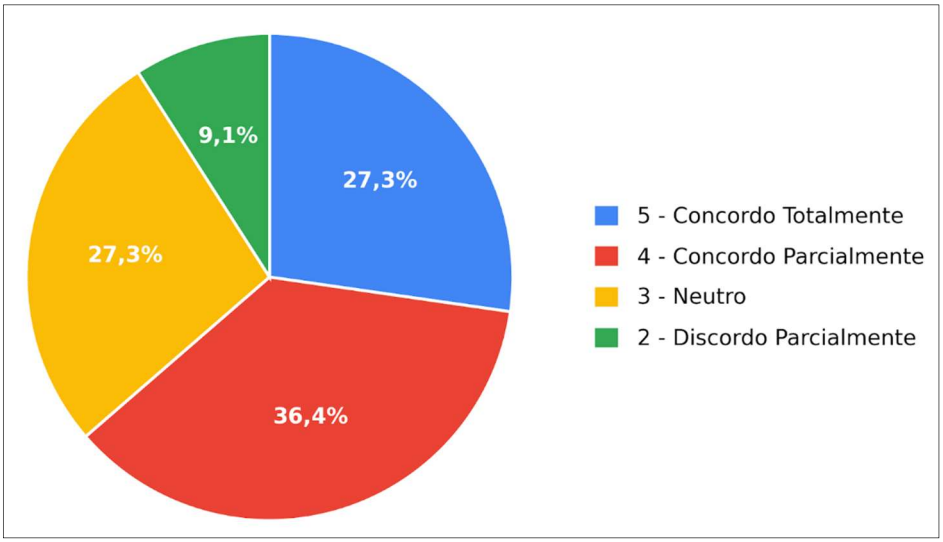
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 52 - Resumo das Respostas da Questão 2 - 2ª rodada

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	3	27,3%
4 - Concordo Parcialmente	4	36,4%
3 - Neutro	3	27,3%
2 - Discordo Parcialmente	1	9,1%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 27 - Gráfico das Respostas da Questão 2 - 2ª rodada



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Como nenhum especialista alterou sua nota ou justificativa, também resultou na manutenção dos quantitativos e percentuais observados na 1ª Rodada, o que sugere consistência interna e forte alinhamento do grupo quanto ao constructo avaliado.

Decisão: Análise concluída. Não foi atingido o limiar estabelecido para a validação por consenso (concordância ≥80%), porém foi utilizado o critério de parada por estabilidade de opinião.

Quadro 53 - Respostas da Questão 3 - 2ª rodada

Questão 3: Sua área realiza a integração, o cruzamento de informações e a atualização periódica entre seus normativos internos, relatórios operacionais e regulamentações externas do setor bancário.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	4 - Concordo Parcialmente		
2	5 - Concordo Totalmente		
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	2 - Discordo Parcialmente	Ratifico que até existe o cruzamento de informação, mas de maneira informal.	Ter mais reuniões periódicas
5	2 - Discordo Parcialmente	Falta de tempo hábil	Interações com a equipe
6	4 - Concordo Parcialmente		
7	4 - Concordo Parcialmente		
8	4 - Concordo Parcialmente		
9	4 - Concordo Parcialmente		
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	3 - Neutro	Apenas de normativos internos	Definir um responsável pela demanda

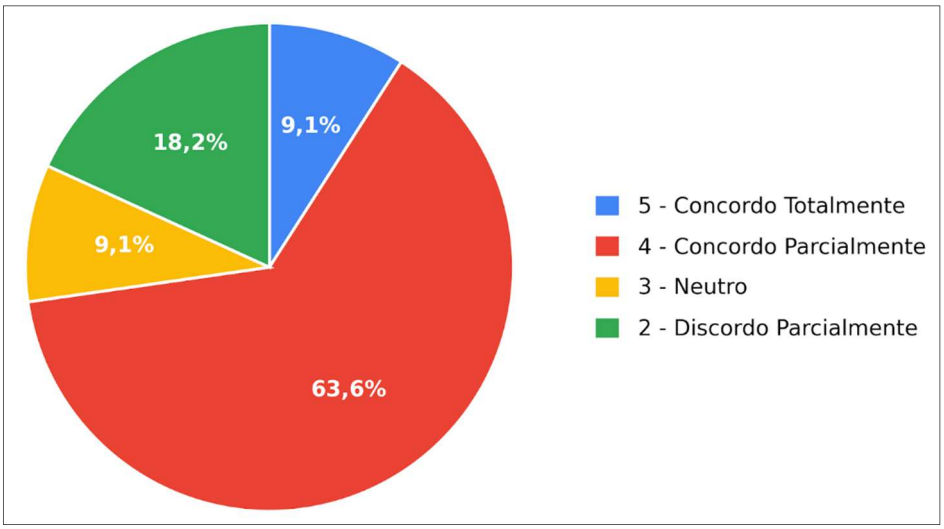
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 54 - Resumo das Respostas da Questão 3 - 2ª rodada

Escala de Resposta	**Quantitativo**	**Percentual**
5 - Concordo Totalmente	1	9,1%
4 - Concordo Parcialmente	7	63,6%
3 - Neutro	1	9,1%
2 - Discordo Parcialmente	2	18,2%
1 - Discordo Totalmente	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 28 - Gráfico das Respostas da Questão 3 - 2ª rodada



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A reavaliação da Questão 3 na 2ª rodada revelou a manutenção dos posicionamentos assumidos pelos especialistas na 1ª rodada, permanecendo a taxa de concordância acumulada (soma das notas 4 e 5) fixada em 72,7%, o que sugere que, embora a maioria dos peritos reconheça a execução das rotinas, ainda podem existir fragilidades estruturais decorrentes da falta de tempo e da execução informal das integrações, reforçando a necessidade de ferramentas padronizadas para institucionalizar a combinação de dados.

Decisão: Análise concluída utilizando o critério de parada por estabilidade de opinião.

Quadro 55 - Respostas da Questão 4 - 2ª rodada

Questão 4: Os manuais e normativos formais disponíveis no Banese são amplamente consultados, compreendidos e assimilados na prática diária, transformando-se em competências operacionais individuais.			
Especialista	**Resposta**	**Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3)**	**Sugestões de Aprimoramento**
1	2 - Discordo Parcialmente	Não contemplam atividades	Sugiro novamente que sejam publicados manuais das áreas
2	1 - Discordo Totalmente	Novamente informo que os normativos não contemplam a transferência de conhecimento referente às rotinas operacionais.	A sugestão é ter manuais para viabilizar o aprendizado.
3	4 - Concordo Parcialmente		
4	3 - Neutro	Mantenho a posição anterior, não ajudam nos processos operacionais	Sugestão é fazer manual de atividades operacionais.
5	4 - Concordo Parcialmente		

6	4 - Concordo Parcialmente		
7	2 - Discordo Parcialmente	Reitero o que falei antes, pois os normativos constituem quase toda a documentação formal atual e não têm como objetivo detalhar cada etapa de determinado procedimento.	Reitero o qu falei antes, de desenvolver manuais que instruam como os procedimentos devem ser realizados.
8	4 - Concordo Parcialmente		
9	3 - Neutro	Como falei antes, vezes é a metodologia que dificulta o entendimento.	
10	4 - Concordo Parcialmente		
11	3 - Neutro	Repito: Raramente ajudam, pois ainda geram dúvidas.	Repito a sugestão de trabalhar mais a linguagem operacional para os colaboradores.

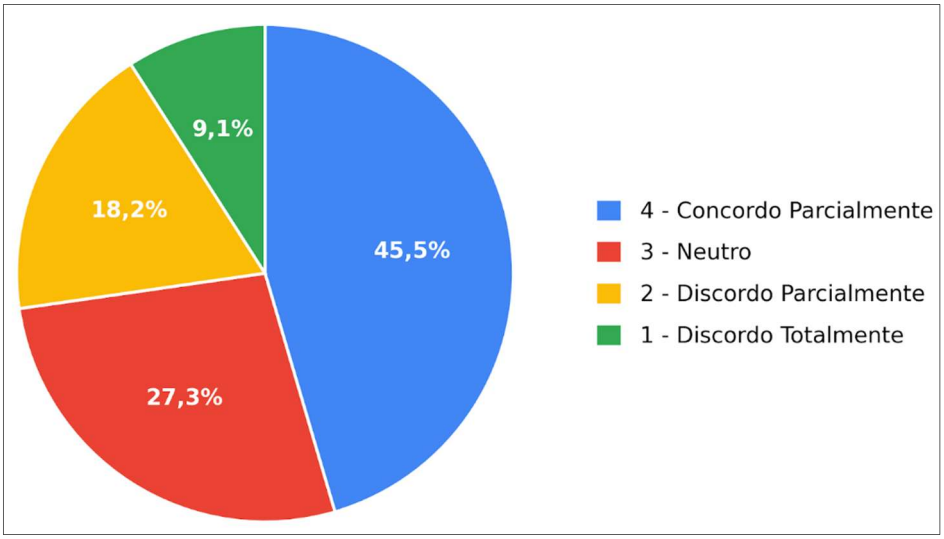
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Quadro 56 - Resumo das Respostas da Questão 4 - 2ª rodada

Escala de Resposta	Quantitativo	Percentual
5 - Concordo Totalmente	0	0,0%
4 - Concordo Parcialmente	5	45,5%
3 - Neutro	3	27,3%
2 - Discordo Parcialmente	2	18,2%
1 - Discordo Totalmente	1	9,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Figura 29 - Gráfico das Respostas da Questão 4 - 2ª rodada



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Assim como nas questões anteriores, todos os especialistas reiteraram seus posicionamentos anteriores referentes à questão 4, mantendo inalterada a distribuição amostral

e os percentuais de aprovação. Essa estabilidade permitiu encerrar as rodadas, sem transformar os resultados em consenso ou validação.

Decisão: Análise concluída utilizando o critério de parada por estabilidade de opinião.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A convergência entre os achados empíricos obtidos nas duas rodadas do Método Delphi e o referencial teórico da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional evidencia que a preservação do capital intelectual do Banese dependia da superação de gargalos na conversão de saberes nas áreas de controle. A análise integrada dos dados das seções 6.1 e 6.2 sugere que, embora a instituição mantivesse normativos formais, a dinâmica da Espiral do Conhecimento (modelo SECI) encontrava-se interrompida em etapas estratégicas.

A mensuração dos modos de conversão expôs assimetrias evidentes na dinâmica do conhecimento nas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial:

a) **Socialização (Tácito para Tácito):** A Questão 1 registrou 63,7% de concordância, mantendo-se estável na 2ª rodada. A ausência de consenso sugere que a sobrecarga diária de trabalho e a escassez de tempo inviabilizam a transferência direta de saberes tácitos via mentoria informal. Conforme postulado por Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização exige contextos capacitadores.
b) **Externalização (Tácito para Explícito):** A Questão 2 (63,7% de concordância, estável na 2ª rodada) revelou a falha nos métodos tradicionais de registro ao capturarem os critérios de julgamento e a sabedoria prática dos profissionais veteranos. Em consonância com Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (2019), a incapacidade de articular o conhecimento tácito impede que o saber-fazer individual se converta em patrimônio coletivo.
c) **Combinação (Explícito para Explícito):** A Questão 3 obteve 72,7% de concordância. As respostas do painel de especialistas apontaram que o cruzamento de informações ainda se dava de maneira parcial ou informal, demandando maior automatização e rigor sistêmico.
d) **Internalização (Explícito para Tácito):** A Questão 4 apresentou o menor grau de concordância da pesquisa (45,5%), revelando o gargalo mais agudo da espiral. Os normativos corporativos vigentes, por focarem em diretrizes genéricas, não são assimilados na prática diária, não possibilitando sua conversão em competências operacionais individuais.

Vale ressaltar que o Bloco I investigou a percepção dos especialistas sobre aspectos associados aos quatro modos de conversão da Espiral do Conhecimento (SECI) e a determinadas condições organizacionais que influenciam a criação do conhecimento nas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial. Todavia, em razão do caráter sintético da sondagem (composta por quatro proposições focadas na dinâmica operacional), os achados não visaram constituir um diagnóstico exaustivo da totalidade dos construtos teóricos de Nonaka e Takeuchi (2008, 2019), mas sim mapear a percepção do painel sobre manifestações concretas desses processos no cotidiano bancário.

A análise do Bloco II sugeriu a necessidade de uma intervenção metodológica padronizada para a captura de conhecimento operacional. O Quadro 57, a seguir, sintetiza as principais fragilidades diagnosticadas nas áreas investigadas e os respectivos consensos alcançados perante o painel:

Quadro 57 - Principais fragilidades diagnosticadas

Dimensão de Análise	Indicador Empírico	Taxa de Consenso	Implicação Teórico-Prática
Barreiras Individuais	Sobrecarga de trabalho e receio de perda de poder funcional (Q5)	81,8%	Dificulta a externalização espontânea e retém conhecimentos críticos em indivíduos.
Ausência de Padrão	Carência de ferramenta POP unificada gerando controles paralelos (Q6)	100%	Estimula anotações pessoais dispersas e fragiliza a governança informacional.
Transição Geracional	Risco iminente de perda de regras de negócio por aposentadorias (Q7)	81,9%	Compromete a memória organizacional frente ao egresso de veteranos.
Concentração de Saberes	Dependência de "pontos únicos de falha" (Q8)	81,9%	Gera vulnerabilidade operacional diante de ausências eventuais de especialistas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A unanimidade das respostas dos especialistas na Questão 6 (100% de consenso) sugere que a falta de uma ferramenta metodológica institucionalizada incentiva a proliferação de "controles paralelos" e anotações informais. Em alinhamento com Damian e Cabero (2020),

o conhecimento retido informalmente dissipa-se durante processos de rotatividade ou aposentadoria dos empregados seniores ("troca de gerações"), expondo o banco a riscos operacionais e de conformidade.

Diante do diagnóstico de vulnerabilidade, os resultados do Bloco III demostraram a viabilidade da adequação estrutural e a usabilidade do PTT proposto, visto que todas as suas seções (Questões 9 a 18) atingiram altos índices de aprovação na 1ª rodada (entre 81,8% e 100%):

a) **Rastreabilidade e Contexto (Q9 e Q12):** Validação do cabeçalho estruturado (100%) e da interconexão com procedimentos relacionados (100%), assegurando governança e visão sistêmica do processo.
b) **Prontidão de Insumos e Entregáveis (Q13 e Q15):** A associação explícita de entradas à sua exata localização (sistemas/redes) e das saídas aos seus destinos finais obteve 100% de consenso, o que pode contribuir para a localização mais precisa dos dados.
c) **Externalização do Raciocínio Tácito (Q14 e Q17):** A aprovação unânime do detalhamento em Etapas lógicas e do campo de Informações Adicionais (para contingências e fluxos de exceção) sugeriu a possibilidade de a ferramenta poder registrar o conhecimento e a sabedoria prática dos especialistas.
d) **Governança Tripartite (Q18):** O fluxo de validação (Elaborado > Verificado > Aprovado) foi acolhido por 100% do painel, estabelecendo responsabilidade técnica e conformidade administrativa.

Os resultados obtidos no Bloco IV nas Questões 19 a 22 mostram que o painel de especialistas reconheceu a adequação estrutural, a clareza conceitual e o potencial de aplicabilidade do Manual POP como instrumento de padronização e gestão do conhecimento. Cumpre ressaltar, contudo, que por não ter havido a implementação prática da ferramenta acompanhada de mensuração longitudinal (como indicadores de taxa de erro, tempo de execução ou redução de tempo de treinamento), o estudo não afere a efetividade operacional concreta do instrumento. A confirmação de seus impactos práticos sobre a produtividade e a mitigação de riscos operacionais fica condicionada à sua efetiva adoção institucional e ao monitoramento posterior por métricas operacionais.

A validação consensual obtida pelo Método Delphi sugeriu que a conversão do conhecimento tácito em explícito, quando operacionalizada por uma metodologia padrão e validada por especialistas, pode contribuir para a base de conhecimentos da instituição. Dessa forma, o Manual POP proposto poderia assumir o importante papel de converter saberes

individuais voláteis em ativos de capital intelectual perenes, fornecendo evidências para a resiliência institucional, a conformidade regulatória e a eficiência dos serviços prestados pelo banco público à sociedade sergipana.

Convém ressaltar que o conceito de *phronesis* (sabedoria prática), reintroduzido por Nonaka e Takeuchi (2019) no contexto da criação do conhecimento, refere-se à capacidade de emitir julgamentos prudentes e adotar a conduta adequada diante de situações concretas, contingentes e impregnadas de valores éticos. Sendo uma virtude intelectual orientada para a ação contextual, a *phronesis* não é passível de ser integralmente codificada ou aprisionada em formulários operacionais.

Deste modo, o Manual POP proposto visou ser um instrumento que opera como um arcabouço estruturado que auxilia na documentação de critérios de decisão, parâmetros de análise de risco e procedimentos relatados pelos especialistas, sendo que a *phronesis* propriamente dita permanece como um ativo intrapessoal e deliberativo, exercida no momento em que o operador interpreta as diretrizes contidas no manual e as aplica com discernimento diante das particularidades do caso concreto.

No tocante à Análise de Conteúdo com base em Bardin, o Quadro 58 detalha a articulação sistemática entre as categorias identificadas, os critérios de categorização, as evidências empíricas apresentadas pelo painel, a interpretação do pesquisador e as modificações efetivamente incorporadas ao PTT.

Quadro 58 - Matriz de Análise de Conteúdo (Bardin), Evidências Qualitativas e Modificações do PTT

Categoria Analítica e Critério de Categorização	**Unidades de Registro / Evidências dos Especialistas**	**Código e Interpretação do Pesquisador (Lente Teórica)**	**Alteração / Modificação Incorporada ao PTT**
1. Linguagem, Usabilidade e Acessibilidade Critério de categorização: Agrupamento de núcleos de sentido atrelados à clareza comunicacional, extensão textual, apelo visual e facilidade de consulta prática no cotidiano bancário.	• Manuais extensos e burocráticos dificultam a consulta rápida no atendimento diário. • A metodologia usada às vezes é teórica demais e confunde o colaborador da ponta. • É preciso padronizar a estrutura usando linguagem simples e direta, mais ilustrativa.	**Código: Risco de Burocratização Documental.** Instruções operacionais prolixas e essencialmente textuais inibem a Internalização (SECI). O conhecimento explícito só se converte em competência individual quando apresentado de forma pragmática, inteligível	• Redação das instruções do Manual POP parametrizada em ordem direta e verbos no imperativo. • Inclusão de fluxograma sintético no Manual POP. • Criação do diretriz de redação simples e acessível no Manual POP.

		e alinhada ao ritmo da rotina.	
2. Mapeamento de Exceções e Contingências **Critério de categorização:** Agrupamento de enunciados focados na captura de rotinas não lineares, oscilações de sistemas, falhas operacionais e resolução de problemas atípicos.	• O fluxo ideal nem sempre funciona quando o sistema do Bacen oscila ou cai. • A tomada de decisão ágil e a resolução de problemas complexos ainda dependem da consulta direta ao profissional mais experiente. • O método vigente consiste em anotações pessoais que geram dúvida.	**Código: Codificação da Sabedoria Prática.** A Externalização deve transcender o "caminho feliz" do processo. Registrar a contingência e o modo de resolução de anomalias preserva o julgamento contextual do especialista, reduzindo a dependência de consultas presenciais.	• Reestruturação do campo Informações Adicionais, tornando obrigatório o registro de telefones de suporte, diretórios de contingência e protocolos de falha sistêmica.
3. Articulação Regulatória e Normativa **Critério de categorização:** Agrupamento de unidades de sentido referentes ao alinhamento entre diretrizes internas do banco e resoluções dos órgãos reguladores do setor financeiro.	• O cruzamento de informações existe, mas algumas vezes é realizado de maneira informal. • Os normativos atuais funcionam como consulta de diretrizes, mas não detalham o enquadramento do procedimento.	**Código: Lacuna na Dinâmica de Combinação.** A integração sistemática entre diferentes corpos de conhecimento explícito (regulamentação externa do Bacen/CMN + norma interna) é indispensável para garantir o *compliance* bancário e respaldar legalmente a execução da tarefa.	• Desmembramento da seção Documentos de Referência em duas tabelas independentes: Normas Internas Banese (circulares, manuais) e Normas Externas (resoluções CMN/Bacen e leis).
4. Governança, Atualização e Ciclo de Vida **Critério de categorização:** Agrupamento de proposições sobre a sustentabilidade temporal do documento, ritos de revisão, controle de versões e patrocínio das lideranças.	• Sem um responsável e um prazo para rever, o manual fica defasado rapidamente com a mudança de sistemas. • As lideranças devem atuar incentivando o registro e colocando a atualização dos POPs nas metas das equipes.	**Código: Vulnerabilidade por Obsolescência Cognitiva.** A gestão do conhecimento exige continuidade. Sem ritos de atualização e sem o envolvimento da gestão intermediária, o documento explícito perde a fidedignidade e é abandonado pela equipe.	• Instituição formal da obrigatoriedade de revisão periódica declarada no cabeçalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

4.3.1 Limitações metodológicas

No âmbito das considerações referentes às limitações metodológicas, a interpretação dos resultados do presente estudo deve considerar os seguintes pontos inerentes ao seu delineamento:

a) **Delimitação Amostral:** O estudo restringiu-se às áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese, impedindo a generalização estatística dos resultados para outros contextos bancários;
b) **Composição do Painel:** A amostra final de 11 especialistas, selecionada de forma intencional por conveniência e expertise, embora qualificada, situa-se no limite inferior recomendado para painéis Delphi;
c) **Natureza dos Dados:** A coleta baseou-se exclusivamente na autopercepção declarada dos especialistas, sem a realização de triangulação por observação direta das rotinas operacionais ou auditoria de documentos existentes;
d) **Temporalidade das Rodadas:** O prazo reduzido de resposta (fixado em 2 dias por rodada) acabou impondo restrições ao tempo de reflexão e reavaliação aprofundada dos participantes;
e) **Viés do Instrumento:** A arquitetura do instrumento de coleta de dados (Questionário - **APÊNDICE C**) apresentou condicionantes estruturais que devem ser ponderadas na interpretação dos achados empíricos, dado que a redação com adjetivações categóricas e verbos de impacto assertivo em determinadas proposições e a obrigatoriedade de justificativa apenas para avaliações negativas/neutras podem ter favorecido um viés de concordância, visto que desonerou os especialistas que atribuíram valorações positivas de fundamentarem analiticamente seus posicionamentos. Recomenda-se que uma reavaliação futura do instrumento adote enunciados mais neutros e a obrigatoriedade de fundamentação para todo o espectro da escala.;
f) **Ausência de Teste Prático:** O estudo validou a adequação conceitual do PTT, contudo não realizou teste de implementação pré e pós-intervenção para aferição direta de eficácia operacional.

5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O Produto Técnico/Tecnológico (PTT) proposto, o Manual de Procedimentos Operacionais Padrão – Manual POP (**APÊNDICE B**), foi elaborado com a finalidade de se constituir uma ferramenta metodológica fundamental para a externalização do conhecimento tácito (aquele que é pessoal, experiencial e de difícil comunicação) em conhecimento explícito (que pode ser expresso em linguagem formal e facilmente compartilhado) no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. Ele visou instrumentalizar o processo de elaboração de manuais, alinhando-o à teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, especificamente no estágio de externalização.

O documento foi estruturado em seções que guiam a formalização do conhecimento tácito, a fim de permitir a sua clareza, verificabilidade e reprodutibilidade. Cada etapa, desde a identificação do objetivo até a aprovação final, contribui para a cristalização do conhecimento tácito em um formato tangível e disseminável. A seguir, detalham-se as seções do documento e as diretrizes para seu preenchimento, com foco na conversão de saberes individuais e tácitos em diretrizes formais e compartilhadas:

a) Cabeçalho: A seção inicial identifica o documento e o procedimento que ele descreve:

- Área: Indica a área ou unidade responsável pelo procedimento;
- Código: Indica o código de identificação do documento;
- Nome do procedimento: Descreve de forma concisa e clara o nome do procedimento em questão;
- Versão: Indica a numeração da versão do documento, para fins de controle;
- Atualizado em: Indica a data da última revisão do documento;
- Situação: Indica se o procedimento está ativo ou se foi descontinuado;
- Gestor responsável: Indica o nome do gestor responsável pelo procedimento;
- Classificação: Indica o nível de restrição do documento (público, uso interno, restrita, confidencial);

b) Seções Descritivas: Estas seções fornecem o contexto e os fundamentos do procedimento:

- Objetivo: Indica a finalidade do procedimento, esclarecendo o que se pretende alcançar com a sua execução;
- Documentos normativos de referência: Lista os documentos de suporte que regem o procedimento, tais como políticas e normas internas ou externas que

sejam aplicáveis;

- Procedimentos relacionados: Indica outros procedimentos que interagem com o procedimento em questão.

c) **Detalhamento do Fluxo do Procedimento**: Esta é a seção central da externalização, onde o conhecimento tácito sobre a execução do trabalho é explicitado em uma sequência lógica e verificável:
   - Entradas: Descreve os insumos (documentos, sistemas, sítios eletrônicos etc.) necessários para iniciar o procedimento. Utiliza uma tabela para detalhar cada insumo e sua localização;
   - Etapas: Apresenta a sequência ordenada e detalhada de ações que compõem o procedimento. Esta etapa é crucial para converter o conhecimento tácito do executante em um passo a passo explícito;
   - Saídas: Especifica os resultados ou entregas geradas ao final do procedimento. Utiliza uma tabela para descrever os documentos de saída e seus respectivos destinos.

d) **Informações de Gestão**: Estas seções fornecem dados cruciais para a administração e otimização do processo:
   - Periodicidade: Define a frequência com que o procedimento deve ser executado (diária, semanal, quinzenal, mensal, bimestral, trimestral, semestral);
   - Tempo de execução: Estima o tempo necessário para a realização do procedimento;
   - Operador Responsável: Identifica a pessoa responsável pela execução do procedimento, indicando nome, cargo/função, *e-mail* e ramal;
   - Informações adicionais: Informa quaisquer dados complementares relevantes para o entendimento ou execução do procedimento, tais como exceções ou plano de contingência.

e) **Verificação e Aprovação**: Esta seção formaliza a validação do conhecimento externalizado, permitindo que o documento reflita de forma precisa e inequívoca o procedimento mediante a aprovação dos gestores responsáveis:
   - Elaborado por: Nome da pessoa que documentou o procedimento;
   - Verificado por: Nome da pessoa que revisou e validou o conteúdo (gestor operacional);

- Aprovado por: Nome da autoridade que aprova formalmente o documento para utilização (gestor da área).

Entretanto, ressalta-se que o Manual POP, isoladamente, não opera a conversão do conhecimento tácito em explícito, pois a externalização efetiva requer a aplicação de um método de captura de conhecimento, estruturado num manual metodológico por meio de técnicas diretas de elicitação, tais como: entrevistas reflexivas com especialistas seniores, observação estruturada da rotina de trabalho, oficinas de demonstração da tarefa e sessões de reconstituição de casos de exceção. Esse protocolo orienta o facilitador a extrair, articular e codificar o saber prático antes de sua inserção nos campos do documento padrão.

Sendo assim, o Manual POP não se restringe à proposição de um mero formulário estático, trata-se de um Instrumento Metodológico para a elaboração, revisão, aprovação e atualização de Procedimentos Operacionais Padrão, o qual é acompanhado por um modelo institucional de registro documental. Para realizar a conversão do conhecimento tácito em explícito de forma efetiva, o Manual POP foi estruturado em um ciclo de governança que abrange desde a seleção estratégica da rotina até a gestão do ciclo de vida do documento:

a) **Planejamento e Seleção:** O processo de elaboração do Manual POP é iniciado e patrocinado pela gestão imediata das respectivas áreas (Controle de Contas e de Crédito Comercial). A seleção da rotina a ser mapeada obedece a critérios de criticidade operacional, priorizando processos caracterizados por alto risco de conformidade, elevada complexidade analítica ou vulnerabilidade iminente decorrente da transição geracional e rotatividade funcional.
b) **Método de Elicitação e Captura do Conhecimento:** Considerando que o preenchimento isolado de um formulário é insuficiente para externalizar o saber-fazer, o Manual POP institui um protocolo ativo de captura cognitivo-operacional. Para extrair a expertise individual, o responsável pela sistematização do Manual POP deve empregar as seguintes técnicas investigativas:
    - **I.** Condução de entrevistas semiestruturadas em profundidade com os especialistas seniores;
    - **II.** Observação sistemática da rotina no próprio ambiente de execução;
    - **III.** Demonstração prática da tarefa, solicitando ao colaborador que simule a resolução de demandas passo a passo;
    - **IV.** Realização de oficinas colaborativas, visando ao nivelamento e à obtenção de consenso sobre o *modus operandi* entre diferentes detentores do conhecimento.

c) **Codificação e Tratamento de Exceções:** Na fase de redação, o método estabelece diretrizes para a transcrição do conhecimento capturado. O redator deve adotar linguagem pragmática e na ordem direta para preencher os campos do modelo. As Entradas (insumos e pré-requisitos) e as Saídas (entregáveis) devem ser mapeadas com suas respectivas localizações sistêmicas. Reconhecendo que a sabedoria prática transcende o fluxo processual ideal ("caminho feliz"), o manual orienta o mapeamento meticuloso das contingências no campo Informações Adicionais. Nesta seção, o redator deve codificar o tratamento de exceções, documentando como o operador deve proceder diante de instabilidades sistêmicas, anomalias de integração ou omissões normativas, salvaguardando a capacidade de resposta da área em cenários atípicos.
d) **Governança, Validação e Ciclo de Vida Documental:** A institucionalização do conhecimento documentado é submetida a uma arquitetura de governança tripartite. A validação técnica do Manual POP redigido é realizada pelo gestor operacional imediato, encarregado de atestar a precisão e a fidedignidade fática do mapeamento. Ato contínuo, a aprovação formal compete à autoridade gerencial da área, que ratifica a conformidade normativa do documento.

Uma vez homologado, o documento segue para a etapa de publicação em repositório institucional centralizado, garantindo a acessibilidade irrestrita, em tempo real, a todos os colaboradores envolvidos na esteira do processo. O controle de versões é operado obrigatoriamente no cabeçalho do documento (indicando numeração sequencial e data da última modificação), garantindo a rastreabilidade histórica das práticas.

A validação do PTT proposto (Manual POP) decorrente deste trabalho ocorreu mediante a aplicação das rodadas do Método Delphi, permitindo que o instrumento final pudesse ter acurácia técnica, clareza conceitual e viabilidade operacional alinhada às demandas do Banese. Além disso, convém ressaltar que a adesão ao PTT proposto tem como objetivo permitir que ele sirva não apenas como uma diretriz, mas como um instrumento institucional de gestão do conhecimento, promovendo a transparência, a padronização e a melhoria contínua dos processos organizacionais da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o processo de externalização do conhecimento nas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banco do Estado de Sergipe (Banese), desenvolvendo e submetendo à validação de especialistas uma ferramenta metodológica padrão — o Manual POP (Produto Técnico/Tecnológico - PTT) — por meio do Método Delphi. A investigação revelou-se oportuna diante do cenário de transição geracional vivenciado pela instituição, caracterizado pela aposentadoria de colaboradores experientes e pelo ingresso de novos profissionais concursados. Em resposta ao problema de pesquisa formulado, concluiu-se que a externalização do conhecimento, quando viabilizada por uma ferramenta metodológica padronizada e validada quanto ao conteúdo, pode fornecer um arcabouço estruturado para organizar o registro das rotinas, mapear entradas e saídas, delimitar responsabilidades e documentar fluxos contingenciais de exceção.

Quanto ao cumprimento dos objetivos específicos: a) identificaram-se, na percepção dos especialistas, fragilidades no fluxo de transferência de conhecimentos tácitos (Socialização e Externalização) provocadas pela sobrecarga de demandas e pela rotatividade funcional; b) identificaram-se gargalos e vulnerabilidades decorrentes da concentração de regras de negócio em especialistas seniores prestes a se aposentar ("troca de gerações"); c) validou-se consensualmente (≥80% de concordância) a estrutura, usabilidade e governança do Manual POP junto ao painel de especialista via Método Delphi; e (d) consolidaram-se as diretrizes finais do Produto Técnico/Tecnológico - PTT (Manual POP).

Salienta-se a necessidade de diferenciar a validação de conteúdo alcançada nesta pesquisa da efetividade operacional. O estudo demonstrou a adequação conceitual e a aplicabilidade percebida da ferramenta perante um painel qualificado. No entanto, os efeitos concretos da metodologia sobre a redução de erros operacionais, o ganho de produtividade, a aceleração do tempo de treinamento de novos concursados e a efetiva preservação da memória organizacional somente poderão ser aferidos empiricamente após a implementação prática do PTT e o monitoramento longitudinal por meio de indicadores operacionais.

Reitera-se ainda que este trabalho possui limitações associadas ao tamanho da amostra (11 especialistas), ao estudo focado em duas áreas de uma única instituição, à ausência de triangulação por observação direta e ao viés de aquiescência decorrente da redação das proposições.

Metodologicamente, a integração entre o Estudo de Caso (Yin, 2015), o Método Delphi (Linstone e Turoff, 2002) e a Análise de Conteúdo (Bardin, 2004) contribuiu para o rigor científico e a legitimidade técnica da proposta. Sob a perspectiva da gestão, a pesquisa

forneceu um modelo metodológico padronizado para subsidiar a formalização de rotinas e a preservação da memória organizacional, com o intuito de salvaguardar o patrimônio intelectual do banco público, fortalecendo sua governança e capacidade de servir à sociedade sergipana.

Por fim, para dar continuidade e aprofundamento à linha de pesquisa em Gestão do Conhecimento na Administração Pública e no setor bancário, sugerem-se as seguintes diretrizes para trabalhos futuros:

a) **Estudo Longitudinal do Impacto Operacional do PTT:** Realizar pesquisas de acompanhamento pós-implementação dos POPs nas áreas de controle do Banese para mensurar, por meio de indicadores quantitativos, a variação na taxa de erros operacionais, o ganho de produtividade e a redução no tempo de ambientação dos novos contratados.
b) **Replicação e Expansão do *Framework* Metodológico:** Aplicar o protocolo de construção e validação do Manual POP em outras áreas do Banese ou em diferentes instituições financeiras públicas estaduais que enfrentem desafios semelhantes de renovação do quadro funcional.
c) **Integração com Tecnologias de Inteligência Artificial:** Investigar como ferramentas de IA generativa e assistentes virtuais de consulta corporativa podem ser integradas à base documental dos POPs para automatizar a revisão contínua e dinamizar a busca de procedimentos explícitos pelos operadores.
d) Influência da Liderança e Cultura na Gestão do Conhecimento: Desenvolver investigações qualitativas sobre a influência dos estilos de liderança e das políticas de incentivo e reconhecimento na criação de um contexto capacitador propício ao compartilhamento voluntário do conhecimento tácito.

REFERÊNCIAS

AMORIM, P. M; DA COSTA, S. R. R. **Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, 2020. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960/12351. Acesso em: 06 jul. 2024.

BANESE. **O Banese**. Disponível em: https://www.banese.com.br/o-banese/sobre-nos. Acesso em: 18 jul. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BHATT, G. D. **Knowledge management in organizations:** Examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

CAZANE, A. L.; VALENTIM, M. L. P. **Contribuição da cultura organizacional para a gestão do conhecimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos.** Informação & Informação, v. 26, n. 4, p. 369-392, 2021. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/43485/pdf_1. Acesso em: 06 jul. 2024.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. **Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional.** Palabra Clave, v. 10, n. 1, p. 106-106, 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-99122020000200106&script=sci_arttext. Acesso em: 06 jul. 2024.

DAVILA, G.; VARVAKIS, G.; NORTH, K. **Influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional.** Brazilian Business Review, v. 16, p. 239-254, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/bbr/a/3QtHrk3CN8gCvFg78GtpxMm/?lang=pt. Acesso em: 06 jul. 2024.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Working knowledge:** How organizations manage what they know. Harvard Business School Press, 1998.

DIOGO, R. A.; KOLBE JUNIOR, A. K.; SANTOS, N. **A transformação digital e a gestão do conhecimento:** contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. P2p E Inovação, v. 5, n. 2, p. 154-175, 2019. Disponível em: https://revista.ibict.br/p2p/article/view/4384/4018. Acesso em: 06 jul. 2024.

DUARTE, V. N.; PIFFER, M.. **O Método Delphi como alternativa metodológica para pesquisa de campo:** algumas considerações teóricas. Revista Desenvolvimento, Fronteiras & Cidadania, v. 9, n. 2, p. 13-33, 2025.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

HISLOP, D. **Knowledge Management in Organizations:** A Critical Introduction, 5th ed. Oxford University Press, 2023.

KING, W. R. **Knowledge management and organizational learning.** Annals of Information Systems, v. 4, p. 3-16, 2009.

LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. **The Delphi Method:** techniques and applications. New Jersey: NJIT, 2002.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. **Método DELPHI:** caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. Pro-Posições, Campinas, v. 29, n. 2, p. 389-415, maio/ago. 2018.

MENEZES, C. C. C. M.; PINTO, J. L.; CARRILHO JUNIOR, L. C.; BUENO, R. Z. **A gestão do conhecimento organizacional.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Executivo Empresarial e MBA Habilidades Gerenciais) - Centro Universitário UNIFAAT, Atibaia, 2018. Disponível em: http://201.77.190.66:8080/bitstream/handle/123456789/99/Romina%20e%20equipe%20TCC%20corre%c3%a7%c3%a3o%2004%20julho%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 06 jul. 2024.

MESSIAS, S.; GUIMARÃES, A.; RAPOSO, H.; GASPAR, D. **Método Delphi modificado para abordar a transformação digital na gestão de ativos.** Revista de Ativos de Engenharia, v. 2, n. 2, p. 27-40, 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company:** How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The wise company:** How companies create continuous innovation. Oxford University Press, 2019.

OTTONICAR, S. L. C.; SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M.; TORRES, J. **A gestão do conhecimento como processo fundamental para a gestão da qualidade:** inter-relação que subsidia a tomada de decisão empresarial. Liinc em Revista, v. 15, n. 1, p. 275-291, 2019. Disponível em: https://revista.ibict.br/liinc/article/view/4478/4150. Acesso em: 06 jul. 2024.

RIBEIRO, J. S. A. N.; ZIVIANI, F.; TADEU, H. F. B.; NEVES, J. T. R. **Gestão do conhecimento e sistemas de informação na cadeia de suprimentos global.** Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, v. 15, n. 2, p. 251-289, 2019. Disponível em: https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1203/1139. Acesso em: 06 jul. 2024.

ROZADOS, H. B. F. **O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação.** Em Questão, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 64-86, set./dez. 2015.

SANTOS JÚNIOR, D. B. **Um framework para implementação da gestão do conhecimento em instituições bancárias públicas no Brasil.** 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em:

https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/20795/1/000502164-Texto%2Bcompleto-0.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2023.

SKYRME, D. J. **Knowledge networking:** Creating the collaborative enterprise. Butterworth-Heinemann, 1999.

TEIXEIRA, E. B.; PIZOLOTTO, M. F.; LAMPERT, A. L. **A Gestão do Conhecimento em uma organização bancária:** competências profissionais num contexto de mudanças. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 24, p. 3896-3903, 2004. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0707_0627.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

UHRY, R.; BULGACOV, S. **Gestão do conhecimento e formação capacidades em bancos.** RAE eletrônica, v. 2, 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/raeel/a/PbfkNpk63Dh76QgNCbDGB7c/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 12 jul. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2009.

ZARILI, T. F. T.; CASTANHEIRA, E. R. L.; NUNES, L. O.; SANINE, P. R.; CARRAPATO, J. F. L.; MACHADO, D. F.; RAMOS, N. P.; MENDONÇA, C. S.; NASSER, M. A.; ANDRADE, M. C.; NEMES, M. I. B. **Técnica Delphi no processo de validação do Questionário de Avaliação da Atenção Básica (QualiAB) para aplicação nacional.** Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 30, n. 2, e190505, 2021.

APÊNDICE A - PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT)

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

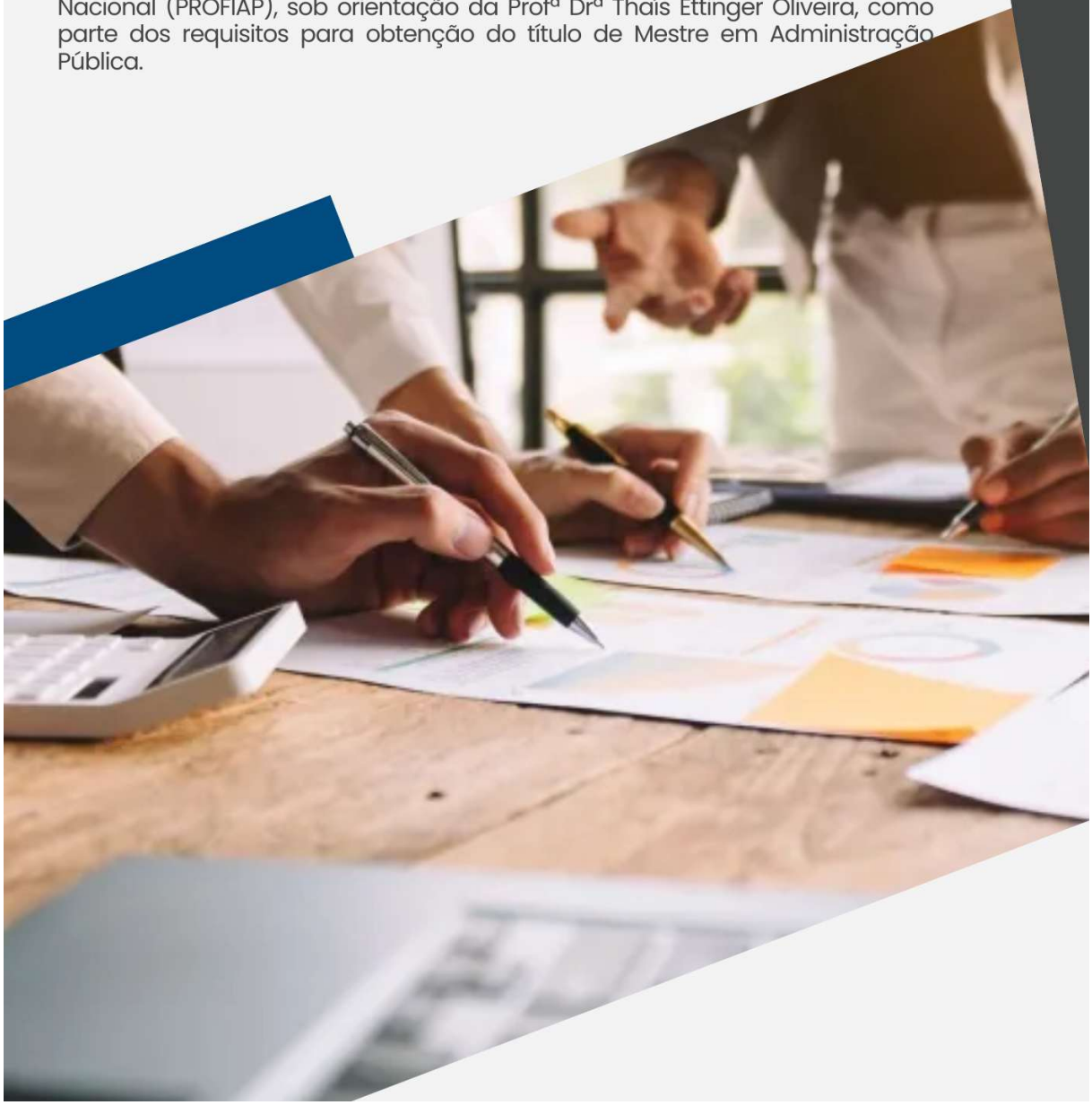
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE



MANUAL METODOLÓGICO PARA ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP): INSTRUMENTO DE EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS DE CONTROLE DO BANESE

MANUAL METODOLÓGICO PARA ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP): INSTRUMENTO DE EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS DE CONTROLE DO BANESE

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Maico Santos Wiltshire de Carvalho ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), sob orientação da Profª Drª Thaís Ettinger Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Contexto de aplicação da proposta 04

Público-alvo da proposta 06

Situação problema 07

Objetivo da proposta 09

PTT - Proposta de Intervenção 10

Autoria da Proposta 19

Referências 20

Protocolo de Entrega da Proposta aos Praticantes 21

Atributos Qualificadores do PTT 22

Evidenciação da Implementação e Impacto da Proposta 23

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

A proposta insere-se no Banco do Estado de Sergipe S.A. (**Banese**), instituição financeira pública com participação majoritária do Governo do Estado de Sergipe, criada em 1961 e com mais de 60 anos de atuação como agente indutor do desenvolvimento econômico regional. Além de sua função de intermediação financeira, o banco sustenta diversas políticas públicas estaduais, apoiando o pequeno e médio produtor rural, o comércio local, as microempresas e os municípios, o que reforça seu papel na redução das disparidades regionais.

O estudo e a proposição desenvolvem-se especificamente nas áreas de Controle de Contas e Crédito Comercial do banco, em um momento marcado por dois vetores de mudança: a modernização dos sistemas internos, exigida pelas novas demandas do setor bancário, e uma expressiva renovação do quadro funcional, a chamada "troca de gerações", com aposentadoria de empregados experientes e ingresso de novos concursados. Esse contexto torna a memória organizacional acumulada pela instituição um de seus ativos intangíveis mais valiosos e sensíveis.



CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

A proposta alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, em especial ao **ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico)** e ao **ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes)**, na medida em que fortalece a eficiência, a governança e a resiliência de uma instituição pública a serviço da sociedade sergipana.







PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo direto da proposta é composto pelos gestores e especialistas das áreas de Controle de Contas e Crédito Comercial do Banese, responsáveis pela execução e supervisão das rotinas operacionais críticas dessas unidades. São esses profissionais que detêm o conhecimento tácito a ser externalizado e que possuem a autonomia funcional necessária para adotar, disseminar e manter o Manual POP nas equipes.

Praticantes-líderes:

- Gestores das áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial (responsáveis pela aprovação e institucionalização dos POPs);
- Especialistas e colaboradores experientes dessas áreas (fonte do conhecimento tácito e responsáveis pela elaboração dos procedimentos);
- Novos colaboradores concursados ou transferidos (beneficiários diretos da padronização e da curva de aprendizagem acelerada).

De forma indireta, beneficiam-se a alta administração do banco — pela mitigação de riscos operacionais e preservação do capital intelectual — e a sociedade sergipana, atendida por uma instituição pública mais eficiente e resiliente.

DADOS

Órgão destinatário principal: Banco do Estado de Sergipe



SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

Diagnóstico

O Banese vive um processo de "troca de gerações": a saída de colaboradores experientes por aposentadoria coincide com a entrada de novos empregados por concurso público. Nas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial, boa parte do conhecimento operacional, critérios de julgamento, tomadas de decisão e o "saber-fazer" dos profissionais mais antigos, permanece como conhecimento tácito, não formalizado em documentos.

A ausência de uma ferramenta metodológica unificada e institucionalizada favorece a proliferação de controles paralelos e anotações pessoais dispersas, fragilizando a gestão do conhecimento e gerando risco iminente de descontinuidade operacional e perda de regras de negócio.

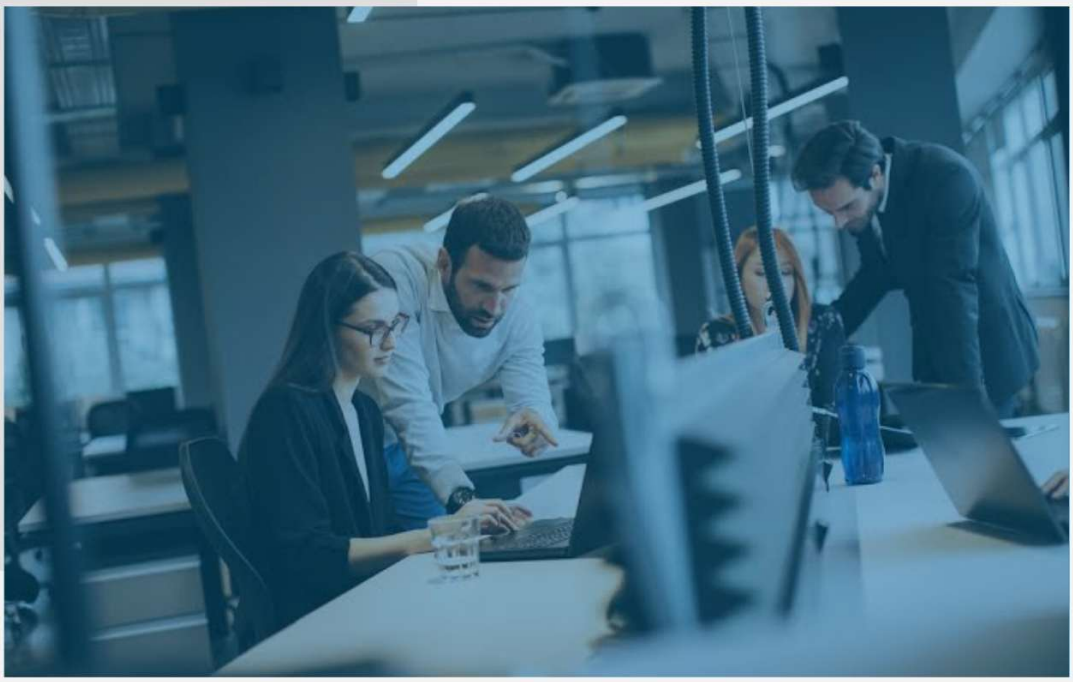
Análise
O foco recai sobre a externalização, a conversão do conhecimento tácito, ligado à experiência individual, em conhecimento explícito, passível de registro, disseminação e internalização coletiva. O setor bancário, altamente regulado e intensivo em informação, torna esse conhecimento um ativo estratégico para a gestão de riscos, o *compliance* e a continuidade operacional. Num banco público, soma-se ainda o desafio de conciliar eficiência com transparência e interesse público.

Linha de intervenção
Diante das alternativas possíveis, a linha de intervenção escolhida foi a concepção de uma ferramenta metodológica padronizada, um Manual Metodológico para Elaboração e Gestão de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), capaz de operacionalizar a externalização do conhecimento nas áreas de controle, visando a padronização, rastreabilidade e permanência do conhecimento registrado.



OBJETIVO DA PROPOSTA

Disponibilizar ao Banese um **Manual Metodológico para Elaboração e Gestão de Procedimentos Operacionais Padrão (POP)** que realize a externalização do conhecimento tácito em explícito, estabelecendo diretrizes procedimentais para orientar a elaboração, validação, publicação, utilização e atualização das rotinas operacionais nas áreas de controle da instituição, visando padronizar rotinas, mitigar riscos operacionais, acelerar a curva de aprendizagem de novos colaboradores e preservar a memória organizacional.



PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O presente documento constitui um Manual Metodológico para Elaboração e Gestão de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), concebido como **Produto Técnico-Tecnológico (PTT)** vinculado ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFS). A ferramenta consolida um método institucional de governança do conhecimento projetado para captar, organizar, formalizar, disponibilizar e atualizar os saberes operacionais no Banco do Estado de Sergipe S.A. (Banese).

A proposta transcende a simples disponibilização de um modelo estático de formulário: estabelece uma sistemática padronizada para converter o conhecimento tácito em ativos explícitos de capital intelectual.

O produto orienta de forma autônoma e pedagógica as equipes operacionais, permitindo a execução autossuficiente das etapas do ciclo de vida dos documentos sem a necessidade de intervenção do pesquisador.



PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Passo a Passo Procedimental para Elaboração do POP

Etapa	Denominação	Descrição Operacional
1	**Identificação e Priorização**	Seleção da rotina operacional a ser documentada com base nos critérios de criticidade, risco e concentração de conhecimento.
2	**Designação de Responsáveis**	Indicação formal do elaborador (especialista/executor) e do revisor técnico (gestor operacional) pela chefia imediata.
3	**Levantamento Normativo**	Compilação das normas internas do Banese (circulares normativas) e normas externas (Resoluções CMN/Bacen, leis) aplicáveis.
4	**Captação do Conhecimento**	Aplicação de entrevista para captura do conhecimento tácito do profissional sênior.
5	**Mapeamento do Fluxo**	Estruturação das entradas, etapas, exceções e saídas geradas.
6	**Redação da Minuta**	Preenchimento do Modelo Padronizado de POP utilizando linguagem direta, verbos no imperativo e clareza instrucional.
7	**Revisão Técnica e Validação por Par**	Submissão do texto a teste prático de execução por um colaborador de igual função que não participou da elaboração.
8	**Homologação Gerencial**	Validação formal e assinatura do gestor da área atestando a conformidade normativa e operacional do procedimento.
9	**Publicação Oficial**	Inserção do documento homologado no repositório corporativo centralizado do Banese.
10	**Divulgação e Capacitação**	Comunicação oficial às equipes envolvidas e condução de treinamento instrucional para internalização do POP.
11	**Uso Operacional e Consulta**	Aplicação diária da ferramenta como fonte primária de instrução de trabalho e orientação de novos empregados.
12	**Revisão Periódica**	Reavaliação periódica ou extraordinária (diante de alterações em sistemas ou normas) para manutenção da vigência.
13	**Descontinuação e Cancelamento**	Retirada de circulação de versões obsoletas, sinalização de descontinuidade e arquivamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Métodos de Captura e Externalização do Conhecimento Tácito

O preenchimento do Manual POP exige o emprego de técnicas de conversão do conhecimento tácito (experiência individual) em conhecimento explícito (codificado e reprodutível). O facilitador encarregado do mapeamento deve utilizar, isolada ou combinadamente, os seguintes procedimentos:

- **Entrevista Semiestruturada:** Realizar entrevista com o operador focada na explicação dos critérios implícitos de julgamento, dicas, macetes e estratégias de resolução de problemas não grafadas em normativos formais.
- **Observação Estruturada *in loco*:** Acompanhar a rotina de trabalho em tempo real, registrando as interações do operador com sistemas, telas, pastas e atalhos procedimentais.
- **Demonstração Prática Guiada:** Solicitação para que o operador simule a execução de um caso real ou fictício complexo, verbalizando o raciocínio analítico adotado a cada tomada de decisão.
- **Oficina Colaborativa:** Reunião de alinhamento com múltiplos executores da mesma atividade para obter consenso sobre o fluxo ideal e alinhar divergências procedimentais.
- **Análise de Casos de Exceção:** Mapeamento retrospectivo de falhas operacionais ou inconsistências passadas, identificando a conduta corretiva adotada pelos profissionais experientes.
- **Protocolo de Validação - Teste por Par:** Etapa obrigatória de controle de qualidade na qual a minuta do Manual POP é entregue a outro empregado da unidade que não participou de sua redação. Caso o colaborador consiga compreender e executar a tarefa de forma autônoma exclusivamente com base no texto do POP, será a evidência prática da clareza, autossuficiência e usabilidade da ferramenta. Se surgirem dúvidas, o documento deve retornar à fase de reescrita.

A **validação técnica** do Manual POP redigido é realizada pelo gestor operacional imediato, encarregado de atestar a precisão e a fidedignidade do mapeamento.

Ato contínuo, a **aprovação formal** compete à autoridade gerencial da área, que ratifica a conformidade normativa do documento.

Uma vez **homologado**, o documento segue para a etapa de **publicação em repositório institucional centralizado**, garantindo a acessibilidade a todos os colaboradores envolvidos na esteira do processo.

PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Detalhamento da estrutura do Manual POP

A seguir, detalham-se as seções do documento e as diretrizes para seu preenchimento, com foco na conversão de saberes individuais e tácitos em diretrizes formais e compartilhadas:

a)Cabeçalho: A seção inicial identifica o documento e o procedimento que ele descreve:

- **Área:** Indica a área ou unidade responsável pelo procedimento;
- **Código:** Indica o código de identificação do documento;
- **Nome do procedimento:** Descreve de forma concisa e clara o nome do procedimento em questão;
- **Versão:** Indica a numeração da versão do documento, para fins de controle;
- **Atualizado em:** Indica a data da última revisão do documento;
- **Gestor:** Indica o nome do gestor responsável pelo procedimento;
- **Classificação:** Indica o nível de restrição do documento (público, uso interno, restrita, confidencial);

b)Seções Descritivas: Estas seções fornecem o contexto e os fundamentos do procedimento:

- **Objetivo:** Indica a finalidade do procedimento, esclarecendo o que se pretende alcançar com a sua execução;
- **Documentos normativos de referência:** Lista os documentos de suporte que regem o procedimento, tais como políticas e normas internas ou externas que sejam aplicáveis;
- **Procedimentos relacionados:** Indica outros procedimentos que interagem com o procedimento em questão.

c)Detalhamento do Fluxo do Procedimento: Esta é a seção central da externalização, onde o conhecimento tácito sobre a execução do trabalho é explicitado em uma sequência lógica e verificável:

- **Entradas:** Descreve os insumos (documentos, sistemas, sítios eletrônicos etc.) necessários para iniciar o procedimento. Utiliza uma tabela para detalhar cada insumo e sua localização;
- **Etapas:** Apresenta a sequência ordenada e detalhada de ações que compõem o procedimento. Esta etapa é crucial para converter o conhecimento tácito do executante em um passo a passo explícito;
- **Saídas:** Especifica os resultados ou entregas geradas ao final do procedimento. Utiliza uma tabela para descrever os documentos de saída e seus respectivos destinos.

PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Detalhamento da estrutura do Manual POP

d)Informações de Gestão: Estas seções fornecem dados cruciais para a administração e otimização do processo:

- **Periodicidade:** Define a frequência com que o procedimento deve ser executado (diária, semanal, quinzenal, mensal, bimestral, trimestral, semestral);
- **Tempo de execução:** Estima o tempo necessário para a realização do procedimento;
- **Operador Responsável:** Identifica a pessoa responsável pela execução do procedimento, indicando nome, cargo/função, *e-mail* e ramal;
- **Informações adicionais:** Informa quaisquer dados complementares relevantes para o entendimento ou execução do procedimento, tais como exceções ou plano de contingência.

e)Verificação e Aprovação: Esta seção formaliza a validação do conhecimento externalizado, permitindo que o documento reflita de forma precisa e inequívoca o procedimento mediante a aprovação dos gestores responsáveis:

- **Elaborado por:** Nome da pessoa que documentou o procedimento;
- **Verificado por:** Nome da pessoa que revisou e validou o conteúdo (gestor operacional);
- **Aprovado por:** Nome da autoridade que aprova formalmente o documento para utilização (gestor da área).



PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Detalhamento da estrutura do Manual POP

ÁREA	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Código: ÁREA-0n	
	NOME DO PROCEDIMENTO	Versão: 00	
		Atualizado em: dd/mm/aaaa	
Situação: ☐ Ativo ☐ Descontinuado	GESTOR RESPONSÁVEL Nome	Classificação: ☐ Pública ☐ Restrita	☐ Uso Interno ☐ Confidencial

1. **OBJETIVO**

2. **DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERÊNCIA**
   - **INTERNOS:**
   - **EXTERNOS:**

3. **PROCEDIMENTO(S) RELACIONADO(S)**

4. **DETALHAMENTO DO PROCEDIMENTO**
   - **ENTRADAS**

DOCUMENTO	LOCALIZAÇÃO

   - **ETAPAS**

   - **SAÍDAS**

DOCUMENTO	DESTINO

5. **PERIODICIDADE**

6. **TEMPO DE EXECUÇÃO**

7. **OPERADOR RESPONSÁVEL**
   - Nome:
   - Cargo/Função:
   - E-mail:
   - Ramal:

8. **INFORMAÇÕES ADICIONAIS**

9. **VERIFICAÇÃO**

Elaborado por:	Verificado por:	Aprovado por:

PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Cronograma do Plano de Implementação

Fase	Ações Estratégicas	Responsáveis	Prazo Estimado	Recursos Requeridos	Resultados Esperados
Preparatório	Mapeamento das rotinas a serem mapeadas nas áreas de controles.	Gestores das Áreas e Facilitador	Mês 01	Planilha das rotinas / Acesso aos normativos	Listar 02 procedimentos críticos piloto por área.
Projeto-Piloto	Aplicação do método de captura e elaboração do POP-piloto para as rotinas críticas selecionadas.	Elaboradores designados	Mês 02 - 03	Modelo de POP / Horas de entrevista e validação por pares	POPs-piloto redigidos e testados por pares.
Homologação	Revisão técnica, validação gerencial e publicação dos POPs-piloto no repositório oficial.	Verificadores e Aprovadores	Mês 04	Repositório Oficial / Assinatura digital	Publicação oficial dos primeiros POPs e treinamento da equipe.
Avaliação	Aplicação de pesquisa de satisfação e aferição dos indicadores de usabilidade com a equipe.	Comitê de Avaliação	Mês 05	Formulários de *feedback*	Relatório de ajustes metodológicos no Manual POP.
Expansão	*Rollout* gradual do método para as demais rotinas operacionais das áreas de controle.	Gestores e Equipes	Mês 06 - 12	Repositório Oficial / Horas de trabalho	Cobertura integral das rotinas operacionais documentadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Avaliação da Implementação: Painel de Indicadores de Desempenho (KPIs)

A efetividade de uma ferramenta metodológica de externalização do conhecimento não se esgota na sua concepção e publicação, ela demanda monitoramento contínuo para aferir sua absorção pela cultura organizacional e seus impactos diretos na rotina produtiva.

Em consonância com as melhores práticas de governança e melhoria contínua, a fase de avaliação do plano de implementação deste Produto Técnico-Tecnológico (PTT) baseia-se na adoção de um **Painel de Indicadores de Desempenho** (KPIs - Key Performance Indicators), os quais foram estruturados em duas dimensões complementares:

a) Indicadores de Cobertura e Processo: Mensuram a adesão das áreas ao esforço de documentação e revisão;

b) Indicadores de Eficiência e Impacto Operacional: Avaliam a efetividade do Procedimento Operacional Padrão (POP) na mitigação de falhas e na aceleração do aprendizado.

A seguir, apresentam-se as ações estabelecidas para o monitoramento da implementação do Manual POP no Banese:

Dimensão de Cobertura e Processo (Adesão ao Método)			
Item	**Objetivo**	**Métrica**	**Meta/Periodicidade**
Taxa de Cobertura de Procedimentos Críticos (TCPC)	Acompanhar o avanço do mapeamento do capital intelectual sensível.	(Nº de POPs críticos publicados / Nº total de rotinas críticas identificadas no mapeamento inicial) x 100.	100% de cobertura no primeiro ano de implementação (Acompanhamento Mensal).
Índice de Atualização Documental (IAD)	Prevenir a obsolescência do conhecimento formalizado, garantindo que o documento reflita as versões mais recentes dos sistemas e normativos (Bacen/CMN).	(Nº de POPs revisados dentro do prazo de validade estipulado / Nº total de POPs vigentes na área) x 100.	Maior ou igual a 95% (Acompanhamento Semestral).
Índice de Capacitação Operacional (ICO)	Mensurar a disseminação ativa do conhecimento, assegurando que o POP não seja apenas um documento arquivado, mas um instrumento pedagógico.	(Nº de empregados efetivamente treinados com base nos novos POPs / Nº total de empregados vinculados à respectiva rotina) x 100.	Meta de 100% dos empregados envolvidos capacitados em até 30 dias após a publicação do documento (Acompanhamento Trimestral)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Dimensão de Eficiência e Impacto Operacional (Usabilidade e Resultados)			
Item	**Objetivo**	**Métrica**	**Meta/Periodicidade**
Grau de Usabilidade e Clareza (GUC)	Avaliar a qualidade cognitiva do material produzido, aferindo se a linguagem e a estrutura adotadas permitem a rápida compreensão pelo usuário final.	Pesquisa de satisfação estruturada (escala *Likert* de 1 a 5) aplicada aos colaboradores após as capacitações e validações por pares, avaliando atributos de clareza, objetividade e facilidade de localização de informações.	Meta de avaliação média maior ou igual a 4,0 (ou 80% de satisfação positiva). Aferição realizada imediatamente após a aplicação do piloto e, posteriormente, em base Anual junto às equipes.
Tempo Médio de Ambientação (TMA)	Avaliar a aceleração da curva de aprendizagem gerada pela externalização do conhecimento (transferência para novos concursados ou empregados transferidos).	Diferença (em dias) entre o tempo histórico médio necessário para um novo colaborador atingir autonomia operacional antes da implementação do Manual POP e o tempo requerido após a sua adoção.	Meta de redução de, no mínimo, 30% no tempo histórico de ambientação. Aferição realizada a cada novo ciclo de integração (sempre que houver ingresso de novos concursados ou transferências internas).
Índice de Retrabalho e Inconsistência Operacional (IRIO)	Mensurar a eficácia do manual na mitigação de riscos operacionais decorrentes de falhas de memória ou falta de instrução.	Quantificação do número de ocorrências registradas (dúvidas recorrentes, erros de execução, falhas em preenchimento de sistemas ou retrabalhos) diretamente relacionadas aos processos recém-documentados, comparando-se com o histórico do período anterior.	Meta de redução progressiva maior ou igual a 50% nas ocorrências de retrabalho ou falhas por falta de instrução. Apuração Mensal, com consolidação e reporte gerencial Trimestral.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Dinâmica de Acompanhamento e Retroalimentação

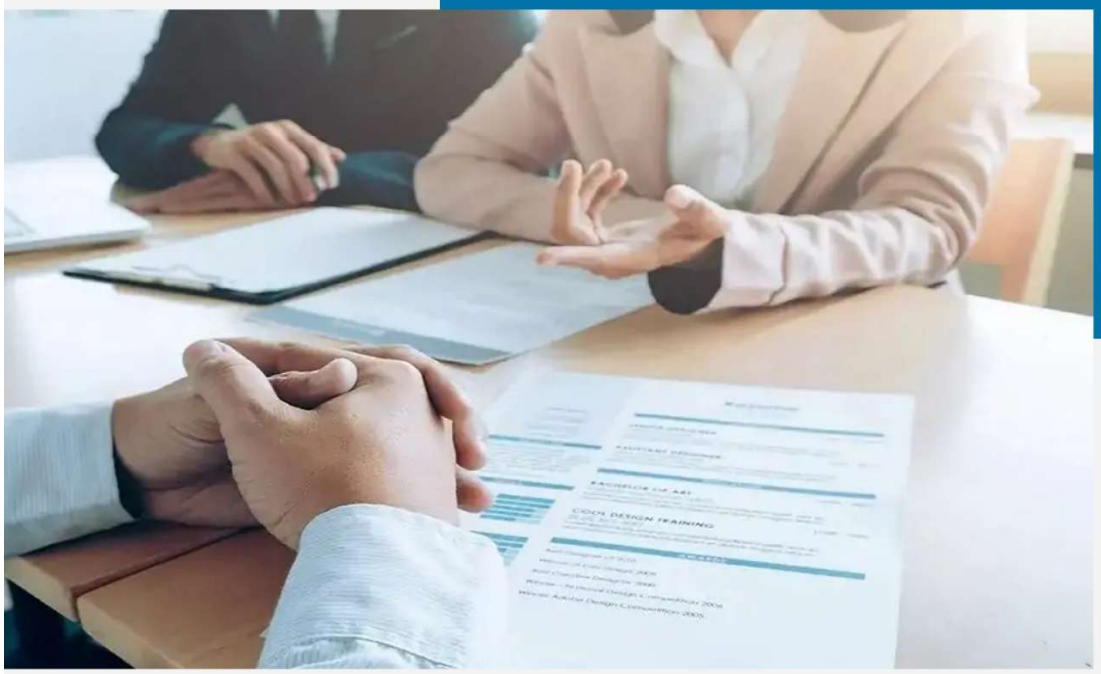
A apuração periódica destes indicadores permitirá aos gestores do Banese avaliar concretamente se a adoção do modelo POP está gerando os benefícios potenciais esperados. Casos de baixo Grau de Usabilidade e Clareza (GUC) ou alta ocorrência de dúvidas (IRIO) atuarão como "gatilhos operacionais", indicando a necessidade imediata de retornar o procedimento à fase de reescrita ou de aplicar novas técnicas de captura do conhecimento tácito, garantindo que a ferramenta se mantenha como um ativo vivo, útil e aderente à realidade do banco.

AUTORIA DA PROPOSTA

Autor: Maico Santos Wiltshire de Carvalho — Mestrando do PROFIAP/UFS. E-mail: maicoswc@gmail.com. ORCID: 0009-0005-3518-7236.

Orientadora: Profª Drª Thaís Ettinger Oliveira — Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: thais.ettinger@academico.ufs.br. ORCID: 0000-0001-7559-2790.

Data de finalização do documento: 26/08/2026.



REFERÊNCIAS

AMORIM, P. M; DA COSTA, S. R. R. **Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, 2020. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960/12351. Acesso em: 06 jul. 2024.

BANESE. **O Banese.** Disponível em: https://www.banese.com.br/o-banese/sobre-nos. Acesso em: 18 jul. 2026.

BHATT, G. D. **Knowledge management in organizations:** Examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. **Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional.** Palabra Clave, v. 10, n. 1, p. 106-106, 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-99122020000200106&script=sci_arttext. Acesso em: 06 jul. 2024.

DAVILA, G.; VARVAKIS, G.; NORTH, K. **Influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional.** Brazilian Business Review, v. 16, p. 239-254, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/bbr/a/3QtHrk3CN8gCvFg78GtpxMm/?lang=pt. Acesso em: 06 jul. 2024.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Working knowledge:** How organizations manage what they know. Harvard Business School Press, 1998.

DIOGO, R. A.; KOLBE JUNIOR, A. K.; SANTOS, N. **A transformação digital e a gestão do conhecimento:** contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. P2p E Inovação, v. 5, n. 2, p. 154-175, 2019. Disponível em: https://revista.ibict.br/p2p/article/view/4384/4018. Acesso em: 06 jul. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

HISLOP, D. **Knowledge Management in Organizations:** A Critical Introduction, 5th ed. Oxford University Press, 2023.

KING, W. R. **Knowledge management and organizational learning**. Annals of Information Systems, v. 4, p. 3-16, 2009.

MENEZES, C. C. C. M.; PINTO, J. L.; CARRILHO JUNIOR, L. C.; BUENO, R. Z. **A gestão do conhecimento organizacional.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Executivo Empresarial e MBA Habilidades Gerenciais) - Centro Universitário UNIFAAT, Atibaia, 2018. Disponível em: http://201.77.190.66:8080/bitstream/handle/123456789/99/Romina%20e%20equipe%20TCC%20corre%c3%a7%c3%a3o%2004%20julho%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 06 jul. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company:** How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The wise company:** How companies create continuous innovation. Oxford University Press, 2019.

SANTOS JÚNIOR, D. B. U**m framework para implementação da gestão do conhecimento em instituições bancárias públicas no Brasil.** 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/20795/1/000502164-Texto%2Bcompleto-0.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

TEIXEIRA, E. B.; PIZOLOTTO, M. F.; LAMPERT, A. L. **A Gestão do Conhecimento em uma organização bancária:** competências profissionais num contexto de mudanças. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 24, p. 3896-3903, 2004. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0707_0627.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

UHRY, R.; BULGACOV, S. **Gestão do conhecimento e formação capacidades em bancos.** RAE eletrônica, v. 2, 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/raeel/a/PbfkNpk63Dh76QgNCbDGB7c/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 12 jul. 2024.

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

Ao
Banco do Estado de Sergipe

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Manual Metodológico para Elaboração e Gestão de Procedimentos Operacionais Padrão (POP): Instrumento de Externalização do Conhecimento nas Áreas de Controle do Banese", derivado da dissertação de mestrado "GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA EXTERNALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO EM ÁREAS DE CONTROLE DO BANESE", de autoria de Maico Santos Wiltshire de Carvalho.

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

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de uma ferramenta de gestão e seu propósito é operacionalizar a externalização do conhecimento tácito em explícito, padronizando rotinas e preservando a memória organizacional nas áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial do Banese.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP, por meio do endereço profiap@academico.ufs.br e maicoswc@gmail.com.

Aracaju/SE, 18 de agosto de 2026

Registro de recebimento

TARCISIO DE SOUZA BEZERRA:83958002587

Assinado de forma digital por TARCISIO DE SOUZA BEZERRA:83958002587
Dados: 2026.08.18 18:24:17 -03'00'

Tarcísio de Souza Bezerra
Superintendente de Controles do Banese

Discente: Maico Santos Wiltshire de Carvalho,
Mestrando em Administração Pública
Universidade Federal de Sergipe

Orientadora: Profª Drª Thaís Ettinger Oliveira
Universidade Federal de Sergipe

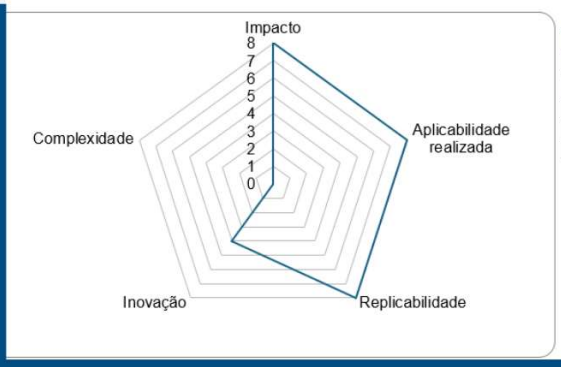
Data de finalização do documento 18/08/2026

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

Avaliação dos Produtos Técnicos Tecnológicos (PTTs)
CALCULADORA

Dimensão	Pontos
Impacto	8
Aplicabilidade realizada	8
Replicabilidade	8
Inovação	4
Complexidade	0
Pontuação Alcançada	**5**



Resultado		
Pontuação	Estrato	Definição
8	TA1	Melhor desempenho
4	TA2	Desempenho muito bom
2	TA3	Bom desempenho
> 0	TA4	Desempenho regular

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) originado desta pesquisa, o Manual Metodológico para Elaboração e Gestão de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), foi desenvolvido, validado nos âmbitos acadêmico e técnico, e entregue oficialmente à Superintendência de Controles do Banco do Estado de Sergipe S.A. (Banese).

O intuito central do manual é extrapolar a função de uma simples orientação normativa, consolidando-se como um autêntico instrumento institucional de gestão do conhecimento, com o objetivo de promover a transparência, a padronização e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Cabe ressaltar, contudo, a título de demarcação metodológica do alcance deste estudo, que o recebimento e a validação institucional da proposta não se equivalem à sua plena assimilação sistêmica nas rotinas operacionais diárias. A mensuração concreta da adoção empírica pelas áreas do banco configura-se como uma etapa subsequente, integrando a agenda de investigações futuras.

Impacto potencial
Uma vez efetivamente incorporado ao ciclo decisório e operacional do Banese, o Manual POP tende a produzir os seguintes efeitos:

- Subsidiar na externalização do conhecimento, mediante a conversão do saber-fazer tácito dos colaboradores em diretrizes explícitas, substituindo anotações pessoais dispersas e controles paralelos por uma ferramenta metodológica padronizada, rastreável e reprodutível;
- Preservar o capital intelectual através da mitigação de vulnerabilidades decorrentes da "troca de gerações", salvaguardando a memória organizacional diante da aposentadoria de colaboradores seniores e acelerando a fase de internalização (curva de aprendizagem) dos novos empregados admitidos;
- Fortalecer a governança corporativa e a conformidade (*compliance*), por meio do alinhamento das rotinas operacionais aos normativos internos e às regulações externas do setor bancário (Bacen/CMN), fornecendo às lideranças um parâmetro objetivo balizado por um modelo tripartite de validação documental;
- Promover a eficiência e a resiliência institucional, contribuindo para a mitigação de falhas e gargalos operacionais e apoiando indiretamente a capacidade estrutural do banco de manter a continuidade dos negócios e atender com excelência às demandas.

Essa informação poderá ser atualizada ao longo dos próximos três quadriênios avaliativos, à medida que novas evidências de uso e de impacto real forem acumuladas.

APÊNDICE B - MODELO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

<table>
<tr><td rowspan="2">ÁREA</td><td>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</td><td colspan="2">Código: ÁREA-0n</td></tr>
<tr><td rowspan="2">NOME DO PROCEDIMENTO</td><td colspan="2">Versão: 00</td></tr>
<tr><td>Atualizado em: dd/mm/aaaa</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Situação:
☐ Ativo
☐ Descontinuado</td><td>GESTOR RESPONSÁVEL
Nome</td><td colspan="2">Classificação:
☐ Pública ☐ Uso Interno
☐ Restrita ☐ Confidencial</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

2. DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERÊNCIA
- **INTERNOS:**
- **EXTERNOS:**

3. PROCEDIMENTO(S) RELACIONADO(S)

4. DETALHAMENTO DO PROCEDIMENTO
- **ENTRADAS**

DOCUMENTO	LOCALIZAÇÃO

- **ETAPAS**

- **SAÍDAS**

DOCUMENTO	DESTINO

5. PERIODICIDADE

6. TEMPO DE EXECUÇÃO

7. OPERADOR RESPONSÁVEL
- Nome:
- Cargo/Função:
- E-mail:
- Ramal:

8. INFORMAÇÕES ADICIONAIS

9. VERIFICAÇÃO

Elaborado por:	**Verificado por:**	**Aprovado por:**

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DA 1ª RODADA

Questionário – 1ª Rodada	
Prezado(a) Especialista, Este questionário integra a pesquisa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFS) voltada ao Banese. Seu objetivo é diagnosticar as práticas de conversão do conhecimento e validar a ferramenta metodológica padrão (Manual POP) destinada a converter o conhecimento tácito em explícito nas rotinas de sua área. Leia atentamente o enunciado de cada proposição e selecione a pontuação na escala de 1 a 5. Caso atribua nota 1, 2 ou 3, justifique obrigatoriamente a sua resposta no campo textual e sugira alterações concretas e relevantes. **Nota:** Suas respostas são estritamente anônimas e confidenciais perante os demais membros. Além disso, serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE): Ao responder a este questionário, declaro que li e compreendi as informações acima, fui devidamente esclarecido(a) sobre a pesquisa e concordo voluntariamente em participar da pesquisa.	
Público Alvo: Especialistas das áreas de controle de contas e de crédito comercial do Banese.	
Formato: Questionário estruturado Método Delphi.	
Tempo estimado: 10 a 15 minutos.	
QUESTÕES	**RESPOSTA**
BLOCO I: Modos de Conversão do Conhecimento e Condições Facilitadoras	
1. As rotinas de trabalho de sua área proporcionam espaços estruturados e tempo hábil para a transferência direta de saberes tácitos entre colegas e por meio de mentoria informal. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
2. Os métodos correntes de registro e elaboração de instruções de trabalho na sua área conseguem capturar com precisão os critérios de julgamento, as tomadas de decisão e o saber-fazer dos colaboradores mais experientes. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
3. Sua área realiza a integração, o cruzamento de informações e a atualização periódica entre seus normativos internos, relatórios operacionais e regulamentações externas do setor bancário. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
4. Os manuais e normativos formais disponíveis no Banese são amplamente consultados, compreendidos e assimilados na prática diária, transformando-se em competências operacionais individuais. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
BLOCO II: Identificação de Gargalos de Externalização e Vulnerabilidade do Capital Intelectual	
5. Fatores como a complexidade analítica das rotinas de controle, a alta demanda operacional diária e o receio individual de perda de poder funcional representam barreiras reais que dificultam a externalização espontânea do conhecimento tácito nas equipes. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5

6. A carência de uma ferramenta metodológica unificada e institucionalizada de Procedimento Operacional Padrão (POP) favorece a proliferação de controles paralelos e anotações pessoais dispersas, fragilizando o processo de gestão do conhecimento do banco. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
7. O processo de "troca de gerações" no Banese (aposentadoria de profissionais antigos e ingresso de novos concursados) gera risco iminente de descontinuidade operacional e perda de regras de negócio não formalizadas na área. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
8. Existem etapas críticas nas atividades de sua área que concentram o conhecimento em poucos especialistas, evidenciando pontos de atenção caso esses colaboradores se ausentem. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
BLOCO III: Rigor Estrutural, Usabilidade e Validação do Manual POP	
9. Os campos presentes no Cabeçalho (Área, Código no padrão ÁREA-0n, Nome do Procedimento, Versão e Atualizado em) são suficientes para assegurar o controle de versão, a rastreabilidade e a rápida identificação da vigência documental. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
10. A inclusão da seção Objetivo permite delimitar de forma clara a finalidade da rotina, seus limites de escopo e os resultados pretendidos. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
11. A divisão explícita entre Normas Internas (políticas, circulares e manuais do Banese) e Normas Externas (resoluções CMN/Bacen, legislações federais) confere respaldo legal inequívoco e assegura o *compliance* bancário. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
12. A seção Procedimentos Relacionados é relevante para situar o operador quanto à integração dos fluxos de trabalho, demonstrando a interdependência entre as atividades. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
13. A tabela de Entradas associando cada documento ou base de dados à sua exata Localização (sistemas corporativos, módulos de TI, diretórios de rede ou sites) propicia a rapidez e a prontidão necessárias para a execução da tarefa por qualquer colaborador. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
14. A seção Etapas apresenta formato adequado para converter o raciocínio tácito e as ações práticas em um passo a passo explícito e lógico, permitindo a correta reprodução operacional. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
15. A especificação das Saídas vinculadas aos respectivos Destinos (relatórios gerados, sistemas alimentados ou áreas recebedoras) garante a integridade da entrega final e o fechamento adequado do ciclo do processo. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5

16. Os campos Periodicidade, Tempo de Execução e identificação dos Responsáveis (Nome, Ramal e E-mail) fornecem os dados necessários para o planejamento operacional, suporte técnico imediato e balanceamento da carga de trabalho. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
17. O campo Informações Adicionais é eficaz para documentar contingências operacionais, fluxos de exceção, contatos de suporte de sistemas e observações analíticas não contempladas no fluxo linear. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
18. O modelo tripartite de validação (Elaborado por [executor], Verificado por [gestor operacional] e Aprovado por [gestor da área]) estabelece níveis adequados de governança, assegurando legitimidade técnica e conformidade administrativa sobre o conhecimento documentado. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
BLOCO IV: Potencial de contribuição para a padronização, mitigação de riscos e preservação da memória institucional	
19. A implementação disseminada do Manual POP validado contribui diretamente para a padronização das rotinas da sua área, reduzindo erros operacionais e garantindo a conformidade. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
20. A ferramenta proposta é eficiente para acelerar a curva de aprendizado de novos colaboradores (concursados ou transferidos), facilitando a assimilação autônoma das regras de trabalho. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
21. O Banese deve instituir rotinas de revisão periódica (semestral/anual) para manter os manuais permanentemente aderentes às mudanças de sistemas e normas. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
22. As lideranças devem atuar como incentivadoras do registro, incorporando a elaboração e atualização dos POPs nas metas das equipes e reconhecendo os colaboradores que contribuem para a memória institucional. Justificativa Obrigatória (notas 1 a 3): Sugestões de Aprimoramento:	[ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5
Agradecemos a sua colaboração!	

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DA 2ª RODADA

Questionário – 2ª Rodada
Prezado(a) Especialista, Apresentamos os resultados estatísticos e a síntese das contribuições qualitativas da 1ª Rodada. Os itens a seguir foram reelaborados pelo moderador com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2004) . Solicitamos que você examine as respostas e reavalie a proposição ajustada, podendo alterar ou manter o seu posicionamento anterior.
Público Alvo: Especialistas das áreas de controle de contas e de crédito comercial do Banese.
Formato: Questionário estruturado Método Delphi.
Tempo estimado: 10 a 15 minutos.
Relatório Estatístico de Feedback da 1ª Rodada
Modelo: Sua Nota Anterior: [X] Painel Geral: Concordância (%C) = X% (Sem consenso prévio) Posicionamento Crítico dos Especialistas: XXX Proposição Reformulada para a 2ª Rodada: XXX Sua Nova Avaliação: [ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 Justificativa da Pontuação (obrigatória se atribuída nota 1, 2 ou 3): Sugestões Complementares:

APÊNDICE E - PROTOCOLO ENTREGA DO PTT NO BANESE

Banese **GUIA TRAMITAÇÃO - PROTOCOLO**

Nº Protocolo
0000000025

DESTINATÁRIO:
Tarcísio de Souza Bezerra - Superintendente de Controles - Banese

REMETENTE:
Maico Santos Wiltshire de Carvalho

ESPECIFICAÇÕES:
Fornecedor:

Documento: Produto técnico-tecnológico intitulado Manual de Procedimentos Operacionais Pa

Derivado da dissertação de mestrado GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA EXTERNALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO EM ÁREAS DE CONTROLE DO BANESE. Documentos desenvolvidos no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) - Universidade Federal de Sergipe.

Valor: R$ 0,00 Volume: 1

DATA / ASSINATURA DO EMISSOR:
18/08/2026 17:25:4 Maico Santos Wiltshire de Carvalho

DATA / ASSINATURA DO RECEBEDOR:
Tarcisio de Souza Bezerra
Superintendente

APÊNDICE F - TERMO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Este trabalho utilizou ferramentas de inteligência artificial em duas etapas do processo de pesquisa: NotebookLM para organização e síntese inicial dos documentos de leitura; Gemini para apoio na etapa das análises dos questionários. Em ambos os casos, os resultados gerados pelas ferramentas foram verificados, revisados e validados pelo pesquisador. A responsabilidade intelectual pelo conteúdo deste trabalho é inteiramente do autor.