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

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

C331m

Carvalho, Maico Santos Wiltshire de
Manual metodológico para elaboração e gestão de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) : instrumento de externalização do conhecimento nas áreas de controle do Banese / Maico Santos Wiltshire de Carvalho ; orientadora Thaís Ettinger Oliveira. – São Cristóvão, SE, 2026.
25 p. : il.

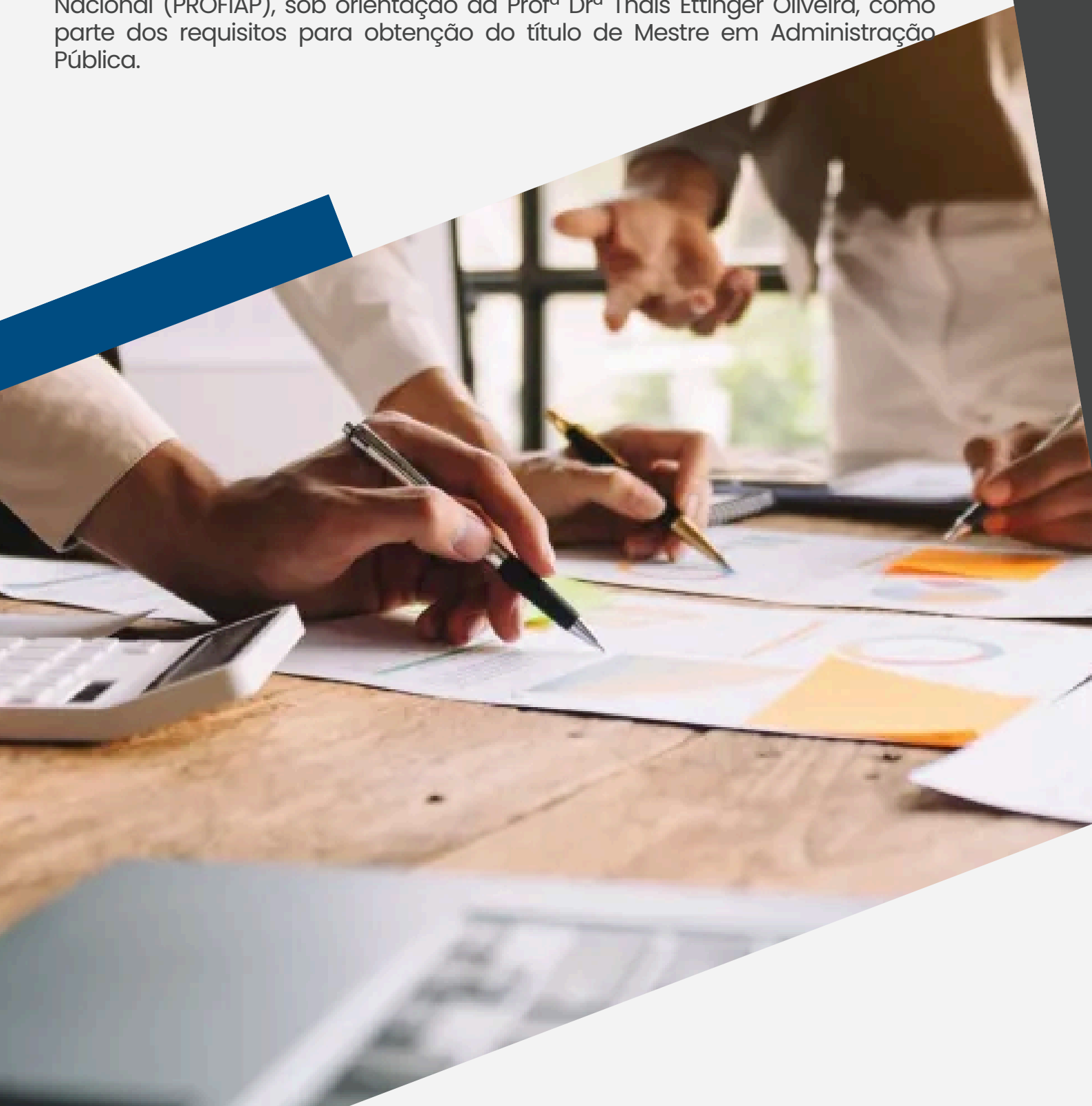
Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

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

CDU 35.08:336.711(813.7)

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.

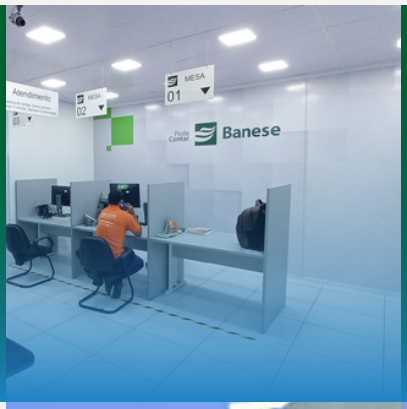
Praticantes-líderes:

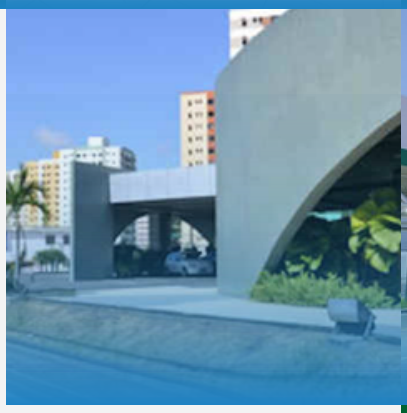
- Gestores das áreas de Controle de Contas e de Crédito Comercial (responsáveis pela aprovação e institucionalização dos POPs);
- Especialistas e colaboradores experientes dessas áreas (fonte do conhecimento tácito e responsáveis pela elaboração dos procedimentos);
- Novos colaboradores concursados ou 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

<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:

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

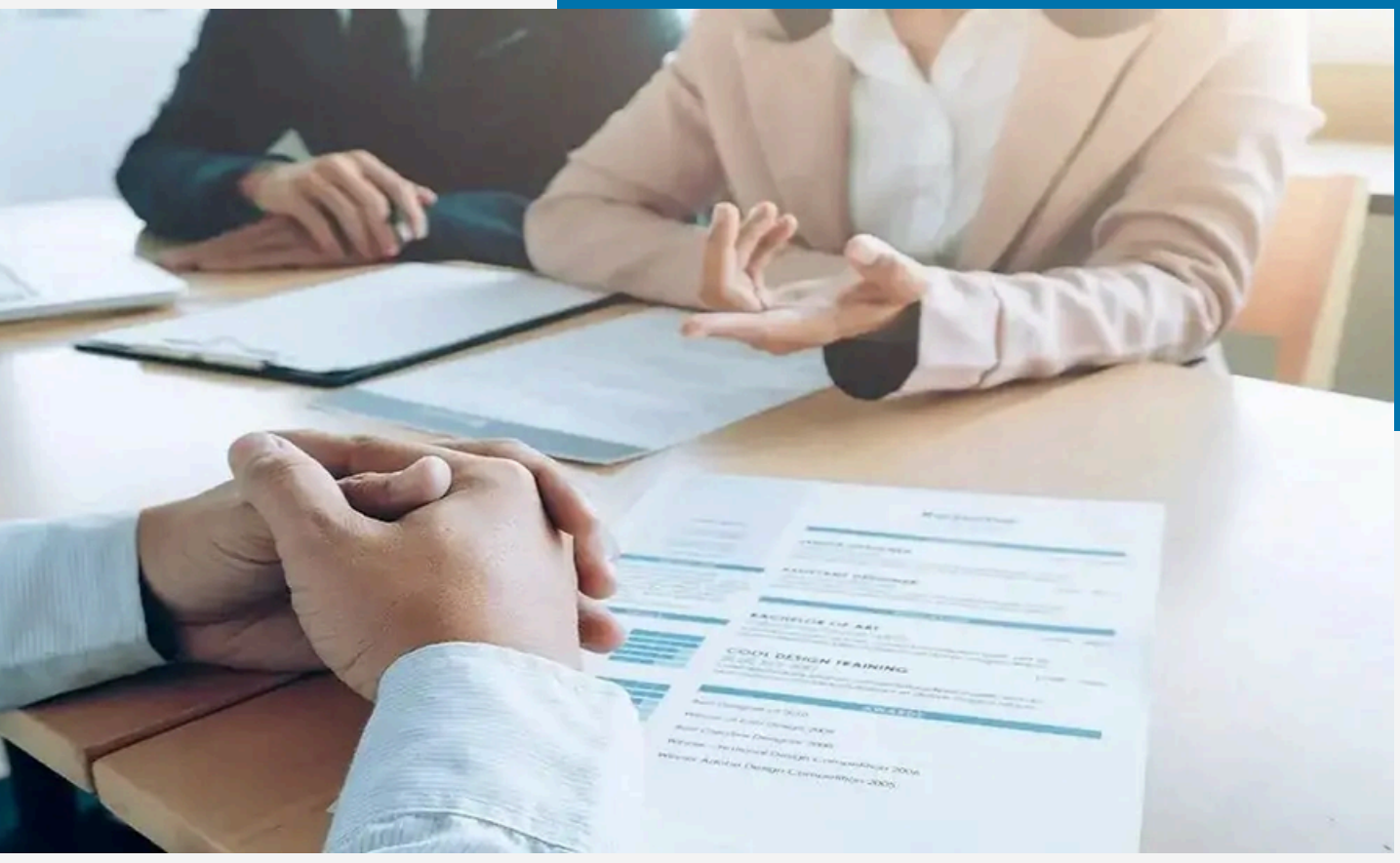
A apuração periódica destes indicadores permitirá aos gestores do Banese avaliar concretamente se a adoção do modelo POP está gerando os benefícios potenciais esperados. Casos de baixo Grau de Usabilidade e Clareza (GUC) ou alta ocorrência de dúvidas (IRIO) atuarão como "gatilhos operacionais", indicando 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

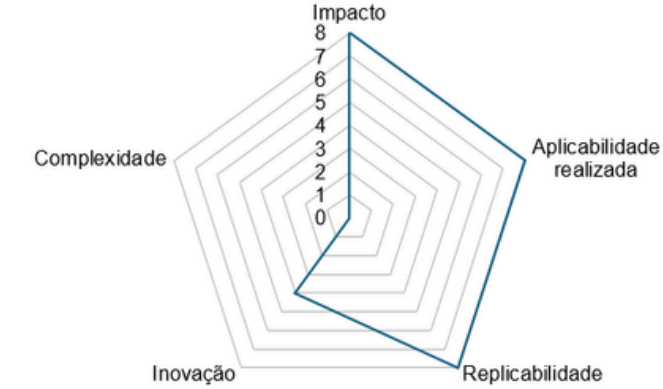
Data de finalização do documento 18/08/2026

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.