



Instituto Federal de Brasília
Campus Brasília
Tecnologia em Processos Gerenciais

LUANA SANTANA SOUZA
LUCINAIDE VASCONCELOS TEIXEIRA DA SILVA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: relatos de experiência com atividades e compartilhamento de conhecimento em organizações públicas e privadas

Brasília
2024

LUANA SANTANA SOUZA
LUCINAIDE VASCONCELOS TEIXEIRA DA SILVA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: relatos de experiência com atividades e compartilhamento de conhecimento em organizações públicas e privadas

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Tecnologia em
Processos Gerenciais do

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Brasília como pré-requisito
para obtenção do título de Tecnóloga em
Processos Gerenciais.

Orientadora: Prof^a Mestra Jaqueline
Thomazine Brocchi

Brasília
2024

Silva, Lucinaide Vasconcelos Teixeira da.

Gestão do conhecimento: relatos de experiência com atividades e compartilhamento de conhecimento em organizações públicas e privadas / Lucinaide Vasconcelos Teixeira da Silva, Luana Santana Souza ; orientação Jaqueline Thomazine Brocchi. — Brasília, DF: 2024.
50 f. : il. color. ; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) — Instituto Federal de Brasília, Campus Brasília, Brasília, DF, 2024.
Orientador(a): Jaqueline Thomazine Brocchi.

1. Gestão do conhecimento. 2. Conhecimento. 3. Experiência. 4. Progressão. 5. Avaliação. I. Souza, Luana Santana. II. Brocchi, Jaqueline Thomazine, orient. III. Instituto Federal de Brasília. IV. Título.

Dedicamos este trabalho à nossa família, que sempre esteve ao nosso lado, encorajando-nos, e dando suporte para que pudéssemos galgar esse caminho tão sonhado.

AGRADECIMENTOS

Nossos sinceros agradecimentos, primeiramente, a Deus, que nos inspira e nos sustenta para que busquemos tudo aquilo que almejamos.

Em seguida, agradecemos, eu Lucinaide, agradeço ao meu marido Humberto e aos meus filhos Thayza, Bruna e Lucas, que sempre me estimularam a seguir em frente, com firmeza e sem medo de falhar.

Ambas agradecemos, especialmente, à nossa orientadora, Professora Mestra Jaqueline Thomazine Brocchi pela preciosa orientação, por toda paciência e dedicação ao longo deste trabalho.

Por fim, registramos nossos agradecimentos aos nossos queridos Mestres do Instituto Federal de Brasília (IFB), que nos proporcionaram os conhecimentos e a base necessária para estarmos aqui, neste momento, bem como aos nossos colegas de turma que sempre nos receberam com generosidade e fraternidade.

“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo saber. Agora, é um bem público ligado ao verbo fazer.”

— Peter Drucker.

RESUMO

A gestão do conhecimento em organizações, tanto no setor público quanto no setor privado, é um tema complexo e de condução independente, podendo ser definido dentro de cada instância de uma organização, não havendo normas ou regras de como o conhecimento deve ser adquirido, desenvolvido e compartilhado. Visando mapear e registrar processos internos de forma padronizada através do uso das ferramentas do Procedimento Operacional Padrão (PoP) e propor melhores práticas para gestão da transferência de conhecimentos, realizou-se um estudo de casos comparados em uma área de gestão de carreiras de um órgão público e em uma área de segurança em meios de pagamentos eletrônicos de uma instituição financeira privada. Em razão da necessidade de melhor entendimento da atuação dentro dessas áreas e por se tratar de empresas com atividades dissemelhantes, o estudo é apresentado de forma descritiva na pesquisa de campo realizada e tem como finalidade a divulgação dos resultados observados.

Palavras-chave: POP, gestão do conhecimento; experiência profissional.

ABSTRACT

Knowledge management in organizations, both in the public and private sectors, is a complex and independently conducted topic. It can be defined within each instance of an organization, with no standards or rules on how knowledge should be acquired, developed, and shared. Aiming to map and standardize internal processes through the use of Standard Operating Procedure (SOP) tools and to propose better practices for managing knowledge transfer, a comparative case study was conducted in a career management area of a public agency and in a security area of electronic payment methods in a private financial institution. Due to the need for a better understanding of the activities within these areas and because these companies engage in dissimilar activities, the study is presented in a descriptive manner in the field research conducted and aims to disseminate the observed results.

Keywords: SOP, knowledge management; professional experience.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1. Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.....	17
Figura 2 - Relato dos Colaboradores quanto a Influência do POP em sua Rotina ...	37
Figura 3 - Relato dos Colaboradores quanto a Influência Negativa do POP em sua Rotina	37
Figura 4 - Feedback dos Colaboradores	38

Gráficos

Gráfico 1 - Área de Atuação do Colaborador	33
Gráfico 2 - Faixa Etária do Colaborador	33
Gráfico 3 - Tempo de Exercício na Instituição	34
Gráfico 4 - Nível de Atuação do Colaborador	34
Gráfico 5 - Tempo de Experiência do Colaborador	35
Gráfico 6 - Nível de Dificuldade de Adaptação ao Novo Cargo (colaboradores com experiência)	35
Gráfico 7 - Nível de Dificuldade de Adaptação ao Novo Cargo (colaboradores sem experiência)	36
Gráfico 8 - Impacto da Implementação do Procedimento Operacional Padrão (POP)	36
Gráfico 9 - Recomendação do POP do Ponto de Vista dos Colaboradores	38

Quadro

Quadro 1. Modo de conversão do conhecimento segundo a espiral do conhecimento.....	17
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BONO	Boletim de Ordens e Notícias
CM	Comando da Marinha
FAD	Ficha de Avaliação de Desempenho
MB	Marinha do Brasil
GC	Gestão do Conhecimento
PCCTM	Plano de Carreiras dos Cargos de Tecnologia Militar
PGPE	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo
POP/SOP	Procedimento Operacional Padrão
SECI	Modelo de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
.....	15
2 DESENVOLVIMENTO.....	15
2.1 Sobre o conhecimento.....	16
2.2 Gestão do Conhecimento (GC).....	18
2.3 Diferenças nas Instituições Públicas e Privadas sobre Gestão do Conhecimento..	19
2.3.1 Gestão do Conhecimento nas Instituições Privadas.....	19
2.3.2 Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas.....	20
2.4 Procedimento Operacional Padrão (POP).....	21
3 METODOLOGIA E RESULTADOS.....	22
3.1 Apresentação das organizações.....	23
3.1.1 Órgão público.....	23
3.1.1.1 Base legal e regulamentação.....	23
3.1.2 Instituição financeira.....	24
3.1.2.1 Base legal e regulamentação.....	24
3.2 Metodologia.....	25
3.3 Caracterização da Pesquisa.....	25
3.4 Relato de Experiência do Órgão Público - Progressão e Promoção Funcional... 26	
3.4.1 Descrição do Processo.....	27
3.5 Relato de Experiência da Instituição Financeira - Tratamento do Comportamento de Fraude em Transações Contestadas.....	28
3.5.1 Descrição do Processo.....	29
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	30
5 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICES.....	45
APÊNDICE A - POP - PROGRESSÃO DE CARREIRAS ÓRGÃO PÚBLICO.....	45
APÊNDICE B - POP - TRATAMENTO DO COMPORTAMENTO DE FRAUDE.....	46
APÊNDICE C - MAPEAMENTO DE PROCESSO - PROGRESSÃO DE CARREIRAS ÓRGÃO PÚBLICO.....	47
APÊNDICE D - MAPEAMENTO DE PROCESSO - TRATAMENTO DO COMPORTAMENTO DE FRAUDE EM TRANSAÇÕES CONTESTADAS INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	48
APÊNDICE E - PESQUISA DE REAÇÃO.....	49

1 INTRODUÇÃO

Todo o conhecimento existente nas empresas ou instituições, se mantido apenas nas mentes das pessoas que executam processos específicos, constitui, na verdade, um patrimônio imaterial dessas organizações. No entanto, é reconhecida, mesmo que timidamente, a necessidade de uma cultura de criar memória organizacional tangível, o que se torna um diferencial competitivo para as organizações que desejam se destacar no mercado e cumprir eficazmente seus objetivos. As organizações que almejam implementar a Gestão do Conhecimento devem observar três questões básicas: (i) qual o objetivo estratégico do seu negócio; (ii) quais os seus pontos críticos; e (iii) qual o seu diferencial¹.

Considerando que o conhecimento é a reunião de informações dentro de um contexto que serve para a tomada de decisões, ele deve ser dinâmico e estar sempre atualizado (da Silva, 2007)². Nonaka e Takeuchi (2008 citados por Nascimento; Oliveira, 2022, p. 287) compreendem que a Gestão do Conhecimento deve ser um processo dinâmico, nunca estático, sempre em movimento e alinhado às tecnologias de ponta. De forma ética e dentro dos princípios morais e sustentáveis (Martins *et al*, 2022, p. 293). Esses princípios incluem: a promoção de informações relevantes, a proteção e valorização do capital intelectual, o mapeamento de competências individuais, o aceleração do aprendizado organizacional, o *benchmarking* interno e externo, as facilidades para a contribuição individual e a comercialização desses conhecimentos. Com o domínio de todos os seus processos, as organizações podem prever e evitar crises, além de otimizar o tempo para acertar em suas estratégias.

É crucial destacar o papel da gestão de pessoas, especialmente dos líderes, que têm uma função vital na organização, retenção e documentação dos diversos conhecimentos que seus colaboradores possuem. Isso aumenta a valorização dos colaboradores e promove o compartilhamento de conhecimento entre todos os envolvidos. Investir na formação, aprimoramento, desenvolvimento e satisfação desses agentes ajuda a reter os melhores talentos, garantindo que os processos

¹ Governança em Foco (Revista). Lopes, Sérgio. **Planejamento estratégico como diferencial competitivo das organizações de sucesso.**

² da Silva, Heide Miranda. **Sociedade da Informação**, 2007.

sejam executados com expertise e organização, assegurando o retorno esperado³. Além disso, a divulgação dos resultados positivos é o motor da retroalimentação da gestão do conhecimento. De acordo com Figueiredo (2005, p.36), “o engajamento dos líderes é de suma importância para que a implementação da gestão do conhecimento tenha sucesso.”

O interesse por este tema surgiu da necessidade de estimular a aplicação do princípio da Gestão do Conhecimento no ambiente de trabalho, onde a cultura de transformar conhecimento adquirido em conhecimento explícito como elemento de eficiência ainda está muito aquém do ideal na administração de seus diversos processos, os quais servem de subsídios à tomada de decisões pelos gestores.

Sob o ponto de vista pessoal, tal interesse se dá, além da vontade constante de aprendizado, pela prática e contribuição na busca por transformar o conhecimento tácito em explícito. Do ponto de vista social, a definição de um Procedimento Operacional Padrão (POP) visa proporcionar aos colaboradores de todos os setores empresariais facilidades para implementar a gestão do conhecimento em suas vidas, tanto profissional quanto pessoal, e também contribuir com a sociedade como fonte de pesquisa.

Do ponto de vista científico, este relato se faz necessário devido à necessidade de abordar um tema ainda pouco explorado, especialmente no Brasil, onde a preocupação com a qualificação profissional, com o fim específico de fomentar o autoconhecimento, sempre foi mais importante do que o compartilhamento do conhecimento de modo geral. No ambiente organizacional, apenas a gestão do autoconhecimento não é suficiente para que o conhecimento de procedimentos técnicos e operacionais seja uniforme e seguido igualmente por todos os envolvidos no processo.

Portanto, considerando o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações como um ativo e um processo estratégico, além da busca pela formação e aprimoramento de processos existentes e não padronizados, percebeu-se a necessidade de fomentar uma cultura de conhecimento como elemento de eficiência na administração dos diversos processos desenvolvidos

³Blog da Qualidade (Site). Villas Bôas, Marcela. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional: saiba a diferença!**.

pelas organizações empresariais. Este trabalho acadêmico estuda especificamente uma área de gestão de carreiras em um órgão público e uma área de segurança em meios de pagamentos eletrônicos uma instituição financeira privada.

Dado que se tratam de empresas distintas e áreas com atividades dissemelhantes, o problema de pesquisa formulado é: como mapear e registrar processos internos de forma padronizada em uma área de gestão de carreiras de um órgão público e em uma área de segurança em meios de pagamentos eletrônicos de uma instituição financeira?

O objetivo geral é mapear e registrar processos internos de forma padronizada em uma área de gestão de carreiras de um órgão público e em uma área de segurança em meios de pagamentos eletrônicos de uma instituição financeira através do uso das ferramentas do Procedimento Operacional Padrão (PoP). Os objetivos específicos incluem: disseminar a importância da gestão do conhecimento nas organizações; identificar as atividades realizadas pelos colaboradores da instituição financeira; mapear os processos de execução das atividades realizadas pelos colaboradores da instituição financeira e do órgão público; elaborar um Procedimento Operacional Padrão (POP) e apresentar os benefícios da implementação desse POP. Além do mapeamento e melhoria de processos já executados, espera-se disseminar a cultura do compartilhamento de conhecimento nas duas organizações, elevando seus ativos intangíveis ao grau de importância necessário, auxiliando no processo de tornar explícitos, perenes e independentes os conhecimentos tácitos desses setores organizacionais.

Para alcançar uma compreensão mais profunda e detalhada dos processos em ambas as organizações, foi realizada uma pesquisa de campo, estruturada e apresentada de maneira descritiva, de forma a permitir uma análise minuciosa e contextualizada, com foco nas práticas e dinâmicas específicas de cada instituição.

2 DESENVOLVIMENTO

Para melhor compreensão do que se buscou através desta pesquisa, este capítulo é dividido em 4 tópicos, abordando sobre o conhecimento, a gestão do

conhecimento, as diferenças da gestão do conhecimento em instituições públicas e privadas e sobre o Procedimento Operacional Padrão (POP).

2.1 Sobre o conhecimento

Considerando que o conhecimento é a reunião de informações dentro de um contexto que serve para a tomada de decisões, ele deve ser dinâmico e constantemente atualizado. A Gestão do Conhecimento, portanto, deve ser sistemática e continuamente evolutiva, sempre aplicada de forma ética, dentro de princípios morais e sustentáveis. Silveira (2016) destaca que o conhecimento só tem valor se for acessado e utilizado.

O conhecimento adquirido melhora o desempenho de futuros projetos, reduzindo o tempo de desenvolvimento e, conseqüentemente, os custos. Além disso, aprimora a capacidade de inovação, diminui a repetição de erros e gera melhorias nas rotinas de trabalho (Frank e Echeveste, 2011 *apud* Pavan, 2021). Segundo Davenport e Prusak (1998, citado por Mattos, 2020, p. 4), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.”

Stewart (1998 *apud* Silva *et al.*, 2015, p. 5) afirma que “o estoque de capital intelectual é importante porque estamos no meio de uma revolução econômica que está criando a Era da Informação”. Silva *et al.* (2015) também defendem a necessidade do compartilhamento contínuo de conhecimento, pois isso promove a socialização e a criação de novos conhecimentos, inclusive de forma multidisciplinar. Davenport e Prusak (1998) acrescentam: “muitos homens e mulheres sábios já destacaram que quanto mais esclarecidos nos tornamos, mais humildes nos sentimos em relação ao que sabemos”. (Davenport; Prusak, 1998, p.10 *apud* Silva, 2007, p.24).

As citações anteriores demonstram que o conhecimento é a força motriz que faz toda a engrenagem funcionar de maneira alinhada, permitindo que a harmonia prevaleça em todos os setores da vida, tanto pessoal quanto profissional. Aqueles que detêm o maior conhecimento dominam o mercado e, conseqüentemente, alcançam maior sucesso em seus empreendimentos.

De acordo com Nonaka e Toyama (2002) afirmam que “O conhecimento é criado em uma espiral que, através de conceitos aparentemente opostos, como ordem e caos, micro e macro, parte e todo, mente e corpo, tácito e explícito, eu e outro, dedução e indução, criatividade e eficiência.” (Nonaka; Toyama, 2002, p.21). Para eles esses conhecimentos impulsionam a inovação e o desempenho. Ainda se dividem em quatro processos de conversão de conhecimento: Socialização, externalização, combinação e internalização, também conhecido como modelo SECI:

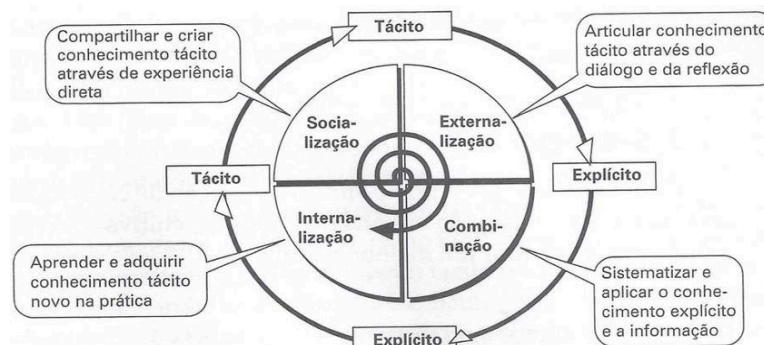
Quadro 1 – Modo de conversão do conhecimento segundo a espiral do conhecimento

Modo de Conversão	Conceito	Exemplo	Observação
Socialização (S):	Quando é compartilhado, entre os colegas do trabalho, algum conhecimento que é pessoal e difícil de formalizar.	Quando é passado, tecnicamente, para um novo colaborador, o processo que ele executará.	Neste caso, não há nada formalizado em documentos. O conhecimento é aprendido através de observação, explicação ou imitação.
Externalização (E):	É a explicação do processo por meio de linguagens, desenhos ou outras representações, ou seja, é a transformação do conhecimento tácito em explícito.	Quando os novos colaboradores são treinados por meio de cursos ou modo mais acessível e compreensível.	Neste caso, o conhecimento é transferido aos novos servidores, por meio de capacitação na própria empresa.
Combinação (C):	Quando conhecimento explícito é organizado para a criação de um novo conjunto de informações, como por exemplo: documentos, manuais ou sistemas de gerenciamento de informações	Ocorre quando várias peças de conhecimento são integradas em um todo coerente.	No caso onde há troca ou combinação de conhecimento entre pessoas via treinamentos formais, documentos ou reuniões.
Internalização (I):	Quando os indivíduos internalizam o conhecimento que é incorporado às práticas diárias, tornando-se novamente conhecimento tácito.	Está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”.	O conhecimento se tornará tácito novamente, porém com maior valor agregado.

Fonte: ENAP - Fundação Escola Nacional de Administração Pública.

A figura abaixo representa graficamente a Espiral do Conhecimento:

Figura 1 . Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008) p-24

Dessa forma, compreende-se que a espiral se move para cima, simbolizando o aumento da qualidade e quantidade de conhecimento conforme essas interações ocorrem e ilustra como o conhecimento dos modos não acontecem de forma isolada, mas interagem continuamente, permitindo que o conhecimento individual e coletivo cresça e evolua dentro da organização.

2.2 Gestão do Conhecimento (GC)

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a Gestão do Conhecimento desempenha um papel crucial nas organizações modernas, pois cria, compartilha e aplica o conhecimento, de forma eficiente.

No seu artigo, *O Processo de Gestão do Conhecimento em Comunidades Virtuais de Aprendizagem*, Gozzi (2012), diz que “podemos entender conhecimento como a potencialidade adquirida para compreensão da realidade, através das interações entre pessoas, que favorece a ação em busca de resultados mais efetivos para os problemas do cotidiano” (Gozzi, 2012, p. 9).

A Gestão do Conhecimento abrange não somente as grandes organizações, mas também é necessário nas pequenas empresas. Todas as empresas possuem conhecimento, porém eles se encontram de forma tácita, ou seja, estão intrínsecos em cada pessoa que executam os seus diversos processos.

As organizações que desejarem implementar a Gestão do Conhecimento devem observar três questões básicas: Qual o objetivo estratégico do seu negócio, seus pontos críticos e qual é o seu diferencial. Valorizar o colaborador que já tem essa disponibilização de compartilhar seu conhecimento, deve ser uma prática usual. O engajamento dos líderes é de suma importância para que a implementação da gestão do conhecimento tenha sucesso. A divulgação dos resultados positivos, é a mola propulsora da retroalimentação da gestão do conhecimento, por meio da motivação dos colaboradores. Segundo Nonaka & Takeuchi (1997) “A Gestão do Conhecimento é definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas” (Nonaka; Takeuchi; 1997, p.78).

2.3 Diferenças nas Instituições Públicas e Privadas sobre Gestão do Conhecimento

Neste tópico, através de referências teóricas, evidencia-se as distintas abordagens de gestão do conhecimento em instituições públicas e privadas, destacando as melhores práticas, os desafios enfrentados e os resultados alcançados em cada contexto.

2.3.1 Gestão do Conhecimento nas Instituições Privadas

Nas instituições privadas, a gestão do conhecimento tem uma importância clara: a de aumentar a rentabilidade da organização através do aumento da produtividade, da inovação, da melhoria da qualidade dos produtos oferecidos, da ampliação da satisfação dos clientes (Mattos; Guzzo)⁴.

Barroso e Gomes (1999) reforçam que para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação a outras, é fundamental manterem-se informadas. A capacidade de gerenciar o conhecimento interno e utilizá-lo para a tomada de decisões estratégicas é um diferencial que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa no mercado.

Teixeira Filho (2000, p. 37 *apud* Domeneghetti, p.2)⁵ adverte que “toda vez que acontece uma mudança radical, torna-se crucial repensar as práticas, os processos e a forma de resolver os problemas, tanto na esfera privada quanto na pública”. Este repensar contínuo das práticas organizacionais é essencial para a adaptação e evolução das empresas em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo.

A gestão do conhecimento não só facilita a inovação e a melhoria contínua, como também promove um ambiente de trabalho colaborativo onde os funcionários são incentivados a compartilhar e utilizar o conhecimento de maneira eficaz. Dessa forma, as organizações conseguem alinhar suas estratégias e operações com as

⁴ Mattos, Nilcéia G. Biancardi; Guzzo, Mauricéia S. Pratissolli. **A Importância da Gestão do Conhecimento no Setor Público** – Um Estudo de Caso na Faceli – Faculdade de Ensino Superior de Linhares.

⁵ Domeneghetti, Daniel. **Da inovação à gestão.**

melhores práticas e tecnologias disponíveis, garantindo a sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Basicamente, a implementação de uma gestão eficaz do conhecimento nas instituições privadas é fundamental para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Isso envolve não apenas a criação e compartilhamento de conhecimento, mas também a sua aplicação estratégica em todas as áreas da organização, desde a tomada de decisões até a execução de tarefas diárias.

2.3.2 Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas

Segundo Terra (2007, *apud* Grams *et al.*, 2020, p.57), gerir o conhecimento é organizar tecnologia, políticas, processos e ferramentas gerenciais, visando a identificação, geração, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento organizacional e estratégico. É um processo sistemático de encontrar, relacionar, organizar, filtrar e apresentar a informação de maneira a melhorar a competência das equipes em áreas específicas. O mapeamento de informações é essencial na Gestão do Conhecimento, pois sugere a busca de informações em diversos meios e lugares, e facilita o enquadramento da estratégia, permitindo o aumento da produção intelectual.

A gestão do conhecimento transforma os bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. Embora a Administração Pública não busque vantagem competitiva em termos econômico-financeiros, a gestão do conhecimento é crucial para o gerenciamento eficaz do capital intelectual, capacitação dos servidores e fluxo dos procedimentos, influenciando positivamente a execução dos processos e agregando valor às atividades dos órgãos da Administração Direta. Além disso, a administração pública é gerida por princípios administrativos, como a eficácia e a eficiência, que consideram os seus resultados sociais como o cerne de seus objetivos estratégicos.

Batista (2012, p. 20, *apud* Amorim *et al.*, 2020, p.6) defende que o setor público deve adotar um modelo de GC específico, pois o diferente contexto organizacional justifica essa construção, uma vez que no setor público os sistemas de valor e de avaliação são diferentes do setor privado. Ele ainda constata que não

há muitos trabalhos indicando modelos de GC para a Administração Pública. Para Angelis (2011), “em ambientes cada vez mais incertos, dinâmicos e complexos, torna-se cada vez mais importante para a Administração Pública utilizar ferramentas mais modernas de gestão, como a gestão do conhecimento” (Angelis, 2011, p.139).

Segundo Bem *et al.* (2013), “a gestão do conhecimento na Administração Pública faz referência ao conhecimento público que a compõe e, se bem articulada na gestão do conhecimento, poderá fazer melhor uso dos recursos, servindo de alavanca para o sucesso administrativo” (Bem *et al.*, 2013, p.11). Para Silva (2017), “a gestão do conhecimento possibilita ao Estado se aproximar da sociedade diminuindo o descompasso outrora vigente, proporcionando uma visão mais dinâmica e eficiente em relação ao setor público” (Silva, 2017, p.137, *apud* Mattos, 2020, p.2).

Mattos (2018), afirma que “a gestão do conhecimento somente terá eficácia no setor público com a mudança da cultura das organizações, reformulando em cada uma seus modelos de gestão e trazendo para o dia a dia de cada servidor os benefícios gerados pela disseminação do conhecimento” (Mattos, 2018, p.16).

Contudo, devido à falta de comunicação eficiente, exacerbada por mudanças políticas e desconfianças da população, algumas instituições públicas permanecem avançando lentamente na implementação de uma boa gestão do conhecimento.

2.4 Procedimento Operacional Padrão (POP)

O conceito de Procedimento Operacional Padrão (POP) foi elaborado principalmente no âmbito da gestão da qualidade e dos processos organizacionais, emergindo como uma prática de melhores práticas em diversos campos, incluindo manufatura, saúde, serviços e administração e sendo desenvolvido ao longo do tempo por uma variedade de pensadores e profissionais da gestão, com base em princípios de qualidade, eficiência operacional e melhoria contínua. Ele representa uma abordagem sistemática e padronizada para a realização de tarefas e processos dentro de uma organização.

No campo da qualidade, parte da fundamentação que sustenta o POP foi desenvolvida por Walter A. Shewhart, conhecido por suas contribuições para o controle estatístico de processos de qualidade e do ciclo PDCA⁶. Em seus trabalhos, Shewhart não define o processo de qualidade especificamente como Procedimento Operacional Padrão, como é popularmente utilizado hoje, mas a sua pesquisa e desenvolvimento foi fundamental para que o processo pudesse ser iniciado.

Neste documento é possível encontrar as informações com riqueza de detalhes, desde as etapas para a execução da atividade, até os responsáveis por elas, o que garante segurança para o seu executor. Seu objetivo é garantir segurança, eficácia e economia de recursos como tempo, insumos e finanças para execução ótima das atividades.

Segundo BÍGIO *et al.* (2018) “para a GC ser eficaz no contexto interno das organizações, faz-se necessário agregar a visão de como prestar o serviço (*know-how*) e quais são os procedimentos e detalhes internos para tal, uma vez que se pretende incrementar qualidade e agilidade destas obrigações. Portanto, a descrição dos procedimentos operacionais é essencial” (BÍGIO *et al.*, 2018, p.8)

Dessa forma, compreende-se que para uma boa gestão de conhecimento, a padronização do processo com desenvolvimento de documento com procedimentos operacionais é essencial para o suporte da realização de processos com segurança, cumprindo a legislação vigente e garantindo que qualquer indivíduo de uma equipe possa realizar as atividades dentro das normas estabelecidas pela empresa e órgãos regulamentadores.

3 METODOLOGIA E RESULTADOS

A partir deste tópico, inicia-se a caracterização e elucidação do problema de pesquisa e das organizações foco, base legal e regulamentação de algumas atividades, a metodologia de pesquisa utilizada, além do relato de experiência dos

⁶ O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é uma metodologia de gestão amplamente utilizada para a melhoria contínua de processos e produtos. Consiste em quatro etapas interativas que permitem às organizações identificar problemas, implementar soluções, monitorar resultados e fazer ajustes conforme necessário. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/ciclo-pdca/>. Acesso em 02.jun 2024.

agentes envolvidos nas atividades tanto na entidade pública quanto na entidade privada, com destaque nos principais aspectos de cada atividade.

3.1 Apresentação das organizações

Como objetos de pesquisa, estudou-se áreas dissemelhantes de um órgão público e de uma instituição financeira do setor privado. Buscando compreender melhor as diferenças entre estas instituições, a fim de identificar oportunidades para melhorias de seus processos da gestão do conhecimento, abaixo descreve-se a atuação de cada área em seu respectivo setor econômico.

3.1.1 Órgão público

O processo que sofreu intervenção é a Progressão Funcional dos Servidores Públicos Federais que estão lotados na Marinha do Brasil. Um processo sob a responsabilidade da Seção de Evolução Funcional, da Divisão de Desenvolvimento, do Departamento de Carreira, da Diretoria de Pessoal da Marinha em Brasília.

Há nos arcabouços do setor, algumas anotações sobre os passos a serem dados para a checagem dos dados, verificação e posterior geração de documentos de efetivação da referida progressão funcional do servidor, porém uma única servidora detém todo o conhecimento, e que, de forma tácita, elabora o referido processo. Contudo, se a servidora responsável se afastar por qualquer motivo, quem a substituir não conseguirá, por si só, executar o processo, de forma eficiente, pois o processo deverá seguir alguns critérios dentro de um período específico de tempo.

3.1.1.1 Base legal e regulamentação

Os critérios para que haja a progressão funcional são regidos pelo Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. O referido Decreto inclui fatores como tempo de serviço, avaliações de desempenho, qualificações educacionais, cursos de capacitação, comportamento ético e disciplinar e o cumprimento de metas.

A classificação de cargos do Serviço Civil da União é prevista na Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Daí se tem o ponto de partida para entender a sistemática da progressão do funcionalismo público da União.

3.1.2 Instituição financeira

O processo que sofreu intervenção está relacionado à avaliação de transações reportadas como fraudulentas pelos usuários dos serviços prestados pela instituição financeira. Este processo está sob a responsabilidade da área de segurança em meios de pagamentos eletrônicos.

No início da pesquisa, o setor contava com apenas quatro agentes para a execução das atividades. A distribuição hierárquica dos cargos era a seguinte: 1 analista pleno, 1 analista júnior, 1 assistente e 1 auxiliar. Devido a alta volumetria dos reportes de transações fraudulentas e a necessidade de avaliação manual dos alertas, todas as atividades do setor eram distribuídas entre esses colaboradores sem distinção de cargos, níveis de responsabilidade e sem um mapeamento claro de procedimentos operacionais.

Essa falta de estrutura evidenciou vulnerabilidades na execução das atividades, tornando a área suscetível a erros e exposições negativas, além de perdas financeiras consideráveis para a instituição. É importante destacar que este setor é responsável pela segurança em meios de pagamento eletrônicos de produtos e serviços da instituição financeira, o que aumenta a criticidade da situação.

3.1.2.1 Base legal e regulamentação

Toda atuação da área de segurança em meios de pagamentos eletrônicos está embasada nos contratos de adesão de cada produto e seguindo as exigências dos órgãos regulamentadores, como o Banco Central do Brasil (BACEN), da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS) e do arranjo de pagamentos, definido pelo Banco Central do Brasil como: um o conjunto de regras e procedimentos que disciplina a prestação de determinado serviço de pagamento ao público. As regras do arranjo facilitam as transações financeiras que usam dinheiro eletrônico⁷.

3.2 Metodologia

⁷Arranjos de Pagamento - Banco Central. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/arranjospagamento>.

A metodologia de pesquisa pode ser definida como um estudo aprofundado de determinado assunto de forma que auxilie na pesquisa científica e no resultado dos questionamentos gerados durante a análise do tema. Vale mencionar que para a elaboração de um projeto de pesquisa são utilizados métodos e metodologias e há diferenças entre esses dois termos.

Método é um conjunto de etapas necessárias para se atingir o objetivo estabelecido. Segundo Lakatos e Marconi (2003), “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (Lakatos; Marconi, 2003, p.83).

Já a metodologia, de acordo com Bruyne (1991), ajuda no processo de investigação científica:

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados (Bruyne, 1991 p.29).

Dessa forma, dentre os diversos tipos de metodologias científicas e os seus métodos de pesquisa, elegeu-se a pesquisa de campo e descritiva para obtenção dos resultados almejados.

3.3 Caracterização da Pesquisa

Os processos foram estudados, nas formas descritiva e qualitativa, com o foco de aprendizado teórico e prático, com o intuito de entender seu funcionamento e quais parâmetros deveriam ser levados em consideração.

A partir de entrevistas com os agentes responsáveis por cada processo, de análises documentais, buscou-se compreender seu funcionamento e encontrar a melhor forma para torná-lo um processo tangível, uma vez que se tratam de processos complexos e que há poucas informações sobre a operacionalização destes, principalmente pela baixa capacidade funcional de ambas as áreas das duas organizações.

Tendo esse diagnóstico como ponto de partida, pensou-se em uma ferramenta para mitigação de erros de execução, para que fosse possível a disseminação do conhecimento das atividades em casos de substituição dos colaboradores, seja por afastamento ocasional, como férias ou licenças previamente programadas, ou afastamentos não previstos, como desligamento ou ausência por motivo de saúde.

Diante disso, optou-se, então, pelo Procedimento Operacional Padrão (POP), ferramenta que se faz essencial em qualquer sistema de qualidade, uma vez que define as especificidades de determinada operação, ou seja, como cada tarefa será executada, os agentes responsáveis por conduzi-las e os agentes supervisores.

A utilização de POP por parte das organizações têm o potencial de minimizar riscos e aprimorar significativamente os processos. Nesse documento é descrito um roteiro padrão do processo, para que qualquer pessoa consiga realizá-lo, de forma organizada e segura, sem desvios na sua execução.

Além do POP, pensou-se também no mapeamento dos processos através de fluxogramas funcionais para mostrar todas as etapas do processo estudado, de forma gráfica.

3.4 Relato de Experiência do Órgão Público - Progressão e Promoção Funcional

A progressão funcional nada mais é que a passagem do servidor para um padrão imediatamente superior, dentro da mesma classe de seu cargo, o que resulta em um aumento no salário-base do servidor, e que pode vir a representar prejuízo ao servidor caso sua implementação ocorra com atraso. Já a promoção é quando o servidor, estando no último padrão da classe à qual pertence, passa para o primeiro padrão da classe imediatamente superior.

Tanto a progressão, quanto a promoção buscam reconhecer e recompensar a dedicação e a capacitação dos servidores ao longo do tempo dedicado às suas carreiras, premiando aqueles que desempenham de forma excepcional sua função. São instrumentos para os desenvolvimentos, horizontal e vertical, do servidor dentro

de cada carreira/plano o que representa a valorização do servidor público, o reconhecimento merecido e o incentivo à sua permanência na posição, além de obter aumento na sua remuneração.

Desse modo, a progressão/promoção funcional se torna um mecanismo importante para o desenvolvimento profissional dos servidores públicos, levando ao mérito, aquele que se destaca positivamente.

Dependendo do órgão governamental e do plano de carreira específica do servidor, os requisitos podem variar, de acordo com as políticas internas da organização, as quais promovem incentivos e motivações aos servidores.

No caso do processo de progressão dos servidores dos Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) e do Plano de Carreiras dos Cargos de Tecnologia Militar (PCCTM), lotados na Marinha do Brasil, os critérios de qualificações educacionais e cursos de capacitação não são considerados.

O procedimento operacional padrão também tem a função de assegurar que o trabalho entregue em cada etapa do processo produtivo seja consistente, mesmo com a eventual troca de profissionais ao longo da trajetória da empresa.

3.4.1 Descrição do Processo

Na última semana de maio é publicada no Boletim de Ordens e Notícias (BONO), que é um Informativo Interno da Marinha do Brasil, a abertura do período das Avaliações de Desempenho, para efeito de progressão horizontal ou vertical, dos servidores civis lotados no Comando da Marinha, para as carreiras do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) e do Plano de Carreira dos Cargos de Tecnologia Militar (PCCTM), as quais acontecem no período anual entre 1º de junho a 31 de julho. Nesse período, os chefes imediatos procedem às avaliações individuais dos seus subordinados, preenchendo uma Ficha de Avaliação de Desempenho (FAD) para cada servidor, as quais contêm perguntas e notas. Recebidas essas FAD a Seção de Evolução Funcional faz auditoria, verificando a data da última progressão, se o servidor é ativo, o conceito do servidor, o tipo de progressão e a data da próxima progressão.

O interstício decorrente da primeira avaliação será contado a partir de 1º de julho, após a entrada em exercício.

O somatório das notas é que indica se o servidor progredirá por merecimento, obtendo o conceito I, quando a soma dos itens da FAD for igual ou superior a 75 pontos, e aguardará doze meses para receber a progressão. Quando a soma dos itens for inferior a 75, obterá conceito II e a progressão ocorrerá por antiguidade, então o servidor aguardará 18 meses para receber a progressão.

Quando ocorrer empate, o desempate será procedido pela soma dos pontos obtidos nos itens de 1 a 4 da FAD, ou por outros critérios constantes do § 2º, do art. 13, do Decreto nº 84.669/1980.

Os servidores ocupantes de Cargos Comissionados ou Funções de Confiança e servidores à disposição de órgãos da Presidência da República, terão progressão automática, sem avaliação e com interstício de doze meses, recebendo conceito I.

A progressão será feita nos percentuais de cinquenta por cento por merecimento, e cinquenta por cento por antiguidade. Apenas cinquenta por cento dos servidores de cada cargo poderá obter o número de pontos igual ou superior a 75. No caso de ocorrer pontuação fracionada, a chefia imediata arredonda para cima ou para baixo.

Caso haja apenas um servidor a ser avaliado na categoria funcional a que ele pertença, os percentuais de 50%, para merecimento e antiguidade, não serão observados, atribuindo-se ao servidor o conceito 1 ou 2. Em 15 de agosto o processo deve estar encerrado.

3.5 Relato de Experiência da Instituição Financeira - Tratamento do Comportamento de Fraude em Transações Contestadas

O tratamento de comportamentos fraudulentos inicia-se com a contestação por parte do usuário dos produtos fornecidos pela instituição financeira, que alega desconhecimento de alguma transação ou movimentação em sua conta. Essa comunicação pode ocorrer por meio da central de atendimento, do aplicativo do

banco, do atendimento virtual (contato feito com uma inteligência artificial), ou em uma agência bancária.

Para que a análise da contestação seja realizada, é necessário que as informações da contestação sejam registradas em um sistema, onde é gerado automaticamente um número de protocolo para acompanhamento do usuário. Toda a análise de fraude deve ser documentada nesse mesmo protocolo.

No entanto, devido aos vários meios disponíveis para o registro das contestações e à falta de padronização nesses registros, alguns casos são encaminhados de forma incompleta. Isso impede que a análise seja realizada adequadamente, exigindo que o usuário forneça informações adicionais, o que prolonga o prazo para a resolução da demanda. Esse atraso aumenta a insatisfação do usuário e expõe negativamente a empresa.

A padronização do processo de registro e análise é essencial para evitar esses problemas, garantindo que todas as informações necessárias sejam coletadas de forma completa e precisa desde o início, permitindo uma análise eficiente e eficaz das contestações de fraude.

3.5.1 Descrição do Processo

O processo do tratamento de movimentação fraudulenta precisa seguir o seguinte fluxo:

- I. Contestação da fraude;
- II. Registro da contestação em sistema;
- III. Recebimento da contestação;
- IV. Análise da movimentação do correntista;
- V. Tratamento da movimentação sistemicamente, respeitando:
 - 5.1 Caso apresente perfil fraudulento, direcionamento para a etapa de alçada superior.

5.2 Caso a transação não apresente perfil fraudulento e seja identificado que se trata de autofraude⁸, encerrar o caso julgando improcedente a solicitação do usuário.

- VI. Análise das informações do pedido por parte da alçada superior. Respeitando:
 - 6.1 Caso seja identificado ou confirmado a fraude, mapear o perfil fraudulento sistemicamente.
 - 6.2 Caso não seja identificado fraude ou perfil de fraude, devolver a solicitação com as informações da análise para o usuário.
- VII. Comunicar às áreas responsáveis nos casos em que for confirmada a fraude;
- VIII. Ressarcir o usuário;
- IX. Finalizar a análise.

No momento em que obteve-se o relato de experiência, apesar de haver um procedimento operacional padrão para a execução das atividades, e conforme foi explicado anteriormente, a área de segurança em meios de pagamentos eletrônicos contava apenas com 4 colaboradores e a alta volumetria de demandas impossibilitava a melhor distribuição das atividades e responsabilidades por nível hierárquico dos casos. O que onerava todos os agentes, que precisavam atuar em todas as etapas do processo de análise, independente do seu cargo.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

No decorrer das entrevistas realizadas com os atores de cada organização, observou-se que a área de gestão de carreiras do órgão público possuía um modelo de procedimento operacional padrão (POP). Este documento foi elaborado com base no conhecimento acumulado ao longo dos anos pela única colaboradora que atua no setor há cerca de quase 30 anos e que detém de todo o conhecimento dos processos operacionais da área, sendo a principal responsável pela criação e manutenção do POP.

Embora o documento represente uma valiosa compilação do conhecimento técnico específico, foi identificado que ele apresenta algumas limitações

⁸ A autofraude acontece quando um cliente faz um pedido legítimo, recebe a mercadoria (ou tem o serviço prestado) e, em seguida, registra uma disputa com o banco ou com o emissor do cartão de crédito, com a intenção desonesta de receber um reembolso (gerando o chargeback ao lojista) por algo que comprou, mas nega deliberadamente ter recebido. *Clear-sale*: O que é autofraude. Disponível em: <https://blogbr.clear.sale/quando-os-clientes-mentem-como-combater-a-autofraude>.

significativas para a gestão do conhecimento. Em primeiro lugar, a elaboração foi realizada de maneira unilateral, sem a participação de outras áreas ou a incorporação de diferentes perspectivas. Em segundo lugar, o POP é excessivamente técnico, o que dificulta sua compreensão por parte de novos colaboradores ou de pessoas que não estão familiarizadas com os processos internos. Esse grau de tecnicidade pode representar um obstáculo à transferência de conhecimento e à capacitação de novos funcionários.

Além disso, a dependência de uma única pessoa para a atualização e manutenção do documento representa um risco para a continuidade dos processos, caso essa colaboradora se ausente ou deixe a organização.

Diferentemente do órgão público, a instituição financeira não possuía um procedimento operacional padrão documentado ou um fluxograma com o mapeamento dos processos, o que tornou a avaliação das atividades e o entendimento do processo oneroso e exaustivo. Contudo, esse não foi o único fator que dificultou o mapeamento das atividades da área, pois, logo no início das entrevistas, o colaborador mais experiente, o analista pleno, que detinha todo o conhecimento dos processos e estava transferindo esse conhecimento para os demais, solicitou desligamento da instituição sem cumprimento do aviso prévio.

Diante dessa situação, os novos colaboradores precisaram recorrer à prática do pouco que haviam compreendido, realizando testes em cada sistema e processo, e buscando por tratativas anteriores realizadas pela área, a fim de absorver o máximo possível para a execução das atividades. Durante esse processo, a falta de experiência e o domínio técnico limitado desses colaboradores, juntamente com o aumento drástico das demandas acumuladas, resultaram em muita insatisfação por parte dos usuários dos produtos e na aplicação de multas pelos órgãos regulamentadores.

Reconhecendo a criticidade da situação, a supervisão da área percebeu a necessidade urgente de contratação de novos colaboradores. Com isso, foram contratados quatro novos auxiliares, dois novos assistentes e um novo analista júnior, aumentando a equipe para dez colaboradores. No entanto, mesmo com as novas contratações, ainda não foi possível compartilhar uniformemente o

conhecimento dos processos e atividades entre todos os membros da área, fazendo, assim, imprescindível o desenvolvimento de um procedimento operacional padrão.

Com base nessas informações, entendeu-se a necessidade de reavaliar a estrutura e o conteúdo do POP do órgão público, bem como documentar os procedimentos operacionais da instituição financeira e mapear os processos de ambas as organizações por meio de fluxogramas.

Como ponto de partida, decidiu-se inicialmente mapear todo o processo de cada área por meio de fluxogramas na ferramenta *Bizagi modeler*⁹ e, posteriormente, documentar as atividades em um Procedimento Operacional Padrão (POP). Esses documentos devem ser acessíveis e úteis para os membros de cada empresa, além de serem facilmente atualizáveis por novos colaboradores.

Para desenvolver as versões do POP e dos fluxogramas, foram realizadas entrevistas com os atores das organizações, levantando minuciosamente os passos para a execução de cada atividade e submetendo os documentos à apreciação das alçadas superiores.

No órgão público, foi necessário criar quatro versões do documento, pois a alçada competente pela avaliação resistiu em aceitar as modificações e aprimoramentos propostos em relação ao documento anterior. Esse processo foi exaustivo e demorado até que se obtivesse a aprovação final.

Na instituição financeira, embora não existisse um documento anterior para melhoria do processo e tenham sido criadas apenas duas versões de um novo documento, houve maior resistência por parte da supervisão da área. Essa resistência surgiu principalmente devido à falta de compreensão completa do processo, o que se tornou um obstáculo significativo para a conclusão da proposta.

Em posse da documentação aprovada pelas alçadas competentes, o próximo passo foi apresentar o documento final a todos os envolvidos nos processos. Para melhor compreensão do entendimento dos colaboradores em relação à

⁹ *Bizagi Modeler* - Ferramenta permite às organizações criar e documentar processos de negócio em um repositório central na nuvem para obter uma melhor compreensão de cada passo, identificar oportunidades de melhoria de processos e aumentar a eficiência organizacional. Fonte: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>.

padronização dos processos já executados nas áreas e a aceitação destes novos documentos, realizou-se levantamento da reação dos agentes através de formulário de pesquisa, com obtenção de 6 respostas e os seguintes resultados:

1. A primeira pergunta foi elaborada para identificação do segmento de atuação da empresa a qual o participante representava e todas as respostas indicam atuação no Setor Financeiro Privado.

Gráfico 1 - Área de Atuação do Colaborador

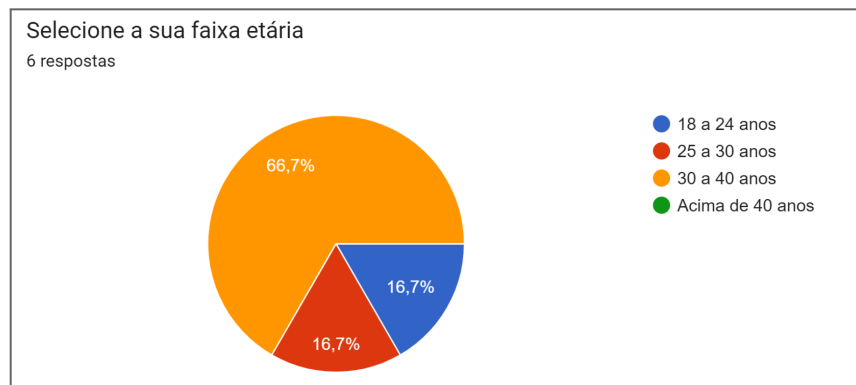


Fonte: Dados da pesquisa

2. Nas perguntas a seguir buscou-se entender um pouco mais sobre o empregado, como idade, há quanto tempo ele está na organização, nível de cargo e se possuía ou não experiência anterior na função que desempenha atualmente.

Em relação à faixa etária, quatro colaboradores informaram ter entre 30 e 40, e outros dois entre 18 e 24 e 25 a 30 anos de idade:

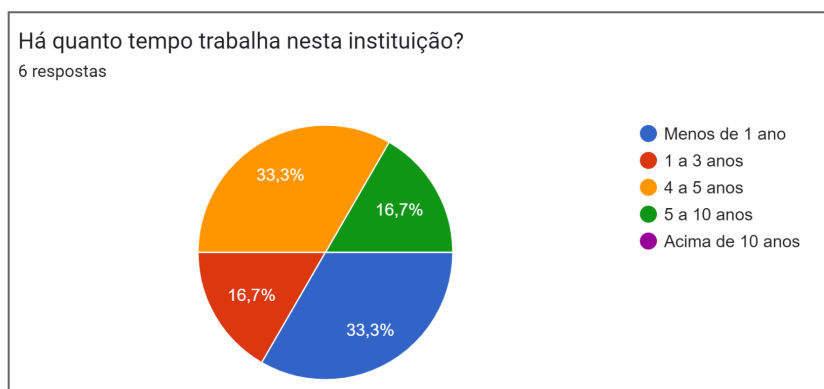
Gráfico 2 - Faixa Etária do Colaborador



Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação ao tempo de trabalho, um colaborador informou que está na Instituição Financeira entre 5 e 10 anos, dois colaboradores informaram que estão entre 4 e 5 anos, dois informaram que estão há menos de 1 ano e o último informou que está entre 1 e 3 anos:

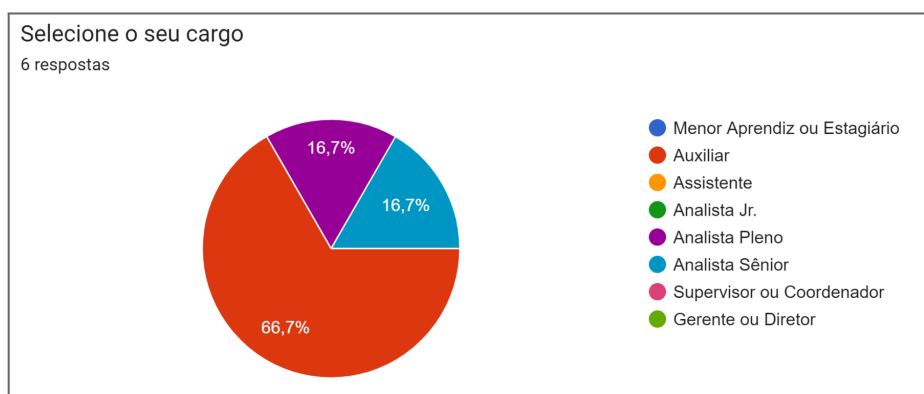
Gráfico 3 - Tempo de Exercício na Instituição



Fonte: Dados da pesquisa

Nos níveis de cargos dos colaboradores, obtive-se o seguinte resultado: 1 menor aprendiz ou estagiário; 4 auxiliares e 1 analista pleno:

Gráfico 4 - Nível de Atuação do Colaborador

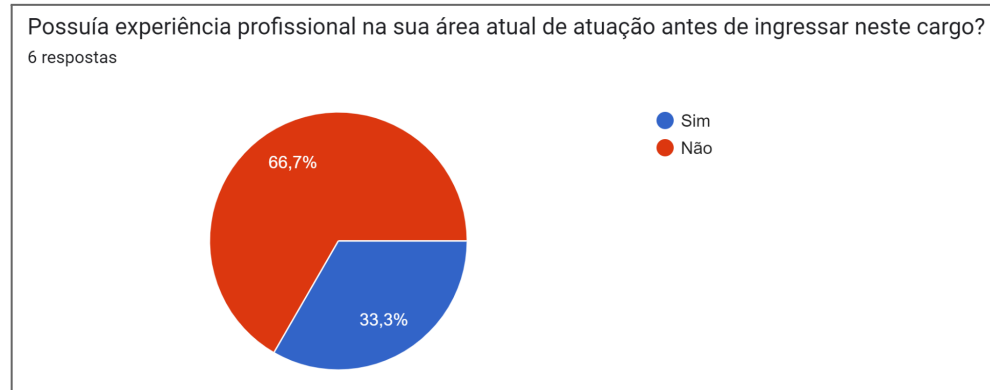


Fonte: Dados da pesquisa

3. E em relação à experiência profissional na área atual de atuação, questionou-se se o colaborador possuía experiência anterior a atual e quatro

colaboradores informaram que não possuíam experiência anterior ao cargo e dois informaram que já atuaram na área anteriormente:

Gráfico 5 - Tempo de Experiência do Colaborador

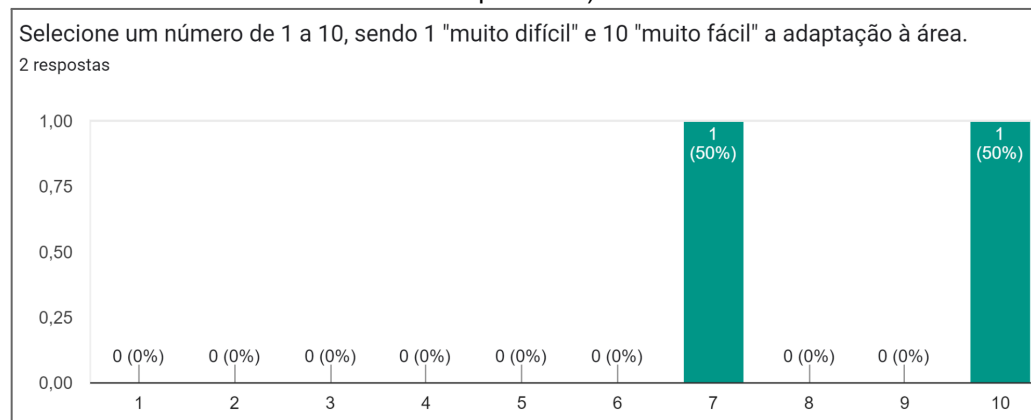


Fonte: Dados da pesquisa

4. Seguindo a pergunta anterior, em relação à experiência profissional anterior a atuação atual, buscou-se entender o nível de dificuldade dos colaboradores ao adentrarem em uma nova área de atuação.

Para isso, aos que afirmaram que possuíam experiência anterior na função, pediu-se para indicar um número de 1 a 10, sendo 1 "muito difícil" e 10 "muito fácil" a adaptação na nova área. Das duas respostas obtidas como "Sim", um colaborador classificou a sua adaptação como 7 e o outro como 10:

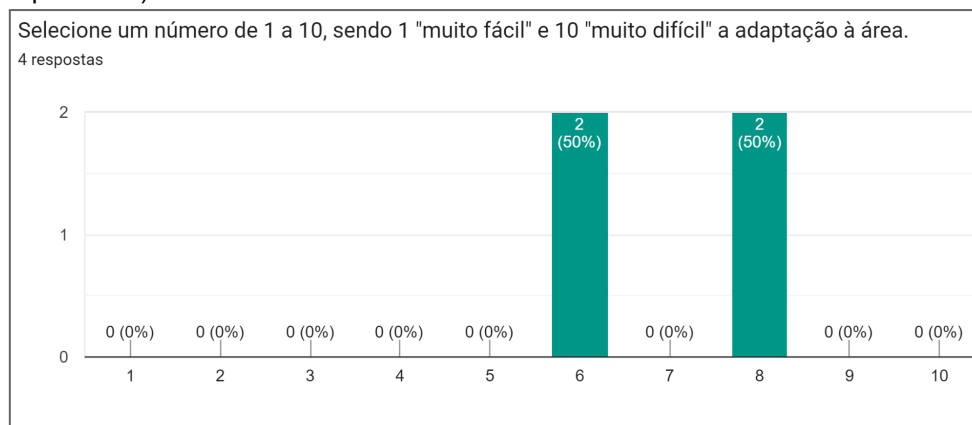
Gráfico 6 - Nível de Dificuldade de Adaptação ao Novo Cargo (colaboradores com experiência)



Fonte: Dados da pesquisa

5. Já para os que não possuíam experiência anterior na função, pediu-se para indicar um número de 1 a 10, sendo 1 "muito fácil" e 10 "muito difícil" a adaptação na nova área. Das quatro respostas obtidas como "Não", dois colaboradores classificaram a sua adaptação como 6 e os outros dois como 8.

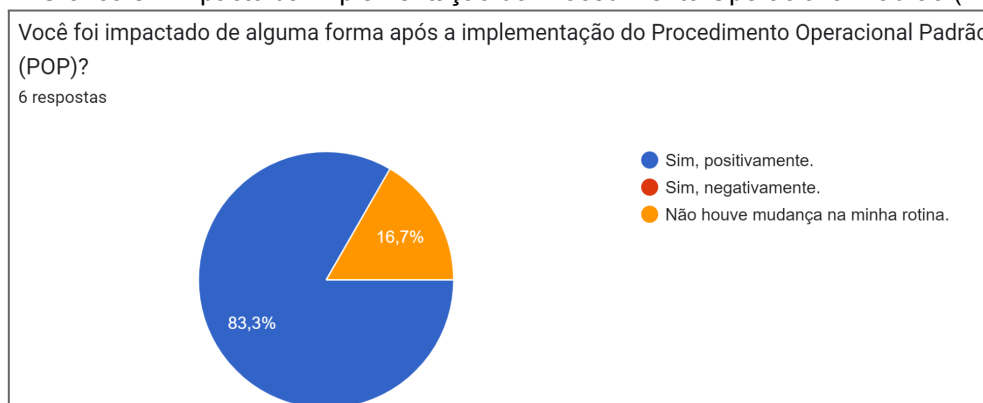
Gráfico 7 - Nível de Dificuldade de Adaptação ao Novo Cargo (colaboradores sem experiência)



Fonte: Dados da pesquisa

6. Para melhor entendimento de como os colaboradores receberam a implementação do Procedimento Operacional Padrão (POP), questionou-se se o modelo e padronização das atividades havia afetado de alguma forma a rotina do colaborador, com 3 perguntas:

Gráfico 8 - Impacto da Implementação do Procedimento Operacional Padrão (POP)



Fonte: Dados da pesquisa

Das 6 respostas, apenas um colaborador informou que a implementação do POP não influenciou positivamente ou negativamente na sua rotina. Os demais informaram que a implementação afetou positivamente o seu dia a dia.

7. Para os colaboradores que responderam que o Procedimento Operacional Padrão influenciou positivamente na sua rotina, pediu-se o compartilhamento da experiência com o novo processo. Se tratou de uma pergunta de forma opcional para que o participante respondesse apenas se assim desejasse, diante disso, obteve-se 4 respostas:

Figura 2 - Relato dos Colaboradores quanto a Influência do POP em sua Rotina

Poderia compartilhar como o POP tem contribuído positivamente no seu dia a dia?

4 respostas

O meu primeiro contato com a área de segurança em transações foi nesta empresa, anteriormente, atuava na área administrativa. O universo de meios de pagamentos e segurança desses dados foi muito novo para mim. Estou na área há pouco mais de 8 meses e tive dificuldade em compreender o processo, mas com o manual as atividades diárias se tornaram muito mais simples, principalmente pelo fato do documento está de fácil acesso e sempre disponível para consulta.

Consgo estabelecer um padrão profissional e entregar com segurança a demanda solicitada. Evita-se retrabalho, comunicação incoerente e ineficiente, além de facilitar a recepção e inclusão de novos colaboradores nos setores.

Melhor visão do processo, entendimento do processo fim a fim com oportunidades de enxergar melhorias.

Como não tinha conhecimento na área ou ferramentas, foi muito absorver o conhecimento das demandas, com isso me sentia constantemente insegura em realizar qualquer procedimento, mas com a disponibilização do manual foi mais fácil de conduzir as demandas sem precisar sempre acionar alguém para me ajudar.

Fonte: Dados da pesquisa

8. A mesma pergunta foi feita para aqueles que, porventura, informaram que o POP poderia ter afetado, de alguma forma, negativamente na sua rotina, contudo, como nenhuma resposta foi registrada como negativa, não houve registro de nenhum feedback para esta questão:

Figura 3 - Relato dos Colaboradores quanto a Influência Negativa do POP em sua Rotina

Poderia compartilhar como o POP tem afetado negativamente no seu dia a dia?

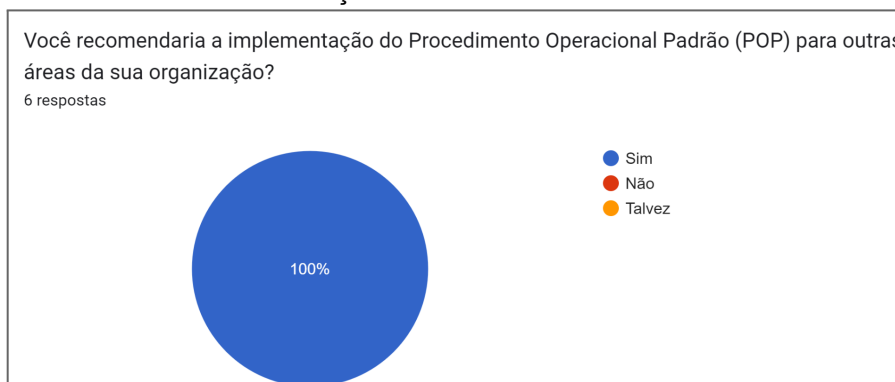
0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

Fonte: Dados da pesquisa

9. Na última pergunta do formulário, buscou-se entender se os colaboradores recomendam a implementação do Procedimento Operacional Padrão (POP) para outras áreas da organização, sendo 100% das respostas como “Sim”:

Gráfico 9 - Recomendação do POP do Ponto de Vista dos Colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

10. Por fim, o formulário foi finalizado com um campo, também para resposta opcional, para que os colaboradores pudessem compartilhar um pouco mais da sua experiência com a padronização dos seus processos operacionais e com o intuito de que eles se sentissem à vontade de fornecer um *feedback* sobre essa experiência:

Figura 4 - *Feedback* dos Colaboradores

O seu feedback é muito importante para o aprimoramento do processo. Sinta-se à vontade para nos contar como tem se sentido após a padronização de suas atividades.

4 respostas

Sem dúvidas o documento padrão tem contribuído positivamente no meu dia a dia.

Acredito que o POP pode ajudar bastante na padronização e minimização dos erros das divergências de informações.

Melhorou o tempo de retorno, enxergar melhorias que antes não era possível.

Gostaria de agradecer pela iniciativa. O POP tornou os meus dias menos escuros.

Fonte: Dados da pesquisa

11. Como no órgão público a área de gestão de carreiras conta apenas com uma colaboradora, não foi possível coletar a reação através do formulário, portanto, solicitou-se um feedback. Em depoimento, a servidora Romilda Machado, nos revelou que desde a data de posse no serviço público, no ano

“No início esse processo era de forma manual e contava com cinco servidores, ao todo, para a execução do processo de progressão funcional. Com a implementação do Procedimento Operacional Padrão, ficou mais dinâmica a execução do processo em questão, o que fez com que reduzisse a quantidade de servidores envolvidos.

Pela razão da não realização de concursos para a área administrativa, os servidores foram se aposentando, ficando somente eu na função. Porém nunca houve prejuízo na realização do processo. Atualmente, com a automação deste processo, por meio da criação do módulo que será acoplado no sistema GEPEC, ficará ainda mais eficiente e seguro.”

de 1988, trabalha com o processo de Progressão Funcional dos servidores civis lotados no Comando da Marinha: Essas foram as palavras citadas pela servidora Romilda, a qual também já está completando seu tempo de serviço para solicitar aposentadoria.

Dessa forma e com base nos feedbacks coletados por meio do formulário e do relato da colaboradora do órgão público, percebeu-se que a reavaliação e documentação dos processos em ambas as organizações, através da criação de fluxogramas e Procedimentos Operacionais Padrão (POP), tornaram o compartilhamento de conhecimento mais acessível e facilmente atualizável. Isso garantiu uma melhor gestão do conhecimento e maior eficiência operacional.

5 CONCLUSÃO

Durante a realização da pesquisa, constatou-se que a gestão do conhecimento, tanto no serviço público quanto na administração privada, deve ser encarada como um desafio. Em um ambiente onde novas tecnologias surgem constantemente, a capacidade de gerir o capital intelectual torna-se um diferencial significativo para as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A elaboração de manuais de procedimentos, o suporte tecnológico da área de TI, como a implementação de sistemas informatizados e outras ferramentas tecnológicas, cartas de serviço e fluxos de processos, facilita o engajamento dos profissionais. Estes, por sua vez, contribuem de forma colaborativa para o desenvolvimento das estruturas organizacionais.

No caso do processo de Progressão, foi solicitada a criação de um módulo no sistema de cadastro dos assentamentos de todos os servidores lotados na Marinha do Brasil. O Sistema de Gerenciamento de Pessoal Civil (GEPEC), que contém as informações de carreira dos servidores do Comando da Marinha, poderia ser ampliado com um módulo contendo as Fichas de Avaliação de Desempenho (FAD), somatórios e demais especificidades. Isso resultaria em menos falhas e na redução do tempo de execução do processo.

Para a Instituição Financeira, que lida com processos extremamente sensíveis e sigilosos, o mapeamento de processos e a definição de procedimentos operacionais padrões deveriam ter sido estabelecidos desde a criação da área. Essa abordagem mitigaria riscos e garantiria maior eficiência na execução de suas atividades. Além do mapeamento de processos e elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP), recomendou-se a obrigatoriedade das informações no ato do registro da contestação, para garantir que todas as solicitações sejam recebidas com as informações necessárias para condução da análise. Recomendou-se também a implementação de uma ferramenta de automação para possibilitar a identificação automática dos dados da contestação no sistema, evitando o acúmulo de processos que poderiam ser geridos por ferramentas tecnológicas.

Tendo em vista os resultados obtidos e os feedbacks dos atores envolvidos, conclui-se que os objetivos deste estudo foram alcançados. No entanto, reconhece-se que o tema não pode ser esgotado apenas com esta pesquisa acadêmica. Ele continuará sendo objeto de pesquisas contínuas, visando identificar como o conhecimento é gerido na administração pública e privada. Os resultados futuros poderão ser comparados com os apresentados aqui, permitindo novas conclusões, visto que o conhecimento se adapta conforme os objetivos definidos.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Cléa Maria Machado de; FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do Conhecimento**. INTA - EGUS 2015 – 1Ed. Disponível em: https://dirin.s3.amazonaws.com/drive_materias/1649853937.pdf. Acesso em: 10 mar. 2024.

AMORIM, Pablo Machado; COSTA, Stella Regina Reis da. **Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brazilian Journal of Development. Curitiba, v. 6, n. 8, p.57870-87884 aug. 2020. ISSN 2525-876157870. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 05 mar. 2024.

BARROSO; GOMES. **Tentando entender a gestão do conhecimento**, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5077903/mod_resource/content/1/T15b_1999_Barroso_Gomes.pdf. Acesso em: 13 mar. 2024.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. **Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras**. Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf., Campinas, SP, v. 11, n. 2, p.125-135, maio/ago. 2013. ISSN 1678-765X. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>. Acesso em: 24 mar. 2024

BÍGIO, M. T. *et al.* **Formalização de serviços internos em grandes corporações: Proposta de ontologia para construção colaborativa de Carta de Serviços**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 23, n. 1, p. 144-174, jan./mar. 2018. ISSN 19815344. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3261>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/KFqYXY56xqzmGJLjyqZ5Nnq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 mar. 2024.

BRAGA, Kleper João. **Você sabe a diferença entre informação e conhecimento?** Disponível em: <https://abstartups.com.br/diferenca-entre-informacao-e-conhecimento/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 84.669 de 29 de abril de 1980**. Regulamenta o instituto da Progressão Funcional a que se referem a Lei 5.645, de 10/12/1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13/02/1976, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d84669.htm. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5645.htm. Acesso em: 05 mar. 2024.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DOMENEGHETTI, Daniel. **Da inovação à gestão**. Disponível em: https://arquivos.trf5.jus.br/TRF5/Gestao_Estrategica_Artigos/4980-dainovacaoagesta o.pdf. Acesso em: 15 mar. 2024.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

EMERITUS ENTERPRISE. **Reconhecimento e Valorização do Colaborador: Entenda as Diferenças**, 2023. Disponível em: <https://brasil.emeritus.org/conteudo/reconhecimento-e-valorizacao/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

FERNANDES, Francisca T. Alves. **O novo mindset do RH**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-novo-mindset-do-rh-2>. Acesso em: 18 abr. 2024.

FILHO, William Koga Silva *et al.* **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA**. Revista Foco |Curitiba (PR)| v.16.n.6|e2468| p.01-14 |2023.

GEHRS, Eduardo. PET Engenharia de Produção UFSC, 2023. **O Conhecimento como um ativo dentro das organizações**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-conhecimento-como-um-ativo-dentro-das-organizaç ões>. Acesso em: 2 abr. 2024.

GOZZI, Marcelo Pupim. **O Processo de Gestão do Conhecimento em Comunidades Virtuais de Aprendizagem**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 3-14, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença. Acesso em: 6 abr. 2024.

VILLAS BÔAS, Marcella. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional: Saiba a Diferença!**. Blog da Qualidade. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 27 fev. 2024.

MATTOS, Nilcéia G. Biancardi; GUZZO, Mauricéia S. Pratissolli. **A Importância da Gestão do Conhecimento no Setor Público – Um Estudo de Caso na Faceli – Faculdade de Ensino Superior de Linhares**. Disponível em: https://colatina.ifes.edu.br/images/tccs/AdmPub2018/TCC_Admpub_2018_NilceiaGiovaneliBiancardiDeMattos.pdf. Acesso em: 26 abr. 2024.

NASCIMENTO, Hellen Cristina Macedo; OLIVEIRA, Hamilton Vieira. **Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade: das abordagens conceituais à implementação como estratégia nas Organizações**, 2021. Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande. E-ISSN 2236-7594 v. 36, n. 02, p. 281-297, jul./dez. 2022.

PAVAN, Tiago; SILVA, Soraia A. F. da. **A Importância da Gestão do Conhecimento na Gestão Pública, 2021**. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-gest%C3%A3o-do-conhecim-ento-na-p%C3%Bablica-tiago-ferro-pavan/>. Acesso em: 2 mar. 2024.

SANTOS, Vanessa dos; BASTOS, Rogério Cid. **Relatos de Pesquisa: Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Acesso em: 04 mai. 2024.

SILVA, Irlene Soares. **Disseminação de conhecimento: um estudo sobre o papel dos gatekeepers em uma organização bancária**. Informação & Informação. 12. 10.5433/1981-8920.2007v12n0p. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/41185522>. Acesso em: 03 abr. 2024.

SILVA, Sonia Maria de Campos; AMARAL, Aline Maria Malachini Miotto e ALMEIDA, Siderly do Carmo Dahle de. **Ambiente Virtual de Aprendizagem como Sistema de Gestão do Conhecimento**. Anais Eletrônico IX EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica UniCesumar, Nov. 2015, n. 9, p. 4-8. ISBN 978-85-8084-996-7. Disponível em: https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/2918/1/sonia_maria_de_campos_silva_1.pdf. Acesso em: 11 mar. 2024.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento. [Bookman]: Grupo A, 2008**. E-book. ISBN 9788577802296. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577802296/>. Acesso em: 24 mar. 2024.

UFSM – CAPES/PRINT. **Sociedade Informacional: Memória e Tecnologias**.

Disponível em:

<https://www.ufsms.br/projetos/institucional/capes-print/sociedade-informacional-memoria-e-tecnologia>. Acesso em: 15 abr. 2024.

ROCK CONTENT. **O que é POP e como implantar procedimentos padrões em seu negócio, 2018**. Disponível em:

<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-pop/#:~:text=O%20procedimento%20operacional%20padr%C3%A3o%20tamb%C3%A9m,longo%20da%20trajet%C3%B3ria%20da%20empresa>. Acesso em: 20 abr. 2024.

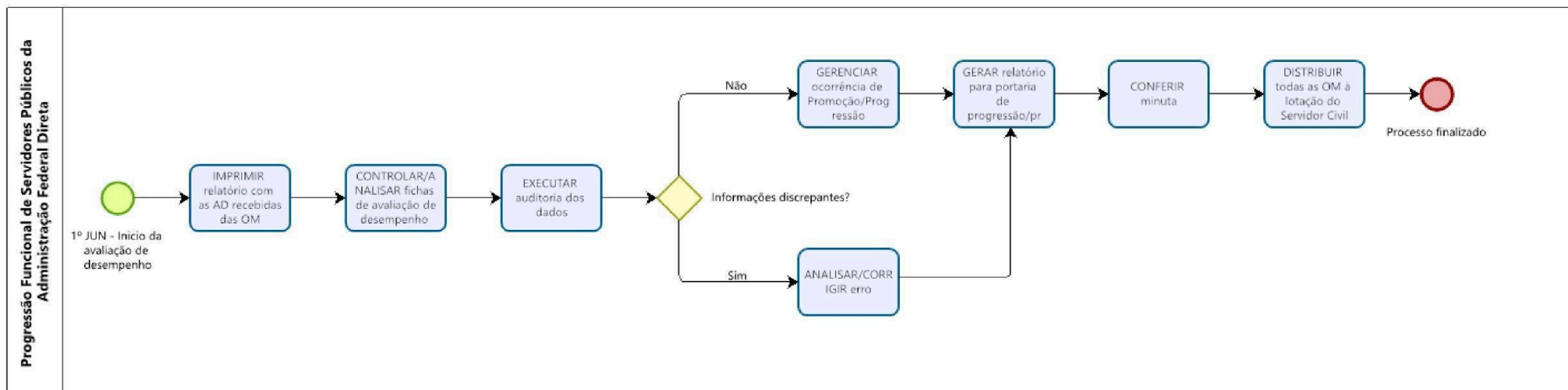
APÊNDICES

APÊNDICE A - POP - PROGRESSÃO DE CARREIRAS ÓRGÃO PÚBLICO

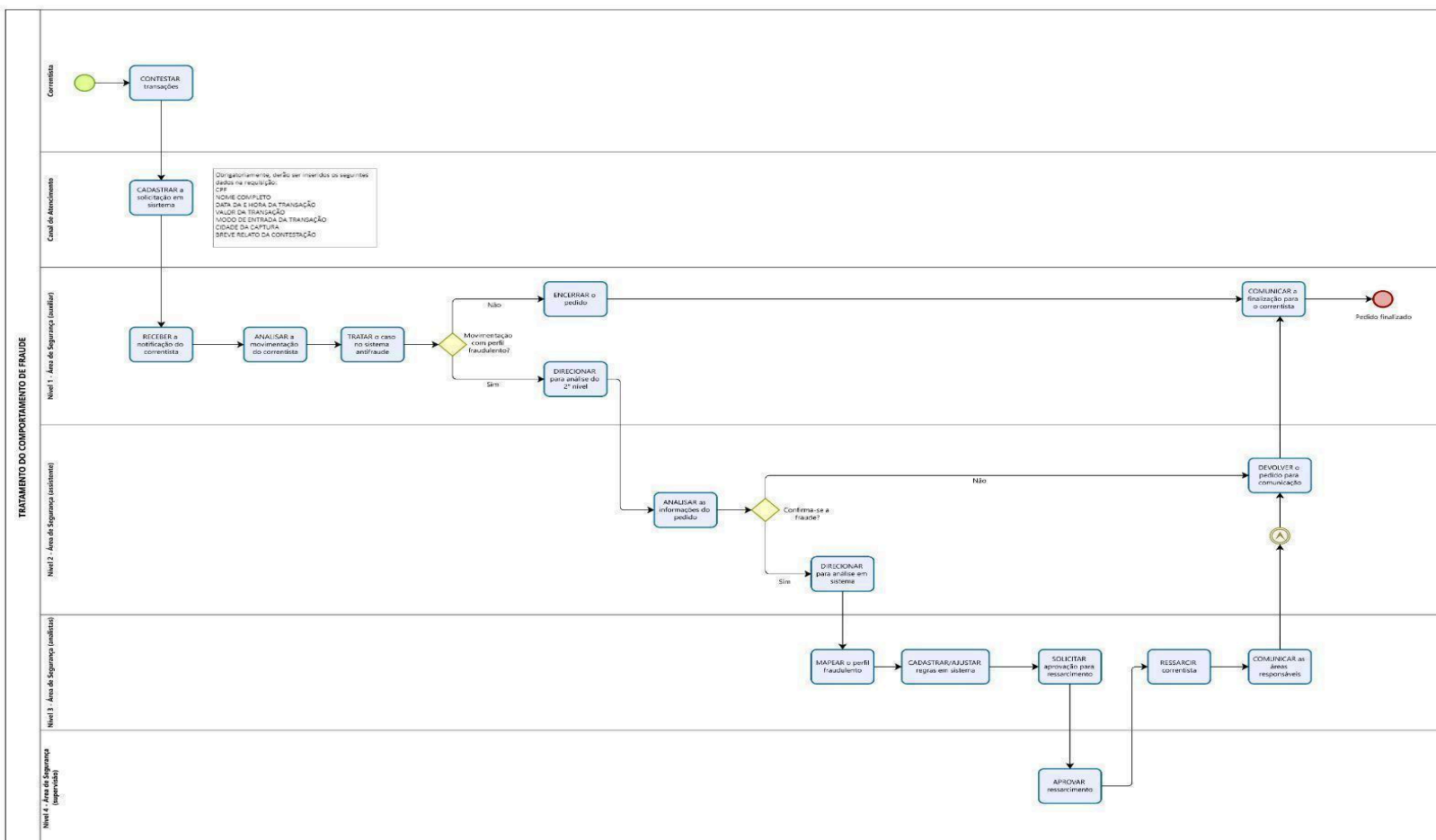
Diretoria do Pessoal da Marinha Departamento de Carreiras Divisão de Desenvolvimento		
Procedimento Operacional Padrão – POP		
PROCESSO: Progressão/Promoção Funcional de Servidores Públicos da Administração Federal Direta – PGPE/PCCTM.		
CÓDIGO: PRO-2024	VERSÃO: 5	FOLHA: 1/1
<p>1. OBJETIVO: Padronizar o processo que recebe as Avaliações de Evolução Funcional, a qual possibilitará a progressão/promoção funcional dos servidores públicos civis, lotados na Marinha do Brasil.</p> <p>2. DEFINIÇÃO: Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 12 (doze) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado maior ou igual a 75 em avaliação de desempenho.</p> <p>3. SETOR RESPONSÁVEL: Seção de Evolução Funcional, da Divisão de Desenvolvimento. Telefone: (61) 3429-1275. E-mail: evolfunc@marinha.mil.br.</p> <p>4. LEGISLAÇÃO – NORMAS:</p> <p>PGPE</p> <p>1. Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006;</p> <p>2. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008;</p> <p>3. Lei nº 5.645 de 10 de dezembro de 1970, Art. 6^o; e</p> <p>4. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980;</p> <p>PCCTM</p> <p>1. Lei nº 9.657, de 3 de junho de 1998, §3^o, Art. 21; e</p> <p>2. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006;</p> <p>5. CARACTERÍSTICAS – REQUISITOS:</p> <p>PGPE: composto por cargos efetivos de nível superior, intermediário e auxiliar, não integrantes de carreiras instituídas por leis específicas e é voltado ao exercício de atividades técnicas, técnico-administrativas e de suporte no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Federal direta, autárquica e fundacional. O interstício para a progressão é de doze meses para os servidores avaliados com conceito I (merecimento) e de dezoito meses para os avaliados com conceito II (antiguidade). O interstício para a promoção é de doze meses. O interstício da primeira avaliação será contado a partir de 1^o de julho, após a entrada em exercício.</p> <p>PCCTM: constituído pela Carreira de Tecnologia Militar (CTM), de nível superior, composta pelos cargos de Engenheiro de Tecnologia Militar e de Analista de Tecnologia Militar; Carreira de Suporte Técnico a Tecnologia Militar (CSTTM), de nível intermediário; e Demais Cargos, de nível superior, intermediário e auxiliar, ocupados por servidores públicos lotados nas organizações militares de tecnologia militar. As regras de progressão/promoção são as mesmas estabelecidas para os servidores do PGPE.</p> <p>6. PROCEDIMENTOS:</p> <p>1. Em 1^o de junho de cada ano, é informado, por esta Diretoria, às Organizações Militares (OM), onde lotam servidores civis, começarem o processo de Avaliação de Desempenho (AD) dos servidores pertencentes aos Planos de Carreira PGPE/PCCTM.</p> <p>2. As organizações imprimem uma Ficha de Avaliação de Desempenho (FAD) para cada servidor, contendo os requisitos.</p> <p>3. Em 31 de julho, encerra o processo avaliativo. As OM encaminham as FAD para a Seção de Evolução Funcional, que analisa as FAD, executando a auditoria dos lançamentos efetuados.</p> <p>4. Estando os lançamentos corretos, é feita a verificação da data da última progressão e a data da próxima progressão.</p> <p>5. Após a homologação das FAD, é gerada a ocorrência para a Modificação Funcional de Progressão/Promoção Funcional.</p> <p>6. Colocar a vigência, a partir de 1^o de março ou de 1^o de setembro do ano em curso.</p> <p>7. Gerar relatório que irá anexo à Portaria que concede a Progressão/Promoção.</p> <p>8. Elaborar a minuta da Portaria e anexar o relatório gerado de acordo com a vigência.</p> <p>9. Submetida a minuta da Portaria para apreciação do Chefe da Divisão.</p> <p>10. Se a minuta estiver correta, o Chefe da Divisão encaminha para a apreciação do Chefe do Departamento, que confere e, se estiver conforme, encaminha para o Diretor.</p> <p>11. O Diretor encaminha para a expedição e a publicação interna no Boletim do Pessoal Civil da Marinha.</p>		

APÊNDICE B - POP - TRATAMENTO DO COMPORTAMENTO DE FRAUDE

Diretoria de Riscos e Controles Gerência de Segurança Departamento de Segurança em Meios de Pagamentos Eletrônicos		
Procedimento Operacional Padrão – POP		
PROCESSO: Tratamento do Comportamento de Fraude em Transações Contestadas		
CÓDIGO: COMP.FRAUDE-2024	VERSÃO: 2	FOLHA: 1/1
<p>1. OBJETIVO: Padronizar o processo para tratamento dos reportes de fraudes de transações contestadas pelos portadores dos produtos ofertados por esta IF.</p> <p>2. DEFINIÇÃO: Análise de contestações envolvendo o não reconhecimento de transações por parte de usuário dos produtos disponibilizados por esta IF.</p> <p>3. SETOR RESPONSÁVEL: Área de Segurança em Meios de Pagamentos Eletrônicos</p> <p>4. LEGISLAÇÃO – NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lei nº 12.865/2013; 2. Circular nº 3.682/2013 3. Resolução CMN nº 4.282/2013; 4. Circular nº 3.765/2015; 5. Circular nº 3.885/2018; 6. Resolução CMN nº 4.676; e 7. Circular nº 3.952/2019. <p>5. CARACTERÍSTICAS – REQUISITOS:</p> <p>A Área de Segurança em Meios de Pagamentos Eletrônicos é responsável pela análise e segurança de todos os produtos ofertados pela Instituição Financeira. Além da análise humana de cada solicitação, a área deve se assegurar da utilização de sistemas e tecnologias antifraudes para avaliação das transações capturadas.</p> <p>A partir do não reconhecimento de uma movimentação por parte de um usuário, a área precisa iniciar um processo investigativo e de melhoria das regras anteriormente cadastradas com o intuito de prevenir que novas fraudes e golpes ocorram nos produtos contratados pelos usuários. Essa ação visa mitigar perdas operacionais e exposição negativa da marca e estão envolvidos os seguintes agentes da área:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Canal de atendimento para recebimento da contestação; 2. Auxiliar de segurança em meios de pagamentos eletrônicos, responsável por iniciar a análise e finalizar o caso; 3. Analista de segurança em meios de pagamentos eletrônicos, responsável por avaliar, mapear e melhorar as regras em sistemas, solicitar e acompanhar o ressarcimento de eventuais perdas aos usuários decorrentes de fraudes/golpes e comunicar as áreas envolvidas com o produto; e 4. Supervisor de segurança em meios de pagamentos eletrônicos, responsável por aprovar o pedido de ressarcimento. <p>6. PROCEDIMENTOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O pedido de contestação inicia-se através do usuário do produto/serviço ofertado. 2. O registro do pedido deve ser realizado através dos canais oficiais (central de atendimento, agência, aplicativo...). 3. Após registro da contestação, a solicitação é direcionada de forma automática para a Área de Segurança em Meios de Pagamentos Eletrônicos. Nesta etapa, um auxiliar iniciará a análise da solicitação. 4. Sendo confirmado qualquer indício fraudulento ou ofensor à instituição financeira ou ao usuário, o pedido será transferido para avaliação em sistema para mapeamento e melhoria das regras sistêmicas. 5. Um analista iniciará o mapeamento em sistema e melhoria das regras no sistema, sendo constatado a fraude, uma solicitação de ressarcimento deverá ser aberta e direcionada para aprovação da alçada superior. 6. A alçada superior deverá analisar a solicitação e aprovar o pedido de ressarcimento. 7. Após aprovação, a solicitação retornará para o analista e as áreas envolvidas no processo deverão ser comunicadas. 8. O analista deverá acompanhar a solicitação de ressarcimento. 9. Após a efetivação do ressarcimento, o caso é redirecionado ao auxiliar responsável pelo início da análise para que a requisição possa ser finalizada. 10. O caso é encerrado após a devida comunicação ser realizada ao usuário. 		

APÊNDICE C - MAPEAMENTO DE PROCESSO - PROGRESSÃO DE CARREIRAS ÓRGÃO PÚBLICO

APÊNDICE D - MAPEAMENTO DE PROCESSO - TRATAMENTO DO COMPORTAMENTO DE FRAUDE EM TRANSAÇÕES CONTESTADAS INSTITUIÇÃO FINANCEIRA



APÊNDICE E - PESQUISA DE REAÇÃO

1. Selecione qual a área de atuação da sua empresa:

- a) Administração Pública
- b) Setor Financeiro Privado

2. Selecione a sua faixa etária

- a) 18 a 24 anos
- b) 25 a 30 anos
- c) 30 a 40 anos
- d) Acima de 40 anos

3. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

- a) 1 a 3 anos
- b) 4 a 5 anos
- c) 5 a 10 anos
- d) Acima de 10 anos

4. Selecione o seu cargo

- a) Menor Aprendiz ou Estagiário
- b) Auxiliar
- c) Assistente
- d) Analista Jr.
- e) Analista Pleno
- f) Analista Sênior
- g) Supervisor ou Coordenador
- h) Gerente ou Diretor

5. Possuía experiência profissional na sua área atual de atuação antes de ingressar neste cargo?

- a) Sim

5.1 Na questão anterior, você informou que possuía experiência na área que possui atuação hoje. Para melhor entendermos o nível de dificuldade que teve quando ingressou na área, por gentileza, selecione:

Selecione um número de 1 a 10, sendo 1 "muito difícil" e 10 "muito fácil" a adaptação à área.

- b) Não

5.2 Na questão anterior, você informou que não possuía experiência na área que possui atuação hoje. Para melhor entendermos o nível de dificuldade que teve quando ingressou na área, por gentileza, selecione:

Selecione um número de 1 a 10, sendo 1 "muito fácil" e 10 "muito difícil" a adaptação à área.

6. Você foi impactado de alguma forma após a implementação do Procedimento Operacional Padrão (POP)?
 - a) Sim, positivamente.
 - b) Sim, negativamente.
 - c) Não houve mudança na minha rotina.

7. Poderia compartilhar como o POP tem contribuído positivamente no seu dia a dia?

8. Poderia compartilhar como o POP tem afetado negativamente no seu dia a dia?

9. Você recomendaria a implementação do Procedimento Operacional Padrão (POP) para outras áreas da sua organização?
 - e) Sim
 - f) Não
 - g) Talvez

10. O seu feedback é muito importante para o aprimoramento do processo. Sinta-se à vontade para nos contar como tem se sentido após a padronização de suas atividades.