

## A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP) NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA DE LÁBREA-AM

THE IMPLEMENTATION OF STANDARD OPERATING PROCEDURES (SOP) IN THE  
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE OF LÁBREA-AM

LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR (POE) EN LA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE LÁBREA-AM

Adriana Braga de Souza<sup>1</sup>  
Francimeire Cardoso dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo apresentar a proposta de implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na Secretaria de Educação e Cultura do município de Lábrea-AM, a partir da observação empírica realizada durante o estágio supervisionado. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com características exploratórias e descritivas. Os dados foram obtidos por meio de observação participante e revisão bibliográfica. Durante o processo de estágio, identificou-se a ausência de rotinas padronizadas para atividades administrativas recorrentes, o que compromete a eficiência e a continuidade das ações desenvolvidas pela instituição. A proposta de implementação dos POPs visa estruturar os processos internos com base em modelos consagrados pela Controladoria-Geral da União (CGU), promovendo maior clareza, rastreabilidade e previsibilidade nas tarefas administrativas. Os resultados apontam que a padronização contribui diretamente para a melhoria do atendimento ao cidadão, redução do retrabalho, capacitação de novos servidores e fortalecimento da memória organizacional. Conclui-se que a adoção de POPs representa uma estratégia de gestão pública eficaz e replicável em contextos similares de outras secretarias municipais da região amazônica.

4607

**Palavras-chave:** Administração Pública. Procedimento Operacional Padrão. Gestão Educacional.

**ABSTRACT:** This article aims to present the proposal for implementing Standard Operating Procedures (SOPs) in the Department of Education and Culture of the municipality of Lábrea-AM, based on empirical observation carried out during a supervised internship. The research adopts a qualitative approach, applied in nature, with exploratory and descriptive characteristics. Data were collected through participant observation and literature review. During the internship, the lack of standardized routines for recurring administrative activities was identified, compromising the efficiency and continuity of institutional actions. The SOP implementation proposal aims to structure internal processes based on models established by the Office of the Comptroller General (CGU), promoting greater clarity, traceability, and predictability in administrative tasks. The results indicate that standardization directly contributes to improved citizen service, reduced rework, training of new staff, and strengthening of organizational memory. It is concluded that the adoption of SOPs represents an effective public management strategy that is replicable in similar contexts of other municipal departments in the Amazon region.

**Keywords:** Public Administration. Standard Operating Procedures. Educational Management.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso Bacharelado em Administração, Centro de Estudos Superiores de Lábrea – CESLA – UEA.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso Bacharelado em Administração, Centro de Estudos Superiores de Lábrea – CESLA – UEA.

**RESUMEN:** Este artículo tiene como objetivo presentar la propuesta de implementación de Procedimientos Operativos Estándar (POE) en la Secretaría de Educación y Cultura del municipio de Lábrea-AM, a partir de la observación empírica realizada durante la pasantía supervisada. La investigación adopta un enfoque cualitativo, de naturaleza aplicada, con características exploratorias y descriptivas. Los datos se obtuvieron mediante observación participante y revisión bibliográfica. Durante la pasantía, se identificó la ausencia de rutinas estandarizadas para actividades administrativas recurrentes, lo que compromete la eficiencia y la continuidad de las acciones institucionales. La propuesta de implementación de los POE tiene como objetivo estructurar los procesos internos con base en modelos consagrados por la Contraloría General de la Unión (CGU), promoviendo mayor claridad, rastreabilidad y previsibilidad en las tareas administrativas. Los resultados indican que la estandarización contribuye directamente a mejorar la atención al ciudadano, reducir el retrabajo, capacitar a nuevos servidores y fortalecer la memoria organizacional. Se concluye que la adopción de POE representa una estrategia de gestión pública eficaz y replicable en contextos similares de otras secretarías municipales de la región amazónica.

**Palabras clave:** Administración Pública. Procedimiento Operativo Estándar. Gestión Educativa.

## INTRODUÇÃO

A complexidade das atividades desempenhadas pelas secretarias municipais de educação demanda o estabelecimento de práticas administrativas eficientes, organizadas e passíveis de controle e replicação. Diante de um cenário cada vez mais desafiador para a gestão pública, especialmente em municípios de grande extensão territorial e limitações estruturais, como é o caso de Lábrea-AM, torna-se premente a adoção de instrumentos que promovam a padronização e a qualidade dos serviços prestados à população.

4608

No contexto da Secretaria de Educação e Cultura de Lábrea, observou-se, ao longo do estágio supervisionado realizado na referida instituição, a inexistência de procedimentos formais e sistematizados para a execução das tarefas rotineiras. A ausência de normas operacionais claras, aliada à rotatividade de servidores e às dificuldades logísticas típicas da região amazônica, compromete a eficiência organizacional, a continuidade dos serviços e a efetividade das políticas públicas implementadas.

Nesse sentido, os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) emergem como ferramentas de gestão imprescindíveis à boa governança, por permitirem a formalização das atividades administrativas, assegurando previsibilidade, padronização e transparência na execução dos processos. Segundo a Controladoria-Geral da União (CGU, 2020), os POPs consistem em documentos que descrevem, de forma clara e objetiva, o passo a passo necessário à realização de uma atividade, permitindo que ela seja executada por diferentes agentes sem prejuízo de qualidade e conformidade.

A importância dos POPs no âmbito da administração pública reside, sobretudo, na sua capacidade de institucionalizar o conhecimento organizacional, mitigar os riscos decorrentes de práticas informais e fortalecer a cultura da eficiência. Conforme argumenta Di Pietro (2013), a previsibilidade das ações administrativas é um dos pilares do Estado de Direito, devendo ser assegurada por instrumentos normativos e procedimentais adequados à realidade institucional. No caso de secretarias educacionais, essa previsibilidade se traduz em melhor atendimento à comunidade escolar e melhor articulação entre as unidades gestoras.

A padronização dos procedimentos administrativos é, portanto, mais do que uma exigência de ordem técnica: trata-se de uma condição estratégica para o fortalecimento da gestão pública local. Os POPs funcionam como mecanismos de racionalização e modernização da burocracia, promovendo o alinhamento das rotinas à legislação vigente e aos princípios da administração pública, em especial os da eficiência, legalidade e publicidade, conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Diante desse cenário, este artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de implementação de POPs para setores estratégicos da Secretaria, a fim de organizar os fluxos internos, qualificar a gestão e promover ganhos de produtividade. A proposta é resultado de um estudo de caso, de caráter qualitativo, exploratório e descritivo, baseado na observação participante realizada durante o estágio supervisionado, aliado à revisão de literatura.

4609

A relevância da presente pesquisa está diretamente ligada à possibilidade de replicação da metodologia proposta em outros contextos semelhantes, em especial em municípios do interior da Amazônia Legal, onde a escassez de recursos humanos e materiais impõe a adoção de estratégias inteligentes de gestão. Além disso, ao sistematizar os procedimentos administrativos da Secretaria, contribui-se para a valorização do serviço público, para a formação continuada dos servidores e para o fortalecimento das práticas de planejamento e controle institucional.

Portanto, discutir a importância da implementação dos Procedimentos Operacionais Padrão no âmbito da gestão educacional de Lábrea é propor caminhos para a inovação no setor público, eficiência administrativa e para a consolidação de políticas públicas mais consistentes e orientadas por resultados.

## MÉTODOS

A pesquisa desenvolvida está inserida no campo dos estudos qualitativos, de natureza aplicada, com delineamento exploratório e descritivo. Tal abordagem visa compreender a

realidade institucional da Secretaria de Educação e Cultura de Lábrea-AM a partir da observação empírica, descrevendo processos, analisando lacunas e propondo melhorias estruturadas mediante a adoção de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). Conforme Triviños (1987), a pesquisa qualitativa busca interpretar os fenômenos sociais em seus contextos naturais, valorizando os significados atribuídos pelos sujeitos e a complexidade dos processos organizacionais.

O estudo teve como cenário a Secretaria Municipal de Educação e Cultura, no município de Lábrea-AM, onde se realizou o estágio supervisionado obrigatório, previsto na formação em Administração. As atividades de campo envolveram observação participante, a observação direta dos fluxos de trabalho permitiu identificar a inexistência de rotinas formalizadas.

A metodologia empregada contempla, ainda, o estudo de caso como estratégia investigativa. Yin (2015) sustenta que o estudo de caso é apropriado quando se pretende explorar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente em organizações públicas, cuja estrutura e funcionamento demandam análises detalhadas e contextualizadas. Essa abordagem permitiu mapear as práticas existentes, compreender os entraves operacionais e propor uma intervenção viável e replicável por meio da implementação dos POPs.

Além da observação in loco, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de embasar teoricamente a proposta e garantir sua compatibilidade com diretrizes normativas vigentes. Segundo Severino (2007), a pesquisa bibliográfica se constitui como etapa indispensável na elaboração científica, pois oferece ao pesquisador o referencial teórico necessário à análise crítica dos dados empíricos. Foram consultadas obras de referência nas áreas de Administração Pública (MEIRELLES, 2016; SECCHI, 2010), Gestão de Processos (CHIAVENATO, 2007) e Direito Administrativo (DI PIETRO, 2013), além de manuais técnicos da Controladoria-Geral da União (CGU, 2020) e do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2009).

A abordagem metodológica também envolveu a análise indutiva, pautada na observação de padrões e na formulação de inferências a partir das situações reais vivenciadas. Gerhardt e Silveira (2009) explicam que a indução permite construir generalizações teóricas com base em evidências empíricas, respeitando a particularidade do contexto observado. Essa estratégia foi essencial para desenvolver propostas alinhadas às necessidades específicas da Secretaria de Educação e Cultura de Lábrea-AM.

A delimitação da proposta de implementação dos POPs contemplou um setor estratégico da secretaria: (I) Coordenação Pedagógica. A escolha desse setor baseou-se na sua relevância para o funcionamento da secretaria e no impacto direto que suas rotinas exercem sobre a comunidade escolar.

A construção dos POPs seguirá as diretrizes técnicas da CGU (2020), que orientam quanto à estrutura mínima necessária dos documentos, incluindo: identificação do processo; objetivo do procedimento; escopo de aplicação; responsáveis pela execução; descrição detalhada das etapas; documentos necessários; prazos e observações complementares. Esta padronização permitirá que os servidores, mesmo os recém-ingressos, tenham clareza quanto ao desempenho de suas funções, promovendo maior autonomia e segurança operacional.

Cabe destacar que, por se tratar de uma pesquisa aplicada em instituição pública, não houve envolvimento direto com seres humanos que justificasse a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Entretanto, respeitaram-se os princípios éticos da confidencialidade, da não identificação dos participantes e da utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sistematização dos dados empíricos ocorreu por meio de anotações em diário de campo, tabulação de informações e registro digital em processadores de texto. A análise dos dados deu-se de forma qualitativa, com categorização temática das observações, comparação com a literatura científica e estruturação dos fluxos de trabalho a serem normatizados. Como reforça Gil (2017), a pesquisa descritiva não manipula variáveis, mas descreve, analisa e interpreta fenômenos com base em informações rigorosamente coletadas e organizadas.

4611

Dessa forma, a metodologia adotada confere robustez à proposta de implementação dos POPs, garantindo sua fundamentação teórica, viabilidade prática e potencial de replicação em outras secretarias municipais com perfil organizacional semelhante ao de Lábrea-AM.

## RESULTADOS

A partir das atividades desenvolvidas no estágio supervisionado junto à Secretaria de Educação e Cultura de Lábrea-AM, foi possível realizar o mapeamento dos principais setores administrativos e de apoio pedagógico da instituição, identificando lacunas relacionadas à ausência de procedimentos padronizados.

As observações sistemáticas permitiram identificar que os atendimentos ao público, bem como os trâmites internos, eram conduzidos de forma informal, com variações de

procedimentos ou da urgência da demanda. Essa ausência de uniformidade gerava retrabalho, especialmente em casos de afastamento ou substituição de funcionários.

Dentre os setores analisados, um foi considerado prioritário para a implementação inicial dos POPs, em razão do volume de atividades, impacto nas demais áreas da secretaria:

1. Coordenação Pedagógica – incumbida do planejamento educacional, formação de professores e acompanhamento das atividades escolares.

Durante a fase de coleta de dados, foi possível observar rotinas repetitivas que não estavam descritas em nenhum manual, além de fluxos informais transmitidos verbalmente entre os servidores. Essa realidade dificultava o treinamento de novos profissionais e comprometia a rastreabilidade das ações administrativas. Ainda na etapa de diagnóstico, observou-se que a ausência de POPs impactava negativamente a integração entre os setores, dificultava o cumprimento de prazos.

A partir desses achados, a próxima etapa consistirá na proposta de construção de POPs para cada um dos setores priorizados, seguindo o modelo estabelecido pela Controladoria-Geral da União (CGU, 2020), com foco na clareza, padronização e reprodutibilidade dos processos. Cada POP deverá conter: identificação do processo, escopo, responsáveis, insumos necessários, prazos e fluxograma sintético da execução da tarefa.

4612

## DISCUSSÃO

A ausência de rotinas padronizadas na administração pública é um dos fatores que mais comprometem a efetividade da gestão, especialmente em órgãos cujas funções são complexas e envolvem interação contínua com múltiplos públicos, como é o caso das secretarias de educação. No município de Lábrea-AM, as observações realizadas durante o estágio supervisionado evidenciaram a inexistência de padronização nos processos. Essa realidade afeta diretamente a qualidade do serviço público prestado, exigindo a adoção de estratégias capazes de organizar, qualificar e monitorar as atividades administrativas.

Nesse contexto, a implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) se apresenta como alternativa viável e necessária para a padronização das rotinas internas. Como destacam Oliveira e Oliveira (2019), os POPs são instrumentos gerenciais que contribuem para a previsibilidade das ações, a racionalização dos recursos e a clareza nas responsabilidades dos servidores. Eles atuam como manuais de execução técnica, promovendo a eficiência administrativa, especialmente em setores marcados por rotatividade de pessoal e carência de registros institucionais, como ocorre em muitas secretarias municipais no interior do Brasil.

O estudo realizado permitiu identificar, com base na realidade da Secretaria de Educação e Cultura de Lábrea, que a ausência de POPs está associada a falhas sistêmicas que comprometem o cumprimento de metas. Essa situação, segundo Faria et al. (2021), é recorrente em municípios da região Norte, onde os desafios de logística, infraestrutura e qualificação profissional dificultam a implementação de políticas públicas mais robustas. Nessas circunstâncias, a adoção de rotinas documentadas e estruturadas constitui não apenas uma necessidade técnica, mas uma exigência ética de respeito à legalidade, à eficiência e à transparência administrativa.

A Controladoria-Geral da União (CGU, 2020) reconhece os POPs como dispositivos fundamentais para a promoção da governança no setor público. Eles permitem a padronização de processos, a redução de erros operacionais, a delimitação clara de atribuições e a reprodutibilidade das atividades, facilitando a fiscalização interna e externa. No caso da Secretaria de Educação de Lábrea, a proposta de implementação de POPs está diretamente conectada à necessidade de consolidar uma cultura institucional orientada por resultados, garantindo que as ações da gestão estejam devidamente alinhadas às diretrizes legais e às necessidades da comunidade escolar.

Durante a análise do setor selecionado para a fase piloto (Coordenação Pedagógica), observou-se a coexistência de práticas empíricas e ausência de parâmetros claros de execução. Essa multiplicidade de métodos compromete a padronização do atendimento, aumenta o tempo de resposta da administração e dificulta a integração entre os departamentos. Segundo Meirelles (2016), a burocracia pública deve estar a serviço da efetividade e da segurança jurídica, sendo os procedimentos operacionais fundamentais para evitar arbitrariedades e garantir a isonomia no trato da coisa pública.

A literatura reforça que a implementação dos POPs representa uma política de valorização do servidor público, ao permitir que este tenha acesso a orientações objetivas e previsíveis, reduzindo o grau de improvisação e de insegurança quanto ao desempenho das suas funções. De acordo com Di Pietro (2013), um dos problemas da administração pública brasileira reside na personalização dos processos, que muitas vezes são realizados de forma empírica, sem critérios uniformes, o que favorece a descontinuidade das ações e o acúmulo de retrabalho. Os POPs, nesse sentido, operam como mecanismos de institucionalização do conhecimento e de sistematização do saber técnico, transformando a experiência individual em patrimônio organizacional.



Além disso, a literatura internacional também aponta para os benefícios da padronização em ambientes públicos. Segundo Schilling e Steensma (2002), a padronização é um dos fatores que permitem às organizações lidarem com ambientes incertos e dinâmicos, como é o caso dos contextos públicos em áreas remotas. A previsibilidade dos processos favorece a coordenação de tarefas, aumenta a produtividade e reduz o tempo necessário para a formação de novos profissionais. No caso de Lábrea-AM, onde as distâncias geográficas constituem desafios cotidianos, os POPs podem contribuir para a criação de um modelo de gestão replicável, sustentável e adaptado à realidade local.

A Secretaria de Educação de Lábrea, ao implementar os POPs, poderá também melhorar significativamente sua capacidade de planejamento e de mensuração de resultados. Isso ocorre porque a estruturação de processos permite o uso de indicadores de desempenho, a construção de metas objetivas e o monitoramento contínuo das ações, fundamentos essenciais da gestão por resultados (Brasil, 2009). A proposta apresentada neste estudo está alinhada às diretrizes da nova administração pública, que exige das instituições maior accountability e capacidade de entrega de políticas públicas com qualidade e eficiência.

É importante destacar que a adoção de POPs também está vinculada à necessidade de profissionalização da gestão pública, uma vez que exige dos gestores uma visão sistêmica dos processos, capacidade de análise crítica e domínio das técnicas de gestão. Isso implica investir em capacitação, em cultura organizacional voltada à inovação e em ferramentas tecnológicas que permitam a automação de etapas burocráticas. Como sustentam Chiavenato (2007) e Motta (2001), o capital humano é o ativo mais estratégico das organizações, e os procedimentos padronizados funcionam como suporte à valorização dos profissionais, na medida em que lhes oferecem segurança e clareza quanto às suas atribuições.

Do ponto de vista pedagógico, os POPs também apresentam grande potencial de contribuição, especialmente em setores como a Coordenação Pedagógica. A organização das rotinas de planejamento, acompanhamento docente, organização de formações e execução de eventos permite maior integração entre os diversos níveis da gestão educacional, promovendo a efetividade das políticas pedagógicas. A ausência de padronização, por sua vez, gera dispersão de esforços. Como enfatiza Libâneo (2012), o planejamento pedagógico deve ser integrado, contínuo e alinhado a diretrizes institucionais claras, o que é facilitado pela existência de processos operacionais bem definidos.

Em termos de impacto organizacional, é possível afirmar que os POPs funcionam como dispositivos estruturantes da cultura institucional, pois organizam os saberes,



sistematizam as práticas e orientam as condutas. Como destacam Moraes e Silva (2020), a cultura organizacional é moldada não apenas por valores simbólicos, mas também por rotinas operacionais e instrumentos técnicos que orientam o cotidiano da administração. A presença de procedimentos documentados consolida valores como a responsabilidade, a transparência e a eficiência, ao mesmo tempo em que reduz a margem de improvisação nas decisões administrativas.

Diante de todos esses aspectos, a proposta de implementação de POPs na Secretaria de Educação e Cultura de Lábrea-AM representa não apenas uma iniciativa pontual, mas um projeto estratégico de reestruturação institucional. O diagnóstico realizado durante o estágio supervisionado evidencia a sugestão de organizar os processos internos, de promover maior integração entre os setores e de assegurar a continuidade das ações administrativas. A padronização dos procedimentos permitirá à secretaria atuar com maior previsibilidade, melhorar o atendimento à população, fortalecer os vínculos com a comunidade escolar.

Conclui-se, portanto, que a discussão em torno da implementação dos POPs deve ser compreendida como parte de um processo mais amplo de qualificação da gestão pública. A experiência da Secretaria de Educação de Lábrea-AM, ainda que localizada e específica, pode servir como referência para outras instituições da região amazônica que enfrentam desafios semelhantes. A construção de uma cultura organizacional orientada por processos, pautada na transparência e voltada à melhoria contínua, é essencial para que as políticas públicas educacionais se tornem, de fato, instrumentos de transformação social.

4615

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na Secretaria de Educação e Cultura do município de Lábrea-AM revela-se como uma estratégia fundamental para o aprimoramento da gestão pública educacional, especialmente em contextos marcados por desafios logísticos, limitações estruturais e rotatividade de servidores. A presente pesquisa, desenvolvida a partir da observação participante durante o estágio supervisionado, evidenciou a carência de padronização nas rotinas administrativas, bem como a ausência de instrumentos formais que organizem os fluxos internos e garantam a continuidade dos processos institucionais.

A proposta apresentada neste artigo, de elaboração e aplicação de POPs com base nas diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU, 2020), tem como objetivo estruturar as rotinas internas da Secretaria, promover a clareza nas atribuições dos servidores e assegurar a integridade das ações administrativas. Como sustentam Oliveira e Oliveira (2019), a padronização dos processos é um dos pilares da boa governança, contribuindo para a institucionalização do conhecimento e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada por resultados.

A análise qualitativa e descritiva realizada ao longo do estágio demonstrou que grande parte das tarefas desenvolvidas nos setores analisados dependia do saber empírico dos servidores, sem qualquer registro documental que permitisse sua replicação. Essa dependência do conhecimento tácito, frequentemente vinculado a indivíduos específicos, gera riscos à continuidade das ações institucionais, especialmente em situações de afastamento, exoneração ou substituição de pessoal. Com os POPs, torna-se possível documentar esse saber, transformando-o em conteúdo treinável e acessível a todos os membros da equipe, reduzindo a vulnerabilidade da gestão a oscilações da força de trabalho (CGU, 2020; Faria et al., 2021).

Outro aspecto relevante das considerações finais diz respeito à contribuição dos POPs para o fortalecimento da transparência e do controle social. Ao documentar os procedimentos, a gestão pública permite que os cidadãos, conselhos escolares e órgãos de fiscalização acompanhem de forma mais clara e objetiva as ações desenvolvidas, seus responsáveis e os resultados esperados. Tal prática se alinha ao princípio da publicidade previsto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), reafirmando o compromisso da administração com a prestação de contas e com a legalidade das ações públicas (Meirelles, 2016).

4616

Destaca-se, ainda, o impacto positivo da padronização sobre a formação continuada dos servidores. Ao contar com manuais operacionais claros e objetivos, os profissionais têm acesso a orientações seguras sobre o desempenho de suas funções, o que facilita a socialização organizacional, reduz o tempo de adaptação de novos colaboradores e fortalece a qualidade da prestação do serviço. Como afirma Chiavenato (2007), a valorização do capital humano está diretamente associada à existência de estruturas organizacionais que favoreçam o aprendizado, o desenvolvimento profissional e a gestão eficiente do tempo.

O contexto amazônico, caracterizado por distâncias geográficas significativas, dificuldades de comunicação e escassez de recursos humanos qualificados, exige da administração pública soluções inovadoras, adaptadas à realidade local e capazes de garantir a entrega de políticas públicas com equidade e eficiência. A experiência analisada em Lábrea-AM

demonstra que a implementação de POPs pode ser uma dessas soluções, especialmente por sua capacidade de sistematizar processos, distribuir responsabilidades e minimizar os impactos das adversidades estruturais.

Portanto, os resultados da presente pesquisa indicam que a elaboração e aplicação de POPs nos setores estratégicos da Secretaria de Educação e Cultura de Lábrea promovem avanços substanciais na organização interna, na qualidade do atendimento ao cidadão e na capacidade institucional de planejar, executar e avaliar políticas públicas. Trata-se de um passo importante para a profissionalização da gestão educacional, a valorização dos servidores e o fortalecimento da confiança social nas instituições públicas.

Recomenda-se que a proposta de implementação dos POPs, inicialmente delimitada ao setor analisado, seja gradualmente expandida para os demais departamentos da Secretaria, com o apoio da gestão superior e a participação ativa dos servidores envolvidos. A experiência obtida durante o estágio pode servir de base para a construção de um modelo institucional replicável, contribuindo para a modernização administrativa de outras secretarias e órgãos públicos do interior do Amazonas e de demais regiões com perfil semelhante.

Ademais, sugere-se o investimento em ações formativas voltadas à capacitação dos servidores na utilização e atualização dos POPs, bem como a criação de comissões internas responsáveis pela revisão periódica dos documentos, assegurando que estes se mantenham atualizados e coerentes com as demandas institucionais. Também se indica a integração entre os sistemas informatizados e os procedimentos operacionais, de modo a tornar os fluxos mais ágeis, rastreáveis e acessíveis.

Em síntese, a proposta defendida neste artigo não apenas soluciona falhas operacionais diagnosticadas durante o estágio, mas contribui para a consolidação de uma administração pública mais eficiente, transparente e comprometida com a melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Gestão. Guia de gestão por resultados. Brasília, DF: MPOG, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Barueri: Manole, 2007.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia para elaboração de procedimentos operacionais padrão**: POP. Brasília, DF: CGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>. Acesso em: 05 maio 2025.

CUNHA, Luiz Antônio. **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. 7. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FARIA, Rafael de; CAMPOS, Lílían M. S.; RODRIGUES, José P. P. **Procedimentos operacionais padrão (POPs) na gestão pública**: estudo de caso em uma secretaria municipal. *Revista Gestão Pública em Debate*, v. 7, n. 2, p. 133-149, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/metodos>. Acesso em: 05 maio 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MORAIS, José; SILVA, Patrícia Aparecida da. **Cultura organizacional e gestão pública**: elementos para análise. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 71, n. 2, p. 235-256, 2020.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Marcos A.; OLIVEIRA, Tânia M. **Procedimentos operacionais padrão na administração pública**: eficiência, eficácia e efetividade. *Revista Administração Pública em Foco*, v. 3, n. 1, p. 49-66, 2019.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

SCHILLING, Melissa A.; STEENSMA, H. Kevin. **The use of modular organizational forms**: an industry-level analysis. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 6, p. 1149-1168, 2002.

SECCHI, Leonardo. **Modelos de administração pública: uma introdução à teoria neo-weberiana**. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 5, p. 1067-1094, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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