

**ASSISTENTE VIRTUAL: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA À GESTÃO DE PROCESSOS NA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFRS**

Zélia Regina Da Silva, Alana Blum Saraiva Nunes, Camila Macedo Teixeira, Daniel Simon da Silva, Rosane Fabris

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa genérica, de caráter descritivo e exploratório, realizada junto a servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). O objetivo deste estudo foi compreender as percepções dos participantes sobre os desafios enfrentados na gestão de processos administrativos e no acesso à informação normativa, com foco na possibilidade de implantação de uma ferramenta de inteligência artificial. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e analisada utilizando a técnica de análise de conteúdo. A partir das falas dos participantes, emergiram quatro categorias temáticas principais: fontes de busca de informação, retrabalho institucional, ausência de padronização de procedimentos e percepção sobre o uso da IA. Os resultados indicam práticas informais de gestão do conhecimento, sobrecarga de tarefas e dificuldade de uniformização nos atendimentos. As percepções sobre a IA revelam potencial de aplicação para organizar e democratizar o acesso à informação normativa. Os achados reforçam a relevância de soluções tecnológicas integradas à rotina institucional e apontam caminhos para futuras investigações no campo da inovação nos setores públicos.

Palavras-chave: Gestão Pública; Inteligência Artificial; Processos Administrativos; Pesquisa Qualitativa.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade crescente das instituições públicas, tais como o grande volume de informações e a forma como elas estão organizadas, exige soluções inovadoras que promovam eficiência, economicidade e melhoria contínua na gestão de processos. No cenário atual, a administração pública tem sido impulsionada a adotar modelos de gestão mais dinâmicos e eficazes, buscando otimizar a prestação de serviços à sociedade. Nesse contexto, a gestão por processos emerge como uma abordagem fundamental para aprimorar a organização do trabalho e a qualidade dos serviços. Segundo Maximiano (2012), a gestão por processos permite que as organizações públicas superem modelos hierárquicos tradicionais e adotem uma lógica orientada ao fluxo de atividades, melhorando a produtividade e reduzindo gargalos operacionais.

Paralelamente, a Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como uma tecnologia transformadora, capaz de revolucionar a forma como as organizações operam. A aplicação de tecnologias emergentes na administração pública, especialmente a IA, tem se consolidado como estratégia de inovação voltada à melhoria da eficiência, da transparência e da organização dos processos administrativos (CRUZ; FERREIRA, 2023). Conforme Toledo e Mendonça (2023), a inteligência artificial aplicada à administração pública pode contribuir para a automação e o aprimoramento de processos, tornando-os mais ágeis e menos suscetíveis a falhas humanas.

No entanto, apesar do reconhecimento da importância da gestão por processos e do potencial da IA, muitos departamentos, como a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do Instituto



Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), ainda enfrentam desafios significativos. Observa-se, por exemplo, a dificuldade na padronização e disseminação de seus processos, o que frequentemente acarreta a necessidade de refazer atividades, desperdício de tempo e dificuldades no acesso à informação normativa. Essa realidade compromete a agilidade na tomada de decisão e contribui para a sobrecarga de alguns setores e para o retrabalho, revelando a necessidade de reestruturação do acesso ao conhecimento institucional, de forma mais integrada, automatizada e organizada (MEIRELLES, 2015).

Diante dessas lacunas operacionais e da crescente complexidade das normativas internas, a inteligência artificial desponta como uma ferramenta promissora para auxiliar na organização, padronização e acesso ao conhecimento institucional. Para investigar a percepção dos servidores sobre a aplicação de uma ferramenta baseada em IA para mitigar esses desafios, este estudo se propõe a analisar a percepção dos servidores quanto às situações de repetição de tarefas, aos obstáculos na obtenção de informações normativas e à carência de uniformidade nos procedimentos internos. A questão-problema que se busca responder é: Quais são os desafios percebidos na gestão de processos administrativos da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS e como uma ferramenta baseada em IA pode contribuir para a organização, a padronização e o acesso ao conhecimento institucional?

Esta pesquisa visa compreender a percepção sobre a utilização de uma ferramenta de apoio à gestão de processos, baseada em IA generativa, para possibilitar consultas automatizadas aos documentos internos da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS, como instruções normativas, fluxogramas e manuais operacionais. A gestão por processos, segundo Maximiano (2012), deve ser adotada para aprimorar a organização do trabalho nas instituições públicas, pois permite que diferentes funções trabalhem de forma coordenada, melhorando a eficiência dos serviços prestados à sociedade. Conforme Toledo e Mendonça (2023), a inteligência artificial aplicada à administração pública pode contribuir para a automação e o aprimoramento de processos, tornando-os mais ágeis e menos suscetíveis a falhas humanas.

Para avaliar a viabilidade dessa proposta, o objetivo é compreender como uma ferramenta baseada em IA pode contribuir para a gestão de processos administrativos na Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS, principalmente por meio da organização, do acesso e da sistematização dos documentos internos. Para tanto, será realizada uma pesquisa com os servidores do setor, com a finalidade de identificar situações de retrabalho ou repetição de processos administrativos devido a informações desconstruídas ou ausência de fluxos padronizados. Além disso, buscar-se-á compreender os desafios enfrentados na obtenção de informações normativas e a carência de uniformidade nos procedimentos internos. Segundo Sarmiento et al. (2022), a gestão de processos no setor público ainda é marcada por desafios estruturais, como a ausência de padronização, a realização de retrabalho e a dependência de conhecimentos tácitos concentrados em poucos servidores. Dessa forma, a partir da percepção dos servidores, busca-se entender como a inteligência artificial pode ajudar a superar esses desafios e fortalecer a gestão documental e o acesso à informação institucional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



A Inteligência Artificial, conforme definição de Russell e Norvig (2010), compreende sistemas que percebem seu ambiente e realizam ações para maximizar a chance de alcançar objetivos. Em ambientes institucionais, a IA pode ser utilizada para interpretar textos, responder perguntas, prever demandas e automatizar tarefas repetitivas (MITCHELL, 1997). No setor público, a adoção de IA vem crescendo em áreas como saúde, segurança e administração (CRUZ; FERREIRA, 2023).

A OCDE (2021) destaca a importância da democratização do acesso ao conhecimento institucional, evidenciada em experiências de universidades e órgãos governamentais em países como Canadá, Estônia e Reino Unido. Em complemento, ferramentas recentes, como o NotebookLM, lançado em 2023, possibilitam consultas inteligentes a documentos fornecidos pelo usuário, ampliando a capacidade de análise e síntese de informações complexas.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A gestão de processos, conforme Harrington (1991), consiste na identificação, mapeamento e melhoria contínua das atividades realizadas por uma organização, visando maior eficiência e controle. Na administração pública, a gestão por processos é fundamental para garantir que normas, fluxos e responsabilidades estejam bem definidos e acessíveis (DAVENPORT, 1993).

Conforme Sarmento et al. (2022), a ausência de metodologias sistematizadas de modelagem de processos na administração pública ainda é um desafio, dificultando a institucionalização de rotinas eficientes e contribuindo para práticas operacionais fragmentadas. A integração de IA à gestão administrativa não só resolve problemas operacionais, como também promove a sustentabilidade institucional.

2.3 INTEGRAÇÃO ENTRE IA E GESTÃO DE PROCESSOS

A integração de tecnologias como a inteligência artificial à gestão de processos representa uma evolução nas práticas de gestão pública. De acordo com a OECD (2021), a IA aplicada à gestão de processos permite não apenas a automação de atividades operacionais, mas também a criação de sistemas de apoio à decisão, à gestão documental e à disseminação do conhecimento institucional.

Estudos como os de Toledo e Mendonça (2023) apontam que a IA, quando associada a bases de dados institucionais bem estruturadas, tem potencial para reduzir significativamente o retrabalho, agilizar atendimentos e padronizar procedimentos, gerando impactos positivos na eficiência e na transparência administrativa.

Meirelles (2015) ressalta que a modernização da administração pública exige a adoção de modelos de gestão voltados para a eficiência, a economicidade e a efetividade dos serviços, reconhecendo que a transformação digital, com a incorporação de tecnologias emergentes, é fundamental para desburocratizar processos e ampliar o acesso à informação.

Conforme Maximiano (2012), a gestão por processos rompe com modelos hierárquicos tradicionais e promove um fluxo de atividades mais integrado, o que contribui para maior produtividade e a redução dos gargalos administrativos. A Estratégia de Governo Digital (BRASIL, 2022) aponta que a transformação digital é o eixo central da modernização da gestão pública. Segundo Toledo e Mendonça (2023), a inteligência artificial desponta como uma das tecnologias emergentes de maior impacto no setor público, especialmente no que diz respeito à automação de



processos e à gestão do conhecimento institucional.

Além disso, Sarmiento et al. (2022) destacam que, em ambientes onde os processos não estão devidamente mapeados e organizados, a adoção de IA se torna ainda mais relevante, funcionando como um recurso estratégico para estruturar o conhecimento organizacional e apoiar a governança. Nesse sentido, a complexidade e a abrangência da atuação dos Institutos Federais, que lidam com vastos volumes de informação e diversos processos, tornam-se um terreno fértil para a aplicação dessas soluções.

2.4 INSTITUTOS FEDERAIS

Os Institutos Federais, que compõem a Rede Federal, foram criados através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. São instituições pluricurriculares e multicampi, que ofertam educação básica e superior e estão comprometidos com a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias e “com o estreito compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador” (BRASIL, 2010, p. 3).

Dentre as 38 instituições que compõem a Rede Federal, encontra-se o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), que é a origem da amostragem em questão. O IFRS foi constituído inicialmente pela integração de quatro escolas de educação profissional, sendo elas o CEFET Bento Gonçalves, a Escola Agrotécnica Federal de Sertão, ambas autarquias, além da escola técnica da UFRGS e o Colégio Técnico Industrial Mário Alquati da FURG. Com a reestruturação organizacional, houve a migração dos servidores que compunham o quadro daquelas Instituições.

O IFRS é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com a finalidade de oferecer Educação Profissional e Tecnológica (EPT) em todos os níveis e modalidades. Ele está equiparado às universidades federais no que diz respeito à regulação, avaliação e supervisão da instituição e dos cursos de educação superior (BRASIL, 2008).

A Reitoria do IFRS localiza-se na cidade de Bento Gonçalves, e a instituição possui 17 campi: Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (Porto Alegre), Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Viamão e Campus Avançado Veranópolis. É nesse contexto de uma instituição multifacetada e distribuída que se insere a presente investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica escolhida para esta pesquisa é de natureza qualitativa genérica, descritiva e exploratória, buscando a investigação aprofundada de fenômenos subjetivos, contextuais e relacionados à experiência prática dos servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS, com foco na compreensão de suas percepções sobre os desafios na gestão de processos e no acesso à informação normativa (STAKE, 2011; SILVERMAN, 2010). Essa escolha metodológica é particularmente adequada para o estudo de um contexto específico como o da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS, uma vez que o estudo qualitativo genérico permite analisar, em profundidade, a realidade local e identificar problemas, práticas e percepções relacionadas à gestão de processos administrativos e ao acesso à informação normativa (YIN, 2015).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas a oito servidores da DGP, selecionados por disponibilidade, considerando sua atuação direta com os fluxos de atendimento a demandas internas. As entrevistas ocorreram presencialmente e em duplas,



com duração média de 13 a 24 minutos, e foram gravadas e transcritas com o consentimento dos participantes. Essa técnica foi escolhida por permitir flexibilidade na condução da entrevista, garantindo que os participantes pudessem relatar suas percepções, desafios e experiências de forma espontânea, ao mesmo tempo em que se mantinha o foco nos temas definidos previamente (BARDIN, 2016; STAKE, 2011). Ao longo das entrevistas, percebeu-se que os relatos passaram a se tornar repetitivos e a não trazerem novas informações relevantes, indicando a saturação dos dados e a suficiência da amostra para os objetivos da pesquisa.

O roteiro de entrevistas foi cuidadosamente construído a partir dos objetivos da pesquisa, com a intenção de compreender, a partir da vivência dos próprios servidores, os principais desafios enfrentados no atendimento às demandas internas. Buscou-se explorar como os participantes percebem as demandas de retrabalho, padronização de atendimento, como acessam normas e documentos institucionais e, principalmente, de que maneira percebem o potencial da tecnologia, em especial da IA, como apoio nas suas atividades. No quadro 1, encontram-se as perguntas realizadas durante as entrevistas:

Quadro 1 - Roteiro aplicado aos servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS

Pergunta	Questão
1	Como você percebe as demandas de retrabalho quando se trata do atendimento às dúvidas dos servidores?
2	No atendimento, as demandas que não foram respondidas de imediato, quais os tipos de recursos que você acessa para poder sanar a dúvida do servidor?
3	Como é estabelecida a padronização de procedimentos para sanar as dúvidas persistentes pelo mesmo assunto?
4	Fale sobre alguma ferramenta, canal ou recurso que você já tenha utilizado para acessar normas ou documentos institucionais.
5	De que forma você percebe que o uso de uma tecnologia como inteligência artificial pode facilitar o acesso às informações institucionais?
6	Se fosse implementada uma ferramenta com os documentos do uso do seu setor (incluindo fluxos, normas e manuais), com acesso livre de consulta aos servidores, sendo possível realizar a pesquisa através de um campo de busca, de que forma isso poderia contribuir com a sua rotina de trabalho?

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As transcrições foram submetidas à análise de conteúdo, conforme a técnica proposta por Bardin (2016). Esse método foi conduzido em três etapas principais: (i) pré-análise, onde houve uma leitura flutuante e a organização do material transcrito; (ii) exploração do material, com codificação das falas em unidades de registro, agrupadas por similaridade temática; e (iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação, com organização das categorias finais e discussão articulada com a literatura.

Na etapa de pré-análise, o material transcrito das entrevistas foi lido integralmente para a



identificação de ideias-chave, expressões recorrentes e temas centrais. Em seguida, realizou-se a codificação das unidades de sentido extraídas dos trechos selecionados, agrupando-as em eixos temáticos.

Na fase de categorização, buscou-se identificar tanto as previamente definidas (a priori), relacionadas aos objetivos da pesquisa e ao roteiro de perguntas, quanto aquelas emergentes (a posteriori), que surgiram durante a análise do conteúdo das entrevistas.

As categorias analíticas finais, com exemplos de falas representativas, foram organizadas em uma planilha que serviu de base para a interpretação dos dados, conforme apresentado na seção seguinte. Esse processo permitiu identificar padrões recorrentes, evidenciar gargalos na gestão documental e apontar possibilidades de uso da IA como apoio à gestão de processos.

O ChatGPT foi empregado como um agente de apoio à análise textual, auxiliando na proposta inicial de códigos com base na recorrência de termos, expressões e significados identificados nos relatos. Essa atuação está alinhada com estudos recentes que apontam o potencial da IA como ferramenta de apoio na análise qualitativa, especialmente em tarefas repetitivas e de categorização preliminar (TOLEDO; MENDONÇA, 2023). O conteúdo transcrito foi inserido gradualmente no sistema, respeitando os limites de contexto da ferramenta, e foram solicitadas sugestões de agrupamento por semelhança temática.

Importante destacar que, embora o ChatGPT tenha contribuído para a sistematização e o agrupamento inicial dos dados, todo o processo de decisão analítica permaneceu sob responsabilidade dos pesquisadores. Os agrupamentos sugeridos foram avaliados criticamente, validados e, em alguns casos, reorganizados de forma manual para garantir o rigor metodológico e a aderência ao referencial teórico. Essa abordagem reforça que o uso da inteligência artificial no tratamento de dados textuais deve atuar como apoio à análise humana, ampliando a capacidade de organização e sistematização dos dados, mas sem substituir o julgamento crítico do pesquisador. Como defendem Cardoso e Machado (2008), o uso de técnicas automatizadas deve estar atrelado ao conhecimento do analista, sendo a máquina um recurso complementar e não autônomo na construção do conhecimento.

A ferramenta também foi útil para sugerir nomes representativos para os códigos emergentes e para propor formas de redigir os agrupamentos com clareza conceitual. Entretanto, todos os nomes finais das categorias foram definidos com base na triangulação entre os dados empíricos, os objetivos da pesquisa e a literatura da área. As tecnologias de descoberta de conhecimento, incluindo mineração de textos e uso de IA, são ferramentas estratégicas que auxiliam na interpretação e organização de grandes volumes de dados não estruturados, possibilitando inferências mais precisas e redução de incertezas nos processos decisórios (DZIEKANIAK, 2012).

Ao final da codificação, os dados foram organizados em uma planilha com os respectivos trechos, códigos e categorias, permitindo visualizar a distribuição e frequência dos temas mais recorrentes nas entrevistas. A sistematização dos dados possibilitou uma análise mais precisa dos desafios enfrentados pelos servidores da DGP, além de revelar percepções sobre o uso da inteligência artificial na gestão de processos institucionais. O uso da IA, nesse contexto, não se restringiu a uma função técnica, mas serviu como mediador cognitivo, contribuindo para uma leitura mais objetiva e criteriosa dos discursos analisados.

Por fim, a pesquisa respeitou os princípios éticos da investigação científica, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações compartilhadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES



A análise qualitativa das entrevistas permitiu a identificação de quatro categorias principais, que expressam as dificuldades e percepções dos servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS em relação à gestão de processos, ao acesso à informação normativa e ao uso potencial de tecnologias de apoio. As categorias foram construídas com base nas respostas dos participantes e tratadas por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), respeitando a lógica de agrupamento temático e recorrência de sentidos.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, as categorias principais foram subdivididas em subcategorias temáticas. Em cada subcategoria, agruparam-se os códigos representativos das falas, que expressam padrões recorrentes e sentidos compartilhados pelos participantes. A seguir, apresenta-se uma síntese dessas categorias, subcategorias e códigos, que serviram de base para a interpretação dos resultados qualitativos.

Quadro 2 – Categorias, subcategorias e códigos obtidos a partir das entrevistas.

Categorias (a priori)	Subcategorias (a posteriori)	Código(s)
Fontes e recursos de informação	Busca manual no site	Espera por revisão humana, modelo construído com chefias, redução de e-mails repetitivos, resposta improvisada
	Consulta informal	Ausência de manual consolidado, consultas feitas com base em experiência, salvamento de e-mails como referência
	Fontes não oficiais	Ausência de controle de versão de normas, centralização informal do saber, uso de mecanismos externos (Google)
Retrabalho e atendimento a dúvidas	Sobreposição de atendimentos	Comparação com Google, confiança parcial na IA, dificuldade de acesso direto, e-mails com dúvidas repetidas, uso de e-mails como referência
Padronização de processos	Ausência de padronização	Dificuldade em identificar o setor responsável, ausência de orientação única,



		interpretação subjetiva dos fluxos, mudanças frequentes nos procedimentos, falta de consolidado atualizado
Uso de tecnologias e Inovação	Potencial de aplicação	Democratização da informação, falta de indexação institucional, apoio à legislação, economia de tempo, validação humana necessária

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Cada categoria será discutida a seguir com base nos dados empíricos e na literatura de apoio, buscando articular teoria e prática no contexto organizacional analisado.

4.1 FONTES E RECURSOS DE INFORMAÇÃO

Um dos principais achados da pesquisa foi a diversidade de estratégias utilizadas pelos servidores para localizar informações normativas e operacionais necessárias ao atendimento das demandas internas. As entrevistas revelaram que, mesmo havendo fluxogramas e instruções disponíveis, o acesso aos documentos institucionais ocorre de forma dispersa, pouco padronizada e, por vezes, improvisada.

Conforme Bardin (2016), o comportamento organizacional diante da ausência de canais estruturados de informação tende a gerar subjetivação dos processos de busca, nos quais os sujeitos criam mecanismos próprios de enfrentamento à carência informacional. No caso analisado, os servidores relatam realizar buscas manuais no site do IFRS, utilizar o Google, consultar colegas de setor e recorrer a e-mails antigos como base para respostas que deveriam estar institucionalizadas.

Esse cenário está alinhado com a análise de Sarmento et al. (2022), que, apesar dos avanços tecnológicos, ainda há carência de uma abordagem estratégica na gestão por processos, o que impacta a capacidade das instituições públicas de documentar, rastrear e dar transparência aos fluxos internos de forma sistemática. O uso de e-mails como repositório informal, por exemplo, representa uma forma de arquivamento paralela e personalizada que, embora funcional para o indivíduo, não garante confiabilidade, rastreabilidade nem igualdade de acesso à informação.

Um dos participantes expressou:

“Tem essas respostas dentro do e-mail. O e-mail é que a gente consegue organizar essas respostas padrões.”

Outro destacou:

“Quando não tem esse conhecimento, é via internet no Google mesmo, pesquisando onde outras instituições já têm alguma resposta parecida.”



Essa dependência de soluções pessoais evidencia, como afirma Silverman (2010), que as práticas organizacionais nem sempre seguem a lógica normativa oficial, mas sim a lógica da experiência cotidiana, que se sustenta na memória dos indivíduos, nos atalhos digitais e nas relações interpessoais.

Tais falas indicam que o acesso à informação institucional ocorre, em muitos casos, por meio de estratégias não padronizadas e com baixa rastreabilidade. A revisão sistemática realizada por Sarmiento et al. (2022) aponta que a baixa adesão a metodologias de modelagem organizacional no setor público prejudica a criação de sistemas de referência duradouros, dificultando a consolidação da memória institucional e da gestão do conhecimento.

4.2 RETRABALHO E ATENDIMENTO A DÚVIDAS

A recorrência do retrabalho foi um dos pontos mais enfatizados nas entrevistas. Os participantes relataram que parte significativa de suas atividades envolve responder repetidamente as mesmas dúvidas, mesmo quando as informações já foram repassadas anteriormente. Esse cenário contribui para a sobrecarga de tarefas e a perda de tempo produtivo, sobretudo quando não há um sistema padronizado de respostas ou um canal único de consulta institucional.

De acordo com Stake (2011), o retrabalho é um dos sintomas da ausência de mecanismos estruturados de apoio à tomada de decisão operacional. Em ambientes onde a informação circula de forma fragmentada e desorganizada, tende a haver repetição de tarefas e aumento da dependência de servidores específicos.

Um dos entrevistados exemplifica essa situação:

“Quando ele perguntar novamente, a gente só cópia e cola o que já respondeu antes.”

Outro servidor complementa:

“Então, seria um retrabalho. [...] Se fosse tudo padronizado, talvez a gente não precisasse repetir.”

Essa repetição de atividades relaciona-se à falta de integração entre os fluxos de informação e os meios formais de disseminação do conhecimento institucional. Como apontam Sarmiento et al. (2022), a inexistência de um processo sistemático de padronização e acesso a conteúdos normativos contribui diretamente para a redundância nos atendimentos e para a informalidade nas respostas em órgãos públicos.

4.3 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

As entrevistas indicaram a existência de fragilidades na padronização dos procedimentos adotados pela DGP, especialmente no que se refere à forma como são prestadas as orientações aos servidores. Os participantes relataram que, apesar da tentativa de uniformizar os atendimentos, as respostas variam de acordo com o servidor que responde e com a situação específica da dúvida.

Relato de um servidor:



“... a gente vai respondendo cada vez, repetindo a mesma coisa ou com palavras diferentes. Não existe uma padronização tipo a resposta automática”

Conforme Bardin (2016), a ausência de padronização em rotinas institucionais dificulta a consolidação de sistemas de referência confiáveis, levando à heterogeneidade nas práticas e à dependência de interpretações subjetivas. A ideia de que os fluxos administrativos mudam com frequência e nem sempre estão documentados adequadamente também foi apontada. A atualização constante dos procedimentos, aliada à informalidade de alguns processos, dificulta a construção de um protocolo fixo de atendimento.

Stake (2011) ressalta que a consistência na transmissão do conhecimento organizacional depende da existência de registros sistematizados e da delimitação clara das rotinas institucionais. No caso analisado, a ausência de fluxos normatizados contribui para respostas diferentes sobre o mesmo assunto, mesmo dentro de um único setor.

4.4 USO DE TECNOLOGIAS E INOVAÇÃO

Os participantes demonstraram familiaridade com o conceito de inteligência artificial e destacaram seu potencial de aplicação em ambientes institucionais, sobretudo na automatização de consultas e na geração de respostas a dúvidas recorrentes. As falas revelam que a IA é vista como uma tecnologia viável para apoiar processos administrativos, desde que integrada com responsabilidade e acompanhada de validação humana.

Relato de um entrevistado:

“... a gente tem bastante demanda, né, no nosso setor, então tem coisas que é ficar formulando um e-mail, às vezes um e-mail mais formal, assim, é difícil, [...], então a inteligência artificial veio pra facilitar muito essa parte.”

Segundo Stake (2011), as percepções dos sujeitos em pesquisas qualitativas devem ser compreendidas dentro do contexto vivenciado, pois expressam tanto expectativas quanto limites percebidos. No caso estudado, a IA foi associada à possibilidade de melhorar a eficiência da rotina por meio da automatização de tarefas repetitivas e da consulta às bases normativas.

Ainda que as falas revelem entusiasmo com a possibilidade de uso da IA, também surgiram observações sobre a necessidade de supervisão dos resultados gerados, principalmente quando se trata de interpretação normativa. Essa cautela indica que os servidores reconhecem tanto os benefícios quanto os limites da automação no contexto da gestão pública.

De acordo com Silverman (2010), a adoção de tecnologias em ambientes institucionais passa, muitas vezes, por uma etapa de validação informal, na qual os usuários testam, comparam e ajustam suas práticas. A percepção dos participantes sobre a IA reflete esse movimento, ao reconhecerem a utilidade da ferramenta sem, no entanto, delegar a ela a totalidade das decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas permitiram compreender com maior profundidade os desafios enfrentados pelos servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS em relação ao acesso à informação normativa e à gestão de processos internos. A análise



revelou que há uma forte dependência de práticas informais, como o uso de e-mails como banco de respostas e consultas a mecanismos externos, o que demonstra a ausência de uma estrutura sistematizada e padronizada de disseminação do conhecimento institucional.

A ocorrência de retrabalho, relatada de forma recorrente pelos participantes, está diretamente associada à sobreposição de atendimentos e à inexistência de um canal único para consulta a documentos normativos. Além disso, a ausência de padronização foi apontada como um fator que gera interpretações divergentes sobre os procedimentos, comprometendo a coerência e a agilidade nas respostas.

As percepções sobre a inteligência artificial foram majoritariamente positivas, com destaque para seu potencial de automatizar buscas, agilizar respostas e organizar grandes volumes de informações institucionais. Contudo, os entrevistados também mencionaram a necessidade de validação humana, especialmente quando a tecnologia for aplicada à interpretação normativa.

Diante desses achados, considera-se que a implementação de uma ferramenta baseada em inteligência artificial voltada à organização, indexação e consulta automatizada de documentos internos pode contribuir para o enfrentamento dos problemas identificados, especialmente no que se refere à redução do retrabalho, à padronização dos atendimentos e à democratização do acesso ao conhecimento institucional.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o debate sobre o uso de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, no contexto da gestão do conhecimento institucional e da administração pública. Ele reforça a importância de integrar ferramentas digitais à análise qualitativa, destacando como a IA pode apoiar processos decisórios e promover maior eficiência organizacional.

No campo prático, os achados indicam caminhos concretos para o aprimoramento da rotina administrativa, por meio da adoção de soluções tecnológicas que favoreçam a padronização de procedimentos e o acesso facilitado a informações críticas para o funcionamento institucional.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte amostral restrito a um único setor da instituição, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os dados estão sujeitos à subjetividade das interpretações, mesmo com a adoção de critérios de rigor metodológico. Também não foram abordadas as etapas técnicas de desenvolvimento da ferramenta de IA.

Como caminho futuro, recomenda-se a ampliação da pesquisa para outros setores do IFRS, com o objetivo de verificar a aderência da proposta em diferentes contextos administrativos. Além disso, estudos complementares podem explorar o desenvolvimento e a avaliação técnica da ferramenta, considerando aspectos de usabilidade, integração com sistemas já existentes e impacto na rotina dos servidores.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 16 maio 2025.



BRASIL. Ministério da Economia. **Estratégia de Governo Digital 2020-2022**. Brasília, 2022.

Disponível em:

<https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.996-de-14-de-marco-de-2022-385780290>. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Um novo modelo de Educação Profissional e Tecnológica: concepções e diretrizes**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 16 maio 2025.

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes; MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Gestão do conhecimento usando data mining**: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 495–528, maio/jun. 2008. Disponível em: <http://www.researchgate.net>. Acesso em: 28 jun. 2025.

CRUZ, A. B.; FERREIRA, R. **A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 74, n. 4, p. 667–684, 2023. Disponível em: <http://revista.enap.gov.br>. Acesso em: 4 abr. 2025.

DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation**: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business Press, 1993.

DZIEKANIAK, Gisele. Tecnologias de descoberta de conhecimento na gestão do conhecimento: contextualizações com a sociedade do conhecimento. Revista Gestão.Org, v. 8, n. 2, p. 205-222, 2012. Disponível em: <http://www.pbcib.com>. Acesso em: 8 jun. 2025.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York: McGraw-Hill, 1991.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 41. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MITCHELL, Tom M. **Machine learning**. New York: McGraw-Hill, 1997.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **The E-Leaders handbook on the governance of digital government**. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <http://www.oecd.org>. Acesso em: 4 abr. 2025.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Pedro. **Inteligência Artificial**: Uma Abordagem Moderna. Tradução: Regina Célia Simille. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SARMENTO, R. S.; OLAVE, M. E. L.; OLIVEIRA, K. F. **Modelagem de processos na administração pública**: uma revisão sistemática integrativa com olhar internacional. Research, Society and Development, v. 11, n. 7, e17811729786, 2022. Disponível em: <http://www.researchgate.net>. Acesso em: 20 maio 2025.

SILVERMAN, David. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.



TEIXEIRA DE TOLEDO, A.; MENDONÇA, M. A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 74, n. 2, p. 410-438, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6829>. Acesso em: 28 set. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.