



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIELLY KATHLEEN AMURIM ISAIAS BARBOSA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DOS  
PRINCIPAIS PROCESSOS EM UM SETOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO  
TRABALHO**

**João Pessoa  
2025**

**GABRIELLY KATHLEEN AMURIM ISAIAS BARBOSA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DOS  
PRINCIPAIS PROCESSOS EM UM SETOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO  
TRABALHO**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Prof. Dra., Emmanuelle Arnaud Almeida

**JOÃO PESSOA  
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

B238m Barbosa, Gabrielly Kathleen Amurim Isaias.

Mapeamento de processos : proposta de padronização dos principais processos em um setor do Ministério Público do Trabalho / Gabrielly Kathleen Amurim Isaias Barbosa. – 2025.  
65 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação : Profa. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida.

1. Padronização de processos. 2. Chefia de gabinete. 3. Procedimento operacional. 4. Padrão (POP). 5. MPT. I. Título.

CDU 005.83(043)

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**GABRIELLY KATHLEEN AMURIM ISAIAS BARBOSA**

20201460015

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DOS  
PRINCIPAIS PROCESSOS EM UM SETOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DOTRABALHO.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **26/02/2025**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do **Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.**

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 28 de fevereiro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)**

Orientador(a)

**Me. Herbert José Cavalcanti de Souza (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/03/2025 12:01:56.
- **Emmanuelle Arnaud Almeida**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/03/2025 07:34:15.
- **Herbert Jose Cavalcanti de Souza**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/03/2025 15:14:39.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/02/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 676638  
Verificador: f0e94f9f8c  
Código de Autenticação:



Esta pesquisa é dedicada primeiramente a Deus, causa primordial de todas as coisas.  
Ao meu marido, Abraão, que foi o maior incentivador e apoiador.  
À minha filha, Selena, que mesmo ainda em meu ventre, trouxe-me determinação.  
Aos meus pais, Edival e Claudenice, que sempre priorizaram minha educação e acreditaram no meu sucesso.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus, por me guiar, fortalecer e iluminar em todos os momentos desta jornada. Sem a Sua graça e misericórdia, nada disso seria possível. A Ele, todo o meu reconhecimento e louvor.

Ao meu marido, Abraão Lucas, meu eterno companheiro e apoio incondicional, obrigada por estar ao meu lado em cada desafio, por acreditar em mim mesmo quando eu duvidava e por me incentivar a seguir em frente. Sua presença é um presente que eu levarei para sempre em meu coração.

Aos meus queridos pais, Edival e Claudenice, que sempre me deram amor, ensinamentos e bases sólidas para enfrentar a vida. Obrigada por todo o esforço, dedicação e por acreditarem em mim desde o primeiro dia. Vocês são minha inspiração e meu porto seguro.

Aos meus sogros, Maxwell e Weruskha, pelo carinho, apoio e por me receberem de braços abertos em sua família. Agradeço por toda a ajuda e incentivo ao longo dessa trajetória.

Aos meus colegas de faculdade, Sarah, Juliana, Caio, Amanda, Jonathan e Carlos, que compartilharam comigo momentos de estudo, descontração e superação. Obrigada por todas as risadas, trocas de conhecimento e pelo apoio mútuo. Vocês tornaram essa experiência ainda mais especial.

Por fim, à minha orientadora, a Prof.<sup>a</sup> Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida, minha sincera gratidão por sua paciência, sabedoria e dedicação. Sua orientação foi fundamental para a conclusão deste trabalho, e sou imensamente grata por todo o conhecimento e apoio que compartilhou comigo.

Este trabalho é o resultado de muito esforço, mas também do amor e incentivo de cada uma dessas pessoas. A todos, o meu mais profundo e sincero obrigada!

“A persistência é o caminho do êxito”  
Charles Chaplin

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar os procedimentos de trabalho na chefia de gabinete do Ministério Público do Trabalho (MPT), com foco na padronização de processos, visando à melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados. Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos, como descrever os processos mais relevantes, identificar os três principais e propor sua padronização. A metodologia adotada consistiu em uma pesquisa qualitativa, com análise documental e observação participante, permitindo a identificação de falhas na documentação e na execução dos processos. Como principal resultado, constatou-se que, embora exista uma certa uniformidade nos procedimentos, a falta de padronização formal gera retrabalho, dificuldades na comunicação e dependência de repasses orais, especialmente para novos servidores. Diante disso, propôs-se a elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para os seguintes processos: criação de minutas de despacho, elaboração de portarias de substituição de membros e elaboração de Ata de Reunião de Colegiado, detalhando responsabilidades, materiais necessários e etapas de cada processo. O POP visa garantir a continuidade das atividades institucionais, reduzir inconsistências e fortalecer a gestão do conhecimento. A conclusão do trabalho reforça que a padronização, quando formalizada por meio de manuais, fluxogramas e instruções operacionais, é essencial para a eficiência administrativa, a integração de novos servidores e a manutenção da memória institucional. A implementação do POP proposto representa uma solução viável para os desafios identificados, contribuindo para a excelência na gestão pública e a otimização dos serviços prestados pelo MPT.

Palavras-chave: Padronização de processos, Chefia de gabinete, Procedimento Operacional Padrão (POP), MPT.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the work procedures in the office of the Chief of Staff at the Labor Prosecutor's Office (MPT), focusing on process standardization to enhance efficiency and the quality of services provided. Specific objectives were established, such as describing the most relevant processes, identifying the three main ones, and proposing their standardization. The methodology adopted consisted of qualitative research, including document analysis and participant observation, which allowed for the identification of flaws in documentation and process execution. The main finding was that, although there is some uniformity in procedures, the lack of formal standardization leads to rework, communication challenges, and reliance on oral instructions, especially for new staff members. To address this, the development of a Standard Operating Procedure (SOP) was proposed for the following processes: drafting dispatch templates, preparing substitution orders for members, and creating Collegiate Meeting Minutes, detailing responsibilities, required materials, and steps for each process. The SOP aims to ensure the continuity of institutional activities, reduce inconsistencies, and strengthen knowledge management. The conclusion emphasizes that standardization, when formalized through manuals, flowcharts, and operational instructions, is essential for administrative efficiency, the integration of new staff, and the preservation of institutional memory. The implementation of the proposed SOP represents a viable solution to the identified challenges, contributing to excellence in public management and the optimization of services provided by the MPT.

**Keywords:** Process standardization, Chief of Staff, Standard Operating Procedure (SOP), MPT.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1:</b> Ciclo essencial de gestão de processos .....	17
<b>FIGURA 2:</b> Exemplo de um diagrama de Ishikawa.....	21
<b>FIGURA 3:</b> Exemplo de um mapa mental.....	21
<b>FIGURA 4:</b> Análise de Processos .....	23
<b>FIGURA 5:</b> Objetivos principais do POP .....	27
<b>FIGURA 6:</b> Resposta Seguro-Desemprego .....	36

**LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1:</b> Razões fundamentais para implementação da BPM no setor público.....	24
<b>QUADRO 2:</b> Dificuldades à implementação de gestão de processos no setor público....	25
<b>QUADRO 3:</b> Elementos para elaboração de um POP.....	28
<b>QUADRO 4:</b> Roteiro de entrevista.....	32
<b>QUADRO 5:</b> Atividades da Chefia de Gabinete.....	35
<b>QUADRO 6:</b> Entrevista.....	42
<b>QUADRO 7:</b> Execução de Minutas de Despacho.....	45
<b>QUADRO 8:</b> Elaboração de Portarias de Substituição de membros.....	46
<b>QUADRO 9:</b> Elaboração de Atas de Reunião de Colegiado.....	47
<b>QUADRO 10:</b> POP - Elaboração de Minutas de Despacho.....	48
<b>QUADRO 11:</b> POP - Elaboração de Portarias de Substituição de membros.....	51
<b>QUADRO 12:</b> POP - Elaboração de Atas de Reunião de Colegiado.....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS .....	14
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	14
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO DE PROCESSOS.....	16
2.1.1	PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS.....	18
2.1.2	MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	20
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
2.3	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO.....	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>30</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	31
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	31
3.4	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS.....	32
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1	PROCESSOS DA CHEFIA DE GABINETE DO MPT.....	33
4.1.1	BREVE DESCRIÇÃO DO MPT E DA CHEFIA DE GABINETE.....	34
4.1.2	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DA CHEFIA DE GABINETE.....	34
4.2	ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	41
4.3	PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO.....	48
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

As pessoas formam instituições, cada uma contribuindo com conhecimentos intelectuais, habilidades operacionais e capacidades físicas. Esses componentes se conectam para atingir uma meta comum preestabelecida, que pode ser a entrega de um produto ou um serviço. Nesse ponto de vista, compreender as atividades interligadas sob uma visão de processos é essencial para que as organizações maximizem seu desempenho. Dessa maneira, conforme Pizza (2012), as instituições com processos internos e externos claramente definidos, têm a capacidade de se adaptarem rapidamente a mudanças e alcançarem seus objetivos.

De acordo com o conceito de Capote (2012), a gestão de processos é uma metodologia estruturada para planejar, executar e aprimorar os processos operacionais de uma empresa, visando o alcance de resultados coerentes com as metas estratégicas da organização. Tornando-se, portanto, um pilar fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela privada ou pública. Nesse contexto, o mapeamento de processos surge como uma ferramenta vital à área de gestão organizacional, possibilitando que as instituições consigam registrar as operações que são realizadas, fornecendo uma visão detalhada de como os processos funcionam e de como podem ser melhorados.

Contudo, a falta de padronização dos processos é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações. Em virtude dessa ausência de uniformidade, podem surgir inconsistências, erros e ineficiências operacionais, prejudicando a qualidade dos serviços fornecidos e a satisfação da população. A situação se torna precária quando trata-se do serviço público, considerando o seu dever em atender as necessidades da população de forma eficiente, moral e responsável.

Diante dessa circunstância, para promover a eficiência dos processos, várias abordagens foram gradualmente combinadas, resultando na criação do Business Process Management (BPM), que refere-se a um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios, focado na administração de processos de forma abrangente, desde o início até o fim. (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

O mapeamento e a gestão de processos são essenciais para o bom funcionamento das organizações públicas, especialmente dentro dos órgãos do Ministério Público da União, uma vez que são necessários para proteger os direitos dos cidadãos. O MPU é uma entidade que reúne quatro Ministérios Públicos distintos: o Ministério Público Federal (MPF), o Ministério

Público do Trabalho (MPT), o Ministério Público Militar (MPM) e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), cada um com sua própria área de atuação, estrutura organizacional e administração, mas todos regidos pela mesma lei complementar, a LC 75/1993.

Nessa perspectiva, a função do MPF é defender interesses sociais e individuais indisponíveis, fiscalizar o cumprimento das leis, além de proteger os direitos humanos. O MPT, por sua vez, se concentra em questões trabalhistas, assegurando o cumprimento das normas de trabalho e também os direitos dos trabalhadores. O MPM trata da justiça militar, garantindo disciplina e hierarquia nas Forças Armadas. O MPDFT, por fim, é responsável pelas funções do Ministério Público no âmbito do Distrito Federal e Territórios, atuando em diversas áreas de interesse público.

Cabe reconhecer, então, que o MPT desempenha um papel crucial na defesa dos direitos trabalhistas, bem como na garantia do cumprimento das normas de trabalho no Brasil. Certamente, devido ao vasto volume de trabalho e uma quantidade significativa de processos e procedimentos em diversos setores, ele enfrenta desafios consideráveis para manter a eficiência e a eficácia em suas operações diárias. Contudo, com o grande número de servidores que o compõem torna-se um recurso valioso que, se administrado de maneira eficiente, pode resultar em ganhos expressivos para a organização. Dessa maneira, a eficiência administrativa não só potencializa a capacidade de resposta do MPT, como também otimiza o uso dos recursos disponíveis, assegurando que os direitos dos trabalhadores sejam protegidos de maneira eficaz.

No entanto, a ausência de padronização nas tarefas pode representar um risco significativo para a operação do MPT. Ou seja, sem procedimentos uniformes, há um aumento substancial da probabilidade de falhas na execução das tarefas, o que pode gerar diversas consequências negativas. Bem como, perdas financeiras, custos adicionais, retrabalhos frequentes, resultados inesperados e atrasos na finalização dos processos. Se, por acaso, houver falhas dentro do setor responsável por apurar as denúncias, há o risco de que, se a denúncia for de assédio moral, isso possa prolongar o período de assédio, afetando ainda mais a saúde mental da(o) denunciante, podendo resultar em crises de ansiedade ou mesmo depressão.

Sob esse cenário, a padronização é essencial para minimizar esses riscos, proporcionando uma base consistente para que todos os servidores do MPT possam executar suas tarefas de acordo com as melhores práticas, garantindo assim a uniformidade e a qualidade dos resultados. Conforme destacado por Slack et al. (2009), é essencial considerar

os fatores de desempenho para a eficiência na padronização dos processos, que incluem qualidade, custo, rapidez, flexibilidade e confiabilidade.

Em suma, a administração eficiente do grande número de servidores do MPT, aliada à padronização das tarefas e funções, é crucial para evitar falhas operacionais e também otimizar o desempenho da organização. Diante disso, com processos bem definidos e uma gestão eficaz, o MPT pode continuar a cumprir sua missão de defender os direitos dos trabalhadores de forma exemplar, garantindo a equidade nas relações de trabalho no Brasil.

Diante do exposto, questiona-se: **"Existe a possibilidade de se mapear os principais processos da Chefia de Gabinete do Ministério Público do Trabalho?"**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL:

Analisar os procedimentos de trabalho na chefia de gabinete do Ministério Público do Trabalho, evidenciando a importância da padronização de processos.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Descrever os processos contidos na chefia de gabinete do Ministério Público do Trabalho;
- b) Identificar os três principais processos e sua respectiva importância para o setor, evidenciando os problemas ocasionados pela falta de padronização.
- c) Propor a padronização dos principais processos identificados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Os setores públicos enfrentam mudanças frequentes de servidores e, especialmente, de estagiários. Por isso, é imprescindível registrar detalhadamente o passo a passo dos processos realizados. Dessa forma, os novos ocupantes dos cargos poderão aprender com maior agilidade, promovendo uma administração pública mais eficiente para a comunidade. A presente pesquisa surgiu a partir da identificação de uma oportunidade de aprimoramento na

gestão de processos dentro do setor da chefia de gabinete do Ministério Público do Trabalho (MPT).

Para a autora, esta pesquisa é relevante porque proporciona conhecimento valioso na área da gestão pública, especialmente no contexto do MPT, um órgão sobre o qual há relativamente poucos estudos acadêmicos. Além disso, a pesquisa servirá como material de apoio para futuras investigações, ampliando o repertório de temas explorados por discentes da instituição federal e auxiliando nas atividades acadêmicas.

Ademais, o estudo é crucial para a Administração em Geral, contribuindo para o aumento do conhecimento e eficiência na gestão de processos. Isso beneficiará também a instituição analisada ao trazer melhorias concretas, resultando no reconhecimento de sua eficácia.

Portanto, é evidente a importância de conhecimentos básicos sobre gestão de processos para garantir uma administração pública eficiente, gerando resultados positivos que impactam não apenas o MPT, mas também outros órgãos públicos nacionais.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa apresenta, em sua estrutura, subdivisões orientado em capítulos, nos quais será contextualizado o tema escolhido para a pesquisa, por meio do Capítulo 2, será descrito o referencial teórico, proporcionando discussões entre autores acerca dos assuntos necessários para o entendimento da pesquisa; já no Capítulo 3, há a exibição da metodologia a ser empregada, apontando o tipo de pesquisa e sua classificação, além de sua abordagem, instrumento de coleta de dados e encaminhamentos para análise dos mesmo; no Capítulo 4 será desenvolvida detalhadamente a descrição dos resultados obtidos através do instrumento de coleta de dados, bem como sua análise junto com a teoria apresentada; por conseguinte, no Capítulo 5 serão retratadas as considerações finais da autora a respeito dos resultados obtidos na pesquisa, juntamente com a conclusão dos objetivos alcançados e a resposta para a questão problema, além da exibição das possíveis recomendações para novas pesquisas sobre o referido tema.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos é considerada fundamental para a comunicação eficaz entre as atividades dentro de uma organização, pois permite identificar oportunidades de melhoria e implementar mudanças que encaminham para o desenvolvimento e crescimento da empresa (Gorte, 2015).

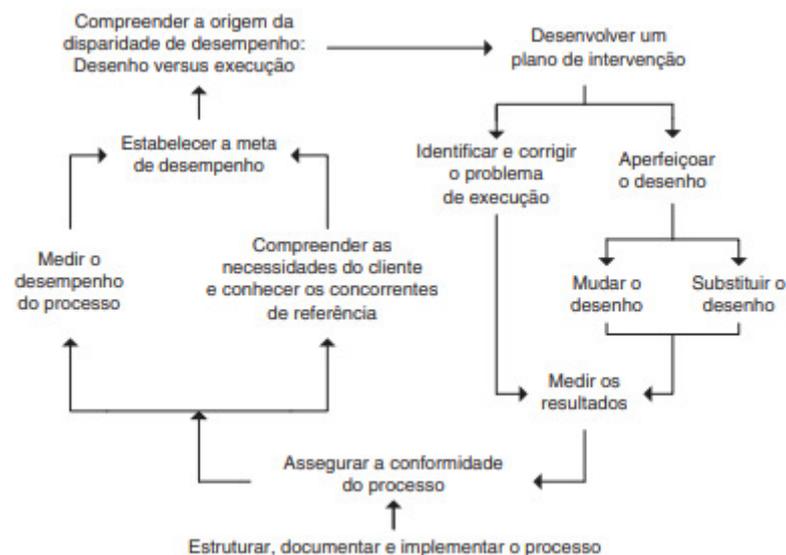
Melhorar os processos é crucial para que as organizações se adaptem às mudanças contínuas em seu ambiente. Nesse sentido, para prosperar na era da informação, as instituições devem utilizar uma abordagem de análise e aprimoramento contínuo dos processos, baseada nas estratégias e capacidades de organização. Dessa forma, a escolha da metodologia deve permitir que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em metas mensuráveis, alcançados por meio de processos consistentes, demonstrando a criação de valor no trabalho realizado para o cliente final e os participantes do processo (CNMP, 2024).

A organização orientada por processos, conforme proposto por Gonçalves (2000), valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e o desejo de melhorar continuamente o desempenho. Nessa perspectiva, em vez de se concentrar em tarefas individuais, essa estrutura organizacional dedica atenção especial ao projeto e à mensuração cuidadosa de seus processos, garantindo que todos os colaboradores entendam e se sintam responsáveis por eles, cultivando um sentimento de pertencimento e de responsabilidade compartilhada.

Em contrapartida, as empresas com estruturas tradicionais tendem a se concentrar na função e no trabalho individual, adotando uma distribuição vertical de atividades que resulta em estruturas hierárquicas rígidas e pesadas. Essa abordagem tradicional, de acordo com Gonçalves (1995), introduz ineficiências e perdas de carga no fluxo de trabalho, levando a um uso menos qualificado dos recursos do que o necessário. Em contraste, a organização por processos busca projetar e mensurar cuidadosamente seus processos, garantindo que todos os colaboradores entendam e se sintam responsáveis por eles, estimulando o engajamento e a proatividade dos funcionários, o que a torna mais eficiente e adaptável em comparação com as estruturas tradicionais .

Hammer (2013) destaca, através do ciclo essencial de gestão de processos (conforme ilustra a Figura 1) que uma vez que um processo é implementado, é essencial que ele seja gerenciado de forma contínua. Ou seja, o desempenho desse processo, em relação a indicadores-chave que refletem as necessidades dos clientes e os requisitos da organização, deve ser avaliado em comparação com as metas estabelecidas. Nessa perspectiva, as metas podem ser fundamentadas nas expectativas dos clientes, nas demandas da organização e em outras referências relevantes. Por outro lado, caso o desempenho não atinja as metas, é necessário investigar as causas dessa deficiência.

Figura 1 - Ciclo essencial de gestão de processos



Fonte: Hammer (2013, p. 3)

A abordagem de Gonçalves alinha-se com a de Hammer (2013) enfatizando que por meio da implementação de gestão de processos, uma organização pode criar processos operacionais de alta performance, visto que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior precisão, melhor aproveitamento de recursos e maior flexibilidade, destacando-se que com o foco no desenho de processos integrados que atravessam as fronteiras organizacionais, as empresas podem eliminar os custos indiretos que não agregam valor. Outrossim, com a gestão de processos, uma empresa pode garantir o cumprimento dos objetivos propostos, além de operar de maneira consistente com o nível de desempenho que

eles são capazes de oferecer. Permitindo, também, que a empresa determine quando um processo não está mais atendendo às suas necessidades e aos de seus clientes, sendo necessário substituí-lo.

Sob tal ponto de vista, destaca-se que a organização focalizada em processos pode gerar ganhos de eficiência, ao alinhar esforços, promover a colaboração, fornecer uma visão sistêmica, facilitar a melhoria contínua e desenvolver indicadores de desempenho precisos. Isto posto, essa abordagem se mostra especialmente inovadora em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos.

### 2.1.1 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Em termos gerais, Felipe (2023) conceitua a padronização de processos como uma ferramenta crucial para o controle e a garantia da qualidade, pois estabelece normas e diretrizes que asseguram que os procedimentos sejam executados de forma consistente, independentemente de quem esteja realizando a tarefa. Essa consistência na execução dos processos não apenas melhora a eficiência operacional, mas também contribui para a redução de erros e retrabalhos, resultando em um aumento da satisfação do cliente.

Cavanha filho (2006) aborda a padronização como um processo que visa simplificar e organizar todas as atividades econômicas, reduzindo a desatenção e direcionando para menores erros. Para tal propósito, é pontuado a necessidade de estabelecer padrões sistemáticos para as atividades, avaliando sua adequação e ajustando constantemente o sistema produtivo para melhorar os resultados. Gonçalves et al. (2013) reforçam esse conceito quando julgam como pontos positivos do instrumento o aperfeiçoamento dos resultados, a facilidade na observação, além da redução dos retrabalhos.

Ao estabelecer padrões claros, é possível reduzir significativamente os desperdícios e falhas, tornando as atividades mais eficientes e garantindo o mínimo de perdas, sejam financeiras ou intelectuais, conforme demonstrado por Cantidio (2012).

Dentro dos setores que possuem atividades administrativas, a padronização é fundamental para aperfeiçoar as funções burocráticas, aumentar a agilidade na entrega de serviços, além de descartar etapas inúteis (SILVA, 2019). Assim, para uma produção eficaz, a

padronização é o método mais recomendado, em razão da sua concentração em maximizar o desempenho dos colaboradores em suas operações.

Nesse entendimento, para que as vantagens da padronização dos processos sejam alcançadas, é substancial ter manuais que reflitam a real necessidade da organização, com instruções claras e suficientes. De acordo com Mendonça (2010), o número de manuais que pode ser criado para auxiliar as organizações em seus objetivos é praticamente ilimitado. Pois, eles podem ser categorizados em diferentes grupos, dependendo exclusivamente das necessidades e especificidades de cada empresa.

Em aspectos abrangentes, Campos (1999, p. 65), orienta alguns princípios a serem seguidos na aplicação da padronização:

- a) Os colaboradores devem participar do processo de padronização, discutindo e incentivando a definir a melhor maneira de se obter o resultado esperado;
- b) Os padrões devem ser revisados regularmente, para evitar que se tornem desatualizados e prejudiquem a produtividade;
- c) O registro dos padrões deve ser simples e compreensível para todos os usuários, e eles precisam ser facilmente identificados pela sua forma, pois sua aparência também deve ser padronizada;
- d) O padrão deve ser objetivo e ter uma estrutura sólida e durável;
- e) O padrão deve ser realista e utilizável.

Ao considerar esses elementos, é possível desenvolver um sistema de padronização adaptável, capaz de atender às necessidades da organização e de seus colaboradores de forma consistente.

Segundo Gareth (2002), um dos benefícios da padronização é o aumento da eficiência produtiva, pois o trabalho é claramente definido, facilitando a produção em larga escala, além de manter um controle mais exigente das tarefas realizadas, assegurando também a previsibilidade nos resultados. Por outro prisma, a sua implementação também pode apresentar malefícios para a empresa, pois a grande necessidade de controle torna o trabalho monótono, visto que alguns trabalhadores podem acabar não desenvolvendo suas habilidades, tornando-as muitas vezes insatisfeitas com e, como consequência, pode ocorrer absenteísmo, aumento da taxa de rotatividade ou mesmo resistência em seguir o mesmo padrão.

Nesse sentido, embora a padronização apresente benefícios em termos de produtividade e qualidade, a empresa deve buscar um equilíbrio entre a adoção de padrões e a concessão de autonomia aos seus colaboradores, de modo a evitar os efeitos negativos sobre a motivação e o engajamento da equipe. Todavia, para que esse equilíbrio seja possível, é necessário que a padronização seja realizada de forma sistemática e compreensível para todos. Isso é o primeiro passo para a implantação de uma gestão por processos na instituição, rompendo com os arquétipos das teorias funcionais e promovendo uma nova estrutura organizacional mais eficiente.

### 2.1.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

DE MELO (2008, p. 27) define o mapeamento de processos como uma ferramenta essencial para a melhoria organizacional, que permite o registro detalhado de todos os elementos que compõem um processo. Este mapeamento não apenas documenta as etapas, mas também alinha e identifica problemas existentes, com o objetivo de detectar atividades que não agregam valor ao processo. Assim, sua finalidade primordial é a identificação e eliminação de ineficiências.

Além de servir como um registro organizacional, o mapeamento de processos desempenha um papel crucial no aprendizado organizacional. Este aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências anteriores, permitindo uma análise minuciosa do funcionamento de todas as partes de um sistema. Essa análise facilita a avaliação da eficiência do processo e a detecção de possíveis falhas operacionais.

Conforme Valle e Oliveira (2013), durante a estruturação dos mapas de processos, já é possível identificar falhas por meio das dificuldades enfrentadas e das limitações organizacionais. Exemplos comuns dessas limitações incluem redundâncias nos processos, burocratização excessiva e falta de estrutura adequada. Para identificar esses problemas, Silva (2014) destaca diversos métodos reconhecidos que podem auxiliar nessa etapa, como o brainstorming, o diagrama de Ishikawa, o mapa mental, entre outros.

A seguir, na figura 02 e 03, são apresentados exemplos de alguns dos métodos mencionados anteriormente:

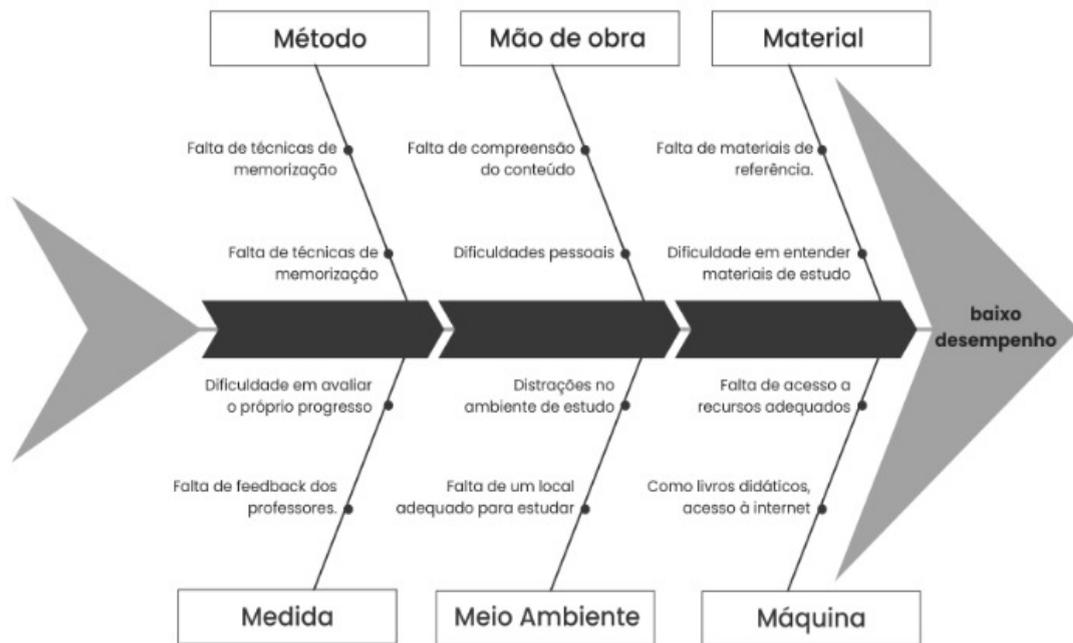
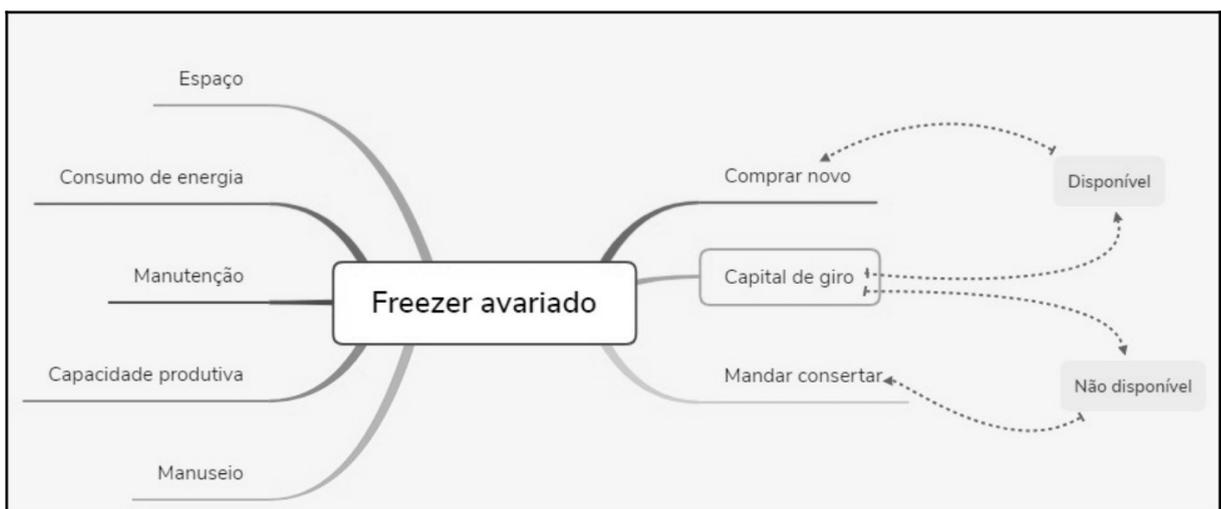


Figura 02 - Exemplo de um diagrama de Ishikawa

Fonte: Gabriela Cruz. Disponível em:

<https://www.realizzarecursos.com.br/blog/diagrama-de-ishikawa/> Acesso em 8 de janeiro de 2025.

Figura 3 - Exemplo de um mapa mental



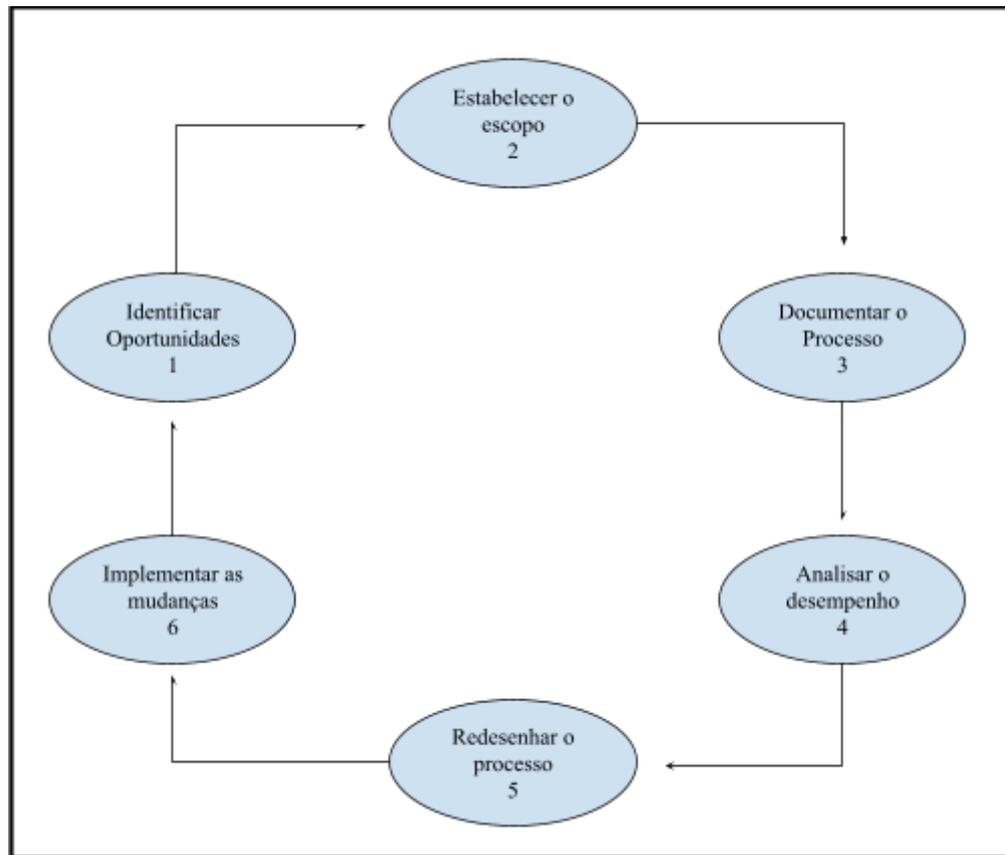
Fonte: Gomes et al (2019)

Esses métodos são eficazes para evidenciar as questões que persistem após a representação do processo em sua forma atual, permitindo uma análise mais aprofundada das ineficiências e áreas de melhorias.

O mapeamento mencionado foi desenvolvido e implementado, segundo Silva; Vilela; Muniz (2013), como parte integrante de uma estratégia para aprimorar o desempenho organizacional. Essa estratégia utiliza fluxogramas e textos de apoio para relatar cada etapa essencial dos processos do negócio, proporcionando uma visão clara e estruturada das operações internas.

A aplicação do mapeamento de processos não se limita apenas à documentação; ela também promove uma análise crítica das atividades realizadas, permitindo que as organizações se adaptem continuamente às mudanças do ambiente empresarial. Nesse contexto, a análise dos processos inicia-se com a identificação de novas oportunidades de aperfeiçoamento e culmina na implementação de um processo revisado. Essa última etapa, ao retornar à primeira, estabelece um ciclo de aprimoramento contínuo, (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009). Na Figura 4, a análise dos processos e suas etapas ordenadas.

Figura 4 - Análise de Processos



Fonte: Adaptado de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009)

Nessa perspectiva, a análise dos processos não apenas promove a eficiência, mas também garante que as organizações se mantenham competitivas em um ambiente em constante mudança, como afirma Rita Rizzi (2023), "o aperfeiçoamento contínuo é um processo de melhoria constante que visa aprimorar produtos, serviços, processos e habilidades, com o objetivo de alcançar a excelência organizacional." Dessa forma, o mapeamento se torna uma prática indispensável para a gestão eficiente dos processos organizacionais.

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é fundamentada em princípios essenciais, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que são cruciais para que o Estado alcance a excelência em suas atividades. Esses princípios estão claramente estabelecidos no

artigo 37 da Constituição da República (1988). Nesse contexto, é responsabilidade da administração pública acompanhar os avanços que visam à melhoria da qualidade organizacional, uma vez que seus principais clientes — os cidadãos — demandam agilidade nos processos e transparência nas ações governamentais.

Segundo Pain (2008), as organizações públicas têm se esforçado para ajustar sua estrutura organizacional e seus processos internos, visando encontrar soluções que sejam tanto eficazes quanto eficientes. O autor acrescenta que os mecanismos de coordenação do trabalho estão profundamente relacionados à maneira como as atividades são planejadas e como os recursos são distribuídos. Assim, um resultado positivo é consequência da gestão cotidiana das atividades e da organização do trabalho, sempre buscando aprimorar as operações e a forma como são coordenadas.

Nessa perspectiva, entre os instrumentos utilizados para além de conferir a eficiência da organização, mas também o alcance positivo no resultado, encontra-se a Gestão de Processos de Negócios, em inglês, Business Process Management - BPM (Fernando Sentanin et al., 2008). Essa ferramenta permite que a gestão por processos utilize uma abordagem que afasta a visão vertical e hierárquica tradicional, promovendo uma análise interdepartamental e interfuncional. Consequentemente, maximiza o impacto e os benefícios na entrega de produtos ou serviços (ABPM BRAZIL, 2013). Ao integrar diferentes áreas e funções, as organizações públicas podem otimizar suas operações, resultando em um desempenho mais eficiente para atender às demandas contemporâneas e garantir a satisfação dos cidadãos.

Para garantir o sucesso na implementação da BPM no setor público, Santos et al. (2012) identificaram doze razões fundamentais. Conforme apresentado no Quadro 01 Essas razões incluem:

**Quadro 1** - Razões fundamentais para implementação da BPM no setor público

1	Necessidade de uma metodologia estruturada para a implantação
2	Desafios impostos pela burocracia e pela cultura do setor público
3	Importância do treinamento da equipe responsável pelos processos

1	Necessidade de uma metodologia estruturada para a implantação
4	Atuação de um patrocinador executivo
5	Pessoas e empowerment
6	Formação da equipe de processos com profissionais internos
7	Histórico de falhas em projetos realizados por consultorias
8	Dificuldades impostas pela legislação atual que impede mudanças nos processos
9	Baixa experiência dos usuários de BPM em ferramentas de TI
10	Necessidade de integração entre organizações do setor público
11	Rotatividade de pessoal terceirizado
12	Descontinuidade dos projetos devido à troca de governo e às eleições.

Fonte: Adaptado de Santos et al. 2012

Ramos et al. (2019) identificaram na literatura científica dificuldades para a implementação da gestão de processos na organização pública do Brasil, de acordo com lista enumerada no Quadro 2.

**Quadro 2** - Dificuldades à implementação de gestão de processos no setor público

Referência	Dificuldades
Costa e Moreira (2018)	Falta de comunicação; Falta de pessoal na instituição; Falta de ferramenta de avaliação dos processos.
Paiva et al.	Burocracia e cultura organizacional;

(2017)	Falta de percepção de ganhos da gestão de processos em experiências de projetos anteriores; Barreiras legais; Descontinuidade devido a mudanças de gestão.
Alves, Valença e Santana (2014)	Burocracia e cultura organizacional; Histórico de falhas em projetos de melhorias realizados por consultorias; Legislação atual; Pouca integração entre as organizações do setor público; Rotatividade de pessoal; Descontinuidade dos projetos motivados pelas trocas de governo.

Fonte: Ramos et al. 2019

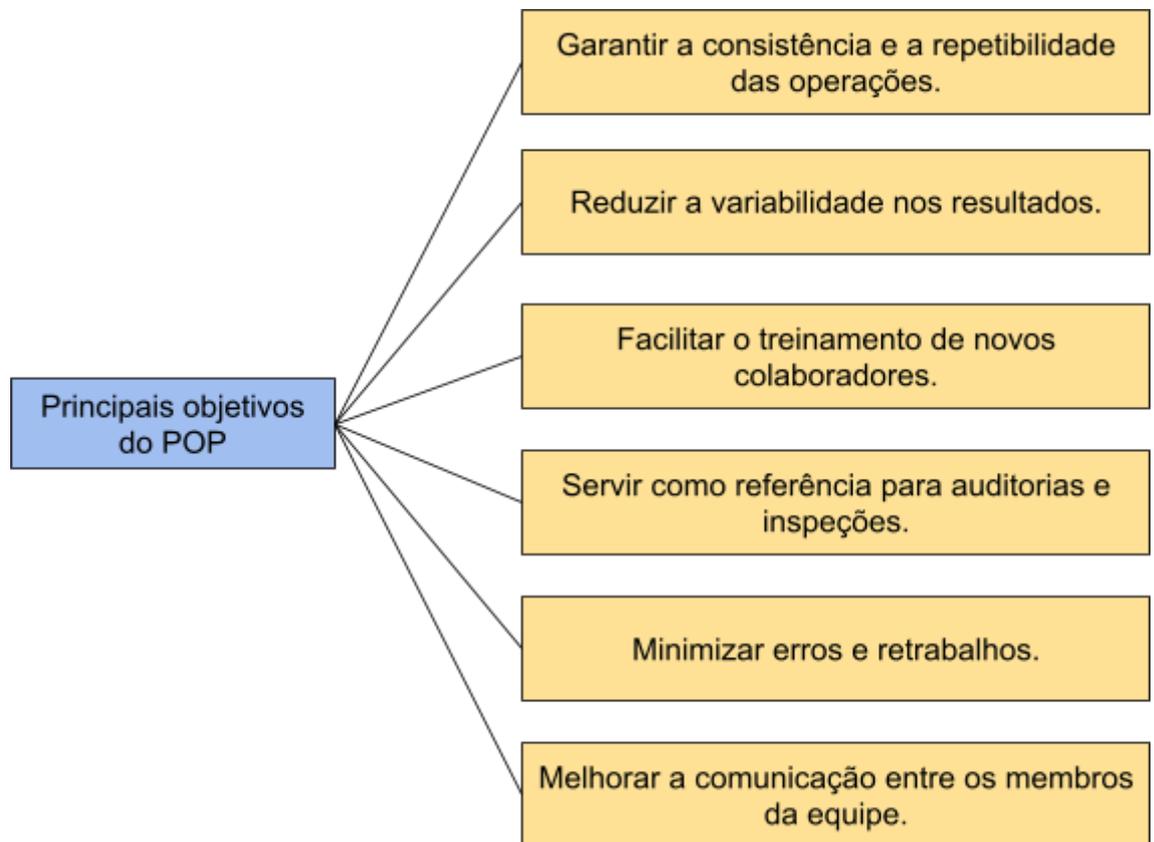
Embora exista dificuldades na implementação de gestão de processos, muitos autores certificam das vantagens que são oferecidas pela adoção desta gestão nos órgãos públicos, como em Bueno et. al (2020) traz que este método “no âmbito do setor público tem como objetivo assegurar que a informação seja administrada de forma efetiva e eficiente para promover a qualidade da governança nesse setor”. Assim, este modelo de gestão na administração pública se apresenta como uma referência gerencial inovadora, que pode contribuir significativamente para a melhoria contínua dos processos totais, permitindo a elaboração de ações estratégicas que atendem às demandas propostas, promovendo uma gestão mais eficaz e homologada às necessidades da sociedade.

### 2.3 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento que descreve, de forma detalhada e sequencial, as etapas para a realização de uma atividade específica. Nessa perspectiva, o seu objetivo central é assegurar a padronização, a qualidade e a eficiência dos processos organizacionais, bem como a sua implementação é crucial para garantir que as tarefas sejam executadas de maneira uniforme, minimizando a variabilidade e otimizando os resultados, independentemente de quem as esteja realizando (Werkema, 2012).

Harrington (1993) destaca os objetivos principais do POP, conforme mostra a figura 05 ilustra:

Figura 5 - Objetivos principais do POP



Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

A adoção de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) oferece uma gama de benefícios tangíveis para as organizações. De maneira que, a padronização de processos, impulsionada pelos POPs, assegura que as atividades sejam executadas de forma consistente por todos os colaboradores, independentemente de seu nível de experiência ou conhecimento individual. Logo, essa uniformidade resulta em uma melhoria substancial na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, uma vez que a variabilidade nos resultados é drasticamente reduzida, garantindo a consistência e a excelência do desempenho organizacional. Este alinhamento com a padronização e a qualidade reflete os objetivos principais destacados por Harrington (1993) na figura 5.

A implementação do POP assegura que as operações dentro de uma empresa sejam realizadas conforme um padrão predefinido, ao descrever detalhadamente cada etapa de uma tarefa, o POP facilita o registro, servindo como uma evidência de que a empresa tem

procedimentos formalizados e bem documentados (Willich, 2024). Diante disso, a sua execução impulsiona o aumento da eficiência operacional, otimizando o uso de recursos e minimizando desperdícios ao longo do processo produtivo. Ou seja, a padronização dos procedimentos não apenas agiliza a execução das tarefas, mas também contribui para a redução do tempo necessário para completar cada atividade.

Conforme Colenghi (1997) e Duarte (2005), a elaboração de um POP requer a observância de elementos mínimos que assegurem sua clareza, aplicabilidade e rastreabilidade. De acordo com quadro 03 esses elementos incluem:

**Quadro 3 - Elementos para elaboração de um POP**

1	Denominação	Título que identifica a atividade ou processo abordado pelo POP.
2	Rastreabilidade	Identificação, assinatura e data de elaboração, revisão e aprovação, garantindo a responsabilidade e o controle de qualidade do documento.
3	Controle de Versão	Numeração da versão atual, permitindo identificar a versão mais recente do documento.
4	Referenciação	Número de identificação dentro do sistema de qualidade da organização, facilitando a localização e o gerenciamento do documento.
5	Organização	Paginação para facilitar a consulta e o manuseio do documento.
6	Justificativa	Definição clara do objetivo do POP, explicitando sua finalidade e importância para a organização.
7	Documentação de Apoio	Referência a documentos complementares (manuais, outros POPs, códigos, normas, etc.) que possam auxiliar na execução da atividade.
8	Âmbito de Aplicação	Indicação precisa do local ou setor onde o POP se aplica, delimitando seu escopo de atuação.
9	Glossário	Definição das siglas utilizadas no documento, evitando ambiguidades e facilitando a compreensão.
10	Detalhamento das Etapas	Descrição minuciosa das etapas da tarefa, com a identificação dos executantes e responsáveis por cada etapa. É importante distinguir claramente entre o executante (quem realiza a tarefa) e o responsável (quem

		garante a correta execução da tarefa).
11	Recursos Visuais	Inclusão de fluxogramas, figuras ou imagens que ilustrem o processo como um todo, facilitando a compreensão e a execução da tarefa.
12	Localização	Informação sobre o local de armazenamento do documento (físico ou digital) e o responsável por sua guarda e atualização.
13	Periodicidade de Revisão	Definição da frequência com que o POP deve ser revisado e atualizado, garantindo sua relevância e adequação às necessidades da organização.
14	Formato de Armazenamento	Indicação dos meios em que o POP será armazenado (eletrônico ou em papel).
15	Autoria	Identificação do gestor do POP (quem o elaborou).
16	Responsabilidade	Indicação do profissional ou departamento responsável pela gestão e manutenção do POP.

Fonte: Adaptado de Colenghi (1997) e Duarte (2005)

Diante do exposto, é fundamental ressaltar que tanto o conteúdo do Procedimento Operacional Padrão quanto sua aplicação devem ser plenamente compreendidos e assimilados pelos servidores envolvidos, que têm participação direta e/ou indireta no resultado final do trabalho (ROCHA, 2011). Esse entendimento compartilhado é a base para a execução consistente e eficaz dos processos, assegurando que a padronização se traduza em melhorias reais na eficiência do trabalho. Além disso, Rocha (2011) enfatiza que, para garantir a efetividade dos POPs implantados no ambiente organizacional, é necessário revisá-los pelo menos uma vez ao ano e sempre que houver alterações nos processos, uma vez que essa prática visa avaliar sua eficiência e implementar as melhorias necessárias, assegurando que os procedimentos permaneçam relevantes e eficazes ao longo do tempo.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa tem o objetivo de levantar informações que possam identificar a importância do mapeamento de processos no setor público. Para isso foi realizado um estudo de caso em um setor do Ministério Público do Trabalho (MPT), através de um levantamento dos processos de algumas atividades realizadas nesse setor, para análise e propostas de melhoria.

Nessa etapa serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados durante a elaboração deste estudo. Nele, são expostas a classificação da pesquisa, as etapas de desenvolvimento do trabalho e os métodos utilizados para a revisão da literatura e a coleta de dados para auxiliar na busca de respostas acerca da eficácia do mapeamento de processos para o setor público.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Optou-se pela abordagem qualitativa para a realização deste estudo, uma escolha que se justifica pela capacidade desse método de proporcionar uma compreensão aprofundada dos fenômenos em análise. A pesquisa qualitativa permite um envolvimento mais próximo entre o pesquisador, o objeto de estudo e o ambiente em que se insere (ARAÚJO; GOMES, 2005).

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta é classificada como exploratória, visando obter informações sobre um tema específico e proporcionar maior familiaridade com o problema em questão.

O trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso, que compreende em um estudo aprofundado de um objeto permitindo um conhecimento detalhado e abrangente sobre ele, uma tarefa que se torna desafiadora quando se utiliza outro tipo de delineamento. O estudo de caso permite explorar a realidade, descrever as situações do contexto em que a pesquisa está sendo realizada e explicar fenômenos de maneira complexa. (GIL, 1999).

No que diz respeito ao método, foi utilizado o dedutivo, onde foram feitas pesquisas abrangentes a fim de chegar em conclusões específicas, como menciona Gil (2008, p. 9) “O

método dedutivo pode ser conceituado como uma cadeia de raciocínio lógico que se inicia em uma análise do geral em direção a um conhecimento específico".

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo, ou população, refere-se ao conjunto de elementos que compartilham as características que serão objeto de estudo. Por sua vez, a amostra, também chamada de população amostral, consiste em uma parte desse universo, selecionada com base em critérios de representatividade (Vergara, 2005).

Neste estudo, o universo de pesquisa é constituído pela servidora e estagiária do Ministério Público do Trabalho que atuam no setor da Chefia de Gabinete. Este grupo é relevante para a análise, uma vez que a eficiência dos processos administrativos neste setor pode impactar diretamente a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

A amostragem foi realizada por conveniência, uma vez que a pesquisadora trabalha no setor e possui acesso facilitado à Chefia de Gabinete. Essa abordagem permite uma coleta de dados mais prática e ágil, além de possibilitar um envolvimento mais profundo com os participantes da pesquisa. A amostragem por conveniência é frequentemente utilizada em contextos onde o acesso à população-alvo é limitado ou onde se busca uma exploração inicial de um fenômeno (OPUS, 2023).

A amostra foi composta pela servidora que está diretamente envolvida nas atividades da Chefia de Gabinete, selecionada com base em sua disponibilidade e disposição para participar da pesquisa. Embora essa técnica não assegure a representatividade estatística típica das amostras probabilísticas, ela proporciona *insights* valiosos sobre os processos internos e as percepções dos colaboradores em relação às práticas atuais.

Dessa forma, a combinação do universo definido, a escolha da amostragem por conveniência e a seleção cuidadosa da amostra contribuíram para uma análise abrangente dos processos da Chefia de Gabinete, permitindo identificar os processos que necessitam de melhorias e propor soluções eficazes.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados neste estudo, foram utilizados diferentes instrumentos que permitiram uma abordagem abrangente e detalhada sobre os processos da Chefia de Gabinete do Ministério Público do Trabalho. Além disso, a pesquisa de campo foi realizada para coletar

dados empíricos diretamente relacionados ao contexto específico da Chefia de Gabinete, onde foi possível adquirir uma compreensão detalhada dos objetivos, necessidades e atividades do setor estudado (Kantner, 2003). A pesquisadora adotou a técnica de observação participante, permitindo um envolvimento direto nas atividades diárias do setor, durante um ano e sete meses, período este em que estava estagiando. Essa abordagem possibilitou uma análise mais rica e contextualizada dos processos em funcionamento, além de identificar áreas que poderiam ser aprimoradas.

Complementando as técnicas de observação, foi realizada entrevista com a chefe do setor. Essa entrevista teve como objetivo identificar os três principais processos administrativos realizados no setor. Desse modo, apresenta-se o roteiro de entrevista no Quadro 4, composto por três questões abertas, de maneira que a entrevistada pudesse estruturar seus pensamentos de forma orientada pelo entrevistador. Juntamente às questões, encontram-se os objetivos buscados em cada uma delas.

**Quadro 4 - Roteiro de entrevista**

	Pergunta	Objetivo
1	Qual a atividade mais recorrente do setor?	Identificar qual atividade é mais prevalente no setor, a fim de realizar uma análise detalhada de seus processos e implementar uma padronização. Dessa forma, busca-se garantir que, ao serem designadas a execução das tarefas do setor, outras pessoas não enfrentarão dificuldades.
2	Qual é a atividade que requer um maior investimento de tempo?	Identificar qual atividade consome mais tempo, com a finalidade de investigar maneiras de reduzir a duração necessária para sua execução, além de promover a padronização dos respectivos processos.
3	Qual é a atividade que gera o maior volume de retrabalhos?	Identificar qual atividade gera o maior volume de retrabalhos, com a intenção de explorar estratégias que possibilitem a redução eficiente desses retrabalhos, além de promover a padronização dos respectivos processos.

Fonte: Autora (2025)

### 3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Adotando uma abordagem qualitativa, os dados provenientes da observação e da entrevista foram submetidos à análise de conteúdo, seguindo a técnica das categorias

temáticas. Em consonância com Minayo (2010), que destaca a relevância do conhecimento prévio do pesquisador sobre o contexto do material analisado, bem como a formulação de questões orientadas por estudos ou experiências anteriores, esta pesquisa empregou uma análise crítica, mediante entrevista, com o propósito de identificar potenciais causas de ineficiências e de gargalos de produtividade.

Nessa perspectiva, a análise temática busca descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, utilizando-a de forma interpretativa. As etapas incluem o desmembramento do texto em unidades/categorias, a elaboração de indicadores, e a interpretação. (JÚNIOR et al, 2010)

Desta forma, para alcançar os objetivos desta pesquisa, a mesma será organizada em três etapas:

- a) Etapa A - Levantamento das atividades da chefia de gabinete, através da observação do desenvolvimento diário do setor;
- b) Etapa B - Identificação dos três principais processos do setor que deveriam ser padronizados e aprimorados, através da observação e de roteiro de entrevista;
- c) Etapa C - Elaboração de uma proposta de Procedimento Operacional Padrão (POP) para os três processos observados na etapa B;

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Em cumprimento ao objetivo geral desta pesquisa, que visa analisar os procedimentos de trabalho na chefia de gabinete do Ministério Público do Trabalho, evidenciando a importância da padronização de processos, serão apresentados a seguir a descrição e mapeamento dos processos organizacionais.

##### **4.1 PROCESSOS DA CHEFIA DE GABINETE DO MPT**

Visando atender ao primeiro objetivo específico delineado nesta pesquisa, o presente capítulo dedica-se à descrição detalhada dos processos no âmbito da Chefia de Gabinete do

Ministério Público do Trabalho.

#### 4.1.1 BREVE DESCRIÇÃO DO MPT E CHEFIA DE GABINETE

O Ministério Público do Trabalho (MPT) é uma instituição essencial no ordenamento jurídico brasileiro, atuando como guardião dos direitos sociais trabalhistas previstos na Constituição Federal de 1988. Vinculado ao Ministério Público da União (MPU), o MPT tem como missão zelar pelo cumprimento das normas trabalhistas, promovendo a defesa dos direitos dos trabalhadores, a regularidade das relações de trabalho e a efetivação de políticas públicas que visem à justiça social no ambiente laboral. Sua atuação abrange desde a fiscalização do cumprimento das leis trabalhistas até a propositura de ações judiciais e extrajudiciais para coibir práticas como o trabalho análogo à escravidão, a discriminação no emprego e o trabalho infantil. Conforme estabelecido no art. 127 da Constituição Federal, o Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (BRASIL, 1988).

Já a Chefia de Gabinete no âmbito do MPT é um setor estratégico que desempenha funções de coordenação, planejamento e suporte às atividades dos membros do Ministério Público, em especial ao Procurador-Chefe. Esse setor é responsável por gerenciar a agenda institucional, supervisionar a execução de projetos e iniciativas, além de articular a comunicação entre as diversas unidades do MPT e outros órgãos públicos ou privados. Nessa perspectiva, a Chefia de Gabinete também atua na organização de eventos, na elaboração de relatórios e na análise de documentos, contribuindo para a eficiência e eficácia das ações desenvolvidas pelo MPT. Dessa forma, sua atuação é fundamental para garantir a integração das atividades administrativas e operacionais, assegurando que os objetivos institucionais sejam alcançados de forma alinhada às diretrizes legais e políticas do órgão.

#### 4.1.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DA CHEFIA DE GABINETE

A chefia de gabinete exerce uma função essencial ao assessorar o(a) Procurador(a)-Chefe da Procuradoria, incumbindo-se do planejamento, da gestão e da supervisão das atividades do Gabinete, além de promover a integração entre os diversos segmentos que o compõem.

Como a pesquisadora é autora integrante do setor em questão, lhe confere um acesso privilegiado às atividades desempenhadas na chefia de gabinete. Em cumprimento ao primeiro objetivo específico, conforme ilustração presente no quadro 05 analisou-se que as atribuições deste departamento incluem:

**Quadro 5 - Atividades da Chefia de Gabinete**

<b>Principais atividades da Chefia de Gabinete</b>	Responder às Solicitações de Informações aos Cidadãos
	Transcrever reuniões do colegiado
	Elaborar Atas de Reunião do colegiado
	Desenvolver Portarias
	Produzir Minutas de Despacho
	Elaborar e expedir Ofícios para órgãos de diversos
	Publicar todas as Portarias
	Realizar o agendamento de eventos com o Procurador-Chefe
	Solicitar veículo para compromissos institucionais do Procurador-Chefe

Fonte: dados da pesquisa (2025)

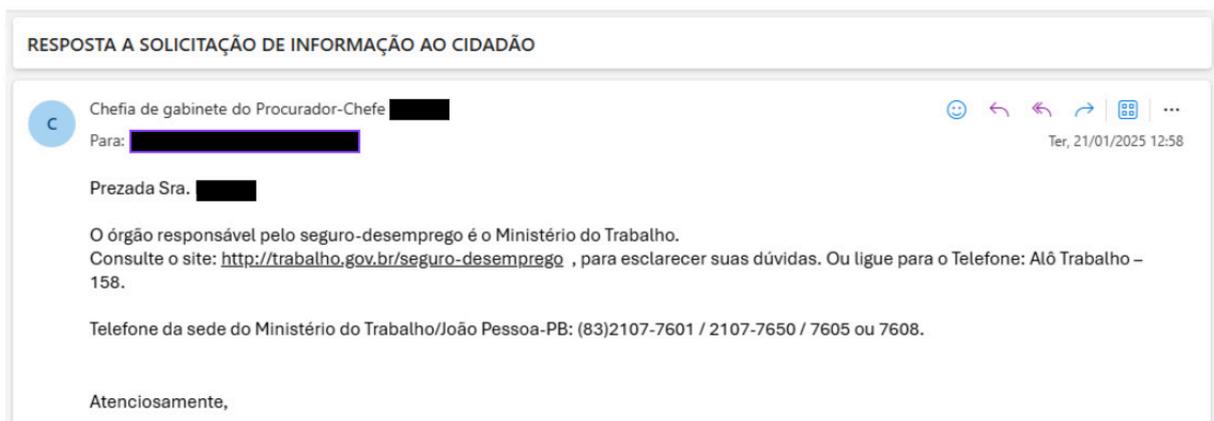
Descrição das atividades:

Atendimento ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC):

- **Descrição:** Esta atividade consiste em responder às solicitações de informação encaminhadas pela população por meio do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), esclarecendo dúvidas e oferecendo soluções, dentro das competências do Ministério Público do Trabalho. A atividade é realizada em média 20 vezes ao mês, conforme a demanda de novas solicitações.
- **Procedimentos:**

- a. As solicitações são recebidas via e-mail e analisadas para identificar o assunto e a competência.
- b. Quando a solicitação se configura como denúncia de irregularidades trabalhistas, o e-mail é encaminhado ao setor responsável para as devidas providências.
- c. Se a dúvida apresentada não se enquadra nas atribuições do MPT, o solicitante é informado sobre o órgão competente para tratar do assunto, fornecendo-se o endereço eletrônico e o contato. Um exemplo comum é o questionamento sobre o seguro-desemprego, cuja competência é do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Nesses casos, a resposta padrão inclui as informações de contato do MTE, como mostra a imagem a seguir:

**Figura 6 - Resposta Seguro-Desemprego**



Fonte: dados da pesquisa (2025)

#### Transcrição de Reunião do Colegiado:

- **Descrição:** Esta atividade consiste na transcrição das reuniões do colegiado, previamente agendadas. As reuniões ocorrem a cada dois meses, e embora o sistema "Teams" gere uma transcrição automática ao término da reunião, é imprescindível realizar uma análise minuciosa do documento. Esta análise envolve a correção de termos e erros ortográficos, a identificação individual de cada orador e a verificação da aderência das discussões à pauta preestabelecida, com especial atenção às deliberações tomadas.

#### Elaboração de Atas de Reunião do Colegiado:

- **Descrição:** Esta atividade consiste na elaboração da ata da reunião do colegiado, a partir da transcrição previamente realizada. O processo envolve resumir os principais pontos de discussão e as deliberações tomadas em relação a cada item da pauta. Após a elaboração, a ata é submetida à análise e assinatura do Procurador-Chefe. Em seguida, é encaminhada aos demais membros participantes da reunião para assinatura e, por fim, distribuída aos interessados para ciência.

#### Elaboração de Portarias:

- **Descrição:** Esta atividade consiste na emissão de documentos formais que contêm ordens, instruções sobre a aplicação de leis, recomendações e normas de execução de serviços. As portarias são submetidas à análise e assinatura do Procurador-Chefe. Embora outros setores também realizem essa atividade, a elaboração de portarias de substituição de membros é uma das responsabilidades do setor.
- **Tipos de Portarias emitidas no Setor:**
  - a. **Portarias de Substituição de Membros:** Formalizam as substituições de membros do MPT em decorrência de afastamentos temporários, como fruição de férias, compensação de folgas ou licenças para tratamento de saúde. Essas portarias são de uso interno e envolvem a análise dos requerimentos de afastamento, a redistribuição das atribuições entre os membros substitutos disponíveis e a documentação formal da substituição. Em geral, essa atividade é realizada uma vez por mês. No entanto, devido a alterações de última hora nos requerimentos de afastamento, a atividade pode ser realizada até quatro vezes no mesmo mês.
  - b. **Portarias de Escala de Plantão:** Formalizam a designação de membros e servidores para atuarem nos plantões, geralmente em períodos de recessos e feriados. Essas portarias são divulgadas no site oficial do MPT, permitindo o acesso à informação por qualquer cidadão.
  - c. **Portarias de Designação de Comissões:** Formalizam a designação de integrantes para compor comissões internas do MPT. Um exemplo é a Comissão da Política Nacional de Equidade de Gênero, Raça e Diversidade do

Ministério Público do Trabalho, responsável por elaborar e implementar um plano de ação para aplicar a Política de Equidade de Gênero, Raça e Diversidade do MPT (Portaria PGT nº 2110/2023, que atualizou a nº 1975/2019), por meio de iniciativas de conscientização, sensibilização e capacitação.

#### Produção de Minutas de Despacho:

- **Descrição:** Esta atividade consiste na elaboração de minutas de despacho, que servem como rascunhos a serem submetidos à análise e assinatura do Procurador-Chefe. A atividade é realizada no sistema MPTDigital Administrativo, disponível na intranet do MPT. Em média, são elaboradas cinco minutas diariamente, principalmente em resposta a solicitações de ciência e adoção de providências necessárias referentes a ofícios expedidos pela Procuradoria Geral do Trabalho (PGT).
- **Outros exemplos:**
  - a. Minutas de ciência de solicitações de cadastramento de entidades/instituições/órgãos para recebimento de bens ou recursos do MPT: Utilizada para direcionar o processo ao setor jurídico para análise mais aprofundada dos documentos enviados pela referida entidade, para emissão de parecer de deferimento ou indeferimento do cadastramento.
  - b. Minutas de ciência e autorização referentes ao regime híbrido de trabalho de servidores: Utilizada para autorizar ou não a implementação do regime híbrido, assegurando que a decisão esteja alinhada com as legislações específicas que regulamentam o regime híbrido e que não prejudicará o funcionamento do setor ou da organização como um todo.
  - c. Minutas de ciência e autorização referentes à participação de servidores em capacitações: Utilizada para avaliar se a capacitação solicitada está alinhada com as necessidades de desenvolvimento profissional do servidor e com os objetivos estratégicos do MPT, além de verificar se há disponibilidade de recursos financeiros, caso seja presencial, também apurar se há servidores para garantir a ausência do servidor durante o período da capacitação, sem prejuízo para o funcionamento do setor.

- d. Minutas de ciência e homologação de inexigibilidade de licitação para contratação de empresas prestadoras de serviço: Utilizada para analisar e aprovar o parecer que justifica a inexigibilidade de licitação, certificando que a contratação é a melhor opção para o MPT e que atende ao interesse público. Prevenindo, também, irregularidades e desvios na utilização de recursos públicos, garantindo que a contratação seja realizada de forma ética e responsável.

#### Elaboração e Expedição de Ofícios:

- **Descrição:** Consiste em uma atividade essencial utilizada para comunicar decisões, solicitar informações, notificar partes, encaminhar documentos e realizar outras comunicações oficiais com órgãos externos, entidades, empresas ou pessoas físicas.
  - a. Elaboração: A Chefia de gabinete é responsável por elaborar a minuta do Ofício, onde geralmente é utilizado modelos preexistentes, dependendo da complexidade e do tema do Ofício, no qual é encaminhado para o Procurador-Chefe revisar e assinar.
  - b. Expedição: Após a assinatura do Procurador-Chefe, o ofício é encaminhado ao destinatário por meio do endereço eletrônico.

#### Publicação de Portarias:

- **Descrição:** Realizada com o objetivo de dar publicidade e garantir a transparência das decisões administrativas tomadas pela instituição. A publicação torna as portarias acessíveis a todos os interessados, sejam membros e servidores do MPT, outros órgãos públicos ou a sociedade em geral. Isso é fundamental para o controle social da administração pública e para o exercício da cidadania.
  - a. Publicação: Após elaborada, revisada e assinada pelo Procurador-Chefe, as portarias de interesse geral são publicadas no Diário Oficial da União (DOU). A publicação no DOU confere validade e eficácia à portaria. No caso daquelas de interesse interno, a publicação é realizada no Boletim de Serviço, dentro do sistema do MPT Digital Administrativo.

Realização do Agendamento de eventos com o Procurador-Chefe:

- **Descrição:** Seu objetivo principal é otimizar a gestão do tempo do Procurador-Chefe, permitindo que ele participe de eventos e compromissos relevantes para o MPT. Garante, também, a organização da agenda, alinhando os compromissos com as prioridades institucionais e assegurando que as ausências em eventos sejam justificadas e comunicadas de maneira adequada.
- **Procedimentos:**
  - a. **Recebimento do Convite:** O processo se inicia com o recebimento de um convite para um evento ou compromisso direcionado ao Procurador-Chefe. O convite é inserido em um Processo Administrativo Eletrônico (PGEA) específico para os compromissos do Procurador-Chefe.
  - b. **Elaboração da Minuta de Despacho:** Uma minuta de despacho é elaborada, recomendando ou não a participação do Procurador-Chefe no evento. A minuta leva em consideração a relevância do evento para o MPT, a disponibilidade do Procurador-Chefe e o alinhamento com as prioridades institucionais.
  - c. **Análise e Decisão do Procurador-Chefe:** O Procurador-Chefe analisa a minuta e decide se participará ou não do evento. Sua decisão é formalizada por meio do despacho no sistema MPTDigital Administrativo.
  - d. **Comunicação da Decisão:**
    - i. **Em caso de não comparecimento:** Um e-mail é enviado ao organizador do evento, comunicando a impossibilidade de comparecimento do Procurador-Chefe e agradecendo o convite. A justificativa para a ausência, geralmente relacionada a compromissos institucionais previamente agendados, é informada.
  - e. **Em caso de comparecimento:** Um e-mail é enviado ao organizador do evento, confirmando a presença do Procurador-Chefe. O evento é inserido na agenda institucional do Procurador-Chefe, com a data, o horário, o local e o objetivo do evento. Além disso, é feita a solicitação de veículo para o deslocamento do Procurador-Chefe ao evento.

Solicitação de veículo para compromissos institucionais do Procurador-Chefe:

- **Descrição:** Tem como objetivo garantir o transporte adequado e seguro do Procurador-Chefe para eventos e compromissos institucionais, permitindo que ele cumpra suas responsabilidades de representação do MPT.
- **Procedimentos:**
  - a. Solicitação: Sempre que o Procurador-Chefe necessita de transporte para um evento institucional, ele faz uma solicitação à chefia do setor responsável pela gestão de veículos.
  - b. Acesso ao Sistema MPT Orion: A solicitação é realizada por meio do sistema MPT Orion, disponível na intranet do MPT.
    - i. Preenchimento dos Dados: No sistema, são inseridas as seguintes informações:
    - ii. Data e horário de ida
    - iii. Local de partida (geralmente o órgão ou a residência do Procurador-Chefe)
    - iv. Local de destino
    - v. Local de retorno
    - vi. Finalidade da solicitação (descrição do evento ou compromisso)
  - c. Certificação Eletrônica: O pedido é certificado eletronicamente, atestando que a solicitação foi realizada no âmbito do PGEA (Processo Administrativo Eletrônico) de compromissos institucionais do Procurador-Chefe.
  - d. Análise e Autorização: A chefia do setor responsável analisa a solicitação, verificando a disponibilidade de veículos, a adequação do pedido à legislação e às normas internas do MPT, e autoriza o uso do veículo.

A Chefia de Gabinete desempenha um papel crucial na organização e no fluxo das atividades do Gabinete, atuando como um elo entre o Procurador-Chefe e os demais servidores. Essa função não requer apenas habilidades administrativas, mas também uma compreensão aprofundada das questões jurídicas pertinentes à atuação do Ministério Público. O dia a dia na chefia de gabinete é marcado pela necessidade de atender às diversas demandas que surgem, conforme exposto no Quadro 5.

#### 4.2. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Visando cumprir o segundo objetivo específico delineado neste estudo, o conteúdo a seguir apresenta a identificação dos três processos considerados prioritários na Chefia de Gabinete, analisando sua importância para o setor e evidenciando as problemáticas decorrentes da ausência de padronização.

Na unidade do setor em análise, há duas pessoas responsáveis pela execução das atividades: uma servidora e uma estagiária. Ambas sentem a necessidade de incorporar mais um(a) servidor(a) para a realização das tarefas, bem como para substituir a chefe, que é a única servidora do setor.

Atualmente, quando a chefe precisa se ausentar para férias, a sua substituição é feita por um(a) servidor(a) de outro setor, que não é integrado diariamente à equipe e muitas vezes não possui familiaridade com as atividades específicas do Gabinete. Além disso, quando a estagiária entra de férias, a chefe acaba ficando sozinha no setor. Dessa forma, considerando uma composição ideal da Chefia de Gabinete com dois servidores e um estagiário é possível padronizar os processos de trabalho, o que aumenta a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, permitindo uma distribuição adequada de tarefas, a padronização dos processos, a redução da sobrecarga, a melhoria da qualidade dos serviços e a promoção da formação profissional, contribuindo para o bom funcionamento do setor e para o alcance dos objetivos do MPT.

Nesse sentido, Mendonça (2010) declara que a documentação dos processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar, com o objetivo de manter registros atualizados que garantam sua sobrevivência e, simultaneamente, possibilitem a implementação de esforços voltados para sua preservação. Certamente, a padronização dos processos é fundamental para garantir que as atividades sejam realizadas com eficiência e consistência, especialmente em um ambiente onde as trocas de pessoal possam ocorrer com frequência. Assim sendo, a implementação de procedimentos claros e acessíveis permite que novos membros ou substitutos possam assumir funções sem dificuldades, garantindo a continuidade dos serviços prestados pelo Gabinete.

Para conduzir a pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista descrita no quadro 06, conforme mencionado anteriormente, essas questões foram formuladas para identificar os três principais processos do setor que deveriam ser padronizados e aprimorados, levando em consideração a atividade mais frequente, aquela que exige mais tempo e a que gera mais retrabalhos.

#### **Quadro 6 - Entrevista**

	Pergunta	Resposta
1	Qual a atividade mais recorrente do setor?	“A atividade mais recorrente que realizamos aqui é a execução de minutas de despacho. Essa tarefa é fundamental para a comunicação interna e para a formalização de decisões.”
2	Qual é a atividade que requer um maior investimento de tempo?	“Sem dúvida, a realização das atas de reunião do Colegiado demanda bastante tempo. Precisamos garantir que todos os detalhes sejam registrados com precisão, e isso exige uma atenção especial e um bom tempo de revisão.”
3	Qual é a atividade que gera o maior volume de retrabalhos?	“A elaboração de portarias de substituição de membros é a atividade que mais gera retrabalhos. Muitas vezes, as mudanças nas composições ou erros nas informações exigem revisões e correções frequentes, o que pode ser bem desgastante.”

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Após a realização da entrevista conforme quadro 06 e análise das atividades com o chefe do setor, foram selecionadas as seguintes atividades:

1. Execução de minutas de despacho
2. Realização das Atas de reunião do Colegiado
3. Elaboração de Portarias de substituição de membros

Primeiramente, observou-se que a execução de minutas de despacho é uma demanda diária. É raro que o número de procedimentos que requerem minutas para assinatura do Procurador seja zerado no mesmo dia em que chegam, mesmo quando isso ocorre, no dia seguinte surgem novos procedimentos para serem ministrados.

Em segundo lugar, foi escolhida a elaboração das atas das reuniões do colegiado. Essa atividade abrange diversos processos, desde o agendamento da reunião até a preparação da Ata final. A transcrição da reunião é particularmente demorada devido à baixa qualidade sonora da gravação, o sistema utilizado para transcrição automática frequentemente comete erros nas palavras, exigindo uma revisão minuciosa e edição completa da gravação, que geralmente dura cerca de duas horas. Muitas vezes, esse trabalho de transcrição pode levar até duas semanas.

Em terceiro lugar, constatou-se que a elaboração de portarias de substituição gera um volume significativo de retrabalhos. Essas portarias são elaboradas sempre para o mês subsequente, com base nos requisitos de férias e folgas dos membros. No entanto, mesmo após a sua finalização e publicação, ocorrem alterações nos dias de férias ou folgas dos membros, resultando na necessidade de criar novas portarias. Esse processo é trabalhoso e exige uma análise cuidadosa sobre quem substituirá quem no ofício correspondente. Além de que, quando uma nova portaria precisa ser elaborada em decorrência de alterações inesperadas, pode acabar causando desestímulos significativos devido ao retrabalho gerado por uma atividade tão cansativa.

Com a finalidade de uma visualização mais clara e concisa, a pesquisadora elaborou quadros que sintetizam as três principais atividades analisadas, detalhando as etapas de sua execução, demonstrando seu objetivo final e identificando seus respectivos gargalos.

O Quadro 7 descreve o processo de Execução de Minutas de Despacho, destacando suas etapas, periodicidade diária e duração mínima de 15 a 30 minutos. Ele apresenta o objetivo de fornecer elementos claros e fundamentados para a tomada de decisão do Procurador-Chefe, além de apontar possíveis problemas, como a necessidade de novas diligências e erros que podem gerar retrabalho. O quadro reforça a importância da padronização e da revisão cuidadosa para garantir eficiência e qualidade no processo.

Quadro 7 - Execução de Minutas de Despacho

EXECUÇÃO DE MINUTAS DE DESPACHO		
<b>Periodicidade</b>		Diariamente
<b>Duração</b>		15min à 30min (no mínimo)
<b>Etapas</b>	1ª etapa	Analisar tipo e tema documento recebido
	2ª etapa	Verificar se tem modelo de tipo e tema relacionado (considerando que após cada Minuta o documento é salvo como modelo para utilização posterior)
	3ª etapa A	Editar informações em modelos existentes
	3ª etapa B	Criar minuta e a tomar como modelo (no caso de não encontrar modelo que possa ser aproveitado)
	4ª etapa	Encaminhar para análise e assinatura do Procurador-Chefe (dependendo do fechamento da minuta, volta para o setor para adoção das providências necessárias)
<b>Objetivo Final</b>		Apresentar de forma concisa e bem fundamentada os elementos necessários para que o Procurador-Chefe tome uma decisão em um processo administrativo ou judicial.
<b>Possíveis Problemas</b>	1º possível problema	<b>Necessidade de novas diligências:</b> Caso o Procurador-Chefe determine novas diligências após a conclusão da instrução do procedimento, a minuta deve retornar para instrução
	2º possível problema	<b>Minutas com erros:</b> Apesar de todo cuidado dos servidores em fazer as minutas, pode ocorrer erros ortográficos ou mesmo nas deliberações, ocasionando retorno para correção.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O Quadro 8 descreve o processo de Elaboração de Portaria de Substituição de Membros, realizado mensalmente ou conforme necessidades imprevistas, com duração estimada entre 28 e 54 minutos. Ele detalha as etapas, desde a análise dos afastamentos até o arquivamento da portaria, com o objetivo de garantir a continuidade das atividades institucionais durante a ausência de membros titulares. O quadro também aponta possíveis problemas, como alterações de última hora, acúmulo de funções, dificuldade em encontrar substitutos e falhas de comunicação, que podem gerar retrabalho e atrasos. A padronização

desse processo é essencial para evitar inconsistências e garantir a eficiência na gestão de substituições.

**Quadro 8 -** Elaboração de Portarias de Substituição de membros

<b>ELABORAÇÃO DE PORTARIAS DE SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS</b>		
<b>Periodicidade</b>		Mensalmente e/ou de acordo com adições de afastamentos não previstos
<b>Duração</b>		3h à 5h
<b>Etapas</b>	1ª etapa	Analisar os afastamentos existentes
	2ª etapa	Planejar as substituições
	3ª etapa	Elaborar a Portaria
	4ª etapa	Disponibilizar para assinatura do Procurador-Chefe
	5ª etapa	Enviar para Publicação em Boletim de Serviço
	6ª etapa	Enviar e-mail aos interessados para ciência das designações de substituições (substituído), substituto e Processual
	7ª etapa	Fazer juntada no PGEA do e-mail enviado aos interessados
	8ª etapa	Arquivar o procedimento até ulterior deliberação.
<b>Objetivo Final</b>		Garantir a continuidade das atividades e o regular funcionamento da instituição, mesmo quando um membro titular está temporariamente impossibilitado de exercer suas funções.
<b>Possíveis Problemas</b>	1º possível problema	<b>Alterações de última hora:</b> A necessidade de refazer a portaria devido a mudanças de última hora nas escalas de férias ou licenças dos membros é um problema comum, gerando retrabalho e demandando tempo adicional.
	2º possível problema	<b>Acúmulo de funções:</b> O membro substituto pode já estar sobrecarregado com suas próprias tarefas, o que pode comprometer a qualidade do trabalho e gerar estresse.
	3º possível problema	<b>Dificuldade de encontrar substitutos:</b> Nem sempre é fácil encontrar um substituto disponível para assumir as atribuições do membro afastado, especialmente em casos de licenças longas.
	4º possível problema	<b>Problemas de comunicação:</b> Falhas na comunicação entre os setores envolvidos no processo de elaboração da portaria podem gerar atrasos e retrabalho.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O Quadro 9 aborda o processo de Elaboração de Ata de Reunião do Colegiado, realizado bimestralmente, com duração média de 40 horas. Ele descreve as etapas, desde a transcrição da reunião até o envio do documento final assinado, com o objetivo de registrar oficialmente as deliberações, garantindo transparência e legitimidade das decisões. O quadro também aponta possíveis problemas, como registros incompletos das discussões e atrasos na transcrição, que podem comprometer a qualidade da ata e a memória institucional. A padronização desse processo é crucial para assegurar a precisão e a eficiência na documentação das reuniões.

**Quadro 9 - Elaboração de Atas de Reunião de Colegiado**

<b>ELABORAÇÃO DE ATAS DE REUNIÃO DO COLEGIADO</b>		
<b>Periodicidade</b>	Bimestralmente	
<b>Duração</b>	40h (em média)	
<b>Etapas</b>	1ª etapa	Transcrever a reunião
	2ª etapa	Resumir a transcrição
	3ª etapa	Editar a minuta da Ata
	4ª etapa	Enviar para revisão do Procurador-Chefe para análise e verificação para acrescentar pauta que entender necessária
	5ª etapa	Direcionar para PGEA - para assinatura de todos os participantes
	6ª etapa	Encaminhar o documento final assinado para ciência de todos os participantes, gabinetes e secretaria processual
<b>Objetivo Final</b>	Registrar oficialmente as deliberações do colegiado, garantindo a transparência, a legalidade e a legitimidade das decisões tomadas. Além de poder ser utilizadas como referência para futuras reuniões e para o acompanhamento das ações definidas.	
<b>Possíveis Problemas</b>	1º possível problema	<b>Registro incompleto das discussões:</b> Dificuldade em registrar todos os pontos de vista e argumentos apresentados durante a reunião, resultando em uma ata que não reflete adequadamente a complexidade das discussões.
	2º possível problema	<b>Atraso na transcrição:</b> Demora na elaboração da ata, devido a falta de sistema melhor de transcrição, o que pode dificultar o acompanhamento das ações definidas e comprometer a memória institucional.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

### 4.3 PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Nesta seção, serão apresentadas as propostas de padronização para os processos escolhidos e detalhados nos pontos anteriores, elaborados através da ferramenta de Procedimento Operacional Padrão, levando em consideração as necessidades específicas da organização primeiramente no quadro 10 temos a rotina padronizada referente a Elaboração de Minutas de Despacho.

#### Quadro 10 - POP - Elaboração de Minutas de Despacho

<b>PROCESSO: ELABORAÇÃO DE MINUTA DE DESPACHO</b>
<b>OBJETIVO:</b> Garantir que os documentos sejam produzidos de forma concisa, fundamentada e eficiente, para auxiliar o Procurador-Chefe na tomada de decisões em processos administrativos ou judiciais.
<b>RESPONSABILIDADE:</b> Servidores e/ou estagiários da Chefia de Gabinete
<b>MATERIAL NECESSÁRIO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Computador com acesso ao sistema de gestão documental.</li> <li>● Modelos de minutas previamente aprovadas.</li> <li>● Acesso a e-mail e sistema de comunicação interna.</li> </ul>
<b>LOCAL DE APLICAÇÃO:</b> Chefia de Gabinete
<b>DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Documentos recebidos para análise.</li> <li>● Modelos de minutas existentes.</li> <li>● Software de edição de textos.</li> </ul>

- Diretrizes e normas internas para elaboração de despachos.

### **PROCEDIMENTOS PASSO A PASSO:**

#### 1- Analisar o tipo e tema do documento recebido:

- Verificar a natureza do documento e o assunto tratado.
- Identificar a necessidade de elaboração de uma minuta de despacho.

#### 2- Verificar a existência de modelos relacionados:

- Consultar o banco de modelos de minutas previamente aprovados.
- Verificar se há um modelo que possa ser adaptado ao caso em questão.

#### 3- Editar informações em modelos existentes ou criar nova minuta:

- Se houver modelo relacionado, editar as informações necessárias para adequá-lo ao caso atual.
- Caso não haja modelo disponível, criar uma nova minuta, tomando-a como modelo para futuras utilizações.

#### 4- Encaminhar para análise e assinatura do Procurador-Chefe:

- Enviar a minuta elaborada para o Procurador-Chefe para análise e assinatura.
- Caso sejam necessárias novas diligências ou correções, retornar a minuta para o setor responsável para adoção das providências necessárias.

#### 5- Finalizar e arquivar a minuta:

- Após a aprovação e assinatura do Procurador-Chefe, finalizar a minuta.
- Arquivar a minuta no sistema de gestão documental para futuras consultas e referências.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Minutas de despacho elaboradas de forma clara, concisa e fundamentada.
- Decisões do Procurador-Chefe tomadas com base em informações precisas e bem documentadas.
- Agilidade e eficiência no processo de elaboração de minutas.

**AÇÕES CORRETIVAS:**

- **Minutas com erros:** Caso sejam identificados erros ortográficos ou de conteúdo, a minuta deve ser retornada para correção antes de ser encaminhada para assinatura.
- **Necessidade de novas diligências:** Se o Procurador-Chefe determinar novas diligências, a minuta deve ser retornada para o setor responsável para complementação das informações necessárias.
- **Falhas de comunicação:** Em caso de falhas na comunicação entre os setores envolvidos, realizar reuniões de alinhamento e revisão dos procedimentos para evitar atrasos e retrabalho.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

No quadro 10 é possível evidenciar que o POP padroniza o processo de criação de minutas, contribui com documentos concisos e bem fundamentados para auxiliar o Procurador-Chefe na tomada de decisões. Com etapas bem definidas, desde a análise do documento até o arquivamento, o POP assegura qualidade, rastreabilidade e agilidade, além de prever ações corretivas para erros ou diligências adicionais.

A outra rotina administrativa tratada é a Elaboração de Portarias de Substituição de membros, esse tem seu procedimento operacional padrão descrito no Quadro 11 a seguir:

**Quadro 11 - POP - Elaboração de Portarias de Substituição de membros**

<b>PROCESSO: ELABORAÇÃO DE PORTARIAS DE SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS</b>
<b>OBJETIVO:</b> Garantir a continuidade das atividades institucionais durante afastamentos temporários de membros titulares.
<b>RESPONSABILIDADE:</b> Servidores da Chefia de Gabinete
<b>MATERIAL NECESSÁRIO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Computador com acesso ao sistema de gestão documental.</li><li>● Modelos de portarias previamente aprovados.</li><li>● Acesso a e-mail e sistema de comunicação interna.</li><li>● Documento com a lista dos afastamentos.</li></ul>
<b>LOCAL DE APLICAÇÃO:</b> Chefia de Gabinete
<b>DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Lista de afastamentos de membros titulares.</li><li>● Modelos de portarias existentes.</li><li>● Software de edição de textos.</li><li>● Diretrizes e normas internas para elaboração de portarias.</li></ul>

**PROCEDIMENTOS PASSO A PASSO:**

1- Analisar os afastamentos existentes:

- Verificar os afastamentos de membros, incluindo férias, licenças e outros afastamentos não previstos.

2- Planejar as substituições:

- Identificar membros disponíveis para substituição.
- Verificar a carga de trabalho dos substitutos potenciais para evitar sobrecarga.

3- Elaborar a Portaria:

- Utilizar modelos previamente aprovados ou criar uma nova portaria, se necessário.
- Incluir todas as informações relevantes, como nomes dos membros substituídos e substitutos, datas e motivos dos afastamentos.

4- Disponibilizar para assinatura do Procurador-Chefe:

- Encaminhar a portaria elaborada para o Procurador-Chefe para análise e assinatura.

5- Enviar para Publicação em Boletim de Serviço:

- Após a assinatura, enviar a portaria para publicação no Boletim de Serviço.

6- Enviar e-mail aos interessados:

- Comunicar as designações de substituições aos membros substituídos, substitutos e setores processuais envolvidos.

7- Fazer juntada no PGEA do e-mail enviado:

- Registrar o e-mail enviado no sistema de gestão documental (PGEA) para fins de documentação e referência.

8- Arquivar o procedimento:

- Arquivar a portaria e todos os documentos relacionados no sistema, até ulterior deliberação.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Portarias de substituição elaboradas e publicadas de forma eficiente.
- Continuidade das atividades institucionais garantida durante afastamentos de membros titulares.
- Comunicação clara e documentada das substituições.

**AÇÕES CORRETIVAS:**

- **Alterações de última hora:** Em caso de mudanças de última hora, revisar e atualizar a portaria conforme necessário.
- **Acúmulo de funções:** Verificar a carga de trabalho dos substitutos e redistribuir tarefas, se necessário.
- **Dificuldade de encontrar substitutos:** Identificar membros alternativos ou ajustar a distribuição de tarefas para cobrir as funções necessárias.
- **Problemas de comunicação:** Realizar reuniões de alinhamento e revisar os procedimentos de comunicação para evitar atrasos e retrabalho.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O POP para Elaboração de Portarias de Substituição de Membros (Quadro 11) é um instrumento que visa garantir a continuidade das atividades institucionais durante afastamentos de membros titulares. Desde a análise dos afastamentos até o arquivamento da portaria, o POP assegura eficiência e comunicação adequada entre os envolvidos. A previsão de ações corretivas para problemas como alterações de última hora ou dificuldades na substituição.

A seguir temos o quadro 12 que trás o procedimento padrão necessário para as atividades e dificuldades descritas no quadro 09.

**Quadro 12 - POP - Elaboração de Atas de Reunião de Colegiado**

<b>PROCESSO: ELABORAÇÃO DE ATAS DE REUNIÃO DE COLEGIADO</b>
<b>OBJETIVO:</b> Garantir o registro oficial e preciso das deliberações, promovendo transparência, legalidade e legitimidade das decisões tomadas, além de servir como referência para futuras reuniões e acompanhamento das ações definidas.
<b>RESPONSABILIDADE:</b> Servidores da Chefia de Gabinete.
<b>MATERIAL NECESSÁRIO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Computador com acesso ao sistema de gestão documental.</li><li>● Software de edição de textos.</li><li>● Gravações e anotações da reunião.</li><li>● Modelos de atas previamente aprovados.</li><li>● Acesso a e-mail e sistema de comunicação interna.</li></ul>
<b>LOCAL DE APLICAÇÃO:</b> Chefia de Gabinete
<b>DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Gravações ou anotações da reunião.</li><li>● Modelos de atas existentes.</li><li>● Diretrizes e normas internas para elaboração de atas.</li><li>● Lista de participantes da reunião.</li></ul>

**PROCEDIMENTOS PASSO A PASSO:**

## 1- Transcrever a reunião:

- Utilizar gravações da reunião para transcrever as discussões e deliberações de forma fiel.

## 2- Resumir a transcrição:

- Resumir a transcrição, destacando os pontos principais, decisões tomadas e ações definidas.

## 3- Editar a minuta da Ata:

- Utilizar modelos previamente aprovados ou criar uma nova minuta, se necessário.
- Incluir todas as informações relevantes, como data da reunião, participantes, pautas discutidas, decisões e ações.

## 4- Enviar para revisão do Procurador-Chefe:

- Encaminhar a minuta da ata para o Procurador-Chefe para análise, verificação e inclusão de pautas adicionais, se necessário.

## 5- Direcionar para POEA para assinatura:

- Após a revisão e aprovação do Procurador-Chefe, encaminhar a ata para o POEA (Processo Eletrônico de Assinaturas) para assinatura de todos os participantes.

## 6- Encaminhar o documento final assinado:

- Enviar o documento final assinado para ciência de todos os participantes, gabinetes e secretaria processual.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Atas de reunião elaboradas de forma clara, precisa e completa.
- Registro oficial das deliberações do colegiado, garantindo transparência e legalidade.
- Documento de referência para futuras reuniões e acompanhamento das ações definidas.

**AÇÕES CORRETIVAS:**

- **Registro incompleto das discussões:** Em caso de registro incompleto, revisar as gravações e complementar a ata com as informações faltantes.
- **Atraso na transcrição:** Implementar sistemas mais eficientes de transcrição ou redistribuir tarefas para garantir a elaboração da ata dentro do prazo estipulado.
- **Erros na minuta:** Caso sejam identificados erros na minuta, retornar o documento para correção antes de encaminhar para assinatura.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Conforme exposto no quadro 12 padronizar a elaboração de atas de reuniões de colegiado, ajuda nas decisões tomadas. O processo inicia-se com a preparação prévia, incluindo a revisão da pauta e a coleta de documentos relevantes. Durante a reunião, é essencial registrar de forma clara e objetiva os pontos discutidos, as deliberações e os encaminhamentos. Após a reunião, a ata deve ser revisada e validada pelos participantes antes de sua aprovação final e arquivamento.

O POP prevê ações corretivas para situações como inconsistências nos registros ou falta de clareza nas informações, assegurando a integridade e a confiabilidade do documento. A padronização desse processo facilita a consulta futura e a transparência nas decisões do colegiado, contribuindo para a eficácia e a organização das atividades institucionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão eficiente de processos em órgãos públicos é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados e a otimização dos recursos disponíveis. No contexto da chefia de gabinete do Ministério Público do Trabalho (MPT), a padronização de procedimentos emerge como um elemento essencial para assegurar a eficácia e a eficiência das atividades desenvolvidas. Este trabalho teve como objetivo geral analisar os procedimentos de trabalho na chefia de gabinete do MPT, destacando a importância da padronização de processos como ferramenta para a melhoria contínua e a gestão do conhecimento institucional. Além do objetivo geral, foram cumpridos os três objetivos específicos: (a) descrever os processos mais relevantes executados na chefia de gabinete; (b) identificar os três principais processos e sua respectiva importância para o setor, evidenciando os problemas decorrentes da falta de padronização; e (c) propor a padronização dos principais processos identificados, com base em diretrizes que promovam a clareza, a organização e a celeridade administrativa.

Ao longo da pesquisa, algumas limitações influenciaram o alcance ainda mais detalhado dos objetivos propostos. Em primeiro lugar, a natureza institucional do MPT impõe certas restrições ao acesso a informações internas e documentos confidenciais, o que limitou a profundidade da análise dos processos da Chefia de Gabinete. Além disso, a complexidade e a diversidade das atividades desenvolvidas no setor demandam um período mais extenso de observação e coleta de dados, o que nem sempre foi viável devido ao tempo disponível para a realização da pesquisa.

O estudo realizado evidenciou que, embora exista uma certa uniformidade na execução das atividades, essa padronização não está formalmente documentada. Os procedimentos são repassados oralmente, o que gera a necessidade de repetidas explicações e pode comprometer a eficiência do setor. A ausência de registros formais dificulta a internalização dos fluxos de trabalho por novos servidores e fragiliza a gestão do conhecimento institucional. Diante disso, a documentação detalhada dos processos, por meio de manuais, fluxogramas e instruções operacionais, surge como uma solução viável para otimizar a rotina do setor, garantir a memória institucional e aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

Neste contexto, a presente pesquisa busca contribuir para a discussão sobre a importância da padronização de processos no âmbito da administração pública, propondo

medidas que possam ser implementadas na chefia de gabinete do MPT. A formalização dos procedimentos não apenas facilita a integração de novos colaboradores, mas também promove uma análise crítica das atividades, a segregação adequada de funções e a celeridade administrativa, elementos essenciais para o bom funcionamento da instituição.

O resultado final deste trabalho culminou na proposta de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para a elaboração de minutas de despachos, elaboração de portarias de substituição de membros e criação de Atas de Reunião do Colegiado na chefia de gabinete do Ministério Público do Trabalho (MPT). Esse POP foi desenvolvido com o intuito de solucionar os problemas identificados durante a pesquisa, especialmente a falta de padronização e documentação formal dos processos, que gerava retrabalho, inconsistências e dificuldades na comunicação e execução das atividades.

O POP proposto é um instrumento prático e eficaz para garantir a padronização e a eficiência no processo de elaboração de portarias de substituição. Ele detalha, de forma clara e organizada, todos os passos necessários para a execução dessa tarefa, desde a análise dos afastamentos até o arquivamento da documentação. Além disso, estabelece responsabilidades, define os materiais e documentos necessários e prevê ações corretivas para situações imprevistas, como alterações de última hora ou dificuldades na comunicação.

Um dos principais benefícios do POP é a garantia da continuidade das atividades institucionais durante os afastamentos de membros titulares, assegurando que as substituições sejam realizadas de forma ágil e eficiente. A padronização proposta também contribui para a redução de erros e retrabalhos, uma vez que todos os servidores envolvidos terão acesso a um fluxo de trabalho claro e documentado. Isso é especialmente importante para novos integrantes do setor, que poderão se integrar mais rapidamente às rotinas, sem depender exclusivamente de repasses orais.

Outro aspecto relevante do POP, é a ênfase na documentação e no registro das ações realizadas. Ao incluir etapas como a juntada do e-mail no sistema de gestão documental (PGEA) e o arquivamento da portaria, o procedimento fortalece a gestão do conhecimento institucional e a transparência das atividades. Isso não apenas facilita a consulta e a auditoria dos processos, mas também contribui para a memória organizacional, evitando que informações importantes se percam com o tempo.

Por fim, o POP proposto reflete um alinhamento com as melhores práticas de gestão pública, promovendo a celeridade administrativa, a segregação adequada de funções e a melhoria contínua dos processos. A implementação desse procedimento tende a impactar

positivamente a qualidade dos serviços prestados pelo MPT, reforçando a importância da padronização como ferramenta estratégica para a eficiência e a excelência na administração pública.

## REFERÊNCIAS

ABPM BRAZIL. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de conhecimento (CBOK). Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK,3, 2013.

ARAUJO, Richard Medeiros; GOMES, Fabricio Pereira. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: Uma visão holística do objeto em estudo. In: VIII SEMEAD – Seminário em Administração, 2005, São Paulo – SP. Anais eletrônicos. VIII SEMEAD, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 28 fev. 2025.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos e Gestão por processos: Revisão sistemático de literatura. Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19176>. Acesso em: 14 dez. 2024.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade total: padronização de empresas. Belo Horizonte: EDG, p. 65 - 83, 1999.

CANTIDIO, Sandro. Padronização do processo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/padronizacao-do-processo>. Acesso em: 20 nov. 2024.

CAPOTE, G. BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. Florianópolis: Bookess, 2012.

CAVANHA FILHO, A.O. Estratégia de Compras. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

CNMP. Metodologia de Gestão de Processos. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum\\_nacional\\_de\\_gestao/comites/CPGE/20160404\\_](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum_nacional_de_gestao/comites/CPGE/20160404_)

[Metodologia de Gest%C3%A3o de Processos\\_4%C2%AA\\_vers%C3%A3o.pdf](#). Acesso em: 19 nov. 2024.

COLENGHI, V. M. O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 1997.

CRUZ, Gabriela. Diagrama de Ishikawa. Disponível em: <https://www.realizzarecursos.com.br/blog/diagrama-de-ishikawa>. Acesso em: 8 jan. 2025.

DE MELO, A. E. N. S.. Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos. Itajubá: UNIFEI, 2008.

DE SOUZA JÚNIOR, Marcílio Barbosa Mendonça; DE MELO, Marcelo Soares Tavares; SANTIAGO, Maria Eliete. A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em Educação Física escolar. Movimento, v. 16, n. 3, p. 29-47, 2010.

DUARTE, R. L. Procedimento Operacional Padrão - A Importância de se padronizar tarefas nas BPLC. Curso de BPLC – Belém-PA, 2005.

FELIPE, Emanuely Guerra Ferreira et al. Padronização dos processos: estudo de caso em um Conselho de Fiscalização Profissional. 2023.

GARETH, Morgan. Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Carlos Francisco Simões et al. Aplicação do Método Multicritério SAPEVO-M na Seleção de Equipamentos: Estudo de Caso em uma Panificadora do RJ, p.4, 2019.

GONÇALVES, F. M. V.; FERNANDES, N. B.; SETIN, P. C.; CALVO, E. A. Padronização de processos: estudo bibliográfico sobre sua aplicação, vantagens e desvantagens. ETIC, v. 9, n. 9, 2013.

GONÇALVES, J. E. Lima; DREYFUS, Cassio. Reengenharia das empresas: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, José E. Lima. Processo, que processo? São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Out./ Dez. 2000, v. 40, n. 4, p. 8-19.

GORTE, Camila Rafaela. Proposta de implantação da gestão por processos (BPM) em uma organização de pequeno porte na cidade de Campinas (SP). Paraná: Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2015.

HAMMER, Michael. O que é Gestão de Processos de Negócio. Manual de BPM: Gestão de processos de negócio, Bookman, Porto Alegre, p. 164-180, 2013.

HARRINGTON, H. J. Business Process Improvement. New York: McGraw-Hill, 1993.

KANTNER, L. Alternative Methods for Field Usability Research. Reprint of paper from SIGDOC 2003 Proceedings, San Francisco, California, 2003.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L; MALHOTRA, M. Administração de produção e operações. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. Processos administrativos. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração – UFSC, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MPU. O que é o MPU. Disponível em: <https://www.mpu.mp.br/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

OPUS. Amostragem por conveniência: o que é e como utilizar. Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/amostragem-por-conveniencia/>. Acesso em: 15 dez. 2024.

PAIN, R.; CAULLIRAUX, H.M.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*. Bingley, v.14, n.5, p. 694-723, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150810903066/full/html>. Acesso em 09 Dez. 2024.

PIZZA, Guilherme Roque. A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações. São Paulo: Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Tecnologia de São Paulo, 2012.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro et al. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. *Revista gestão & tecnologia*, v. 19, n. 4, p. 161-186, 2019.

RIZZI, Rita. O que é: Aperfeiçoamento Contínuo. Disponível em: <https://www.psicologaritarizzi.com.br/glossario/o-que-e-aperfeicoamento-contínuo/>. Acesso em: 8 jan. 2025.

ROCHA, Natália Vitor de Sousa. Elaboração e implantação de Procedimentos Operacionais Padronizados – POP em empresas produtoras de alimentação coletiva. 2011. 22 p. Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://respostatecnica.org.br/dossie-tecnico/downloadsDT/NTY1NQ>. Acesso em: 20 de Fev. de 2025.

SANTOS, H. M., Santana, A. F., & Alves, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócios em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(1), 3-20.2012

SCHEER, A.-W.; BRABÄNDER, E. O Processo de Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Eds.). *Manual de BPM: Gestão de processos de negócio* (pp. 279-306). Porto Alegre: Bookman, 2013.

SENTANIN et al. Sentanin. Business Process Management Journal. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150810888037/full/html>. Acesso em: 16 dez. 2024.

SILVA, D. S. da; OLIVEIRA, J. de. Proposta de padronização de processos administrativos para a divisão de patrimônio de uma instituição federal de ensino superior. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária: Florianópolis, 2019.

SILVA, G. B.; VILELA, P. R. C.; MUNIZ, J. C. A. Aplicação de mapeamento de processos em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso visando melhoria contínua no sistema de gestão de qualidade. VIII Workshop de Pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza. Outubro, 2013.

SILVA, Jéssica Sousa. O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária-ANVISA. 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 3ed. São Paulo: Atlas, 2009.

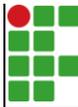
VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/course/view.php?id=60990&section=8>. Acesso em: 2 dez. 2024.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração São Paulo: Atlas, 2005.

WERKEMA, C. Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento da Qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2012.

WILLICH, Julia. POP: o que é Procedimento Operacional Padrão. Disponível em: <https://www.produttivo.com.br/blog/pop-procedimento-operacional-padrao/>. Acesso em: 18 mar. 2025.



	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega Versão Final TCC

<b>Assunto:</b>	Entrega Versão Final TCC
<b>Assinado por:</b>	Gabrielly Kathleen
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Gabrielly Kathleen Amurim Isaías, ALUNO (20201460015) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 12/03/2025 11:31:37.

Este documento foi armazenado no SUAP em 12/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1416229

Código de Autenticação: eb7ed084d7

