

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

JOÃO VICTOR ELEOTERIO ALMEIDA

**Análise das Atividades Administrativas do Departamento de Gestão de Pessoas do
Ministério Público do Trabalho na Paraíba (MPT-PB): proposta de melhorias para a
eficiência dos processos operacionais**

JOÃO PESSOA - PB

2025

JOÃO VICTOR ELEOTERIO ALMEIDA

Análise das Atividades Administrativas do Departamento de Gestão de Pessoas do Ministério Público do Trabalho na Paraíba (MPT-PB): proposta de melhorias para a eficiência dos processos operacionais



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 para obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Prof(a). Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida

JOÃO PESSOA - PB

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

A447a Almeida, João Victor Eleoterio.

Análise das atividades administrativas do Departamento de Gestão de Pessoas do Ministério Público do Trabalho na Paraíba (MPT-PB): proposta de melhorias para a eficiência dos processos operacionais / João Victor Eleoterio Almeida. – 2025.

47 f. : il.

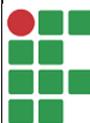
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora: Prof.^a DR^a. Emmanuelle Arnaud Almeida.

1. Processos operacionais. 2 Atividades administrativas. 3. Gestão de pessoas.
I. Título.

CDU 005.32

Bibliotecário responsável: Thiago de Lima Silva



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 59/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 26 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOÃO VICTOR ELEOTERIO ALMEIDA

Matrícula 20211460027

ANÁLISE DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO NA PARAÍBA (MPT-PB): PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **20/08/2025** 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, **20** de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)

Orientador(a)

Anna Carolina Cavalcanti Carneiro da Cunha (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Amandio Pereira Dias Araujo (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Emmanuelle Arnaud Almeida**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 26/08/2025 12:44:30.
- **Anna Carolina Cavalcanti Carneiro da Cunha**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 26/08/2025 13:18:56.
- **Amandio Pereira Dias Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/08/2025 16:15:16.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/08/2025. 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 752175

Verificador: 524cae76cb

Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e sabedoria ao longo da minha caminhada no curso. Agradeço a minha mãe, ao meu pai e a minha irmã por sempre acreditarem em mim, me apoiarem e sempre me incentivarem durante toda a minha vida. Sem eles, não seria possível.

Agradeço a toda a minha família, aos meus primos(as) e tios(as), sobretudo a minha tia que sempre cuidou de mim e sempre me apoiou.

Sou grato também aos meus amigos que sempre me apoiaram e me deram suporte para a conclusão dessa etapa. Agradeço também a todos os professores do Instituto Federal da Paraíba pelos ensinamentos, pela dedicação e pelas orientações durante toda a minha trajetória no curso. Agradeço também à minha orientadora, especialmente pela sua dedicação, paciência e sabedoria ao longo da conclusão deste trabalho.

A todos vocês, meu muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho teve como proposta central a de analisar a dinâmica das atividades e das rotinas administrativas do Departamento de Gestão de Pessoas do Ministério Público do Trabalho na Paraíba (MPT-PB), dando ênfase no mapeamento de processos, na produtividade e no desenvolvimento dos procedimentos organizacionais do setor. Para isso, foram definidos três objetivos específicos, como analisar os indicadores de produtividade do departamento, entender a metodologia das rotinas administrativas e, por fim, propor melhorias com o intuito de otimizar e aprimorar o andamento dos processos. Assim, a metodologia adotada no presente trabalho foi baseada na pesquisa de campo, aplicada e com abordagem qualitativa descritiva. Além disso, essa metodologia utilizada na pesquisa permitiu a realização dos objetivos e das metas definidas. Com base nos dados e informações geradas a partir da entrevista realizada, é possível definir que os principais resultados obtidos na pesquisa é que o departamento trabalha com eficiência e agilidade nos processos que dependem apenas do setor de desenvolvimento de pessoas e que os trâmites administrativos que precisam transitar em outras áreas do MPT-PB podem sofrer atrasos em função da dependência de outros setores para a finalização de um determinado procedimento. Ainda, a clara falta de padronização de rotinas entre as regionais é um fator determinante, visto que essa ausência de conformidade gera, muitas das vezes, o retrabalho de processos simples, a falta de uma comunicação objetiva e estruturada entre a procuradoria-geral do trabalho (PGT) e os líderes de cada departamento causa essa dificuldade na comunicação, o que reflete em todos que fazem parte do MPT. Com base nisso, sugere-se a ampliação do Procedimento Operacional Padrão (POP) que, em primeiro plano, foi desenvolvido com base no processo de contratação de um novo estagiário. Essa expansão do POP funciona por meio da elaboração e desenvolvimento de um manual de orientação de processos, em que contém o fluxo correto de todos os procedimentos administrativos internos e deve funcionar como um guia para todos os servidores. Além disso, é de suma importância manter reuniões regulares e mensais entre a PGT e os líderes de cada departamento, com o principal objetivo de atualizar informações, normas e procedimentos administrativos. Essas reuniões também funcionam como um suporte e direcionamento extra aos servidores com relação ao POP e ao manual de processos. Assim, é possível perceber que essas propostas são um ponto fundamental e uma solução eficiente para o desenvolvimento das atividades e procedimentos organizacionais.

Palavras-Chave: Processos administrativos. Gestão de pessoas. Padronização de rotinas.

ABSTRACT

The central purpose of this work was to analyze the dynamics of the activities and administrative routines of the People Management Department of the Public Ministry of Labour in Paraíba (MPT-PB), with an emphasis on process mapping, productivity and the development of the sector's organizational procedures. To this end, three specific objectives were defined, such as analyzing the department's productivity indicators, understanding the methodology of administrative routines and, finally, proposing improvements in order to optimize and improve the progress of processes. Thus, the methodology adopted in this work was based on field research, applied and with a descriptive qualitative approach. In addition, the methodology used in the research enabled the objectives and goals defined to be achieved. Based on the data and information generated from the interview, it is possible to define that the main results obtained in the research are that the department works efficiently and quickly on processes that depend only on the people development sector and that administrative procedures that need to pass through other areas of the MPT-PB can be delayed due to the dependence on other sectors to finalize a given procedure. Furthermore, the clear lack of standardization of routines between the regional offices is a determining factor, since this lack of conformity often leads to simple processes being reworked, the lack of objective and structured communication between the Attorney General's Office (PGT) and the leaders of each department causes this difficulty in communication, which reflects on everyone who is part of the MPT. Based on this, we suggest expanding the Standard Operating Procedure (SOP), which was initially developed based on the process of hiring a new intern. This expansion of the SOP works through the creation and development of a process guidance manual, which contains the correct flow of all internal administrative procedures and should serve as a guide for all employees. In addition, it is extremely important to hold regular monthly meetings between the PGT and the leaders of each department, with the main objective of updating information, rules, and administrative procedures. These meetings also serve as extra support and guidance for employees regarding the SOP and the process manual. Thus, it is possible to see that these proposals are a fundamental point and an efficient solution for the development of organizational activities and procedures.

Keywords: Administrative processes. People management. standardization of routines.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Produtividade na gestão pública.....	17
Quadro 2: Pilares da APO.....	21
Quadro 3: Relação entre os objetivos e o instrumento de coleta de dados.....	26
Quadro 4: Relação PGT e DGP.....	30
Quadro 5: Aspectos relevantes e impactos no DGP.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Redesenho de processos.....	23
Figura 2: Estrutura do DGP.....	29
Figura 3: Ilustração das funcionalidades do sistema Grifo.....	32
Figura 4: POP / Manual acerca da contratação de um novo estagiário.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO:	Administração por Objetivos
DGP:	Departamento de Gestão de Pessoas
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MPT-PB:	Ministério Público do Trabalho na Paraíba
PC:	Procurador Chefe
PGEA:	Procedimento de Gestão Administrativa
PGT:	Procuradoria-Geral do Trabalho
POP:	Procedimento Operacional Padrão
SEBRAE:	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
TCLE:	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	PRODUTIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA.....	16
2.1.1	Eficiência e Eficácia na Gestão Pública.....	18
2.2	GESTÃO POR RESULTADOS E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)....	20
2.3	GESTÃO DE PROCESSOS.....	21
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	24
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	24
3.2	CAMPO DE INVESTIGAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	25
3.3	INSTRUMENTO E ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS.....	26
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	28
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1	ATIVIDADES, PRÁTICAS E FUNÇÕES DO DGP.....	29
4.2	DINÂMICA DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DO DGP: ONDE ESTÃO OS GARGALOS?.....	31
4.3	PROPOSTAS DE MELHORIA PARA OS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	46
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	47

1 INTRODUÇÃO

Esta seção aborda a introdução do presente trabalho, a delimitação do objeto de estudo, os objetivos da pesquisa, a justificativa, a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso e a organização do projeto.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Nos últimos anos, o ambiente de trabalho passou por diversas transformações e adaptações impulsionadas devido aos elementos sociais, econômicos e tecnológicos. Essas mudanças foram o ponto principal para que as organizações se adaptassem a novos sistemas, a novas formas de gerenciamento e aos modelos de atuação no mercado. Nesse contexto, e diante das mudanças de perspectiva, a produtividade no trabalho permanece, ano após anos, sendo um componente fundamental e essencial para o desenvolvimento das organizações.

Assim, é possível perceber que a produtividade no trabalho é um tópico de grande importância no atual momento da esfera trabalhista, especialmente no âmbito público em que grande parte dos servidores enfrenta desafios relacionados ao gerenciamento de recursos, a falta de motivação no trabalho e a busca pela eficiência operacional. A produtividade está relacionada à utilização eficiente dos recursos para obter os resultados esperados (Maximiano, 2017). Além disso, é notório que a administração eficiente das ferramentas organizacionais é uma arte que toda e qualquer organização busca seguir.

Nesse sentido, Maximiano (2017, p. 4) destaca que “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo”. Assim, é possível perceber que, para conseguir alcançar as metas e os objetivos traçados anteriormente, toda e qualquer empresa depende, em primeiro ponto, da gestão eficiente dos recursos. Para Chiavenato (2008), uma organização é constituída de uma série de elementos, e a área dos recursos humanos é a base para o desenvolvimento e sucesso operacional de uma empresa. Nesse ponto, conforme a ideia dos autores, é notório que a gestão eficiente dos elementos que constituem uma organização é de suma importância para proporcionar diversos benefícios, tanto no setor privado quanto no ambiente público, o que acaba resultando em uma maior satisfação e no aumento da produtividade dos funcionários em toda e qualquer empresa.

Dessa maneira, conforme o artigo publicado por Silva e Lima (2023), a produtividade e a eficiência do setor público estão diretamente relacionadas à otimização e na utilização dos

recursos financeiros, humanos, organizacionais e tecnológicos, que precisam ser baseados no princípio da efetividade¹. Além disso, de acordo com os autores, é de suma importância garantir a transparência na utilização desses recursos governamentais. Ou seja, conforme o artigo é fundamental que os dados e informações estabelecidos para a sociedade sejam, de certa maneira, compreensíveis, objetivos e bem estruturados, visto que isso é uma forma de promover a confiança nos servidores públicos e na equipe administrativa.

Com isso, é possível perceber que é necessário o investimento organizado e bem estruturado no setor público, voltado principalmente para o desenvolvimento das práticas de gestão e aprimoramento da eficiência organizacional. Nesse contexto, é notório a importância de abordar temas voltados para a produtividade na gestão pública, ao gerenciamento eficiente dos recursos e ao mapeamento de processos, dado que esses elementos auxiliam os gestores no desenvolvimento das atividades e trâmites operacionais.

Além disso, a administração eficiente dos recursos é um modelo de gestão que deve ser seguido em todas as esferas das organizações públicas ou privadas. No âmbito público, a gestão dos meios é um tema bastante relevante, visto que essa ferramenta impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados à população. Cavalcante (2024), destaca que a alocação de recursos é um problema recorrente para os governantes, em que devem escolher qual área de atuação devem priorizar e dividir em nível de importância. Levando em consideração a gestão de pessoas, as atividades e rotinas administrativas de uma instituição, a administração pública em pequena, média ou grande escala tem um papel fundamental no desenvolvimento e melhoria contínua dos processos administrativos.

Inicialmente, o interesse da pesquisa em estudar e compreender acerca dos gargalos administrativos enfrentados pelo departamento de gestão de pessoas do MPT-PB, se deu por meio da observação e de relatos sobre questões burocráticas e administrativas que permeiam o setor. Além disso, é possível observar que o departamento de gestão de pessoas é o cérebro e o centro das atividades administrativas de toda e qualquer organização, visto que esse setor é responsável por comandar, assegurar e alinhar o cumprimento das metas e objetivos que foram traçados.

Com o objetivo de chamar a atenção para o tema debatido ao longo do trabalho, o estudo abordará de forma objetiva e organizada os processos e as rotinas administrativas do departamento de gestão de pessoas, bem como destacar os principais problemas e gargalos que acontecem durante o desenvolvimento das atividades administrativas. Além disso, outro

¹ Conforme Silva e Lima (2023), o princípio da eficiência foi adotado com base na Constituição Federal de 1988 e atua com o principal objetivo de atender as necessidades da população por meio dos serviços públicos.

ponto em destaque abordado é a importância do alinhamento das metas e objetivos entre as pessoas envolvidas na condução dos processos administrativos e a organização. Ou seja, de maneira geral, o estudo aborda temas de grande relevância para o funcionamento eficiente de um departamento de desenvolvimento de pessoas.

A partir disso, o presente trabalho tem como ênfase analisar os desafios enfrentados pelos servidores públicos ao longo do desenvolvimento e conclusão das atividades e processos operacionais diários. Dessa maneira, de acordo com os fatos observados, o presente trabalho de conclusão de curso também é visto como relevante para o campo da administração, dado que o estudo aborda as rotinas administrativas e processos operacionais que permeiam o departamento de gestão de pessoas em um órgão público. Esses fatores são de suma importância e podem contribuir positivamente, além de trazer diversos benefícios e melhorias para o setor.

No que abrange o caráter social, o estudo contribui para o entendimento da população acerca das práticas e rotinas administrativas em uma instituição de viés público, o que promove maior transparência e confiança nos processos operacionais da organização. Nesse contexto, o presente trabalho de conclusão de curso aborda como questão de pesquisa a seguinte problemática: Como o mapeamento de processos pode contribuir para a melhoria da produtividade no Departamento de Gestão de Pessoas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a dinâmica das atividades administrativas do Departamento de Gestão de Pessoas do Ministério Público do Trabalho na Paraíba (MPT-PB), propondo melhorias para a eficiência dos processos operacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os indicadores de produtividade do setor, descrevendo as práticas e funcionalidades do departamento;
- Compreender a dinâmica das rotinas administrativas, por meio do mapeamento de processos, identificando os principais gargalos do departamento de gestão de pessoas do MPT-PB;

- Propor melhorias para solucionar os gargalos administrativos do departamento, com o propósito de otimizar os processos internos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreender os desafios administrativos de um departamento de gestão de pessoas que está inserido no ambiente público, é fundamental tratar de aspectos específicos na área. Assim, a fundamentação teórica do presente estudo aborda temáticas voltadas para gestão e administração pública, com ênfase na produtividade, eficiência e eficácia, além de tratar de tópicos relacionados à gestão por processos e à gestão por resultados.

2.1 PRODUTIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

A produtividade é um fator primordial para toda e qualquer organização, assim como no setor privado, o rendimento organizacional no âmbito público é fundamental para garantir e proporcionar a eficiência e efetividade dos serviços prestados à população. Maximiano (2017, p. 70), destaca que “a produtividade é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos”. Nesse contexto, Martinez (2018) destaca que a produtividade é a maneira pela qual os trabalhadores buscam constantemente aprimorar seus serviços, com o principal objetivo de melhorar as suas capacidades produtivas. De acordo com Silva e Lima (2023), a produtividade está diretamente relacionada à gestão eficiente do tempo, a otimização dos recursos e a minimização dos erros cometidos durante a execução das rotinas de trabalho. Logo, é notório a importância do desenvolvimento pessoal e profissional para promover a evolução e a efetividade em todas as áreas do trabalho.

Além disso, mensurar a produtividade dos servidores em um Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) está relacionado, principalmente, à capacidade dos funcionários de processar relatórios e planilhas, transformando esses dados gerados em conhecimento prático e eficiente para maximizar o trabalho (Andrade, 2005). De acordo com os pensamentos de Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é uma área voltada para a construção de talentos e gerenciamento do desenvolvimento dos recursos humanos e, de acordo com o autor, é o principal meio para o sucesso de uma organização. Assim, levando em consideração o ambiente que está inserido o DGP, a eficiência dos servidores públicos está na capacidade de elaborar, analisar e compreender os processos e os arquivos de dados gerados durante as atividades diárias do departamento.

Dessa maneira, é possível observar o impacto da produtividade no ambiente público, visto que grande parte dos processos e atividades desenvolvidos nos centros públicos reflete diretamente nos serviços prestados à sociedade. Aires e Ferreira (2016), destacam que o ponto principal da administração pública produtiva e eficaz é o alinhamento dos servidores aos cargos e funções, de acordo com suas habilidades e competências reconhecidas. Assim, é notório a importância da distribuição adequada dos funcionários para o desenvolvimento das atividades diárias de toda e qualquer empresa. Nesse sentido, a motivação dos servidores é outro ponto de suma importância no desenvolvimento da produtividade na gestão pública, em que é fundamental que a maioria dos colaboradores envolvidos nos processos administrativos da organização estejam alinhados e motivados com o propósito de alcançar com sucesso as metas e objetivos que foram definidos.

Além disso, a motivação no ambiente de trabalho está, principalmente, relacionada a uma gestão de pessoas eficiente, o que promove diversos benefícios para a empresa, como a qualidade no serviço e o aumento da produtividade entre os funcionários (Souza; Lopes; Rocha, 2016). Para Andrade e Cordeiro (2022), os elementos primordiais que impulsionam a força de trabalho e a produtividade no ambiente organizacional é o reconhecimento e a valorização dos funcionários e dos servidores que fazem parte da equipe de trabalho. Esses fatores destacam que a produtividade está relacionada ao ambiente de trabalho em que os funcionários estão inseridos, bem como a forma pela qual a empresa lida com as demandas pessoais e profissionais de seus colaboradores.

Com isso, logo adiante, é apresentado um quadro com os principais fatores que impactam a produtividade no âmbito público, onde é possível destacar as principais ideias dos autores citados.

Quadro 1: Produtividade na gestão pública.

Principais ideias e fatores que impactam a produtividade na gestão pública	Autor / Data
Souza, Lopes e Rocha associam a produtividade no ambiente de trabalho à visão do líder, ou seja, de acordo com os autores, o gestor precisa garantir que a equipe de trabalho permaneça motivada e em sintonia com as metas e objetivos da organização.	Souza; Lopes; Rocha (2016)

Martinez retrata que o ambiente de trabalho é o principal fator que impacta, de forma positiva ou negativa, a produtividade dos funcionários. Assim, de acordo com o autor, o ambiente de trabalho é determinante no desenvolvimento da equipe de trabalho, o que acaba influenciando a produtividade dos funcionários.	Martinez (2018)
Andrade e Cordeiro enfatizam a importância da valorização e do reconhecimento dos colaboradores para o desenvolvimento e crescimento organizacional em toda e qualquer empresa.	Andrade e Cordeiro (2022).
Silva e Lima destacam três fatores que impactam a produtividade, sendo eles: a gestão do tempo, o aproveitamento eficiente dos recursos disponíveis e a diminuição dos erros e das falhas durante os processos. De acordo com os autores, esses componentes combinados fortalecem a gestão pública.	Silva e Lima (2023)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Assim, por meio do quadro, é possível observar as diferentes formas de administração e visão dos autores acerca da produtividade no âmbito público, em que destacam desde o líder como um fator determinante no desenvolvimento das atividades e dos processos operacionais, ressaltam o ambiente de trabalho como um elemento que pode ser favorável ou prejudicial aos servidores, destacam a valorização e o reconhecimento dos funcionários como ponto central do aumento da produtividade no ambiente corporativo e, por fim, a combinação dos fatores tempo, recursos disponíveis e a ênfase na diminuição das falhas administrativas.

2.1.1 Eficiência e Eficácia na Gestão Pública

A gestão pública eficiente e eficaz é fundamental e imprescindível em todas as esferas governamentais, saber gerir os recursos humanos, tecnológicos e financeiros é essencial para garantir a qualidade dos serviços prestados à população. A eficiência organizacional está, em primeiro momento, relacionada à forma como esses recursos são utilizados ao longo do desenvolvimento do trabalho (Maximiano, 2017). Além disso, Cavalcante (2024), destaca três

fatores de grande importância e que buscam facilitar a interação entre o governo e a sociedade, são eles: transparência, comunicação e qualificação da força de trabalho. De acordo com o autor, esses três componentes interligados facilitam a compreensão e desenvolvimento da efetividade na gestão pública, o que reflete na agilidade dos processos e otimização dos recursos.

Assim, é possível observar a importância do alinhamento desses fatores com a equipe de trabalho para promover e gerar melhores resultados no âmbito público. A eficiência e a eficácia na administração pública são elementos que necessitam estar em completa sintonia, visto que o andamento dos processos e agilidade das atividades operacionais é um fator primordial para o desenvolvimento eficiente das políticas públicas. Para Maximiano (2017), o sucesso e desenvolvimento de uma organização depende de três características: a primeira está relacionada a utilização dos recursos com qualidade e de maneira consciente; a segunda, na realização das metas e objetivos da organização; e, por fim, a terceira característica de uma organização eficiente é manter a competitividade diante seus principais concorrentes. Com base nisso, é possível identificar os elementos para o desenvolvimento organizacional que podem ser fundamentais tanto no setor privado quanto no ambiente público.

Outro ponto de grande valia é a modernização de práticas de gestão ineficazes e antigas nas instituições públicas que tem como finalidade promover uma maior efetividade e qualidade nos serviços (Cavalcante, 2024). Com isso, a modernização das práticas públicas é voltada para facilitar as operações administrativas, bem como promover um gerenciamento eficiente dos recursos disponíveis, o que ocasiona maior comodidade para a população e efetividade nos processos administrativos. Além disso, Maximiano (2017), aborda que os responsáveis pela administração dos recursos em uma empresa refletem diretamente no desempenho organizacional e nos resultados alcançados. Dessa maneira, é notório que o gerenciamento eficiente dos recursos financeiros, tecnológicos e humanos no âmbito público influencia em todos os aspectos da sociedade.

De acordo com os pensamentos de Bastos e Loreto (2023), existem algumas formas de melhoria para a gestão pública, que incluem o treinamento e capacitação dos servidores públicos, a comunicação contínua e eficaz é outro fator fundamental no desenvolvimento da gestão, bem como a qualidade de vida relacionado ao ambiente organizacional. Outros componentes essenciais, segundo Maximiano (2017), é a combinação entre o gerenciamento eficiente dos recursos e a satisfação dos servidores. De acordo com o autor, esses fatores contribuem na qualidade do serviço ou produto ofertado. Assim, esses componentes podem

promover a eficiência e eficácia do setor público, com a otimização dos recursos e valorização das relações e dinâmicas no ambiente de trabalho.

2.2 GESTÃO POR RESULTADOS E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

A gestão por resultados no âmbito público é uma política de gerenciamento que tem como objetivo a entrega concreta dos resultados e das metas que foram traçadas anteriormente (Gomes, 2009). Para que ocorra um funcionamento adequado e efetivo dessa metodologia de trabalho é fundamental que todos os envolvidos nos processos e trâmites administrativos estejam em completa sintonia. Além disso, é de grande valia planejar e definir metas mensuráveis e tangíveis para a equipe de trabalho. Assim, Gomes (2009) explica que a gestão por resultados funciona em três principais vertentes em que a primeira etapa está relacionada a definição de metas e desafios mensuráveis para a equipe de trabalho, com base nas definições e objetivos estabelecidos pelo governo.

A segunda vertente, segundo Gomes (2009), está ligada ao monitoramento constante das atividades administrativas e operacionais em conjunto com a avaliação de desempenho baseada nas métricas traçadas previamente. O terceiro ponto de grande importância para essa metodologia de gestão é manter as informações atualizadas e alimentar constantemente o sistema com novos componentes ao longo do desenvolvimento e da finalização das atividades de trabalho (Gomes, 2009). Dessa forma, é possível perceber a importância do planejamento prévio nessa metodologia de gestão.

Além disso, outro ponto de grande relevância na gestão por resultados é a comunicação entre a equipe de trabalho, a troca de informações entre os servidores, gestores e funcionários é um ponto chave no desenvolvimento das atividades administrativas. Com isso, levando em consideração a gestão por resultados no ambiente de estudo analisado, essa ferramenta de gerenciamento está relacionada ao desenvolvimento, ao monitoramento constante e a conclusão das atividades administrativas e operacionais. O acompanhamento das informações e dos dados gerados a partir das planilhas de trabalho são elementos fundamentais no desenvolvimento eficiente das rotinas administrativas do departamento de gestão de pessoas. Além disso, contabilizar a quantidade efetiva de planilhas, dados e informações do setor é um componente de avaliação e de desempenho utilizado no departamento.

Dentro da filosofia da gestão por resultados existem diversas teorias sobre a ênfase na eficiência operacional, no foco central dos resultados administrativos e na definição de metas

e objetivos concretos para a organização. Diante desse contexto, Maximiano (2017) aborda a Administração por Objetivos (APO) como sendo uma ferramenta fundamental e essencial para o desenvolvimento de uma empresa. Conforme o autor, essa metodologia envolve o planejamento estratégico, a coordenação de atividades, a implementação de ações e o controle eficiente dos recursos. Esse tipo de abordagem é baseado em três pilares principais que podem ser observados no quadro a seguir.

Quadro 2: Pilares da APO.

1. Objetivos específicos	Os objetivos específicos estão relacionados a definição de metas quantitativas que servem para orientar as ações e as finalidades da organização.
2. Tempo	É fundamental estabelecer o prazo para o cumprimento das metas e objetivos, o que garante maior responsabilidade entre todos os envolvidos.
3. Feedback	Por fim, o feedback é essencial para identificar os pontos de melhoria e corrigir os erros que possam surgir ao longo do andamento dos processos.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2017).

Dessa maneira e diante as informações, é possível destacar a importância da administração por objetivos como uma metodologia fundamental para a gestão por resultados, dado que essa ferramenta aborda a definição de metas e objetivos mensuráveis e o monitoramento dos resultados ao longo do desenvolvimento dos processos, bem como o alinhamento entre o prazo dos objetivos que foram definidos e a equipe de trabalho.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos na administração pública é a maneira pela qual os serviços públicos buscam atender a população de forma estruturada, eficiente e otimizada, respeitando os trâmites burocráticos da administração. Assim, o principal objetivo das ideias da gestão pública é a otimização dos processos, em conjunto com a formalização e burocracia dos procedimentos públicos (Trilha; Alves; Nunes, 2018). Ou seja, os autores retratam que o

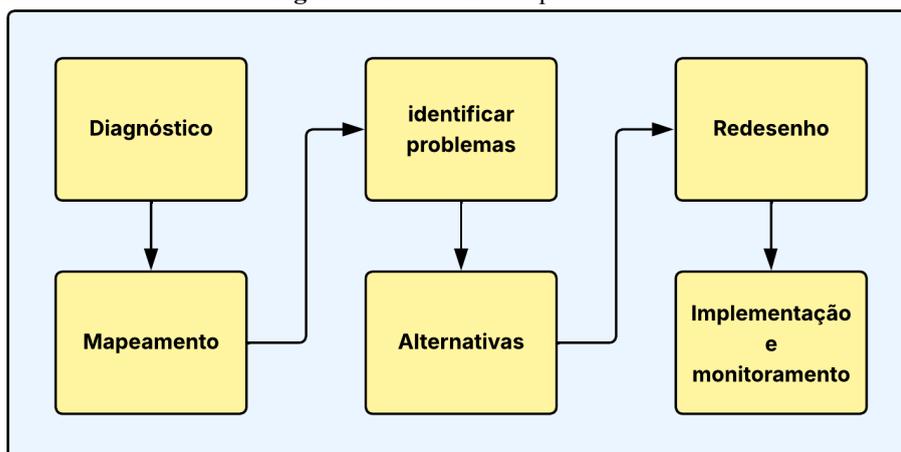
aumento da eficiência e da rapidez dos processos burocráticos precisa estar alinhado com a formalização e a equidade dos procedimentos na administração pública.

Dessa forma, as demandas da população devem ser atendidas com maior agilidade nos processos e seguindo a cartilha burocrática predefinida para a realização das atividades administrativas de toda e qualquer organização. Com isso, é possível identificar a importância da administração de processos na gestão pública e a forma pelo qual essa metodologia contribui positivamente para a melhoria das atividades e trâmites públicos. Nesse contexto, conforme Rocha e Durante (2024), a gestão de processos está conectada ao desenvolvimento eficiente e eficaz dos processos organizacionais, no entanto, de acordo com os autores, essa forma de gestão pode apresentar certas limitações no âmbito público.

Assim, algumas limitações apontadas pelos autores que podem ser observadas nesse modelo de gestão são: a resistência à mudança, seja por parte dos servidores públicos ou das instituições; a alocação adequada dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros, que também é outro ponto importante no debate da melhoria dos processos administrativos; e a escassez de treinamento adequado para os servidores públicos e prestadores de serviço. Dessa maneira, é possível destacar que esses são alguns dos principais componentes que limitam o desenvolvimento da administração pública.

Desse modo, após observar essas limitações, é possível perceber que outro ponto de suma importância para a gestão de processos é a agilidade e a otimização significativa das etapas de trabalho. Nogueira; Gonçalves e Campos (2018), ressaltam que o gerenciamento de processos no âmbito público proporciona um ganho significativo na utilização do tempo de serviço, bem como na redução do período de resposta e da conclusão das atividades administrativas nos setores públicos. Ou seja, de acordo com os autores, essa metodologia de gestão que, quando bem estruturada, pode trazer diversos benefícios para as instituições públicas, como a melhoria dos serviços prestados à população e a otimização dos recursos.

Conforme a gestão de processos e diante da perspectiva descrita no tópico anterior, Maximiano (2017) aborda o redesenho de processos, uma metodologia focada na melhoria contínua dos procedimentos administrativos por meio da reestruturação dos processos, o autor explica que essa ferramenta busca minimizar os erros através da eliminação de processos ineficientes durante o desenvolvimento das atividades organizacionais. Assim, a figura a seguir ilustra a maneira como essa metodologia funciona e o caminho percorrido para o redesenho dos processos que vai desde o diagnóstico da situação até a implementação.

Figura 1: Redesenho de processos.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2017).

Com isso, a partir da figura acima é possível identificar as etapas necessárias para a reengenharia dos processos operacionais. O diagnóstico, o mapeamento e a identificação de problemas estão relacionados à análise das necessidades dos clientes, à estruturação dos processos, ao desempenho esperado durante o desenvolvimento das atividades e, por fim, à identificação de gargalos durante os procedimentos administrativos (Maximiano, 2017).

As alternativas geradas, o redesenho e a implementação e monitoramento, de acordo com Maximiano (2017), estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento de novas formas e de novos processos, bem como à execução do processo redesenhado e ao monitoramento constante desse novo procedimento. Dessa maneira, é possível destacar que a gestão de processos é de grande importância para a melhoria contínua e potencializa o desenvolvimento eficiente dos procedimentos e atividades administrativas de toda e qualquer organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia do presente trabalho de conclusão de curso busca elucidar as questões acerca da caracterização do estudo, do campo de investigação, dos participantes da pesquisa, do instrumento e da estratégia de coleta de dados, bem como a análise desses dados, por meio de um estudo empírico fundamentado em um roteiro de entrevista com os funcionários do departamento de gestão de pessoas do MPT-PB, com foco nas rotinas administrativas do setor.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho de conclusão de curso caracteriza-se como sendo uma pesquisa de campo, aplicada, com uma abordagem qualitativa descritiva, dado que o estudo buscou elucidar as questões acerca do funcionamento dos processos e trâmites administrativos do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) do MPT-PB. Para Gil (2008), a pesquisa é um processo que tem como principal objetivo a descoberta de soluções para problemas a partir da utilização de métodos científicos. Assim, de acordo com Silveira e Córdova (2009), a pesquisa de campo se caracteriza pela necessidade de investigação do fenômeno e da coleta de dados com os participantes que estão envolvidos diretamente no grupo de análise.

Dessa maneira, o presente estudo adota a abordagem de pesquisa descritiva e aplicada por meio da análise e investigação do ambiente de trabalho e dos processos administrativos no MPT-PB, especificamente, no departamento de gestão de pessoas. Conforme explica Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como principal característica apresentar e detalhar o fenômeno estudado por meio de técnicas padronizadas de análise e coleta de dados. Para a realização dessa metodologia científica é necessário que o pesquisador disponha de uma gama diversificada de informações e detalhes sobre o local estudado, a fim de descrever os fatos de uma determinada realidade (Silveira; Córdova, 2009). Além disso, a pesquisa de natureza aplicada tem como finalidade contribuir para o conhecimento de uma realidade estudada através dos resultados obtidos na pesquisa (Gil, 2008).

Com isso, a pesquisa segue a abordagem qualitativa para o desenvolvimento da análise do ambiente estudado. De acordo com os pensamentos de Gil (2008), nesse tipo de pesquisa, a análise dos resultados não segue um padrão ou fórmula pré definida, ou seja, a descrição, o detalhamento e a análise dos resultados obtidos dependem unicamente da capacidade do pesquisador. Além disso, outro ponto de grande importância nesse tipo de pesquisa é que o estudo que adota a abordagem qualitativa não foca apenas os números, mas prioriza o

aprofundamento das características do grupo estudado e busca compreender todo o contexto que está inserido para o desenvolvimento da pesquisa (Silveira; Córdova, 2009). Assim, é possível perceber a relevância dessa metodologia para o desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso.

3.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

No presente trabalho de conclusão de curso foram entrevistados quatro servidores que atuam regularmente no Departamento de Gestão de Pessoas no MPT-PB. Sendo esses colaboradores divididos entre três funcionários efetivados e um estagiário que participa ativamente das rotinas administrativas do setor. Esses profissionais exercem as mais variadas funções, como a de Desenvolvimento e Capacitação, a de Promoção de eventos voltados aos servidores, atuam também na área da saúde e no apoio aos demais colaboradores, além da função de líder do departamento e são responsáveis por todo o trâmite envolvido no processo de estágio.

Com base nas informações, o presente trabalho teve como campo de investigação o Ministério Público do Trabalho na Paraíba (MPT-PB), mais precisamente o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), com o intuito de explicar e desenvolver com assertividade os principais desafios administrativos enfrentados por esse setor. Portanto, este setor constitui-se como universo de pesquisa. A organização que fica localizada no centro da capital paraibana atua entre os mais diversos assuntos relacionados ao mundo do trabalho. Dessa maneira, o presente estudo foi desenvolvido nesse departamento que conta com quatro colaboradores, sendo esses, três funcionários efetivados e um rotativo (estagiário).

Para o desenvolvimento do estudo foi utilizada amostra intencional, visto que essa técnica permite escolher os participantes com base na finalidade do estudo. De acordo com Silveira e Córdova (2009), o foco da amostra é produzir informações relevantes para a pesquisa. Para Gil (2008), nesse tipo de amostragem é de suma importância que os participantes selecionados tenham conhecimento suficiente para atender os objetivos do estudo. Assim, levando em consideração o conceito abordado e tendo em vista o objetivo do presente estudo, a amostra definida para a pesquisa foi composta por todos os quatro integrantes do departamento de desenvolvimento de pessoas. Ou seja, todos os quatro colaboradores (fixos e rotativos) que fazem parte do departamento e participam ativamente nas tomadas de decisões do setor, na definição e realização das rotinas administrativas e dos trâmites burocráticos.

3.3 INSTRUMENTO E ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Com isso, para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista (Apêndice A) levando em consideração os objetivos do estudo e que tem como intuito auxiliar o desenvolvimento da interação com os respondentes do trabalho e facilitar a obtenção de respostas coerentes e pertinentes ao objetivo do estudo. De acordo com os pensamentos de Gil (2008, p. 121) a entrevista pode ser entendida como:

[...] técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Assim, é possível perceber a importância dessa metodologia para o desenvolvimento assertivo do trabalho. Além disso, o modelo de entrevista adotado no trabalho é o de entrevista semiestruturada, visto que, nesse formato, o entrevistador tem mais flexibilidade para conseguir novas informações pertinentes ao objetivo da pesquisa. Conforme destaca Gerhardt et al. (2009), na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza e segue um roteiro previamente estabelecido, entretanto, nesse formato, o entrevistador tem autonomia e permite que o respondente fale abertamente sobre o tema ou tópico da pergunta. Para Prodanov e Freitas (2013), esse formato de entrevista é ideal com perguntas abertas, dado que o entrevistador tem mais flexibilidade para obter respostas pertinentes ao tema.

O quadro a seguir apresenta, com maior detalhes, a relação entre os objetivos da pesquisa e as questões de roteiro utilizadas na realização da coleta de dados do estudo.

Quadro 3: Relação entre os objetivos e o instrumento de coleta de dados.

Objetivo específico	Questão orientadora
Analisar os indicadores de produtividade do setor, descrevendo as práticas e funcionalidades do departamento.	Qual é o seu papel no Departamento de Gestão de Pessoas? Fale um pouco sobre as atividades exercidas no seu setor. O departamento utiliza indicadores de desempenho? Se sim, quais são esses indicadores e com que frequência são monitorados?

	<p>Quais são as principais métricas e/ou indicadores de produtividades utilizados no Departamento de Gestão de Pessoas? Como funciona?</p>
<p>Compreender a dinâmica das rotinas administrativas, por meio do mapeamento de processos, identificando os principais gargalos do departamento de gestão de pessoas do MPT-PB.</p>	<p>Na sua opinião, quais processos administrativos do departamento têm mais impacto no desenvolvimento das atividades? E por quê?</p> <p>Existem falhas de comunicação entre o departamento e outras áreas da organização? Se sim, quais os problemas mais comuns?</p> <p>Na sua opinião, existe algum processo administrativo específico que dificulta o andamento das atividades diárias, seja por burocracia ou outros fatores? Detalhe como esse procedimento funciona.</p> <p>Qual é a atividade que leva mais tempo para ser concluída por conta da dependência de outros processos ou de outros departamentos?</p>
<p>Propor melhorias para solucionar os gargalos administrativos do departamento, com o propósito de otimizar os processos internos.</p>	<p>Você acredita que as demandas são atendidas de forma eficiente? Se não, quais ajustes, na sua opinião, podem ser feitos para melhorar?</p> <p>Com base na sua experiência, quais as principais mudanças ou melhorias que podem ser feitas no departamento para otimizar o andamento dos processos administrativos?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Assim, por meio deste quadro, é possível destacar as questões do roteiro de entrevista que foram utilizadas como norteadoras na coleta de dados, com o principal objetivo de

garantir a coerência e o alinhamento entre o tema central do estudo e as perguntas elaboradas para o desenvolvimento do presente trabalho.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para a evolução da pesquisa e da análise eficiente dos dados, o presente estudo utilizou a metodologia da Análise de Conteúdo, que, conforme evidenciado por Gerhardt et al. (2009), essa metodologia de pesquisa segue três características e camadas principais como a precisão das informações, a organização e estruturação dos dados e, por fim, a interpretação e análise dos dados coletados. A análise de conteúdo do trabalho foi fundamentada com base nas respostas dos entrevistados durante a entrevista realizada no departamento de desenvolvimento de pessoas. Para isso, o estudo foi desenvolvido em três etapas que podem ser entendidas como:

Etapa 1: Compreender como funcionam as práticas e as atividades do setor, além de entender as funções de cada servidor dentro do departamento de desenvolvimento de pessoas. Levando em consideração o principal objetivo de analisar os processos fundamentais para o desenvolvimento eficiente das atividades operacionais do setor.

Etapa 2: Analisar a dinâmica do departamento com o principal intuito de identificar os pontos de ineficiência administrativa e os gargalos de produtividade no setor. Para isso, compreender como funciona a dinâmica entre os departamentos.

Etapa 3: Registrar e acompanhar o fluxo de informações, com o objetivo de sugerir melhorias, a fim de otimizar os processos administrativos.

Ainda, com o principal objetivo de manter o anonimato dos participantes e assegurar a ética da pesquisa, os entrevistados foram identificados ao longo da pesquisa por meio de uma codificação numérica, sendo classificados como **Respondente 1**, **Respondente 2**, **Respondente 3** e **Respondente 4**. Outro ponto fundamental para garantir a ética e conformidade da pesquisa é o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que está registrado no Apêndice B do presente documento.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

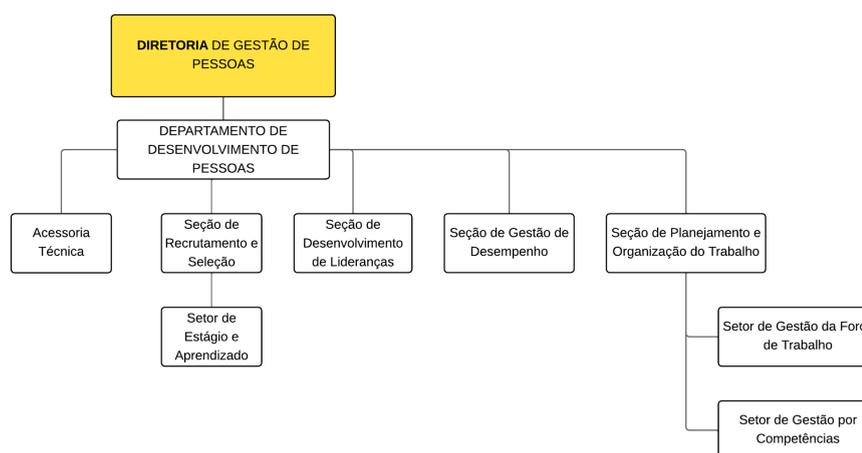
Em cumprimento ao objetivo geral desta pesquisa, que visa analisar os principais desafios administrativos e operacionais que são enfrentados pelos servidores públicos do Departamento de Gestão de Pessoas no Ministério Público do Trabalho na Paraíba. Para isso, a discussão dos resultados foi dividida em tópicos elencados pelos objetivos específicos do presente estudo.

4.1 ATIVIDADES, PRÁTICAS E FUNÇÕES DO DGP

Em cumprimento ao primeiro objetivo específico do presente estudo, que buscou analisar os indicadores de produtividade do setor, descrevendo as práticas e funções do departamento de desenvolvimento de pessoas, é fundamental entender o mecanismo de funcionamento do setor.

Assim, este departamento atua com o principal objetivo de auxiliar, direcionar e oferecer um suporte adequado aos trabalhadores em áreas distintas. A Figura 2, a seguir, ilustra o organograma e como funciona a hierarquia da Diretoria de Gestão de Pessoas e as suas subdivisões.

Figura 2: Estrutura do DGP.



Fonte: Adaptado da Portaria PGT/MPT N° 632.2023 (2025).

Dessa maneira, com relação ao primeiro tema investigado referente aos objetivos e as práticas do departamento, a entrevistada 2 destacou que o DGP é uma unidade descentralizada, ou seja, o setor atua de acordo com as demandas e responde diretamente a

Procuradoria-Geral do Trabalho (PGT), que é o órgão responsável por parte das atividades que são desenvolvidas no DGP e fica localizado no Distrito Federal. Para Maximiano (2017), a descentralização do trabalho é importante para gerar maior autonomia dos funcionários, o que fortalece o desempenho das pessoas envolvidas. Ainda, de acordo com a respondente 2, o departamento funciona como sendo um “braço direito” da PGT e atua na resolução de demandas e atividades oriundas deste órgão responsável. De acordo com os pensamentos de Chiavenato (2008), a gestão de pessoas trabalha em duas frentes, como a responsabilidade de linha e a função de *staff*, em que a primeira tem como principal objetivo supervisionar e delegar as atividades para as pessoas adequadas e a *staff* funciona como sendo um apoio e suporte para as pessoas envolvidas na cadeia de comando. Isso evidencia a importância de manter uma relação estruturada e organizada entre as duas vertentes.

Assim, o quadro a seguir ilustra parte da divisão de tarefas mencionada pela entrevistada 2, distribuídas entre a PGT e o departamento analisado.

Quadro 4: Relação PGT e DGP.

Procuradoria-Geral do Trabalho	Departamento de Gestão de Pessoas
Processamento da folha de pagamento;	Monitoramento de presença;
Gestão de obrigações fiscais;	Administração de férias;
Gestão contratual;	Monitoramento e controle do teletrabalho;
Auditoria e Conformidade;	Capacitação/Treinamento de estagiários;
Normas e procedimentos;	Promoção de eventos para os servidores;
Monitoramento legal.	Gestão da saúde e registro de afastamentos.

Fonte: Elaboração pelo autor (2025).

Além disso, outro ponto em destaque relatado pelas entrevistadas é que partiu das servidoras do departamento a divisão de tarefas e a delegação de atividades. Em que, cada servidora é responsável diretamente por uma área em específico que são divididas entre: Estágio; Desenvolvimento e Capacitação; Promoção de eventos e, por fim, a área da Saúde.

A respondente 3 destacou ainda que, por meio dessa divisão de atividades, o setor consegue entregar os processos com maior fluidez. Com base nisso, é possível perceber a importância das servidoras para o desenvolvimento eficiente das atividades e das rotinas

administrativas do setor. Além disso, a divisão das atividades por área de trabalho é fundamental para o andamento dos processos administrativos.

Com relação aos indicadores de desempenho utilizados no DGP e a frequência de monitoramento desses indicadores, a entrevistada 2 destacou que o departamento utiliza três principais indicadores, como o índice de absenteísmo, que representa a quantidade de horas de trabalho perdida devido a ausência dos servidores, ela ressaltou que é estipulado um limite total aceitável de 2,4% para a DGP. A quantidade de pessoas capacitadas e aptas ao trabalho, é outro índice de produtividade para o setor de desenvolvimento de pessoas, em que segundo a respondente: “Precisamos controlar se X pessoas se capacitaram durante o ano”. Por fim, o terceiro indicador de desempenho é medido por meio de um programa de aposentadoria denominado “Planeje-se”, em que os servidores do DGP precisam alimentar constantemente essa plataforma com informações e dados relevantes, o que permite o acompanhamento eficiente desse programa.

Outro dado de grande importância, citado pelas entrevistadas, é que a avaliação de pessoas é definida através de metas que podem ser divididas por área de trabalho, como por exemplo na área de desenvolvimento e capacitação, é medido por meio de treinamentos e desenvolvimento de novos funcionários ao longo do ano. Na área da saúde, essa medida está relacionada ao lançamento e controle de atestados médicos, o que impacta diretamente no desenvolvimento dos processos operacionais diários do setor.

Além disso, as entrevistadas relataram que outro índice de desempenho é uma avaliação individual que acontece com os servidores. Ou seja, conforme as respondentes, no departamento existem indicadores de desempenho que podem ser tanto individuais quanto coletivos, envolvendo metas e objetivos para cada servidor em suas áreas de trabalho. Silva (2024) destaca que os indicadores de desempenho são ferramentas fundamentais para o desenvolvimento eficiente no setor público, visto que é por conta desses recursos que é possível identificar pontos de melhorias e monitorar o andamento das metas e objetivos do setor. Chiavenato (2008) aborda que o desempenho dos colaboradores está relacionado em sua maioria a definição clara e estruturada dos objetivos determinados pela empresa. Assim, isso evidencia a importância da definição e estruturação dos indicadores de desempenho adequados para o departamento, bem como a delimitação de objetivos concretos para o setor.

4.2 DINÂMICA DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DO DGP: ONDE ESTÃO OS GARGALOS?

Com relação ao segundo objetivo específico do presente trabalho que teve como ênfase compreender as dinâmicas das rotinas administrativas do MPT por meio do mapeamento dos processos, buscando identificar possíveis gargalos enfrentados pelo departamento de desenvolvimento de pessoas.

É possível perceber que, no âmbito dos processos administrativos do setor que impactam de forma significativa o desenvolvimento das atividades diárias, a entrevistada 2 destacou que o monitoramento de presença é a atividade que detém o maior impacto no desenvolvimento das rotinas administrativas. Acrescentou ainda que o departamento utiliza um sistema denominado Grifo, que controla todas as informações pertinentes ao registro de entrada e saída dos servidores. Além disso, destacou que o DGP é o responsável direto pelo lançamento dessas informações no sistema. Ou seja, de acordo com todas as entrevistadas, o fluxo correto desses dados é fundamental para o desenvolvimento das atividades de todo o MPT.

Assim, a Figura a seguir ilustra a forma como esse sistema trabalha no mapeamento da frequência e maneira pela qual é registrado a carga horária do servidor em regime de teletrabalho. Outro ponto importante é o ajuste diário no programa, em que é possível perceber que o colaborador apresenta um saldo positivo ou negativo em relação a hora trabalhada. Esse saldo impacta diretamente no fechamento mensal do servidor, o que pode gerar descontos de acordo com a carga horária efetivamente cumprida.

Figura 3: Ilustração das funcionalidades do sistema Grifo.

Modelo do Sistema Grifo									
Data	Jornada preestabelecida	Hora de entrada e saída	Ocorrências	Tempo de presença	Tempo pendente	Excedente	Sobreaviso	Carga Horária Cumprida	Ajuste diário: Negativo Positivo
01/05/25 QUIN	Feriado nacional	-	-	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00
02/05/25 SEX	Ponto facultativo local	-	-	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00
-									
-									
05/05/25 SEG	09:00 - 13:00	-	00:00 - 00:00 Teletrabalho	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00
06/05/25 Ter	09:00 - 13:00	08:45 - 13:00	08:45 - 09:00 Compensação de Jornada	04:15	00:00	00:00	00:00	04:15	+00:15
07/05/25 QUA	09:00 - 13:00	09:12 - 13:11	09:00 - 09:12 Autorização para Compensação de Jornada 13:00 - 13:11 Compensação de Jornada	03:59	00:00	00:00	00:00	03:59	00:12 / +00:11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com isso, é possível perceber alguns pontos de destaque neste programa, como a identificação de feriados nacionais e pontos facultativos, além da compensação de jornada de trabalho que é visível por meio do sistema Grifo. Além disso, as respondentes acrescentaram que, como o departamento utiliza o modelo de teletrabalho e por conta disso a rotina dos servidores é bastante flexível e frequentemente ajustada, é de grande importância e essencial que essas informações sejam atualizadas diariamente no Grifo.

No que diz respeito aos problemas de comunicação entre os departamentos no MPT, a entrevistada 1 destacou que a troca de informações entre os departamentos e a PGT poderia ser mais sistemática e padronizada. Além disso, mencionou que as alterações que ocorrem em normas e procedimentos operacionais, quando não são comunicadas adequadamente, podem gerar atrasos durante a conclusão dos processos. Outro ponto em destaque é que, de acordo com a respondente, “Falta padronização de rotina entre regionais”. Conforme retratado por Silva (2024), a ruptura das atividades e procedimentos operacionais podem comprometer o andamento dos processos e a comunicação do setor, o que acaba resultando no retrabalho e, conseqüentemente, no atraso das atividades. Para Ribeiro (2003), a padronização está relacionada à teoria burocrática de Max Weber que abordou essa metodologia como sendo um fator determinante e que garante a melhor eficiência em uma organização. Para o autor, a padronização contribui com o intuito de estabelecer um comportamento operacional adequado e estruturado em todas as etapas dos processos. Com isso, é possível perceber a importância da padronização dos processos para o desenvolvimento eficiente das atividades de trabalho.

Ainda, as respondentes 2 e 3 destacam que: “A palavra certa não seria falha de comunicação, mas sim falta de clareza ou de esclarecimento nas informações”. Conforme evidencia Ribeiro (2003), o desenvolvimento eficiente de uma organização depende em grande parte das pessoas que estão envolvidas na cadeia de processos conseguirem manter uma linha de comunicação bem estruturada e organizada entre si, além de contribuir com informações é importante manter um objetivo concreto entre as partes envolvidas. Com base nisso, é possível perceber que a comunicação entre os colaboradores do setor e demais áreas da organização durante o andamento dos processos é fundamental para o desenvolvimento das atividades operacionais. Ou seja, é de suma importância que essa troca de informações ocorra de forma clara e objetiva, buscando alcançar os objetivos que foram definidos.

Com relação à opinião das entrevistadas sobre os processos administrativos que dificultam o andamento e o fluxo contínuo das atividades diárias, a respondente 2 destacou que, de modo geral, não existe um processo que comprometa o andamento dessas atividades e trâmites administrativos do setor. Entretanto, apontou a disponibilidade de verba como fator

fundamental para a realização e iniciativa de determinadas ações na organização. Além disso, a respondente 4 ainda cita que: “Não existe um processo base para o funcionamento do departamento e que eles são, de certa forma, independentes”. Ainda, ressaltou que, com relação às demandas diárias: “Até que sejam regulares, elas são independentes”. Com isso, é possível observar que o departamento de desenvolvimento de pessoas não funciona por meio de um processo base e vital, mas através de demandas e processos administrativos rotineiros, em que as atividades são realizadas conforme as suas necessidades. De acordo com Ribeiro (2003), é de suma importância o alinhamento dos procedimentos em todas as etapas operacionais, visto que isso contribui no desenvolvimento das atividades e promove o funcionamento adequado dos trâmites administrativos. Dessa maneira, é possível perceber que um fluxo eficiente de processos favorece o desenvolvimento em todas as camadas da empresa.

Outro ponto em destaque citado pelas entrevistadas é que as demandas específicas que surgem ao longo da jornada de trabalho, como por exemplo o lançamento de atestados médicos, a inserção do teletrabalho ou de ajuste de frequência, são tratados e desenvolvidos como processos únicos e independentes. No entanto, a partir dessas demandas, é possível gerar ramificações envolvendo outros setores e atividades, tornando esses procedimentos a base estrutural e fundamental para o funcionamento do setor.

Assim, ainda nesse sentido, no que está relacionado a atividade do setor que leva mais tempo para ser concluída por conta da dependência de outros processos e departamentos, as entrevistadas concordaram que as ações orçamentárias, principalmente aquelas que dependem da disponibilidade de verba, são as que demandam mais tempo e impactam diretamente no fluxo dos processos administrativos. Como é relatado pelas respondentes 2 e 3, em que citam: "Todos aqueles procedimentos que envolvem disponibilidade de verba" e também: “Todos os processos que envolvam contratação ou aquisição”. Dessa forma, é notório que a burocracia é um fator determinante e significativo na celeridade dos processos e andamento das atividades. Entretanto, essas etapas e procedimentos são fundamentais para garantir a legalidade e a transparência no desenvolvimento das atividades no setor público.

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA OS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Por último, o terceiro objetivo da pesquisa buscou identificar e propor melhorias significativas, a fim de otimizar os processos administrativos operacionais do setor. Com isso,

levando em consideração a relação a percepção das servidoras sobre o andamento das demandas e do fluxo dos processos operacionais do departamento, todas as entrevistadas concordaram que os procedimentos que dependem apenas do DGP são atendidos de maneira eficiente. Ou seja, de acordo com as respondentes, o setor apresenta um funcionamento do fluxo de processos eficiente e bem estruturado. Entretanto, quando existe a necessidade desse processo transitar em outras áreas da organização, esse fluxo contínuo pode ser comprometido, o que acaba gerando atrasos durante todo o trâmite legal do processo.

Além disso, conforme menciona a entrevistada 3: “É eficiente quando depende apenas do DGP”, e a entrevistada 2: “A eficiência do departamento, muitas vezes, depende de um terceiro”. Assim, a partir dos relatos, é possível perceber que a eficiência do setor está relacionada à autonomia. Nesse sentido, a capacitação dos funcionários assegura a melhoria na produtividade, nos procedimentos operacionais e na execução das atividades diárias, além de impactar de maneira significativa no desempenho e na qualidade do serviço (Tomaz; Tomaz, 2023). Isso evidencia a importância de treinamentos e de desenvolvimentos com o objetivo de aumentar a produtividade e conquistar melhores resultados operacionais. Além disso, Maximiano (2017) menciona que a eficácia está relacionada à realização das metas e objetivos por parte da organização, enquanto a eficiência é baseada na utilização dos recursos da maneira correta e a forma como conquista seus resultados. Ou seja, é fundamental que a organização consiga alcançar suas metas e objetivos e ao mesmo tempo utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira, a fim de assegurar a eficiência e a eficácia dos processos.

O último ponto de grande relevância na entrevista aborda as principais mudanças ou melhorias que poderiam ser implementadas no departamento de desenvolvimento de pessoas, levando em consideração a jornada de trabalho, a rotina administrativa e a experiência das servidoras. Nesse sentido, as entrevistadas em sua maioria destacaram a questão da melhora na comunicação e na troca de informações entre os departamentos e a sede da PGT. Conforme mencionado pela respondente 1: “Sinto falta de ser mais bem informada, sobre algumas coisas que mudam, como, por exemplo, as normas ou rotinas administrativas”. Com base nisso, é possível perceber a importância que faz uma troca de informações bem definida e estruturada entre todos os envolvidos na cadeia de processo, a fim de resultar em uma maior eficiência operacional. Conforme Rocha e Luz (2020), a comunicação é um processo de colaboração mútua entre as pessoas que planejam conquistar objetivos concretos. Dessa maneira, é possível entender a importância da comunicação para o desenvolvimento eficiente das atividades e das rotinas administrativas do setor de gestão de pessoas.

Além disso, a respondente destaca que a valorização e a autonomia dos servidores são fundamentais para a estruturação do departamento em subdivisões, o que, na visão da respondente, proporciona maior responsabilidade e poder de decisão no desenvolvimento dos processos administrativos por parte do departamento. De acordo com Maximiano (2017), esse processo de dividir atribuições entre as pessoas ou um grupo de trabalho é fundamental para concluir os objetivos no tempo determinado. Para Chiavenato (2008), a principal força de uma organização são os recursos humanos. Ou seja, a equipe de trabalho é peça fundamental, visto que o sucesso de toda e qualquer empresa depende das pessoas que estão inseridas naquele local de trabalho. Ainda, conforme Tomaz e Tomaz (2023), o investimento bem estruturado e organizado nos profissionais dos setores públicos, por meio da valorização do trabalho, através de investimentos e de reconhecimento profissional, é uma maneira de melhorar a produtividade e desempenho nas atividades operacionais.

Assim, é possível perceber que a valorização adequada dos profissionais é de suma importância no desenvolvimento eficiente dos procedimentos administrativos, especialmente no setor público. Ainda, outro ponto em destaque abordado pelas entrevistadas é um mapeamento bem estruturado e organizado dos processos administrativos que envolvem o setor de desenvolvimento de pessoas. De acordo com as respondentes, é de grande importância que as etapas de desenvolvimento de cada processo sejam bem definidas e organizadas, com o principal objetivo de garantir a padronização dos procedimentos operacionais.

Com base nas informações descritas e por meio da entrevista realizada, é possível destacar alguns elementos relevantes sobre o departamento de desenvolvimento de pessoas e as indagações pertinentes do presente trabalho. Assim, o quadro a seguir destaca os pontos de melhoria no setor, bem como o impacto gerado no DGP e os aspectos fundamentais no desenvolvimento eficiente das atividades e trâmites administrativos.

Quadro 5: Aspectos relevantes e impactos no DGP.

Aspectos de melhoria	Como afeta o DGP
Comunicação	A comunicação entre as filiais e os setores que fazem parte do DGP é um ponto em destaque, visto que foi abordado durante a entrevista que essa comunicação poderia ser padronizada entre as filiais e mais sistemática com relação a troca de informações entre a PGT e as unidades regionais, com o

	principal objetivo de garantir maior eficiência operacional e otimizar o andamento das atividades administrativas.
Padronização de rotinas / processos	A padronização de rotinas é um aspecto abordado pelos entrevistados e impacta diretamente o desenvolvimento das atividades administrativas do DGP, dado que, como destacado na entrevista, falta padronização entre as regionais. Assim, isso pode afetar a comunicação entre as unidades e a troca de informações entre os departamentos.
Cooperação entre os departamentos	A integração entre os departamentos é um aspecto relevante, visto que os respondentes destacaram que os processos que transitam apenas dentro do setor são atendidos de maneira eficiente. Entretanto, quando esses processos envolvem outros departamentos, podem ocorrer atrasos e falhas durante o andamento dos trâmites administrativos.
Autonomia / maior responsabilidade dos servidores	A falta de autonomia dos servidores impacta o departamento de maneira significativa, visto que mesmo em situações simples, os servidores têm autonomia limitada para finalizar os processos e as demandas administrativas. Ou seja, conforme os entrevistados, a valorização dos servidores resultaria em um maior grau de responsabilidade e, conseqüentemente, em um melhor desenvolvimento de atividades e trâmites administrativos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dessa maneira, é possível observar os principais pontos de melhoria e os aspectos que foram abordados durante a entrevista com os servidores do departamento de gestão de pessoas, destacando os principais pontos e a maneira como isso impacta diretamente o andamento dos processos e trâmites administrativos no setor. Além disso, por meio das informações obtidas na entrevista também é possível destacar os elementos principais do departamento, como a eficiência operacional com relação aos processos administrativos que circulam dentro do setor, a divisão de tarefas por segmento, que partiu dos próprios servidores, e com isso aprimorou a eficiência no desenvolvimento dos processos

administrativos. Outro ponto fundamental é a agilidade nos trâmites administrativos que dependem do departamento, que segundo relatado, os servidores atendem às suas demandas de maneira eficiente e, por conta disso, não sofrem de sobrecarga e retrabalho.

Assim, considerando o quadro das atividades, dos aspectos fundamentais e dos pontos de melhoria do departamento de desenvolvimento de pessoas, principalmente no que se refere aos elementos ligados à comunicação, a padronização de rotinas e a cooperação entre os departamentos do Ministério Público do Trabalho na Paraíba, observou-se durante a entrevista realizada no setor que, os procedimentos administrativos vinculados a contratação de um estagiário está entre as rotinas que merecem uma atenção significativa, visto que esse procedimento de contratação, como mencionado na análise de dados, é um fator fundamental e de suma importância para o desenvolvimento eficiente das atividades administrativas.

Com base nisso, sugere-se a seguir uma proposta de Procedimento Operacional Padrão (POP) para o procedimento descrito, com o intuito de aprimorar esse processo de contratação de estagiários, garantindo que os elementos citados no quadro 5 fiquem em melhor evidência, ou seja, a comunicação entre as filiais, a padronização de rotinas, a cooperação entre os departamentos e a autonomia dos servidores sejam melhor articuladas entre o setor. Dessa maneira, o Procedimento Operacional Padrão, de acordo com o portal SEBRAE (2023), é um documento que aborda de forma direta cada etapa de um processo, com o principal objetivo de garantir a uniformidade e a padronização dos procedimentos operacionais e administrativos de uma determinada organização.

Além disso, o POP reflete de forma direta em três vantagens e benefícios para uma organização, que podem ser entendidos como: a orientação dos colaboradores, visto que a partir desse modelo os servidores conseguem identificar e seguir de forma precisa cada etapa de um determinado procedimento administrativo; a otimização dos processos, dado que a padronização e a uniformidade dos procedimentos resulta na celeridade das atividades; e, por fim, a melhora na comunicação e na produtividade, visto que é necessário que essa troca de informações e de conhecimentos seja constante e bem objetiva (SEBRAE, 2023). Com isso, é possível perceber a importância desse modelo para o desenvolvimento com maior eficiência e celeridade das atividades e dos procedimentos administrativos do departamento.

Figura 4: POP / Manual acerca da contratação de um novo estagiário.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA CAMPUS JOÃO PESSOA <i>Padronização de Processos</i>	
Manual de Orientação de Processos: Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)	
DESCRIÇÃO:	Etapas do processo para a contratação de um novo estagiário.
MACROPROCESSO:	Contratação e desenvolvimento de um novo estagiário.
OBJETIVO:	Contratar um novo estagiário conforme demanda dos setores.
SETOR ANALISADO:	Departamento de Gestão de Pessoas

DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

ETAPAS DO PROCESSO	RESPONSÁVEL	PROCEDIMENTO	RECURSOS UTILIZADOS
1	Setor interessado Outros envolvidos: Diretoria regional ou Procurador Chefe	1) Registro de um PGEA. 2) Elaboração de um despacho solicitando um novo estagiário. Obs: Em caso de setor administrativo encaminhar a diretoria regional e em casos de gabinete encaminhar ao PC	Comunicados
2	Procurador Chefe Outros envolvidos: Diretoria regional	1) Deferimento do pedido 2) Autorização para elaboração do edital de convocação Obs: Em caso de setor administrativo, o PGEA será encaminhado pela diretoria regional ao PC	Comunicados e documentos de análise.
3	Departamento de Gestão de Pessoas. Outros envolvidos: Chefia de gabinete e PC	Foco: Elaboração do documento com base na lista de classificados do concurso 1) Elaborar o documento 2) Envio para o PC assinar 3) Publicação no site do MPT-PB	Documentos de análise; Sítio eletrônico do MPT-PB
5	Departamento de Gestão de Pessoas.	Foco: Primeiro contato com o novo estagiário 1) Consultar informações de contato no banco de dados do MPT-PB 2) Realizar contato através de e-mail e whatsapp 3) Aguardar manifestação de interesse do candidato	E-mail; Whatsapp; Cosmos
6	Departamento de Gestão de Pessoas Outros envolvidos: Setor interessado; Faculdades; Estagiário	Foco: Elaborar os documentos admissionais 1) Analisar documentação 2) Consultar disponibilidade do setor interessado e do estagiário para início 3) Elaborar os documentos admissionais com base na data de início e inserir no novo PGEA do estagiário 4) Encaminhar os documentos para as partes envolvidas	Documentos de análise; E-mail; Comunicados; Whatsapp
7	Departamento de Gestão de Pessoas Outros envolvidos: Estagiário	Foco: Cadastrar e gerar os dados funcionais do estagiário na base de dados do MPT 1) Registro do estagiário conforme manual da procuradoria geral 2) Envio do PGEA para a PGT e finalização do cadastro no MentoRH	Sistema do MENTORH; Documentos de análise
8	Departamento de Gestão de Pessoas Outros envolvidos: Procuradoria-Geral do Trabalho	1) Envio do PGEA para guarda por parte do setor do estagiário 2) Acompanhamento para possíveis novas demandas	Documentos de análise

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2025).

Assim, é possível observar a importância de uma definição clara e bem estruturada de todas as etapas que envolvem o processo de contratação de um novo estagiário. Além disso, por meio do POP é possível identificar o responsável por cada etapa de um processo, além dos recursos necessários para a conclusão de uma determinada etapa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso teve como principal objetivo analisar a dinâmica e as atividades administrativas desenvolvidas no Departamento de Gerenciamento de Pessoas do Ministério Público do Trabalho na Paraíba, tendo em mente e levando em consideração o mapeamento de processos e a produtividade no desenvolvimento dos trâmites burocráticos que envolvem o setor. Para a realização do estudo foram elaborados três objetivos específicos: analisar os indicadores de produtividade do departamento, descrevendo as práticas e as atividades do setor; compreender as rotinas administrativas por meio do mapeamento de processos e, por meio disso, identificar gargalos durante desenvolvimento das atividades; por fim, propor melhorias para o departamento por meio do estudo.

Inicialmente, com relação ao primeiro objetivo específico, por meio das respostas obtidas durante a entrevista realizada foi possível identificar no departamento indicadores de desempenho e produtividade que funcionam tanto de maneira individualizada com os servidores quanto coletivos envolvendo todo o setor do DGP. Esses indicadores evidenciam a importância de manter a equipe de trabalho em sintonia com os objetivos e as metas organizacionais, visto que, para o departamento funcionar da maneira correta, é fundamental que os servidores estejam atuando de forma colaborativa e com base nas metas traçadas.

Assim, é possível identificar essa distinção entre os indicadores de produtividade individuais e os coletivos, como por exemplo as metas traçadas por área de trabalho, que funcionam como um indicador de desempenho individual, e a quantidade de pessoas capacitadas ao longo do ano, que representa um indicador coletivo para observar a produtividade do departamento. Além disso, por se tratar de uma unidade de desenvolvimento de pessoas, as rotinas administrativas apresentaram uma abordagem flexível e adaptável. Ou seja, atuando conforme demanda e requerimentos específicos.

Com isso, em relação ao segundo objetivo específico, é possível perceber que as rotinas administrativas e trâmites burocráticos do setor variam de acordo com as demandas diárias, ou seja, os procedimentos administrativos são realizados, em suma maioria, de acordo com os outros departamentos do MPT-PB. Além disso, por conta do trabalho remoto a rotina dos servidores é bastante flexível e regularmente alterada, isso impacta diretamente o setor de desenvolvimento de pessoas, visto que essas alterações na jornada de trabalho de cada colaborador precisa ser descrita e atualizada diariamente.

Levando em consideração os processos administrativos e as etapas para a conclusão de um requerimento, é possível destacar alguns pontos principais do departamento, por exemplo,

quando um processo é iniciado e finalizado dentro do próprio DGP, esse requerimento consegue tramitar sem falhas, erros ou atrasos. Isso evidencia a celeridade e a eficiência do departamento em relação aos processos e a finalização de um procedimento administrativo. Entretanto, conforme relatado, é possível observar dificuldades quando esse processo precisa transitar em outras áreas e departamentos, visto que isso pode ocasionar que o requerimento seja estendido e cause atrasos durante a finalização do processo.

Além disso, outro gargalo identificado no departamento é a falta de padronização entre as regionais, conforme relatado no presente estudo, o setor de desenvolvimento de pessoas apresenta ausência de conformidade das rotinas entre as unidades operacionais. Essa falta de padronização impacta a comunicação entre o setor e a Procuradoria-Geral do Trabalho, o que pode ocasionar a repetição de tarefas simples e de processos, bem como afetar negativamente o andamento das atividades e trâmites burocráticos do departamento. Assim, é possível identificar duas dificuldades enfrentadas pelo setor, como a tramitação dos processos entre os departamentos e a falta de padronização entre as regionais.

Dessa maneira, em conformidade ao terceiro objetivo específico do trabalho de propor melhorias para o departamento de desenvolvimento de pessoas, é fundamental destacar que a finalidade do estudo é proposta a auxiliar e contribuir com os servidores no desenvolvimento das atividades e dos procedimentos operacionais. Assim, o presente estudo propõe melhorias para dois principais problemas observados no setor, que são: o tempo de resposta para a finalização de um processo, quando este precisa transitar em outros setores da organização; e a falta de padronização entre as filias que compromete a comunicação e acaba refletindo no andamento dos procedimentos administrativos e operacionais.

Portanto, para o primeiro problema identificado sugere-se que o departamento trabalhe em conjunto com a Procuradoria-Geral do Trabalho com o objetivo de ampliar e expandir o Procedimento Operacional Padrão (Figura 4), que a princípio, foi desenvolvido a partir do processo de contratação de um novo estagiário. Essa ampliação funcionaria por meio da elaboração de um manual de orientações de processos que deverá conter um fluxo correto e bem estruturado dos principais trâmites administrativos, com o principal objetivo de auxiliar o acompanhamento e o controle interno desses processos, além de funcionar como um guia para todos os servidores do MPT, contendo orientações claras e objetivas sobre os responsáveis por determinado etapa de um processo.

Além disso, o POP trabalhado em conjunto com esse manual de orientação é fundamental e de suma importância para a padronização dos procedimentos administrativos,

visto que esses modelos promovem a conformidade e contribuem para a organização das rotinas, minimizando os erros e as possíveis falhas.

Com relação ao segundo problema observado, a ausência de padronização de rotinas entre as regionais, recomenda-se que ocorra reuniões mensais entre a procuradoria-geral do trabalho e os líderes de cada setor, com o principal objetivo de discutir as metas traçadas para cada departamento e manter os líderes do setor atualizados com novas informações sobre os procedimentos organizacionais. Essas reuniões são fundamentais, visto que conforme relatado durante a entrevista, existem ruídos na comunicação e na troca de informações entre a PGT e o departamento de desenvolvimento de pessoas, o que pode ocasionar o retrabalho para corrigir falhas em determinados processos devido às alterações que ocorrem nas normas e nos procedimentos operacionais e que nem sempre são comunicados da maneira adequada.

Além disso, essas reuniões regulares de alinhamento também funcionam como um direcionamento e um apoio extra, visando a ampliação e o desenvolvimento eficiente do procedimento operacional padrão e do manual de orientação de processos, buscando auxiliar os gestores e os líderes de cada departamento na familiarização das etapas, dos procedimentos administrativos e nos trâmites burocráticos de cada processo em desenvolvimento.

Dessa maneira, com base nas informações descritas no trabalho, é possível perceber que o estudo cumpriu com os três objetivos específicos propostos, bem como o objetivo geral da presente pesquisa de analisar as dinâmicas administrativas e as atividades operacionais do departamento de gestão de pessoas, além de sugerir melhorias para a eficiência dos processos e trâmites organizacionais do setor.

Entretanto, apesar dos resultados obtidos no estudo e do cumprimento dos objetivos, é importante destacar que este trabalho apresentou uma certa limitação natural e esperada, que pode ser entendida como trabalhar em cima de uma perspectiva externa, isto é, sem a convivência diária com as rotinas administrativas do setor. Apesar disso, o presente trabalho conseguiu cumprir com os objetivos que foram propostos.

Portanto, com o principal objetivo de melhorar a eficiência no tempo de resposta dos processos administrativos e organizacionais espera-se que as pesquisas futuras trabalhem com a perspectiva voltada para explorar novas formas de ampliar os processos, o mapeamento das atividades e de contribuir com a comunicação e na interação entre as pessoas envolvidas nos trâmites e nas atividades administrativas.

REFERÊNCIAS

- AIRES, V.; FERREIRA, V. Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público. **Revista Humanidade e Inovação**, Tocantins, v. 3, n. 1. 2016. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/126>. Acesso em: 05 dez. 2024.
- ANDRADE, C. M. de. **Avaliação de desempenho em edifícios de escritórios**: o ambiente de trabalho como meio para o bem estar produtivo. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.16.2005.tde-16102024-105855>. Acesso em: 05 nov. 2024.
- ANDRADE, M. N. S. de.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Pernambuco, v. 12, n. 2. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/49959>. Acesso em: 17 dez. 2024.
- BASTOS, R. C.; DE LORETO, M. das D. S. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 9, p. 15250–15267, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2664>. Acesso em: 17 dez. 2024.
- CAVALCANTE, A. F. A eficiência na governança pública e a percepção de valor pelos cidadãos: desafios, estratégias e impactos da nova governança pública no século XXI. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. e868, 2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/868>. Acesso em: 16 dez. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GERHARDT, T. E. et al. Unidade 4: Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 65-88. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2025.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. Tese de doutorado (Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/a3232268-3016-4046-980d-809be525c7f5/content>. Acesso em: 14 jan. 2025.
- MARTINEZ, M. **A influência do ambiente de trabalho na produtividade e qualidade do trabalho**: percepção dos funcionários em um escritório do setor público. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-06112018-084934/pt-br.php#referencias>. Acesso em: 28 nov. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

Ministério Público do Trabalho. Portaria PGT/MPT N° 632.2023. **Altera a Portaria que instituiu o Regimento Interno Administrativo do MPT**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://midia-ext.mpt.mp.br/pgt/apge/portal-sge/normas-politicas-publicacoes/arquivos/normas-relativas/portaria-632.pdf>. Acesso em: 20 maio. 2025.

NOGUEIRA, N. G.; GONÇALVES, R. S. R.; CAMPOS, R. de. Análise da aplicação da gestão por processos em uma seção de uma faculdade pública. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 289, 2018. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2036>. Acesso em: 13 nov. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Livro eletrônico. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Entenda o que é POP e qual sua importância para a gestão da qualidade**. Portal Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-pop-e-qual-sua-importancia-para-a-gestao-da-qualidade,58abbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 09 aug. 2025.

SILVA, L. de. O. Gestão estratégica na administração pública. **Revista FT**, São Paulo, v. 28, n. 138, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/gestao-estrategica-na-administracao-publica/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

SILVA, M. de. P. R.; LIMA, F. L. de. A. O princípio da eficiência na gestão pública brasileira: uma análise de suas contribuições nos serviços destinados à sociedade. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 138–151, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9106>. Acesso em: 16 dez. 2024.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2: A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Método de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 31-42. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2025.

SOUZA, J. A. P.; LOPES, F. I. P.; ROCHA, P. de. L. C. Função do líder no processo de motivação organizacional. **Revista Mundi**, Paraná, v. 1, n. 2, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php/MundiETG/article/view/271/62>. Acesso em: 10 dez. 2024.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, F. A. de. S.; DURANTE, D. G. Gestão de Processos na Administração Pública: Estudo a partir do processo de pagamento de diárias no Coren-CE. *Connection Scientific Journal*, Ceará, v. 6, n. 1, p. 19-38, 2024. Disponível em: <https://csj.abpsec.org.br/index.php/csj/article/view/78/46>. Acesso em: 12 dez. 2024.

ROCHA, M. M. S.; LUZ, C. N. M. A importância da comunicação nas organizações. *Multidebates*, Palmas, v. 4, n. 3, p. 10-23, 2020. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/249>. Acesso em: 10 jun. 2025.

TOMAZ, M. A.; TOMAZ, A. A. D. A importância do treinamento e do desenvolvimento na gestão estratégica de pessoas na administração pública. *Recima 21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218*, [S. l.], v. 4, n. 10, p. e4104152, 2023. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4152>. Acesso em: 10 jun. 2025.

TRILHA, C. C. da. S.; ALVES, G. K.; NUNES, R. da. S. Avaliação dos processos de compra com dispensa de licitação: estudo em uma Universidade Federal. *Navus*, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 73-86, 2018. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/617>. Acesso em: 11 jan. 2025.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pesquisador: João Victor Eleoterio Almeida

Objetivo: Essa entrevista tem como objetivo analisar os principais desafios administrativos enfrentados pelos servidores públicos do departamento de gestão de pessoas do MPT-PB.

1. Qual é o seu papel no Departamento de Gestão de Pessoas? Fale um pouco sobre as atividades exercidas no seu setor.
2. O departamento utiliza indicadores de desempenho? Se sim, quais são esses indicadores e com que frequência são monitorados?
3. Na sua opinião, quais processos administrativos do departamento têm mais impacto no desenvolvimento das atividades? E por quê?
4. Você acredita que as demandas são atendidas de forma eficiente? Se não, quais ajustes, na sua opinião, podem ser feitos para melhorar?
5. Existem falhas de comunicação entre o departamento e outras áreas da organização? Se sim, quais os problemas mais comuns?
6. Na sua opinião, existe algum processo administrativo específico que dificulta o andamento das atividades diárias, seja por burocracia ou outros fatores? Detalhe como esse procedimento funciona.
7. Qual é a atividade que leva mais tempo para ser concluída por conta da dependência de outros processos ou de outros departamentos?
8. Quais são as principais métricas e/ou indicadores de produtividades utilizados no Departamento de Gestão de Pessoas? Como funciona?
9. Com base na sua experiência, quais as principais mudanças ou melhorias que podem ser feitas no departamento para otimizar o andamento dos processos administrativos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1 IDENTIFICAÇÃO DA PESQUISA

Campo de investigação: Departamento de Gestão de Pessoas.

Título do Projeto: Análise das Atividades administrativas do Departamento de Gestão de Pessoas do Ministério Público do Trabalho na Paraíba (MPT-PB): Proposta de melhorias para a eficiência dos processos operacionais.

Pesquisador: João Victor Eleoterio Almeida.

Orientador responsável: Prof(a). Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida.

2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

2.1 Apresentação da pesquisa

Você está sendo convidada(o) a participar, de maneira voluntária, da pesquisa intitulada “**Análise das Atividades administrativas do Departamento de Gestão de Pessoas do Ministério Público do Trabalho na Paraíba (MPT-PB): Proposta de melhorias para a eficiência dos processos operacionais**”, desenvolvida como Trabalho de Conclusão de Curso - TCC no curso de **Bacharel em Administração** do Instituto Federal da Paraíba - **IFPB**. O

objetivo deste estudo é abordar as rotinas administrativas do departamento de desenvolvimento de pessoas e identificar problemas e possíveis pontos de melhoria.

2.2 Benefícios esperados

Com a sua ajuda, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir positivamente no desenvolvimento das atividades e rotinas administrativas do departamento de Gestão de Pessoas.

2.3 Confidencialidade

Os dados coletados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e apresentados de maneira a preservar o anonimato dos participantes. Além disso, nenhum nome ou informação que permita a identificação do respondente será divulgado.

Consentimento Livre e esclarecido

Após os devidos esclarecimentos, declaro ter sido informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, bem como sobre os possíveis benefícios decorrentes do estudo. Afirmando que li e compreendi os termos apresentados. Assim, manifesto meu consentimento livre e esclarecido para participar desta pesquisa.

JOÃO PESSOA, 2025.

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Participante

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	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 da versão final Tcc 2025.1 - João Victor Eleoterio Almeida

Assunto:	Entrega da versão final Tcc 2025.1 - João Victor Eleoterio Almeida
Assinado por:	Joao Almeida
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Joao Victor Eleoterio Almeida, DISCENTE (20211460027) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 29/08/2025 18:40:14.

Este documento foi armazenado no SUAP em 29/08/2025. 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: 1591263

Código de Autenticação: e2250375c5

