

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS (NUCSA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

KAROLINA GOMES NUNES PEREIRA

PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE CAPACITAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO
MINISTÉRIO PÚBLICO DE RONDÔNIA

PORTO VELHO

2024

KAROLINA GOMES NUNES PEREIRA

PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE CAPACITAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO
MINISTÉRIO PÚBLICO DE RONDÔNIA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede – PROFIAP, para o exame de qualificação, como requisito obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Natália Talita Araújo Nascimento

PORTO VELHO

2024

KAROLINA GOMES NUNES PEREIRA

**PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE CAPACITAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO
MINISTÉRIO PÚBLICO DE RONDÔNIA**

Projeto de Pesquisa apresentado como parte dos requisitos necessários para o
Exame de Qualificação de Mestrado, para exame da comissão avaliadora.

Comissão Avaliadora

Profa. Dra. Natália Talita Araújo Nascimento
Orientadora e Presidente

XXXXXXXXXXXXXX
Avaliador(a) Interno(a)

XXXXXXXXXXXXXX
Avaliador(a) Interno(a)

XXXXXXXXXXXXXX
Avaliador(a) Externo(a)

PORTO VELHO
2024

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema a gestão de processos e pertence à grande área das Ciências Sociais Aplicadas, subáreas Administração Pública. O objetivo de pesquisa são os processos de capacitação interna da Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO) Buscou-se responder ao problema: como os processos de contratação de capacitações internas podem ser otimizados a partir das aplicações do Business Process Model and Notation (BPMN)? Para resolver esse problema de pesquisa foi definido o objetivo geral de analisar as modalidades de contratação de capacitações internas executadas pelo Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO) a partir do *Business Process Model and Notation* (BPMN), com ênfase na otimização e alinhamento ao Planejamento Estratégico 2021-2030 do órgão. Quanto aos objetivos específicos, vislumbra-se identificar as modalidades, mapeá-las e propor a otimização dos fluxos de trabalho. O estudo se sustenta a partir da Teoria Institucional. Considerando os objetivos propostos, metodologicamente, este trabalho constitui um Estudo de Caso Único sendo classificado: quanto à finalidade, trata-se de pesquisa aplicada com abordagem de natureza qualitativa; no que se refere aos objetivos, é descritiva; em relação aos procedimentos, mista, por meio de estudo bibliográfico, documental e pesquisa participante, delineando-se a partir de formulário, questionário e grupo focal, com método de análise de conteúdo. Em relação aos resultados, foi possível propor a otimização dos processos estudados e o seus redesenhos.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Administração Pública; contratação de serviços de capacitação; otimização de processos.

ABSTRACT

This research's theme is process management and belongs to the broad area of Applied Social Sciences, subareas of Public Administration. The research objective is the internal training processes of the Higher School of the Public Ministry of the State of Rondônia (MPRO). We sought to answer the problem: how internal training hiring processes can be optimized based on the applications of the Business Process Model and Notation (BPMN)? To solve this research problem, the general objective was defined to analyze the modalities of contracting internal training carried out by the Public Ministry of the State of Rondônia (MPRO) based on the Business Process Model and Notation (BPMN), with an emphasis on optimization and alignment to the Strategic Planning 2021-2030 of the organization. As for the specific objectives, the aim is to identify the modalities, map them and propose the optimization of workflows. The study is based on Institutional Theory. Considering the proposed objectives, methodologically, this work constitutes a Single Case Study being classified: regarding the purpose, it is applied research with a qualitative approach; with regard to objectives, it is descriptive; in relation to procedures, mixed, through bibliographical and documentary studies and participatory research, based on a form, questionnaire and focus group, with a content analysis method. In relation to the results, it was possible to propose the optimization of the studied processes and their redesign.

Keywords: Process Management; Public Administration; contracting training services; process optimization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de compra na internet utilizando BPMN	39
Figura 2 – Estrutura metodológica da pesquisa	51
Figura 3 – Participante por formação acadêmica	81
Figura 4 – Participante por titulação acadêmica.....	82
Figura 5 – Participante por modalidade de contratação	82
Figura 6 – Relação entre quantidade de palavras e de unidades de contexto por tipo de colaborador	93
Figura 7 – Falas dos participantes por documento do grupo focal	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gestão de processos versus gestão por processos	23
Quadro 2 – Processo e suas definições	24
Quadro 3 – Processo e suas classificações	26
Quadro 4 – Processos primários, chaves e críticos	28
Quadro 5 – Hierarquia do Processo	29
Quadro 6 – Classificação hierárquica dos processos e conceitos.....	29
Quadro 7 – Principais metodologias para mapeamento de processos	31
Quadro 8 – Simbologia adotada pelo BPMN no Bizagi Modeler	33
Quadro 9 – Diferenças da Administração Pública em relação à Administração de Empresas	41
Quadro 10 – Pontos importantes, benefícios e barreiras para otimização de processos	44
Quadro 11 – Principais metodologias para otimização de processos	47
Quadro 12 – Classificação da pesquisa	52
Quadro 13 – Procedimentos metodológicos da pesquisa	55
Quadro 14 – Processos de capacitação interna entre janeiro de 2021 e dezembro de 2023	58
Quadro 15 – Marco temporal para coleta de processos de acordo com a norma vigente	59
Quadro 16 – Processos enquadrados na vigência da norma para sorteio	60
Quadro 17 – Classificação dos processos de acordo com o ano e trimestre	61
Quadro 18 – Classificação dos processos por modalidade/ano/trimestre	61
Quadro 19 – Processos sorteados para fase de mapeamento do estado atual	64
Quadro 20 – Modalidades de contratação de capacitação interna.....	76
Quadro 21 – Unidades de registro e frequência após codificação	83
Quadro 22 – Resultado do processo de validação por busca de palavras-chave no Atlas.ti	85
Quadro 23 – Unidade de registro e frequência após o refinamento	86
Quadro 24 – Agrupamento das unidades de registro em eixos temáticos	89
Quadro 25 – Categorias e elementos de análise	89
Quadro 26 – Descrição da participação nos encontros do grupo focal	93

Quadro 27– Checklist para redesenho dos fluxogramas.....125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	16
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS <i>VERSUS</i> GESTÃO POR PROCESSOS.....	22
2.2.1 Conceito de Processo	24
2.2.2 Classificação de Processos.....	26
2.2.3 Hierarquia dos Processos.....	28
2.2.4 Mapeamento de processos.....	30
2.2.4.1 Metodologia de Gestão de Processos <i>Business Process Model and Notation</i>	33
2.2.5 Organizações públicas e a gestão de processos para otimização	41
2.3 CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	48
3 METODOLOGIA	50
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2 ASPECTOS ÉTICOS	52
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.3.1 Pesquisa documental	56
3.3.2 Pesquisa qualitativa	65
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL	74
4.1.1 Estrutura do Ministério Público do Estado de Rondônia e de sua Escola Superior	74
4.1.2 Objetivo Estratégico do Ministério Público do Estado de Rondônia - Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras	77

4.1.3 Mapeamento no estado atual (<i>As-Is</i>) dos processos de capacitação interna.....	78
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA.....	80
4.2.1 Perfil dos participantes	80
4.2.2 Análise de conteúdo.....	83
4.2.2.1 Contexto prático – questionários e grupo focal.....	92
4.2.2.2 Categoria Validação do Fluxo.....	95
4.2.2.3 Categoria Pontos chave para otimização	107
4.2.4 Mapeamento no estado futuro (<i>To-Be</i>) dos processos de capacitação interna.....	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERÊNCIAS.....	129
ADENDO A – FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE ETAPAS.....	147
ADENDO B – FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES SOBRE OS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	148
ADENDO C – QUESTIONÁRIO SOBRE OS FLUXOS DOS PROCESSOS	149
ADENDO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	150
ADENDO E – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA OS ENCONTROS	153
ADENDO F – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA – ESTADO ATUAL.....	155
ADENDO G – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA – ESTADO ATUAL.....	156
ADENDO H – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA – INSTRUTOR EXTERNO – ESTADO ATUAL.....	157
ADENDO I – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA – INSTRUTOR INTERNO – ESTADO ATUAL	158
ADENDO J – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA – ESTADO FUTURO.....	159
ADENDO K – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA – ESTADO FUTURO.....	160
ADENDO L – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA – INSTRUTOR EXTERNO – ESTADO FUTURO	161

ADENDO M – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA – INSTRUTOR INTERNO – ESTADO FUTURO	162
ANEXO I – AUTORIZAÇÃO DO ÓRGÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA .	163

1 INTRODUÇÃO

A literatura que aborda a gestão de processos tem se mostrado farta em diversos aspectos, como a origem e campos de aplicação. Não obstante, a palavra processo pode apresentar diversos significados, sendo mais comum o entendimento de ocorrer entrada e saída bem definidas, a fim de gerar resultado para o cliente (Gonçalves, 2000; Paim *et al.*, 2009; Cruz, 2015b; Oliveira, 2019; Araujo, Garcia e Martines, 2022). Cruz (2015a) e Capote (2011) destacam que, principalmente no Brasil, atribui-se ao termo uma ênfase voltada a negócios, com sentido mais comercial, mas reforçam que processo deve ser interpretado em sentido mais amplo, se referindo a qualquer coisa que tenha que ser produzida e à interação intraorganizacional para entrega de resultados, seja em uma organização com ou sem fins lucrativos ou governamental.

Desenvolver ferramentas que possam acompanhar a evolução dos processos e alcançar a eficiência é crucial, uma vez que esta pode ser medida pela correta utilização dos recursos, cumprimento da missão organizacional e atendimento das demandas da sociedade com qualidade (Paludo, 2013). Hamanaka e Soares (2019) também consideram que o mapeamento de processos se propõe a apontar os fluxos informacionais, a fim de aprimorar o desempenho das atividades, permitindo recuperar informações necessárias para a realização das tarefas de forma eficiente: encontrar a informação que se precisa em tempo hábil. Assim, o redesenho dos processos organizacionais decorre da necessidade de aperfeiçoar resultados (Albuquerque, 2012).

Para esse mapeamento, modelagem e redesenho várias metodologias podem ser utilizadas, sendo uma das principais o *Business Process Model and Notation*, Modelo e Notação de Processos de Negócios em português. Nesse modelo os processos são representados como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento (eventos e junções), podendo conter um ou mais processos, utilizando um único tipo de diagrama, o Diagrama de Processos de Negócio (Valle e Oliveira, 2013). Sua utilização tem sido analisada do ponto de vista prático, a exemplo dos estudos de Pereira (2011), cujo trabalho analisou, modelou e propôs melhorias para o processo de produção de material didático de um curso à distância de uma Universidade Federal. Na área

médica, Scheuerlein *et al.* (2012) conceberam um projeto-piloto para estabelecer um roteiro clínico para doenças de média complexidade. Lobo, Conceição e Oliveira (2018), aplicaram a notação em uma empresa de serviços do setor de gás e óleo. Da Silva Torres *et al.* (2021), modelaram a negociação de títulos financeiros do Banco Nacional Holandês. E Polančič e Orban (2023), comunicações corporativas.

Essas análises mostram que o *Business Process Model and Notation* tem sua vantagem em ser a notação que mais cresce em utilização, pois oferta uma gama de recursos que apoiam a criação de diagramas claros e simples (Chinosi e Trombeta, 2012; Zarour *et al.*, 2020). Ainda, é a mais utilizada atualmente no mercado quando se fala em notação para representação de processos (Capote 2011) e reconhecida como padrão para modelagem de processos (Kocbek *et al.*, 2015 e Pereira e Freitas, 2019).

Nesse contexto da gestão de processos, nas instituições públicas não é diferente. As reformas pelas quais o setor público brasileiro passou, de uma gestão patrimonial para burocrática, evoluindo para o modelo gerencial, na busca por reduzir custos e obter resultado, com foco na eficiência, contribuíram para a modernização da gestão, com o governo adotando ferramentas que pudessem promover agilidade nas respostas às demandas por serviços de qualidade (Melati; Janissek-Muniz, 2022). A estruturação administrativa baseada em processos e procedimentos interessa ao passo que proporciona vantagens, como direcionamento a resultados e redução do custo operacional das atividades, pois somente o necessário será desenvolvido e de modo adequado (Oliveira, 2014).

O Gerenciamento de Processos de Negócios, também conhecido, em inglês, como *Business Process Management* (BPM), surge nesse cenário de busca por resultados melhores nas organizações públicas, de modo a inovar as atividades internas, aumentando o desempenho e aperfeiçoando os serviços públicos (Kregel, Distel e Coners, 2022). Para isso, exige-se trabalho contínuo de análise das atividades executadas e comprometimento da equipe (Melo e Monteiro, 2020).

Daí a importância de o Ministério Público de Rondônia, como Instituição vanguardista e defensora dos direitos dos cidadãos (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a), se atentar à cultura da gestão dos processos, em razão da necessidade de otimizar o trabalho, para melhoria dos serviços prestados à sociedade (Ramos *et al.*, 2019). Gerenciar processos auxilia na melhoria e inovação;

alinhamento estratégico; a capacitação profissional; a identificação e análise de lacunas a serem preenchidas; propor soluções que impactem na qualidade e redução de custo e de tempo. Difundir essa ideia tem-se mostrado complexo, mas somente induzindo à prática será possível convencer de que esse tende a ser o melhor caminho (Cohen, Hendrischky e Jorge, 2021).

Diante dessas questões e da importância dos processos para o setor público, julgou-se relevante investigar os processos referentes às duas modalidades de contratação de capacitação interna na Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia (EMPRO), quais sejam, contratação de ministrante, podendo ser pessoa física ou pessoa jurídica, e gratificação de instrutoria, a qual pode ser paga a instrutor interno ou externo. No âmbito das organizações públicas, a regra geral de contratações, conforme o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2020), estabelece que deve ser realizada prévia licitação, um procedimento administrativo vinculado por meio do qual é selecionada a melhor proposta para celebração de contrato ou obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico (Carvalho Filho, 2023).

Quando se fala em contratação de serviços de treinamento, capacitação ou aperfeiçoamento, em razão da inviabilidade da competição, pois se trata de serviço técnico especializado de natureza predominantemente intelectual e de notória especialização, isto é, a partir de estudos, experiência ou outros requisitos que permitam inferir que o trabalho é essencial e reconhecidamente adequado à plena satisfação do que se pretende contratar (Justen Filho, 2023), a licitação se torna inexigível (Brasil, 2021).

Ainda, Justen Filho (2023) afirma que o serviço de treinamento possui essa característica de técnico especializado em razão de, embora possa haver mais de uma empresa ou profissional que ofereça o que a Administração Pública busca contratar, há um certo grau de subjetividade que não permite mensuração por critérios objetivos para qualificar o prestador do serviço, devendo ser reconhecida a notória especialização na área em que o potencial contratado atua, sendo que sua atuação possui cunho criativo e que difere a cada caso. Assim, é dessa prestação por sujeito com notória especialização que surge a inviabilidade da competição (Justen Filho, 2023).

A partir disso e de que o Ministério Público do Estado de Rondônia, em seu Planejamento Estratégico contemplou uma Perspectiva relacionada ao Aprendizado e Crescimento, cujo Objetivo Estratégico é prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras, buscando dar suporte aos processos de negócio e provimento de soluções tecnológicas integrados, por meio da inovação, e dentro dessa Perspectiva foi prevista uma Iniciativa de Mapeamento de Processos (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a), é preciso discutir e repensar os processos de contratação de capacitação interna no âmbito da Escola Superior, pois pode trazer contribuições importantes para a Instituição, uma vez que é órgão auxiliar do MPRO, cuja melhor execução dos seus serviços e racionalização de recursos materiais deve ser observada (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Ministério Público de Rondônia deu o primeiro passo em relação ao Gerenciamento de Processos de Negócios à medida que instituiu o Manual das Promotorias de Justiça e os fluxogramas das rotinas desse manual, em 2017 (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2017), culminando na instituição de um Escritório de Processos para gerenciar essa missão de adesão e fomento ao gerenciamento de processos entre os anos de 2018 e 2019 (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2018b, 2019b). Embora, por várias vezes, tenha-se tentado mapear os vários processos da Escola Superior do MPRO, os trabalhos não foram concluídos, sendo refeitos a cada vez que se retomava (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2018a). Em algumas unidades esse processo foi finalizado (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2017). Em outros, está em desenvolvimento (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019a, 2021a, 2023b). E no setor em que se pretende realizar a pesquisa, atualmente está parado, sendo que um único processo, que foi reestruturado recentemente e que não havia sido mapeado antes, o qual diz respeito ao custeio de deslocamento de membros da Instituição para participação em eventos de capacitação que ocorram fora do Estado, foi mapeado (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023a). Portanto, não se refere aos dois processos que se buscará mapear.

Ainda, além de pesquisadora, sou servidora lotada na Escola Superior, acompanhando o dia a dia, queixas e dúvidas dos colegas, que constantemente recorrem a pesquisas por outros processos similares para verificar o que foi feito e proceder da mesma forma, o que consome tempo. Também é comum manifestações informais de insegurança, consultando-se constantemente a norma para certificar-se de que o procedimento que está adotando é o correto ou, pior, se algo imprescindível deixou de ser executado, o que pode ocasionar interrupção das tarefas em andamento para correções. Outra situação recentemente experimentada é que uma nova servidora ingressou na Instituição e deixá-la a par dos fluxos mostrou-se difícil, pois o gerenciamento das contratações é uma das tarefas mais complexas e críticas da unidade e não havia uma maneira mais didática para mostrar visualmente como o processo ocorria, recorrendo-se a uma gravação de vídeo explicando o processo passo a passo conforme os documentos que constavam de um processo eletrônico escolhido como modelo.

Diante desse cenário, considerando que ao longo de todas essas tentativas ocorreram alterações legislativas, internas (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c, 2021c e 2023d) e externas (Brasil, 2021), as quais dizem respeito à contratação de serviços de capacitação, não ocorrendo a conclusão dos mapeamentos (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2018a), sendo uma dificuldade para a equipe lidar com o fluxo de trabalho desses processos, pois há um misto de normas que os regem e é exigido conhecimento em vários campos (Direito, orçamento e projeto sendo as principais), bem como, a EMPRO passa por um processo de reestruturação para expandir sua atuação para ofertar cursos de pós-graduação (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2021b), surge a seguinte questão da pesquisa: Como os processos de contratação de capacitações internas podem ser otimizados a partir das aplicações do *Business Process Model and Notation* (BPMN)?

1.2 OBJETIVOS

Para chegar à resposta do problema da pesquisa, sugerimos o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme se apresentam.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as modalidades de contratação de capacitações internas executadas pelo Ministério Público do Estado de Rondônia a partir do *Business Process Model and Notation* (BPMN), com ênfase na otimização dos fluxos de trabalho e alinhamento ao Planejamento Estratégico 2021-2030 do órgão.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as modalidades de contratação de capacitações internas do Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO);
- b) Mapear as modalidades de contratação de capacitações internas executadas pelo MPRO em relação aos aspectos do *Business Process Model and Notation* (BPMN);
- c) Propor otimização dos fluxos de trabalho para as modalidades analisadas em atendimento ao Objetivo Estratégico (OE) de prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras, presente no Planejamento Estratégico 2021-2030 do MPRO.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

O presente estudo justifica-se ao considerar que deixar de acompanhar as mudanças do mundo complexo pode resultar em perda de oportunidades (Cohen, Hendrischky e Jorge, 2021). A sobrevivência e crescimento das organizações dependem da gestão de processos e da capacidade de utilizar eficazmente o grande volume de informações para atender aos objetivos estratégicos (Sincorá *et al.*, 2018). Instituições orientadas à gestão dos processos, estruturando, descrevendo, documentando, mensurando, controlando e otimizando suas atividades, tendem a passar por situações de vulnerabilidade sem sucumbir, isto é, podem tornar-se resilientes (Sincorá *et al.*, 2023).

Ainda, há de se considerar que as organizações públicas possuem natureza única, pois devem atender ao interesse público (Lima, Jacobini e Araújo, 2015), sendo a essas atribuído o gerenciamento dos recursos públicos para que sejam atendidas as necessidades da população de maneira eficiente (Pereira e Pereira, 2001).

Por esse motivo, a pesquisa mostra-se relevante ao ambiente acadêmico, uma vez que o gerenciamento de processos de negócios tende a impactar positivamente no desempenho das organizações, sejam privadas ou públicas (Kregel, Distel e Coners, 2022).

Embora a aplicação prática da gestão de processos na Administração Pública venha crescendo (Andrade, 2017; Vasconcelos, 2019; Xavier, 2019; Doi, 2019; Duarte, 2023), Silva (2019) e Duarte (2020) consideram que seu emprego voltado especialmente à área de contratação de serviços de aperfeiçoamento é tido como incipiente. Assim, estudar os processos de contratação de capacitação interna do Ministério Público do Estado de Rondônia torna-se oportunidade de contribuição para o ambiente acadêmico, pois não foram encontrados estudos sobre esses ou outros processos similares na Instituição.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Além da contribuição dessa pesquisa para o universo acadêmico e teórico, o trabalho também poderá contribuir com a prática dos processos de contratação de capacitação interna, pois é relevante para os gestores e servidores que atuam no setor principal onde esses processos são executados, a Escola Superior do MPRO, bem como, para os demais envolvidos no Órgão. Considerando os problemas relatados vivenciados na prática, bem como a tentativa de mapeamentos anteriores ter se dado com foco principal em representar graficamente o processo (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2018a), diferente do propósito da pesquisa, a qual busca analisar as modalidades de contratação de capacitação interna do MPRO para verificar o que pode ser otimizado, tanto nos processos quanto nas normativas internas que regem as atividades envolvidas, o presente trabalho partiu dessa motivação, sendo relevante na medida em que proporcionará meios para alcance de melhores resultados, fomentando a adoção do gerenciamento de processos na Instituição (Kregel, Distel e Coners, 2022). Com isso, almeja-se evitar falhas ou ilegalidade dos procedimentos, as quais podem acarretar responsabilização dos envolvidos; celeridade processual, pois a partir do conhecimento do fluxo o setor poderá gerir e fiscalizar melhor o processo, intervindo no andamento, quando necessário; melhor entendimento das atividades envolvidas para os que ingressam

no setor e para os novos gestores da Administração Superior que assumem a direção do órgão.

Por essa razão que uma organização que tem papel de destaque e visibilidade como é o caso do Ministério Público de Rondônia (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a) não pode se eximir de, pelo menos, tentar a implantação do gerenciamento de processos. Ainda, tem-se que esse campo de pesquisa como recente, tornando-se um vasto e interessante para exploração (Carvalho e Sousa, 2017).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Richardson (2017, p. 77), “cada estudo empírico necessita de um referencial teórico mais ou menos elaborado, ou seja, de uma perspectiva que oriente o processo da pesquisa”. Nos estudos qualitativos, a construção da estrutura teórica é norteadada pela aproximação aberta e flexível ao campo da pesquisa, partindo de conhecimentos, suposições e reflexões, de modo que as teorias buscam reestruturar as relações em determinado contexto, em um segmento da realidade (Richardson, 2017). Nas palavras de Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 82), “um conjunto de proposições inter-relacionadas, capazes de descrever, explicar por que e como um fenômeno ocorre”.

O pesquisar, a busca por conhecimento, conduz a uma nova visão de mundo, novas atitudes e à transdisciplinaridade, além de levar o pesquisador à autonomia intelectual, em que este aplica a teoria à prática, constrói e reconstrói conhecimento, tem postura crítica, analisa, seleciona, sintetiza e chega a conclusões (Ramos, 2009).

Os conceitos que envolvem o presente estudo abordam os aspectos da Governança e da Teoria Institucional. Partindo do pressuposto de que o Estado, isto é, um território definido, com organização política, social e jurídica, existe para realizar o bem comum (Matias-Pereira, 2018), e por meio de seu aparelho estatal, a Administração Pública, executa os serviços com vistas a satisfazer as necessidades da população (Tribunal de Contas da União, 2020), na consecução desse objetivo a governança pública aumentará as chances de entrega de bons resultados à sociedade, pois permite aplicar práticas de estratégia, liderança e controle para que os interessados avaliem as demandas, direcionem e monitorem o funcionamento, a

fim de melhorar o desempenho das organizações públicas e promover a integridade (Tribunal de Contas da União, 2020; OCDE, 2017).

O aspecto da governança é oriundo do mundo corporativo, quando a relação entre os proprietários e os administradores das organizações tornou-se conflituosa, necessitando de mecanismos de controle empresarial para estabelecer limites entre os interesses dessa relação e diminuir o conflito (Cristóvam e Bergamini, 2019).

Cristóvam e Bergamini (2019) afirmam que trazer a questão da governança para o âmbito legal introduz no interior das organizações públicas procedimentos que minimizam e previnem a corrupção e desvio dos fins públicos. Nesse contexto, ocorre um isomorfismo coercitivo, uma homogeneização ocasionada pelas imposições legais ou da sociedade (Dimaggio e Powell, 2005). Empresas e organizações estatais corriqueiramente precisam mudar a forma do fazer em razão de leis ou regulamentos que surgem. Também se ajustam para atender aos anseios da sociedade, que cada vez mais cobra serviços de qualidade. E fazem isso não só para se adequarem, mas por questões políticas e para serem vistas como legítimas (Dimaggio e Powell, 2005; Cavalcante, 2019).

Considerando que o referencial teórico construído deverá dialogar com os resultados a serem encontrados, atingir os objetivos e responder ao problema da pesquisa, a fim de analisar como os processos de contratação de capacitação interna no Ministério Público do Estado de Rondônia são realizados, buscou-se conhecer a temática referente à administração pública, à gestão de processos e às contratações de capacitação no âmbito do setor público.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao se conceituar administração, seja no direito privado ou no público, essa está relacionada à atividade que depende de uma fonte externa (a lei), a qual guiará o administrador na persecução de uma utilidade, de uma finalidade. O que ele faz é para atender aos interesses dessa vontade externa, individual ou coletiva. Quando se trata de Administração Pública, essa vontade origina-se na lei que estabelecerá a finalidade a ser alcançada pelo gestor (Di Pietro, 2023). Na concepção tradicional, o Estado se divide em três Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. Ao Legislativo compete a função de estabelecer as leis que regulam as ações estatais. O Judiciário

é titular da competência jurisdicional, agindo a partir da provocação do interessado quando a lei não é cumprida espontaneamente. E ao Executivo a administração, desempenhando a atribuição executiva ou administrativa, independentemente de provocação e o Estado atuando como parte das relações que se sucedem. Embora independentes, essa independência não é absoluta, sendo uma separação harmônica, que confere autonomia relativa, em que cada poder exercita hegemonicamente, mas não exclusivamente, um tipo de função (Justen Filho, 2023).

Essencialmente, a partir da ideia de planejar e executar, atribuem-se dois aspectos à expressão Administração Pública: o primeiro é o objetivo, material ou funcional, em que se melhor denomina administração pública, grafada com iniciais minúsculas, cuja função é propriamente a administrativa, a atividade estatal de defender o interesse público, e que compete principalmente ao Poder Executivo. Em sentido amplo, a função política é a de traçar as diretrizes governamentais e a administrativa a de executar; em sentido estrito, não considera os órgãos governamentais e a função política, apenas a administrativa. O segundo aspecto é o subjetivo, formal ou orgânico, sob o qual as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos (chamados órgãos administrativos, pertencentes a qualquer outro organismo estatal e não só ao Poder Executivo) exercem a função administrativa. De modo amplo, abrange os órgãos governamentais, que traçam os planos de ação, dirigem e comandam, e os órgãos administrativos, os quais executam esses planos; de maneira estrita, refere-se apenas aos órgãos administrativos (Mazza, 2023; Di Pietro, 2023). Em síntese, conforme Di Pietro (2023), Administração Pública é:

a) sentido objetivo: execução da vontade do Estado proveniente da lei, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para satisfazer interesses coletivos.

b) sentido subjetivo: conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes públicos aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa.

A finalidade específica do órgão estudada neste trabalho, que tem relação com o aspecto de subjetividade de Administração Pública, difere da função típica, determinada pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que o define como instituição permanente e independente em relação aos três poderes, essencial à função jurisdicional do Estado, à qual é incumbida a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, portanto, mais relacionada ao aspecto objetivo (Brasil, 2020).

Nesse contexto, as organizações públicas possuem natureza única, pois atendem ao interesse público e estão dispostas em um ambiente político e técnico, possuindo tanto prerrogativas quanto restrições legais que impactam significativamente em sua estrutura organizacional e funcionamento quando comparadas às privadas (Lima, Jacobini e Araújo, 2015). É papel da administração pública gerir os recursos públicos para que sejam atendidas as necessidades da população, sendo o principal satisfazer o interesse público de maneira eficiente (Pereira e Pereira, 2001).

Assim, houve uma reforma gerencial no Brasil, sob influência da Nova Gestão Pública, implementada em países desenvolvidos, como o Reino Unido, a partir do redesenho institucional do Estado, atribuindo à iniciativa privada o que essa pudesse desempenhar, deixando a cargo da descentralização atividades que não envolvessem o poder de Estado. Dessa forma, buscava-se a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (Bresser-Pereira, 2007). Para Denhardt e Denhardt (2000), a Nova Gestão Pública vai além da incorporação de ideias e práticas do setor privado ao setor público. Os autores defendem o que chamam de Novo Serviço Público, “um conjunto de ideias sobre o papel da administração pública no sistema de governança que coloca os cidadãos no centro”, de modo que os gestores públicos não controlam ou dirigem a sociedade, mas auxiliam na articulação e satisfação dos interesses comuns dos cidadãos (Denhardt e Denhardt, 2000, p. 552).

A implementação de algumas dessas mudanças requeria alterações legislativas, algumas sendo conquistadas, a exemplo da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que acrescentou no rol do artigo 37 da Constituição Federal o princípio da eficiência (Brasil, 2020), tido como o grande princípio privado incorporado no ordenamento público, dada a sua utilidade em manter o serviço público em rota de melhoria de oferta e cobertura, mesmo diante do cenário de restrições orçamentárias, guardando relação com as reformas administrativas ocorridas a partir da redemocratização e que tiveram um acelerado avanço nos anos 1990 (Bresser-Pereira, 2007; Abrucio, 2007).

No que diz respeito ao papel particular do Ministério Público do Estado de Rondônia, estudos abordam diversos aspectos quanto às mudanças que impactam no desempenho do serviço prestado pelo Ministério Público Brasileiro, dentre elas: partindo do pressuposto que a Administração Pública Gerencial propõe a eficiência a

partir da melhor aplicação dos recursos, inclusive os humanos (Lima Filho e Peixe, 2020), Dutra Sallaberry *et al.* (2021) propõem implementação, pelos gestores públicos, de políticas e diretrizes para criar um ambiente saudável e agradável de trabalho, com a finalidade de diminuir a intenção de *turnover*, definida como uma vontade consciente de deixar a organização; Lima, Jacobini e Araújo (2015) reforçaram a necessidade de tratar com atenção a comunicação interna, o mapeamento e melhoria dos processos de trabalho para garantir racionalidade e otimização, a fim de assegurar a continuidade do processo de consolidação de uma nova estrutura implantada; Oliveira *et al.* (2022), considerando que o comprometimento afeta o desempenho do servidor, apontaram que a melhoria no funcionamento da instituição e nos resultados pode ser alcançada por meio da melhoria nos níveis de justiça percebidos pelos servidores; Kerche, Oliveira e Couto (2020) discutiram acerca da efetividade de *accountability*, termo utilizado para designar o conjunto de mecanismos e procedimentos para prestação de contas pelos decisores governamentais, garantindo transparência nas políticas públicas (Matias-Pereira, 2010). Para os autores, aquela será possível não só a partir de estruturas organizacionais com maior capacidade de controle e ampla participação externa, mas de normas legais que proporcionem sanções mais severas; por fim, Ramos, Batalha e Hülse (2022) alertaram quanto à não propagação da cultura de controle excessivo, e que esse deve servir não somente para punir, mas para incentivar uma gestão pública mais eficiente e menos formalista. A partir do exposto neste tópico sobre a administração pública, a seguir será abordada a gestão de processos.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS *VERSUS* GESTÃO POR PROCESSOS

Na sociedade moderna, os produtos e serviços são executados por meio das organizações, definida como a união formal de pessoas para atingir objetivos comuns, sendo responsáveis por conduzir a sociedade, portanto, seu estudo é primordial para compreensão do homem moderno e do meio em que este vive (Lacombe, 2009).

É no interior das organizações que acontecem as mais diversas atividades e em diferentes níveis, voltadas para o alcance daquilo a que se propõe. Lacombe (2009) afirma que, no contexto da complexidade, a partir da necessidade de se atender a altos padrões de consumo, maior produtividade, especialização e divisão

do trabalho e liderança, além da subjetividade dessas e de outras variáveis, ocorreu a reorganização dos trabalhos em volta dos processos, eliminando-se atividades inúteis, aumentando a descentralização e a necessidade de pessoas qualificadas em vez de especialistas.

Cruz (2015b) argumenta que a história organizacional recomeça pela Revolução Industrial, quando o trabalho dependente da atividade agrícola e da manufatura, com a aquisição da matéria prima até a entrega do produto sendo comandadas por uma mesma pessoa, passou a ser por meio de máquinas movidas a vapor, com produção em grande quantidade, de modo que os trabalhadores deixaram de comandar o processo produtivo para operar os equipamentos, os quais agora estavam na mão de patrões. Esse conjunto de mudanças tecnológicas que impactaram econômica e socialmente nos processos primários contribuiu para o desenvolvimento das teorias da administração, ao passo que se passou a pensar em processos de negócio como requisito fundamental para o aumento da produtividade (Cruz, 2015b).

Para De Sordi (2022), a Gestão por Processos tem sua fundamentação na Teoria Geral dos Sistemas. A abordagem sistêmica da administração considera a interdependência entre as partes, isto é, o todo de uma organização é composto por partes de outras, as quais são interdependentes em relação ao todo, e a complexidade da realidade complexa, pois conhecer a complexidade das partes é primordial para divisão das partes (De Sordi, 2022). Dessa forma, os gestores precisam ter uma visão holística da organização: “o todo não é a soma de partes divididas, e sim de partes interdependentes (Martinelli, 2012, p. 10).

Antes de se conceituar o que vem a ser processo, importante mencionar que, de acordo com Araujo, Garcia e Martines (2022), no Brasil há uma tendência em diferenciar a gestão de processos de gestão por processos. Segundo os autores, isso ocorre quando se traduz o termo em inglês, *process management*, para o português, havendo distinção entre as abordagens, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Gestão de processos *versus* gestão por processos

Termo em inglês	Tradução	Descrição
<i>Process Management</i>	Gestão de processos	Significa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, na qual se busca entender os processos que são geridos pela organização.
	Gestão por processos	Basicamente, gerir a organização de acordo com os seus processos críticos. De forma sucinta, a

Termo em inglês	Tradução	Descrição
		organização passa a ser orientada por seus processos.

Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2022).

Nessa mesma linha discorre Oliveira (2012), que elucida que a gestão por processos possui amplitude maior do que a gestão de processos, pois representa um modelo de gestão organizacional com foco em processos. Paim *et al.* (2009) considera que gestão de processos pode ser definida a partir da união de tarefas importantes para projetar como os processos devem ser realizados, gerenciá-los cotidianamente, promovendo aprendizagem e evolução, de modo que a gestão por processos provoca alterações na estrutura organizacional e as decisões são orientadas pelos processos. De Sordi (2022) esclarece que a gestão de processos representa um estilo e gerenciamento das operações organizacionais, enquanto a gestão por processos uma abordagem administrativa. Por outro lado, também há autores que utilizam os termos sem diferenciá-los (Falcão Júnior; Santos, 2016; Moreira, 2016).

Seguindo o entendimento de Araujo, Garcia e Martines (2022), neste trabalho adotaremos a gestão de processos, pois, além de os autores considerarem ser o termo mais utilizado, o presente estudo buscará entender processos específicos, quais sejam, as contratações de capacitações internas do Ministério Público do Estado de Rondônia, a fim de analisá-los, mapeá-los e propor melhorias, entretanto, sem desconsiderar o que se tem falado sobre a gestão por processos, tendo em vista que também pode contribuir para o objetivo pretendido. Assim, será abordada no tópico a seguir acerca do conceito de processo e a ótica de alguns autores.

2.2.1 Conceito de Processo

A palavra processo pode ter diversos significados e ser utilizada em vários contextos, como processos jurídicos, químicos, processos de produção, processos de negócios (Baldam *et al.*, 2011). Vários autores se propuseram a definir o que é um processo. O Quadro 2 traz a abordagem desses autores na literatura.

Quadro 2 – Processo e suas definições

Autor	Definição de processo
Davenport (1994, p. 6)	Conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. [...] É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo

Autor	Definição de processo
	e no espaço, com um começo, um fim e <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claramente identificados: uma estrutura para a ação.
Gonçalves (2000, p. 7)	Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um <i>Input</i> , adiciona valor a ele e fornece um <i>output</i> a um cliente específico.
Paim et al. (2009, p. 103)	Se forem processos finalísticos, os resultados gerados são produto(s)/serviço(s) para os clientes da organização, se forem processos gerenciais, promovem o funcionamento da organização de seus processos, se forem processos de suporte, prestam apoio aos demais processos da organização.
BPMN (2013, p. 143, tradução nossa) ¹	Uma sequência ou fluxo de atividades em uma organização com o objetivo de realizar o trabalho.
ABPMP (2013, p. 432)	Conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos.
Cruz (2015b, p. 80)	Conjunto de atividades, <u>cadeia de eventos</u> , que organizados de forma lógica e cronológica, tem por objetivo transformar entradas, através de procedimentos, em saídas (bens e/ou serviços) que serão entregues aos clientes.
Conselho Nacional do Ministério Público (2016a, p. 6)	Conjunto de atividades correlacionadas, desenvolvidas com o objetivo de gerar resultados (claramente definidos) à organização, com início e fim determinados. Envolvem um ordenamento lógico e, normalmente, são atividades de rotina (cotidianas), utilizadas para transformar entradas (insumos, ou “inputs”) em saídas (resultados, ou “outputs”), buscando o alcance de uma meta ou objetivo.
Oliveira (2019, p. 8)	Conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.
Araujo, Garcia e Martinez (2022, p. 24)	Conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nota-se que há um certo consenso a respeito de como se conceitua processo, prevalecendo a ideia de ocorrer entrada e saída bem definidas, com o fim de gerar resultado para o cliente. Destaque-se que há autores que usam o termo “negócio” para conceituar processo, comumente utilizando a expressão “processo de negócio”, uma tradução livre do inglês *Business Process*. Cruz (2015a) afirma que essa expressão não se refere somente ao sentido estrito, no qual se atribui um significado mercantilista ou comercial à palavra, mas a qualquer coisa que tenha que ser produzida. Capote (2011) reforça que negócio representa a interação entre as pessoas que compõem uma organização para realizar atividades e entregar valor aos clientes, seja com ou sem fins lucrativos ou governamental.

A partir do conceito de Gonçalves (2000) e do Conselho Nacional do Ministério Público (2016) esta pesquisa será desenvolvida, uma vez que se mostram

¹ A sequence or flow of Activities in an organization with the objective of carrying out work (BPMN, 2013, p. 143).

completas, trazem a ideia de entrega de valor, e apropriadas ao objetivo do trabalho, pois buscam alcançar o objetivo de melhorar o desenvolvimento dos processos de capacitação interna do MPRO, de modo a entregar resultados para a instituição.

Embora haja similaridade entre os conceitos aqui apresentados, dentro das organizações pode haver diferenças entre os processos. Por essa razão, a seguir essas diferenças serão apontadas, a fim de melhor compreendê-los.

2.2.2 Classificação de Processos

O modo de classificação dos processos pode ser interpretado de diversas formas. Borges, Walter e Santos (2016) afirmam que reconhecer as diferenças entre os tipos de processos auxilia na compreensão do próprio conceito de processo. O Quadro 3 mostra a categorização de processos de acordo com alguns autores.

Quadro 3 – Processo e suas classificações

Autor	Classificação de processos
Gonçalves (2000, p. 10)	Processos de negócio (ou de cliente): são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Processos organizacionais ou de integração organizacional: são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. Processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.
Biazzi (2007, p. 27)	Processos operacionais: processos que criam, produzem, fornecem bens ou serviços que os clientes desejam, ou seja, processos relacionados às atividades-fim. Processos de decisão: processos cujo resultado são decisões que se referem aos processos operacionais, visando comandá-los. Processos administrativos: processão que dão suporte à realização dos processos operacionais e dos processos de decisão.
ABPMP (2013, p. 36-37)	Processo primário: é um processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente. Processo de suporte: existe para prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. Processo de gerenciamento: tem o propósito de para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio.

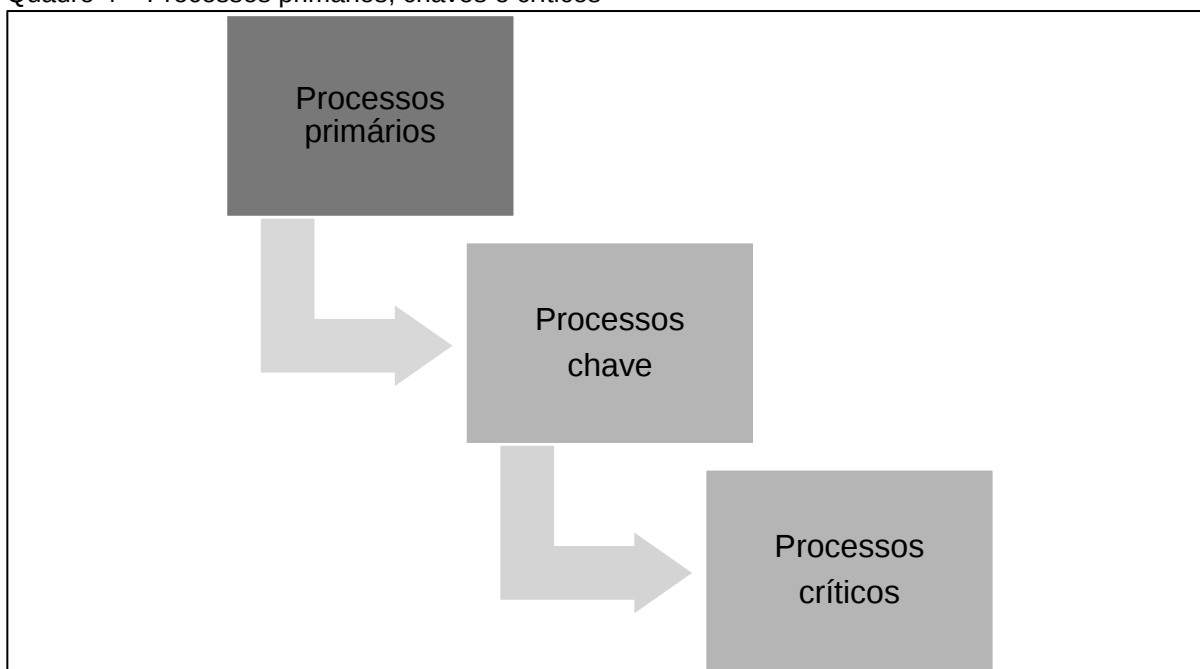
Autor	Classificação de processos
Valle e Oliveira (2013, p. 22)	Processo primário ou de negócios: os mais importantes, pois afetam diretamente os clientes externos. Processo de apoio: facilitam a execução dos primários. Processo gerencial: facilitam a execução dos processos de apoio, alocando, dirigindo e coordenando recursos e meios necessários ao bom desempenho organizacional.
Conselho Nacional do Ministério Público (2016b, p. 13)	Processos finalísticos: processo associado às atividades-fim da instituição ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades do cidadão. Processos de suporte ou apoio: geralmente, produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para assegurar a eficiência da instituição, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Processos gerenciais ou de gestão: os processos gerenciais ou de gestão fornecem diretrizes para os processos finalísticos e de apoio, mantendo-os alinhados entre si e, principalmente, alinhados à missão e às metas estratégicas da instituição.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Importante mencionar que a classificação da ABPMP (2013), no contexto do Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), considera o significado de processo de negócio, isto é, “trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos” (ABPMP, 2013, p. 35). Ainda, o Conselho Nacional do Ministério Público faz sua classificação no âmbito do Ministério Público brasileiro.

Na classificação de Valle e Oliveira (2013), os processos primários podem ser divididos em processos chave, os quais poderão se dividir em processos críticos. A Figura 1 exemplifica essa subdivisão.

Quadro 4 – Processos primários, chaves e críticos



Fonte: Adaptado de Valle e Oliveira (2013).

Os processos chave possuem alto custo para a organização e alto impacto para o cliente. Entre estes poderá haver processos críticos, os quais possuem relação direta com a estratégia de negócio da empresa e que estão diretamente alinhados com essa estratégia. Assim, o processo será crítico quando fizer parte da política de negócio da organização (Valle e Oliveira, 2013).

Destaque-se que nas classificações, independentemente da nomenclatura, está presente a ideia de processos voltados ao cliente ou área fim e, para que esses ocorram, outros se desdobram com a finalidade de entregar resultado a um cliente externo. Valle e Oliveira (2013) ressaltam que identificar os processos que mais contribuem para a realização do negócio facilita a atribuição de prioridades e a destinação de recursos e meios. Considerando o objetivo deste estudo, este tópico auxiliará na categorização dos processos de contratação de capacitação interna do MPRO, possibilitando o melhor entendimento da realidade pesquisada.

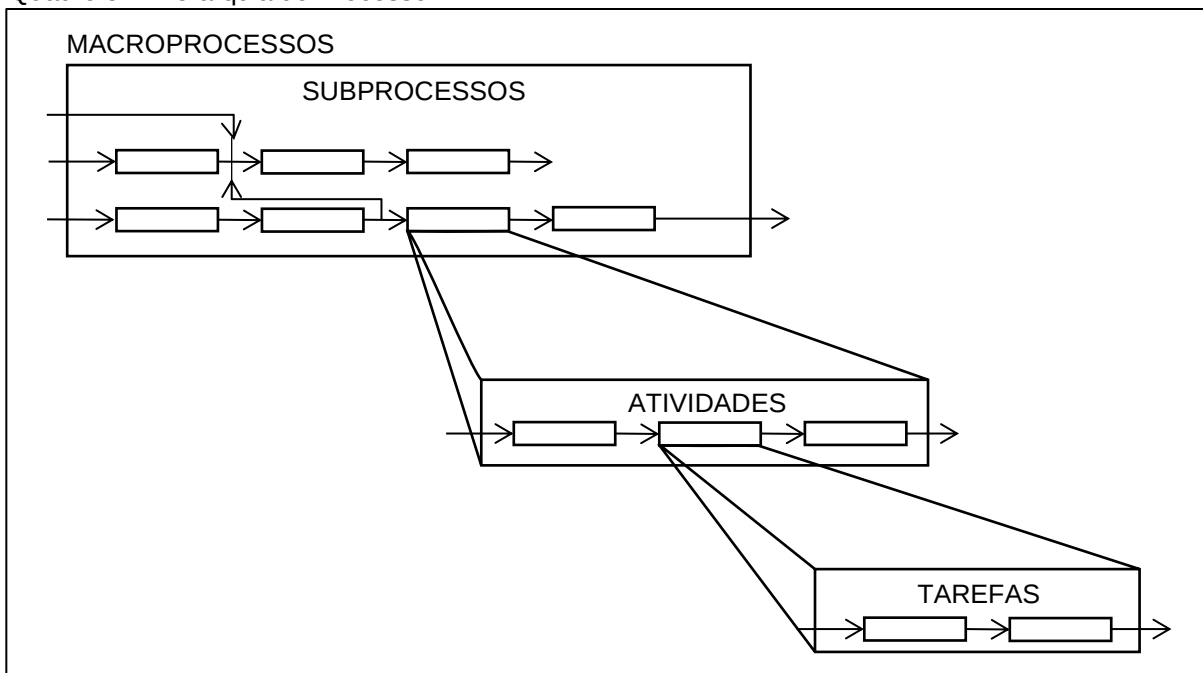
2.2.3 Hierarquia dos Processos

Sendo a empresa um grande processo, cuja finalidade é atender às necessidades do cliente, esse processo maior pode ser dividido em processos mais simples, interligados, de modo que o processo anterior é o fornecedor do processo

seguinte, o qual é cliente do anterior, e nessa divisão se chega até a tarefa individual (Oliveira, 2019).

Assim, Harrington (1993) classificou hierarquicamente os processos dividindo o macroprocesso em processos, subprocessos, atividades e tarefas, como mostra a Figura 2.

Quadro 5 – Hierarquia do Processo



Fonte: Harrington (1993).

A partir dessa classificação, apresenta-se o conceito de cada termo no Quadro 4.

Quadro 6 – Classificação hierárquica dos processos e conceitos

Termo	Conceito
Macroprocesso	É aquele que reúne vários processos de acordo com sua especificidade, especialidade, área organizacional ou geográfica (Cruz, 2015a).
Processo	Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um <i>Input</i> , adiciona valor a ele e fornece um <i>output</i> a um cliente específico (Gonçalves, 2000, p. 7).
Subprocesso	Divisão de um processo em razão de sua extensão, complexidade ou abrangência organizacional ou geográfica (Cruz, 2015a).
Atividade	Uma unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo (De Sordi, 2022, posição 1470).
Tarefa	Decomposições de atividades e representam um conjunto de passos ou ações executadas para realizar um trabalho (ABPMP, 2013, p. 437).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No macroprocesso haverá a união de, pelo menos, dois processos, uma vez que não pode haver macroprocesso com apenas um processo (Cruz, 2015a). Harrington (1993) afirma que os processos que compõem os macroprocessos

possuem operações que causam impactos significativos na organização. Para Cruz (2015a, p. 12) a finalidade do macroprocesso é “enfeixar processos que tenham ou mantenham relações, de diversos tipos, entre si com a finalidade de facilitar o mapeamento e a análise de cada processo dentro de um contexto holístico, lógico e cronológico, da organização”.

No que diz respeito ao processo, embora não seja obrigatória sua subdivisão, se esta ocorrer deverá ser em, no mínimo, dois subprocessos (Cruz, 2015a). O processo ou seus subprocessos se desdobrarão em atividades, as quais podem ser totalmente manuais ou automatizadas, utilizando recursos tecnológicos (De Sordi, 2022).

Com relação à tarefa, esta representa um componente menor e interno às atividades, a qual é definida por procedimentos formais ou informais estabelecidos pela organização (Capote, 2011). Essa descreve a forma como um trabalho acontece em determinada área funcional, descrevendo o relacionamento entre cada atividade dessa área: quem faz, o que faz, como, quando, o que usa, com quem interage e qual a continuidade do processo (ABPMP, 2013). Capote (2011) ressalta que uma tarefa isolada não representa necessariamente um processo, mas uma atividade, e a partir do momento que essas atividades são encadeadas adequadamente e logicamente é que passam a compor um processo.

Harrington (1993) sustenta que a partir dessa visão geral, que vai do macroprocesso até as tarefas, será possível realizar o mapeamento dos processos de uma organização. Com esse intuito esta seção foi elaborada, para permitir descrever os processos de contratação de capacitação interna, portanto, a seguir será discutido o mapeamento de processos.

2.2.4 Mapeamento de processos

De acordo com Cruz (2015b), mapear significa documentar os dados e informações sobre o estado atual de um processo existente, uma vez que, se esse for novo essa fase não existirá. O mapeamento é mais preciso e abrangente do que uma diagramação, pois tende a agregar mais detalhes do processo e de outros elementos, como atores, eventos e resultados, bem como, fornecem uma visão dos principais componentes do processo (ABPMP, 2013).

Rocha, Barreto e Affonso (2017) asseguram que mapear e modelar os processos aumenta a compreensão sobre as atividades que são realizadas na organização, permite descobrir gargalos e pontos de aperfeiçoamento e melhora a comunicação e a documentação dos processos. Para Cohen, Hendrischky e Jorge (2021, p. 109), “a identificação e o mapeamento dos processos fornecem elementos para o planejamento adequado das atividades, a responsabilização e a otimização do uso dos recursos disponíveis”. Hamanaka e Soares (2019) corroboram que o mapeamento transforma o conhecimento tácito em explícito, além de possibilitar identificar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades das atividades executadas.

Daí a importância de entender o processo do início ao fim, as áreas funcionais envolvidas, os *stakeholders*, a forma como as atividades são executadas, pois o fluxo de trabalho, isto é, a reunião das atividades de uma área funcional com vistas à eficiência, melhorar o que precisa ser melhorado e eliminar o que tiver de ser eliminado, é só uma parte do fluxo do processo e o seu desenho impacta no benefício ou prejuízo de outros níveis organizacionais (Valle e Oliveira, 2013; ABPMP, 2013; Pradella *et al.*, 2016).

Depois da fase do mapeamento, vem a da modelagem que, segundo Cruz (2015b), é quando se constrói o novo processo, se simulam as soluções (busca-se responder à questão “e se fosse assim?”), sendo que o processo poderá ser totalmente novo ou melhorado. Os processos podem ser mapeados a partir de diversas perspectivas e metodologias, dependendo das necessidades da organização. O Quadro 5 traz as principais metodologias utilizadas para o mapeamento de processos.

Quadro 7 – Principais metodologias para mapeamento de processos

Metodologia	Abordagem
<i>Unified Modeling Language</i> (UML)	Linguagem de representação gráfica especificada e controlada pelo Object Management Group, para visualizar, especificar, construir e documentar softwares orientados a objetos, buscando a qualidade da identificação dos requisitos funcionais, as necessidades do procedimento de negócio em análise, e não funcionais, que dão suporte aos requisitos funcionais, referentes à usabilidade, arquitetura, segurança e outros.
Integrated DEFinition (IDEF)	Sua origem foi a partir de uma iniciativa do Departamento de Defesa dos Estados Unidos que visava a criação de um método que permitisse a modelagem de requisitos para sistemas. A técnica permite analisar processos mediante a construção de modelos que refletem sua funcionalidade atual para projetar a situação ideal de operacionalidade do negócio.
<i>Event-driven Process Chain</i>	Técnica desenvolvida pelo <i>Institute for Information Systems</i> e SAP, focada na modelagem de processos baseada no controle de fluxos de

Metodologia	Abordagem
(EPC)	atividades e eventos e suas relações de dependência, conhecida por ser usada na ferramenta ARIS (<i>toolset</i>), entretanto, não há organização independente responsável por sua padronização.
<i>Business Process Model and Notation</i> (BPMN)	O BPMN, antes intitulado <i>Business Process Modeling Notation</i> , é um modelo incorporado em 2006 pelo Object Management Group (OMG), com intuito de padronizar e disponibilizar uma notação gráfica de fácil compreensão para todos os envolvidos na modelagem de processos de negócio, isto é, atividades que são realizadas por uma ou diversas organizações, as quais entregam valor para clientes e apoiam ou gerenciam outros processos. É fruto de um acordo entre instituições que ofertavam diferentes ferramentas e com notações próprias.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Valle e Oliveira (2013) e BPMN (2013).

A partir da metodologia utilizada para mapear o processo, diversas ferramentas auxiliam na construção dos fluxogramas, isto é, “um tipo de diagrama que representa graficamente uma sequência de eventos, passos de processamento e/ou decisões” (ABPMP, 2013, p. 423). As mais comumente empregadas são ARIS, Intalio, Iyopro, Maestro, Visio, Heflo, Bizagi, BPMN.io, Modelio, Bonita, Imixs-Workflow, ProcessMaker e Sydle (Gomes, 2022; Araújo e Gomes, 2022). Valle e Oliveira (2013) argumentam que a escolha da técnica de modelagem está, sobretudo, associada à seleção do software a ser utilizado, pois não há como pensar na técnica sem considerar a ferramenta, principalmente porque, geralmente, as ferramentas não dão suporte para a maioria das técnicas de notação existentes e tem que se levar em conta o conhecimento e domínio de quem vai empregar a ferramenta.

Nesta pesquisa optou-se por utilizar o *Bizagi Modeler* (*Bizagi Process Modeler*) para o mapeamento e modelagem dos processos de contratação de capacitação interna, *software* gratuito e de fácil operacionalização, muito utilizado para modelagem BPMN, pois é desenvolvido para sistemas operacionais Windows e disponível em português (Bizagi, 2023), além de que o Tribunal de Contas da União disponibiliza o Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi, o que auxiliará no desenvolvimento do trabalho (Tribunal de Contas da União, 2019), bem como, outros órgãos públicos utilizam a ferramenta para mapear seus processos (Ministério Público Federal, 2013; Controladoria-Geral da União, 2020b; Ministério Público do Estado do Piauí, 2020; Universidade Federal de Pelotas, 2022).

Tendo em vista que este trabalho adotará a metodologia *Business Process Model and Notation*, no tópico a seguir esta será detalhada para fins de melhor compreensão, também sendo apontados os motivos para a escolha.

2.2.4.1 Metodologia de Gestão de Processos *Business Process Model and Notation*

No modelo *Business Process Model and Notation*, os processos são representados como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento (eventos e junções), podendo conter um ou mais processos, utilizando de um único tipo de diagrama, o Diagrama de Processos de Negócio (DPN) (Valle e Oliveira, 2013). Possui variados elementos, sendo quatro as categorias mais básicas (ABPMP, 2013; Controladoria-Geral da União, 2020a):

a) *Swimlanes* (raias de piscina): essas delimitam o processo, os atores ou participantes e partes do processo, podendo ser divididas em: *pool* (piscina), *lane* (raia ou pista) e *milestone* (etapa);

b) Os objetos de fluxo, por sua vez, definem o comportamento do processo e são compostos por três tipos: atividades, um termo genérico que representa o trabalho realizado, podendo haver uma ou mais tarefas detalhadas e sendo divididas em: atividades/tarefas ou subprocessos. Eventos, os quais acontecem durante o curso do processo, afetam o fluxo e podem ter uma causa, podendo ser de início, intermediário ou fim. E *gateways*, símbolo de decisões usados para definir o curso que o fluxo vai seguir, controlando suas ramificações;

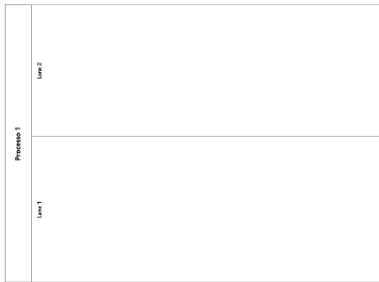
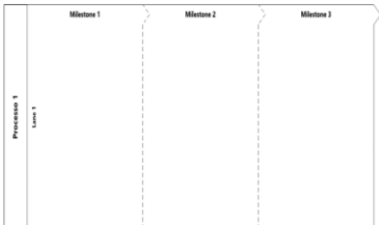
c) Objetos de conexão ou conectores, que mostram como os objetos do fluxo processual se conectam entre si, cujos podem ser: fluxo de sequência, fluxo de mensagem ou associação; e

d) Por último, os artefatos fornecem informações adicionais ao processo, as quais podem ser representadas por objeto de dados, grupos, anotação ou armazenamento de dados.

O Quadro 6 traz os principais símbolos adotados pelo BPMN no *Bizagi Modeler*, seus tipos e descrição, conforme as categorias acima mencionadas.

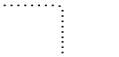
Quadro 8 – Simbologia adotada pelo BPMN no *Bizagi Modeler*

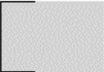
Símbolo	Elemento	Tipo	Descrição
	<i>Swimlane</i> (Raia de piscina)	<i>Pool</i> (piscina)	Representa um participante dentro do processo, o qual pode ser uma entidade de negócio específica, a exemplo de uma empresa, ou uma função de negócios em geral (um comprador, vendedor, fabricante,

Símbolo	Elemento	Tipo	Descrição
			entre outros). O <i>pool</i> (também chamado de piscina em português) pode atuar como uma espécie de faixa que separa um conjunto de atividades de outro <i>pool</i> .
	<i>Swimlane</i> (Raia de piscina)	<i>Lane</i> (pista ou raia)	Um <i>lane</i> é uma subpartição dentro de uma piscina, aumentando-a horizontal ou verticalmente. São usadas para organizar e categorizar atividades.
	<i>Swimlane</i> (Raia de piscina)	<i>Milestone</i> (etapa)	Um <i>milestone</i> é uma subpartição dentro de um processo que indica sua divisão em etapas e demonstra mudança de fase.
	Atividade/tarefa	Nenhum	Tipo genérico de atividade, geralmente utilizado no estágio inicial do desenvolvimento do processo.
	Atividade/tarefa	Manual	Atividade executada manualmente por uma pessoa, sem uso de qualquer mecanismo automatizado, como um sistema, <i>software</i> ou aplicativo.
	Atividade/tarefa	Usuário	Atividade realizada por uma pessoa com auxílio de um sistema.
	Atividade/tarefa	Serviço	Atividade automática, que ocorre sem necessidade de interferência humana e associada a algum tipo de serviço.
	Atividade/tarefa	<i>Script</i>	No desempenho da atividade existe um <i>checklist</i> a ser adotado.
	Atividade/tarefa	Envio de mensagem	Envio de mensagem a um participante externo. Similar ao evento intermediário de envio de mensagem.

Símbolo	Elemento	Tipo	Descrição
			Uma vez enviada a mensagem, a tarefa estará completa.
	Atividade/tarefa	Recepção de mensagem	Recebimento de mensagem de um participante externo. Parecido com o evento intermediário de chegada de mensagem.
	Subprocesso	Incorporado	A atividade contém outras atividades. O subprocesso depende do processo-mãe, não podendo ser utilizado em outro processo, mas possui fluxo próprio.
	Subprocesso	Reutilizável	Identifica um ponto no processo em que um processo global é usado. Em outras palavras, um subprocesso reutilizável é modelado separadamente e pode ser utilizado em diversos contextos, ou seja, é parte de um trabalho executado da mesma forma, não importa em que processo esteja inserido. A diferença para o subprocesso incorporado é sutil, sendo identificado pela borda um pouco mais espessa do retângulo.
	Evento de início	Nenhum	Utilizado para início de processo quando os demais tipos não forem utilizados.
	Evento de início	Mensagem	Início de processo a partir de uma mensagem.
	Evento de início	Múltiplo	Há várias formas de iniciar um processo, mas só uma delas dará o início.
	Evento intermediário	Nenhum	Entre o início e o fim do processo ocorre um evento que altera o fluxo do processo, mas não começa ou termina o processo.
	Evento intermediário	Temporizador	Uma data ou ciclo específico pode ser determinado para iniciar o evento.

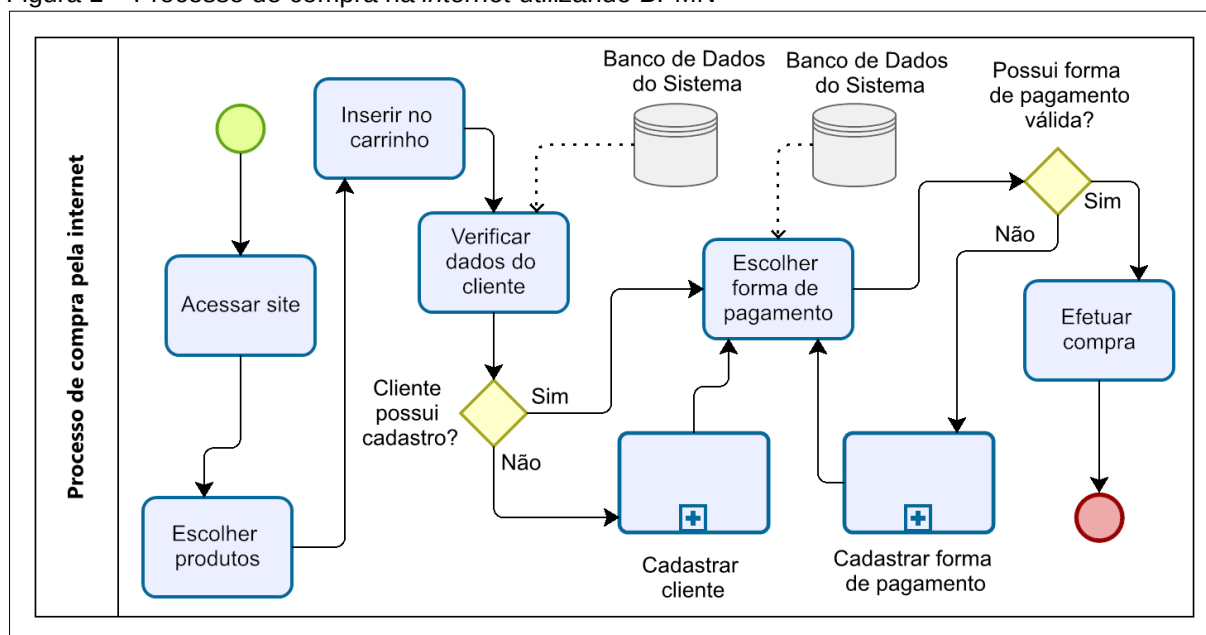
Símbolo	Elemento	Tipo	Descrição
	Evento intermediário	Vínculo (<i>Link</i>)	Conecta duas seções de um processo para evitar longas linhas de fluxo de sequência, em níveis simples, não podendo unir processo mãe com um subprocesso, por exemplo. Também pode ser usado para imprimir um processo em várias páginas. A seta escura indica envio do <i>link</i> e a clara o recebimento.
	Evento intermediário	Mensagem	Para continuidade do fluxo do processo haverá o recebimento ou envio de uma mensagem. Envelope escuro indica envio e o claro recebimento.
	Evento intermediário	Condicional	Quando o evento ocorrer no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição estabelecida previamente ser cumprida para dar-se continuidade. Até que a condição seja atendida o fluxo permanecerá parado.
	Evento intermediário	Múltiplo	Há várias maneiras de dar continuidade ao processo, mas somente uma é necessária.
	Evento de fim	Nenhum	Usualmente usado para finalizar o processo quando os demais tipos não forem utilizados.
	Evento de fim	Mensagem	Uma mensagem será enviada no fim do processo.
	Evento de fim	Múltiplo	Há várias consequências na finalização do processo.
	Decisões (<i>Gateway</i>)	Exclusivo baseado em dados	Uma decisão deve ser tomada e somente uma das opções poderá ser escolhida. Antes do <i>gateway</i> deve haver uma atividade que fornecerá os dados para a tomada de decisão.

Símbolo	Elemento	Tipo	Descrição
	Decisões (Gateway)	Exclusivo baseado em eventos	Semelhante ao baseado em dados, mas haverá eventos intermediários em cada uma das opções a ser escolhida para estabelecer uma condição de decisão. Quando uma for escolhida, as demais são eliminadas.
	Decisões (Gateway)	Inclusivo	Para a decisão haverá várias opções e, pelo menos, uma deverá ser escolhida, podendo ser mais de uma ou até todas escolhidas. Antes do gateway deve haver uma atividade que fornecerá os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Decisões (Gateway)	Paralelo	Não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar o fluxo, utiliza-se esse mesmo gateway.
	Conector	Fluxo de sequência	Mostra a ordem em que as atividades serão executadas no processo. Cada fluxo tem uma só origem e um só destino.
	Conector	Fluxo de montagem	Mostra o fluxo de mensagens entre dois atores do processo. Duas piscinas diferentes no diagrama podem representar esses atores.
	Conector	Associação	Associa informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo podem ser associados com objetos de fluxo.
	Artefato	Objeto de dados	É considerado artefato porque não possui influência direta no fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do

Símbolo	Elemento	Tipo	Descrição
			processo, mas podem fornecer informações para que as atividades sejam executadas ou sobre o que essas podem produzir.
	Artefato	Grupo	Agrupamento de atividades que não afetam o fluxo.
	Artefato	Anotação	Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama pelo usuário.
	Artefato	Armazenamento de Dados	Um depósito/repositório de dados que oferece às atividades um mecanismo para resgatar ou atualizar informações armazenadas que irão persistir além do escopo do processo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em BPMN (2013) e Bizagi (2023).

Por ser abrangente, de acordo com Valle e Oliveira (2013), pode ser usado para modelar vários tipos de processo, sendo o mais frequentemente utilizado em razão da facilidade e da gama de opções de símbolos e elementos. Na modelagem, diferentemente do diagrama ou mapa, busca-se representar detalhada, completa e precisamente o funcionamento do processo, a fim de entendê-lo e determinar como se encontra esse processo, tanto no estado atual (*As-Is*) quanto no futuro (*To-Be*) (Rocha, Barreto e Affonso, 2017; Bernardo, Galina e De Pádua, 2017). A Figura 3 apresenta um Diagrama de Processos de Negócio simples utilizando a técnica *Business Process Model and Notation*.

Figura 1 – Processo de compra na *internet* utilizando BPMN

Fonte: Elaborado pela autora com base em Valle e Oliveira (2013).

Pode-se descrever sucintamente o fluxo desse processo de compra na *internet* da seguinte forma: o cliente acessa o *site* de compras, escolhe seus produtos e os insere no carrinho. O sistema faz uma busca no banco de dados para verificar se o cliente tem cadastro no *site*. Se tiver, será direcionado para escolher a forma de pagamento. Senão, será direcionado para um subprocesso de cadastramento no *site*. Após finalizar esse cadastro, é redirecionado para a escolha do modo de pagamento. O sistema novamente consulta o banco de dados para verificar se a forma de pagamento escolhida é válida. Se for, a compra é efetuada e o processo finalizado. Se não for, o cliente será direcionado para um subprocesso de cadastro de forma de pagamento. Após isso, verifica-se novamente se o pagamento cadastrado é válido e, em caso afirmativo, a compra é efetuada e o processo finalizado.

No campo da pesquisa científica, o uso da *Business Process Model and Notation* tem sido analisado do ponto de vista prático, mediante o uso da ferramenta para modelar processos, como os estudos de Pereira (2011), cujo trabalho analisou o processo de produção de material didático de um curso à distância de uma Universidade Federal, modelando e propondo melhorias. Na área médica, Scheuerlein *et al.* (2012) conceberam um projeto-piloto para estabelecer um roteiro clínico para doenças de média complexidade. Lobo, Conceição e Oliveira (2018), aplicaram a notação em uma empresa de serviços do setor de gás e óleo. Da Silva Torres *et al.*

(2021), modelaram a negociação de títulos financeiros do Banco Nacional Holandês, e Polančič e Orban (2023), comunicações corporativas.

Essas análises mostraram que a BPMN tem sua vantagem em ser a notação que mais cresce em utilização, pois oferta uma gama de recursos que apoiam a criação de diagramas claros e simples (Chinosi e Trombetta, 2012; Zarour *et al.*, 2020). Capote (2011) afirma que é a mais utilizada atualmente no mercado quando se fala em notação para representação de processos. Kocbek *et al.* (2015) e Pereira e Freitas (2019), corroboram que o BPMN é reconhecido como padrão para modelagem de processos.

Embora essa notação tenha preenchido lacunas de outras metodologias que se dedicavam à modelagem de processos, Valle e Oliveira (2013, p. 54) destacam duas principais desvantagens:

- a) por ser somente uma notação gráfica, a integração do BPMN em outras ferramentas depende da sua representação textual. Assim, esse requisito (integração) é apenas parcialmente atendido;
- b) o BPMN não é destinado ao manuseio de diferentes visões; ele é focado, apenas, em processos.

Ainda que a BPMN apresente diversos elementos, quando examinado a partir da similaridade entre modelos de processos de negócios, isto é, comparando-se dois ou mais modelos para identificar em que medida podem ser considerados similares, as análises costumam abordar os elementos básicos da notação ou com mais ênfase na similaridade estrutural, que aprecia a semelhança entre o tamanho das representações gráficas e a posição dos elementos (Thaler, 2016; Li *et al.*, 2018).

Outrossim, o modelo carece de elementos para modelar processos que necessitem de similaridade estrutural (Ahn e Chang, 2018). Exemplo disso ocorre na modelagem de um processo de fabricação, na qual a representação gráfica deve servir de apoio para todas as atividades do processo produtivo, contudo, a BPMN não apresenta uma notação que permita o domínio da transformação da matéria-prima em produtos (Schoknecht *et al.*, 2017). Por fim, a literatura que versa sobre teste de processos de negócios, verificando passo a passo para verificar e corrigir erros (é o que se intitula *Business Process Testing*, mais conhecido como “BPT”), especificamente voltada ao BPMN, é incipiente (Nunes, 2019; Lopes e Guerreiro, 2023).

Pelo exposto, a escolha do *Business Process Model and Notation* justifica-se para mapear os processos de contratação de capacitação interna do MPRO, por ser entendida como uma ferramenta consolidada no contexto do gerenciamento e mapeamento de processos, além de ser a atualmente instituída para essa finalidade no órgão (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2018b).

2.2.5 Organizações públicas e a gestão de processos para otimização

Como dito em momento anterior, embora a palavra “negócio” possa ter vários significados: algo pendente, uma transação comercial, qualquer coisa a qual não se possa atribuir um nome (Cruz, 2015a), seu significado vai além disso, pois também engloba a perspectiva de esforço voltado a entregar valor e resultado a um cliente (ABPMP, 2013).

No Brasil há uma tendência em considerar o termo inapropriado quando é atribuído a processos em organizações públicas, pois é comum utilizá-lo para designar atividade comercial (Andrade, 2017). Todavia, Andrade (2017) alerta que essa definição mais ampla, isto é, apenas dizer que uma ação voltada ao cliente é negócio não importando o tipo de organização, no contexto do setor público, pode ser considerado um conceito incompleto. Na visão de Marume, Jukenkanda e Namusi (2016) as administrações pública e de empresa compartilham de certas disciplinas, como planejamento, comunicação, orçamento, controle e recursos financeiros, mas possuem campos de estudos distintos. Esses autores buscaram mostrar as diferenças da administração pública em comparação à privada, as quais são abordadas no Quadro 7.

Quadro 9 – Diferenças da Administração Pública em relação à Administração de Empresas

Fatores de diferença	Administração Pública versus Administração Privada
Ambiente	Opera em ambiente governamental, enquanto a privada no comercial.
Supremacia política e legislativa	Está sujeita à direção, controle e liderança política, uma vez que deve atender ao interesse público, portanto, as organizações governamentais são o único meio propício aos processos políticos populares (a essência da democracia), não sendo meras entidades administrativas, mas políticas.
Amplitude de escopo, impacto e consideração	As organizações governamentais afetam e são afetados pela sociedade, envolvendo ações complexas, cuja compreensão requer um conhecimento multidisciplinar.
Responsabilidade pública como prestação de contas	Enquanto a administração pode funcionar sem considerar a responsabilidade pública, a pública precisa funcionar em seu ambiente, ou seja, imprensa, partidos políticos, grupos de pressão dentre outros.

Princípio da uniformidade e consistência nas operações	Seus atos e decisões são pautados em leis, regras e regulamentos uniformes, os quais se aplicam a qualquer que seja a operação realizada, não importando o indivíduo que está aplicando ou a quem se aplica.
Princípio do controle financeiro externo	As finanças públicas são controladas pelo legislativo, o qual autoriza as receitas e despesas do executivo.
Princípio da motivação do serviço	O serviço público objetiva atender e promover o bem-estar da sociedade. Sua motivação é social e não para o lucro, um objetivo da administração privada.
Estrutura jurídica	Precisa funcionar a partir de uma estrutura legal ditada pelas leis, regras e regulamentos, o que a torna rígida nas operações, diferente da administração privada, que possui flexibilidade para realizar suas operações.
Natureza das funções	É mais abrangente em suas atividades, as quais são urgentes e vitais para a sociedade, bem como, seus serviços tendem a ser monopolistas.
Anonimato em estrutura burocrática	O administrador público assume a responsabilidade pelos atos dos seus servidores. No contexto da realidade brasileira, ao órgão público se atribui a responsabilidade pelos atos da administração e não aos seus servidores (Di Pietro, 2023).
Medição da eficiência	O lucro é a medida para a administração privada, mas na administração pública, se mede tanto a eficiência administrativa, quanto a política, que avalia as decisões certas e escolhas de programas adequados, e a eficiência do serviço, que é a satisfação e desenvolvimento dos cidadãos.
Financiamento	As necessidades são determinadas primeiro e depois os meios (impostos) são encontrados, havendo influência do controle externo, o trabalho sendo conforme as leis e não havendo uma necessidade de solvência (ativo maior do que o passivo).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marume, Jukenkanda e Namusi (2016).

Importante mencionar que Marume, Jukenkanda e Namusi (2016), utilizam “*public administration*” para designar a administração pública e “*business administration*” para administração de empresas, se referindo à administração de organizações com fins lucrativos com o termo “*business*” (negócio em inglês).

Apesar de haver autores que abordem a diferença e semelhança entre a administração pública e a administração de empresa, não há na literatura uma definição precisa do que é negócio público (Andrade, 2017). Assim, negócio público pode ser entendido a partir da ótica de Denhardt e Denhardt (2007, apud Denhardt e Catlaw, 2017) que consideram os pilares do novo serviço público a promoção da dignidade e valor do novo serviço público e a reafirmação dos valores democráticos, da cidadania e interesse público, uma vez que esses valores são a essência da administração pública. Andrade (2017, p. 95) corrobora que negócio público seria “o conjunto das atividades desenvolvidas por uma instituição pública com a finalidade de atender as necessidades dos cidadãos em conformidade com o interesse público, pautado pelo princípio da eficiência”.

Partindo dessa visão do que vem a ser negócio público, gerenciar processos para transformá-los abrange desde otimizações incrementais, como a proposta neste

trabalho, até mudanças drásticas, a exemplo da Reengenharia de Processos, que redesenha radicalmente os processos para melhorias extremas no negócio (ABPMP, 2013). A melhoria de processos de negócios é uma evolução incremental que busca aperfeiçoar o alinhamento e o desempenho dos processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente (ABPMP, 2013). Analisar um processo para consolidar melhorias permite que a organização se torne apta para alcançar as mudanças em seu quadro institucional com o menor impacto possível para o negócio (Cesário, 2019).

Para Oliveira (2019, p. 196), esse processo de melhoria contínua possui duas sustentações e resultados: “tornar os processos administrativos cada vez mais capazes de gerar produtos e serviços que atendam às crescentes exigências dos clientes externos e internos; e ajustar, continuamente, os padrões de qualidade”. Nas palavras de Galloun e Savona (2009), pode-se atribuir a esse processo o significado de inovação de melhoria, que seria o aprimoramento do que já existe. De acordo com Tidd e Bessant (2015) esse tipo de inovação voltada a processos, qual seja, a mudança na forma como um produto ou serviço é criado ou entregue, são as que mais ocorrem.

Otimizar processos não é tarefa simples, pois deve-se levar em consideração “a cultura organizacional, os padrões pré-existentes, os conhecimentos da organização (sejam esses tácitos ou explícitos), gerenciamento de documentos e informações e, por último, a tecnologia” (Teixeira e Aganette, 2019, p. 34). No âmbito das organizações públicas, por estarem inseridas em um contexto jurídico e burocrático que restringe a atuação de seus gestores, bem como, o planejamento do órgão, na maioria das vezes, ser feito para atender imposições legais que não estão alinhadas a outros fatores (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018), esse trabalho torna-se mais complexo, pois além de cultura, deve ponderar a estrutura, hierarquia, mudanças periódicas de gestão, burocracia, ambiente político, múltiplos *stakeholders* e outras particularidades de cada órgão (Costa e Moreira, 2018; Biazzi, 2007; Silva et al., 2020).

Embora a gestão de processos possa trazer benefícios para as instituições públicas, como a eficiência, foco no cliente, melhoria do desempenho, fluxo adequado de informações, facilite o trabalho desenvolvido, agilize e padronize os processos, pois é possível aprender com outras instituições, implementar o uso de sistemas de

informação e obter sucesso a partir da participação dos servidores envolvidos nas tarefas executadas (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Carvalho e Sousa, 2017; Hammer, 2014; Paiva *et al.*, 2017; Biazzi, 2007; Costa e Moreira, 2018; Ramos *et al.*, 2019), Paiva *et al.*, (2017) complementa que também pode haver barreiras que dificultam a melhoria, sendo as principais relacionadas à burocracia, cultura, legislação, mudança de chefia, mudança de servidor que leva consigo o conhecimento e não os repassa ao setor de onde está saindo, falta de confiança na atividade de gestão de processo, uma vez que melhorias anteriores foram implementadas, mas não geraram resultados, falta de pessoal, comunicação e resistência a mudanças (Biazzi, 2007; Costa e Moreira, 2018).

O Quadro 8, traz um resumo dos aspectos dos pontos importantes, benefícios e barreiras para otimização de processos.

Quadro 10 – Pontos importantes, benefícios e barreiras para otimização de processos

Conjunto	Elemento	Aspecto
PONTOS IMPORTANTES PARA OTIMIZAÇÃO	Cultura organizacional	Conjunto de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social que diferencia a organização das outras, sendo que no setor público se dá ênfase à estabilidade e conservadorismo por meio de processos burocráticos. A cultura organizacional é fator chave, pois influencia a atmosfera psicológica, ambiente humano e comportamentos observáveis em uma organização, isto é, o clima organizacional. (Biazzi, 2007)
	Padrões pré-existent	É preciso entender a organização, seus processos, seus fluxos documentais, regras de negócios, suas necessidades e possibilidades de melhoria. (Teixeira e Aganette, 2019)
	Conhecimentos da organização	As organizações necessitam de algum tipo de informação ou conhecimento para realizar seus processos e suas respectivas atividades de trabalho de maneira eficiente; esses conhecimentos, sejam tácitos ou explícitos, precisam ser considerados, de modo que o conhecimento disperso e fragmentado (tácito) seja reunido, validado e relacionado ao processo ao qual é pertinente. (Teixeira e Aganette, 2019; Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)
	Gerenciamento de documentos e informações	A não redução de volume de papéis, a automatização mínima das atividades documentais e a mudança de procedimentos que não impacta na prática, gera resistências por não necessariamente trazer melhores resultados. (Teixeira e Aganette, 2019)
	Tecnologia	Dispor de tecnologias não é suficiente para o sucesso organizacional, pois é necessário definir previamente o modelo que se deseja implementar nessa tecnologia conforme os objetivos estratégicos da organização,

Conjunto	Elemento	Aspecto
		público-alvo, processos de negócios e fluxos informacionais existentes. (Teixeira e Aganette, 2019)
	Estrutura	É crucial que haja um setor (normalmente denominado Escritório de Processos) vinculado à alta gestão para o gerenciamento, definição de prioridades, métodos, recursos, treinamentos, dentre outras atribuições, para a promoção de mudanças estruturais mais favoráveis, mitigando a rigidez hierárquica que faz com que os setores trabalhem de maneira isolada e com objetivos individualizados, sem uma visualização holística do processo. Ainda, qualquer que seja a forma estrutural, essa não deve ser não pode ser obstáculo para a flexibilidade, agilidade e criatividade no desenvolvimento de processos administrativos. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Oliveira, 2019)
	Hierarquia	Essa característica das organizações públicas aliada ao denso arcabouço legal, delimita a ação e reduz o papel dos administradores públicos de maneira acentuada. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)
	Mudanças periódicas de gestão	Ciclos de gestão definidos por mandato, o que gera a cada gestão revisão ou modificação do planejamento. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)
	Ambiente político	Ambiente caracterizado por mudanças periódicas de gestão, as quais podem ser drásticas, interesses políticos que visam mudanças de curto prazo e sobreposição de iniciativas que, na maioria das vezes, são criadas em períodos políticos distintos. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Biazzi, 2007; Silva <i>et al.</i> , 2020)
	Múltiplos stakeholders	Planejamento do órgão realizado para atender imposições legais sem sincronia com outras exigências, como o controle externo e questões de ordem judiciais, poucas vezes alinhadas. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)
	Particularidades do órgão	Embora casos de sucesso possam servir de modelo para organizações que buscam aprimorar seus processos, as instituições não são iguais, portanto, modelos prontos ou engessados podem não ser adequados. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)
BENEFÍCIOS DA OTIMIZAÇÃO	Eficiência	A eficiência, mais do que um princípio constitucional, afeta o desempenho, resultados, eficácia, qualidade, custos e investimentos no âmbito da Administração Pública. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Carvalho e Sousa, 2017)
	Foco no cliente	Os processos são desenhados a partir das interações com os clientes, cujas percepções são referência para avaliar a efetividade do processo. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)
	Melhoria do desempenho	Processos de alto desempenho operam com custos mais baixos, em velocidade mais rápidas, com ativos reduzidos e maior precisão e flexibilidade. Além disso, no contexto individual, há uma percepção sobre contribuir positivamente para os resultados organizacionais, ter seu trabalho reconhecido, aumento

Conjunto	Elemento	Aspecto
		da produtividade, padronização de atividades e simplificação do trabalho. (Hammer, 2014; Paiva <i>et al.</i> , 2017)
	Fluxo adequado de informações	Percepção clara sobre o responsável por cada atividade, mais segurança sobre papéis e responsabilidades, compreensão do processo como um todo e melhorias no fluxo das informações. (Paiva <i>et al.</i> , 2017)
	Facilitação do trabalho desenvolvido	O mapeamento por meio de fluxogramas permite, além do registro sequencial de tarefas, visualizar o trabalho como um todo, do início ao fim. (Biazzi, 2007)
	Agilidade nos processos	Diminuição considerável de erros e dinamização dos processos, isto é, menos idas e vindas do processo entre os setores envolvidos, pois cada um sabe o que deve fazer. (Costa e Moreira, 2018; Ramos <i>et al.</i> , 2019)
	Padronização dos processos	Organização e orientação para os novos servidores que ingressam na instituição, facilitando o aprendizado e independência dos novos integrantes. Isso impacta no compartilhamento do conhecimento, uma vez que, ainda que servidores antigos saiam do setor, o conhecimento fica. (Costa e Moreira, 2018)
BARREIRAS PARA A OTIMIZAÇÃO	Burocracia	Embora a burocracia tenha surgido no setor público para minimizar incertezas e riscos e seu maior benefício seja a manutenção da equidade a partir das regras e regulamentos, a predominância da gestão hierárquica e formal, o denso arcabouço legal e a lentidão administrativa tornam o ambiente organizacional público burocrático. (Biazzi, 2007; Paiva <i>et al.</i> , 2017; Andrade, Rasoto e Cavalho, 2018)
	Legislação	Além do peso legal envolvido nas ações dos gestores, as normas podem ser conservadoras e ultrapassadas, mas devem ser cumpridas em razão do princípio da legalidade. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)
	Mudança de chefias/gestores	As prioridades do setor mudando e a gestão de processos sendo deixada de lado a cada vez que a chefia é alterada. (Paiva <i>et al.</i> , 2017)
	Mudança de servidor que leva consigo o conhecimento	Servidor que vai para outro setor e leva consigo o conhecimento, tornando mais difícil aos que ficam aprender as atividades. (Paiva <i>et al.</i> , 2017)
	Falta de confiança na atividade de gestão de processo	Melhorias anteriores implementadas, mas sem resultados ou que não trouxeram benefícios. (Paiva <i>et al.</i> , 2017)
	Tempo	Tempo disponível para dedicar à execução de atividades necessárias. (Costa e Moreira, 2018)
	Falta de pessoal	A sobrecarga de trabalho ocasionada pela insuficiência de funcionários pode constituir um problema para execução de tarefas, principalmente quando aliado ao fato de que essas tarefas têm prazo a serem cumpridos.

Conjunto	Elemento	Aspecto
		(Costa e Moreira, 2018)
	Comunicação	A incompreensão de tarefas e papéis pode dificultar a comunicação e distribuição de responsabilidades. (Biazzi, 2007)
	Resistência a mudanças	A estabilidade do vínculo e a inexistência de compensação extra no setor público podem causar desinteresse por intervenções. Por esse motivo, a participação ativa dos funcionários e a autonomia para sugerirem melhorias, bem como, a liderança e a percepção na prática dos resultados, podem gerar mais motivação e menor resistência a mudanças. (Biazzi, 2007; Costa e Moreira, 2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ainda, Cruz (2021) alerta que, para a melhoria dos processos, faz-se necessário utilizar uma metodologia, pois, caso contrário, corre-se o risco de fazer mais do que se deveria e pior. As principais metodologias utilizadas para guiar e garantir a execução do trabalho necessário, por meio da identificação dos problemas e definição de soluções, são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 11 – Principais metodologias para otimização de processos

Metodologia	Conceito
<i>Plan, Do, Check, Act</i> (PDCA)	Dividido em 4 passos cíclicos, as etapas do PDCA, uma ferramenta de gestão da qualidade, consistem em: <i>Plan</i> (planejar): estabelecer uma meta ou identificar o problema. Meta seria os resultados esperados. O problema pode ser entendido como aquilo que impede o alcance da meta; analisar o fenômeno, ou seja, analisar os dados relacionados ao problema; analisar o processo para descobrir as causas fundamentais dos problemas; e elaborar um plano de ação. <i>Do</i> (executar): realizar, executar as atividades e acordo com o plano de ação. <i>Check</i> (verificar): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, consolidando as informações e elaborando relatórios. <i>Act</i> (agir): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, elaborando novos planos de ação, caso necessário, para melhorar qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.
Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)	Método sistemático para realizar ações corretivas e preventivas, a fim de identificar e eliminar a causa de não conformidades, bem como, para descobrir e resolver problemas, evitando a repetição desses por meio de padronização de procedimentos.
5W2H	<i>Checklist</i> que determina atividades necessárias a serem desenvolvidas o mais claramente possível por parte dos colaboradores da organização. São estabelecidos o que será feito, quem fará o quê, em qual período, em qual área da organização, os motivos pelos quais a atividade deve ser feita, como será feita e quanto custará esse processo. O nome designa a sigla em inglês com as iniciais dos processos: <i>What</i> (O que será feito?) <i>Who</i> (Quem irá fazer?) <i>When</i> (Quando será feito?) <i>Where</i> (Onde (em que local) será feito?)

	<i>Why</i> (Por que isso será feito?) <i>How</i> (Como será feito?). <i>How much</i> (Quanto irá custar?)
5S	Ferramenta japonesa de controle da qualidade que cuida da base, facilitando o aprendizado e a prática de conceitos e ferramentas para a qualidade, o que inclui cuidar dos ambientes, equipamentos, materiais, métodos, medidas e pessoas. Sua descrição é: <i>Seiri</i> (senso de utilização): separar o que é útil do que não é. Melhorar o uso do que é útil; <i>Seiton</i> (senso de ordenação): um lugar para cada coisa. Cada coisa no seu lugar; <i>Seisou</i> (senso de limpeza): limpar e evitar sujar; <i>Seiketsu</i> (senso de saúde): padronizar as práticas saudáveis; <i>Shitsuke</i> (senso de autodisciplina): assumir a responsabilidade de seguir os padrões saudáveis.
<i>Benchmarking</i>	Ferramenta de gestão que visa estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho por meio de um processo de aprendizado baseado na busca das melhores práticas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cruz (2021).

No presente trabalho mostra-se adequado o uso da ferramenta 5W2H, tendo em vista que a otimização proposta busca a simplificação e racionalização dos processos, a fim de que as atividades possam ser desmembradas, eliminadas, criadas, aglutinadas, estendidas, encurtadas ou modificadas (Cruz, 2021).

2.3 CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

No âmbito das organizações públicas, a regra geral de contratações, conforme o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2020), estabelece que deve ser realizada prévia licitação, a qual pode ser conceituada, de acordo com Carvalho Filho (2023, p. 197) como:

procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos – a celebração de contrato, ou a obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico.

Nesses termos, Mazza (2023) afirma que licitar é obrigatório para os entes públicos, seja a nível federal, estadual ou municipal, para contratos de obras, serviços, compras, alienação, concessão e permissão dos serviços públicos, sendo especificados os casos excepcionais no Estatuto de Licitações e Contratos que rege o procedimento, a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Busca-se a partir da licitação a proposta mais vantajosa para a Administração, por meio da competitividade entre

os concorrentes, bem como oferecer condições iguais a todos que desejem contratar com essa, promovendo tratamento isonômico entre os interessados que preencham os requisitos para firmar contrato (Mazza, 2023).

A Lei nº 14.133 revogará, em 30 de dezembro de 2023, o Estatuto anterior (Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993), a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que modalidade de licitação denominada pregão, e os artigos 1º a 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, que institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas Brasil, 2021). Entretanto, o órgão público pode reger seus procedimentos licitatórios a partir da nova Lei ou das revogadas, sendo necessário informar expressamente no edital a lei que está sendo aplicada, vedando-se a aplicação combinada das leis (Carvalho Filho, 2023; Di Pietro, 2023).

O Estatuto de Licitações e Contratos estipula três casos em que a licitação não é obrigatória: inexigibilidade de licitação (artigo 74), dispensa de licitação (artigo 75) e alienação de bens da Administração Pública, sendo licitação dispensável para bens imóveis e licitação dispensada quando forem bens móveis (artigo 76). Di Pietro (2023) afirma que o que difere a inexigibilidade da dispensa (chamadas de contratações diretas) é que nesta há possibilidade de competição que justifique a licitação, mas a lei faculta a dispensa, sendo um ato discricionário da Administração, isto é, a lei deixa certa margem de liberdade de decisão para que o tomador da decisão opte por uma dentre as várias soluções possíveis validadas perante o direito, também ocorrendo os casos em que a dispensa é determinada na lei; quando se trata de inexigibilidade, a competição é impossível, pois só existe um objeto ou pessoa que atenda às necessidades para contratação, logo, a licitação é inviável (Di Pietro, 2023).

A inviabilidade da competição pode estar atrelada a fatores como fornecedor exclusivo, ausência de concorrência no mercado, impossibilidade de julgamento objetivo ou de definição da prestação (Justen Filho, 2023). É nessa última hipótese que se enquadra as contratações dos serviços de capacitação e treinamento das instituições públicas (Brasil, 2021).

Em seu artigo 74, o Estatuto de Licitações e Contratos inciso III, alínea f, determina que é inexigível a licitação para contratação de serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com profissionais ou empresas de notória especialização para treinamento e aperfeiçoamento de pessoal. Ainda, o § 3º assim considera notória especialização (Brasil, 2021):

o profissional ou a empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e reconhecidamente adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

Conforme Justen Filho (2023), o serviço de treinamento possui essa característica de técnico especializado, pois, embora possa haver mais de uma empresa ou profissional que oferte o que a Administração Pública busca contratar, há um certo grau de subjetividade que não permite mensuração por critérios objetivos para qualificar o prestador do serviço, devendo ser reconhecida a notória especialização na área em que o potencial contratado atua, sendo que sua atuação possui cunho criativo e que difere a cada caso. É dessa prestação por sujeito com notória especialização que surge a inviabilidade da competição (Justen Filho, 2023).

Outrossim, em que pese a discricionariedade do gestor para escolher o fornecedor mais adequado para satisfazer plenamente o contrato, é possível verificar o que motivou a escolha, tornando-se evidente a razão pela qual a empresa ou profissional escolhido é o mais apropriado para executar o serviço (Fernandes, 2021). Por fim, o artigo 74, no § 4º, veda a subcontratação de empresas ou atuação de profissionais diferentes dos que tenham justificado a inexigibilidade (Brasil, 2021).

3 METODOLOGIA

Este trabalho constitui um Estudo de Caso Único realizado na Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia. Segundo Yin (2015, p. 17), o Estudo de Caso “investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”, e pode ser único, isto é, organizado a partir de um único caso em razão de sua peculiaridade, importância, generalidade, por ser longitudinal ou revelador (Yin, 2015). Na presente pesquisa, o estudo único se dá a partir da perspectiva de que os procedimentos de contratação são comuns ao ministério público brasileiro, tendo em vista o que dispõe a Lei de Licitações e a Constituição Federal de 1988 acerca dos trâmites licitatórios no âmbito das organizações públicas (Brasil, 2021, 2020).

Trata-se de pesquisa descritiva que expõe as características do fenômeno estudado (Gil, 2022), a partir da pesquisa documental e do grupo focal, percorrendo

sobre a situação atual da Escola Superior do MPRO, a fim de responder ao problema, cujo período foi de janeiro de 2023 a setembro de 2024, permitindo acompanhar as mudanças do setor e, principalmente, das normativas durante a pesquisa, uma vez que essas mudanças interagiram e influenciaram no material final entregue, o produto técnico tecnológico (Farias Filho e Arruda Filho, 2015).

Tendo em vista que a classificação da metodologia de uma pesquisa possui diversas denominações em razão de as tipologias criadas estabelecerem relação com diferentes fases do trabalho (Farias Filho e Arruda Filho, 2015), a Figura 4 apresenta as definições que se aplicam ao presente estudo.

Figura 2 – Estrutura metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A partir de um quadro indicativo sintético e de fácil entendimento elaborado por Farias Filho e Arruda Filho (2015), os quais se basearam nos estudos de Marconi e Lakatos (1986), Silva e Menezes (2001), Dencker (2004), Gil (2002) e Cooper e Schindler (2003) para construir uma classificação consensual entre esses autores, é apresentado o Quadro 10 com a classificação desta pesquisa.

Quadro 12 – Classificação da pesquisa

Classificação	Descrição
1. Campo da ciência	A presente pesquisa possui integração entre as várias disciplinas que a constituem (Administração, Administração Pública e Gestão de Processos), sendo, portanto, interdisciplinar. Ainda, considera-se que os fenômenos do mundo real são integrados, sendo a divisão acadêmica das disciplinas uma forma didática de apresentá-las.
2. Finalidade	Quanto à utilização de resultados, tem-se que é aplicada, pois os resultados gerados são voltados à aplicação prática e específica do estudo (Gil, 2022). Dessa forma, os conhecimentos adquiridos visaram solucionar o problema que originou o estudo, portanto, foram utilizados para otimizar os processos de contratação de capacitação interna da Escola Superior do MPRO.
3. Natureza	Quanto ao tipo de abordagem, é qualitativa, uma vez que a análise foi intersubjetiva, isto é, houve uma relação de dinamicidade entre o mundo real, o objeto estudado, o objetivo, e o pesquisador, que observa e interpreta de forma subjetiva, retrocedendo ao referencial teórico para reformulações (Marconi e Lakatos, 2022).
4. Procedimentos técnicos	Os procedimentos técnicos utilizados foram: Estudo de caso único, pois se trata de estudo aprofundado do objeto de pesquisa, com foco em analisar contextualmente os fatos e elementos que formam esse objeto; Pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de material constituído, principalmente de artigos, manuais e dissertações; Pesquisa documental, mediante coleta e análise dos processos eletrônicos que tratam das modalidades de contratação de capacitação interna e as normativas (leis e resoluções) que regem as atividades da EMPRO; Pesquisa participante, pois houve interação entre pesquisador e os integrantes participantes da Escola Superior do MPRO, a partir do formulário de identificação de participante e do grupo focal; Pesquisa qualitativa: análise de conteúdo a partir de questionário e grupo focal.
5. Local de realização	No que diz respeito ao local de realização, tratou-se de pesquisa de campo, considerando que a coleta dos dados e informações foram realizadas na Escola Superior do MPRO, em Porto Velho/RO, onde ocorrem.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Farias Filho e Arruda Filho (2015).

3.2 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa adota procedimentos que seguem os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) de acordo com a Resolução n.º 466, de 12 de

dezembro de 2012 (Brasil, 2012) e suas complementares. Assim, a coleta de dados foi realizada somente após apreciação e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Rondônia (CEP/UNIR).

Ainda, a participação neste tipo de pesquisa traz riscos mínimos, como violação de privacidade e confidencialidade dos participantes e o risco de estresse emocional ao responder as perguntas.

A respeito da possibilidade mínima de violação da privacidade e confidencialidade dos participantes, a pesquisadora mitigará esse risco tomando todas as medidas padrões de segurança da informação, inclusive seguindo as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18), para que não ocorra o vazamento de informações da pesquisa que possam identificar os participantes e as respostas por eles fornecidas (Brasil, 2018).

Estão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, sendo que qualquer dado que possa identificar o participante será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. Após a coleta os dados serão armazenados em local seguro durante um período de cinco anos, acessados somente pela pesquisadora e sua professora orientadora e serão posteriormente deletados.

Também houve o risco de estresse emocional, pois participar de uma pesquisa pode ser emocionalmente desafiador para alguns participantes. Por isso, a pesquisadora conduziu a coleta de dados pautando-se por procedimentos metodológicos validados, de maneira cordial e amistosa e despendendo o menor tempo possível. Além disso, durante os encontros do grupo focal, a pesquisadora estava atenta aos sinais verbais e não verbais de desconforto, para intervir em situações que se mostraram potencialmente causadoras de qualquer constrangimento.

De igual modo, a todo momento foi frisado que a participação era voluntária e o participante teve total liberdade para interromper sua participação, sem qualquer restrição ou punição. Todas essas informações também foram elencadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ADENDO D).

Por outro lado, este estudo também pode trazer benefícios indiretos ao participante e diretos para a organização estudada, pois contribuirão para a compreensão dos processos de contratação de capacitação interna e para

proporcionar solução de problemas relacionados ao fluxo desses processos, otimizando as tarefas desenvolvidas, como redução de atividades e procedimentos desnecessários.

Também pode-se obter com a pesquisa melhor entendimento do trabalho executado e a visualização, a partir do fluxograma, desse trabalho desenvolvido pelos colaboradores da instituição. Por fim, pode-se esperar que a pesquisa gere resultados que contribuam para a eficiência do serviço prestado pelo Ministério Público do Estado de Rondônia, pois é possível obter sucesso a partir da participação dos servidores envolvidos nas tarefas executadas, e para a comunidade científica, a partir da produção de novos conhecimentos na área da gestão de processos.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O público-alvo do estudo foram os colaboradores que laboram na Escola Superior do MPRO. A população, com base em dados coletados em junho de 2024, é composta por 14 (quatorze) pessoas. No que concerne à procedência dos dados, estes foram primários, provenientes dos encontros do grupo focal, do questionário e dos processos eletrônicos analisados, e secundários, pois também foram consideradas as normas e resoluções que regem as atividades dos servidores e os procedimentos internos.

Dados podem ser definidos como os fatos apresentados ao pesquisador a partir do ambiente de estudo, sendo classificados quanto à sua proximidade aos fenômenos em primários, que são mais próximos da realidade, possuem maior controle sobre erros e ainda não foram coletados, estando na posse dos pesquisados; e secundários, que possuem, aos menos, um nível de interpretação inserido entre o evento e o seu registro, que foram coletados e, às vezes, até analisados, mas sem o propósito de atender à pesquisa em andamento (Mattar, 2014; Cooper e Schindler, 2016).

Para Da Silva (2020), no que se refere à análise documental, esta constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, principalmente nos estudos de casos organizacionais, pois os documentos gerados pela organização representam a realidade da organização. Nesse contexto, esses documentos poderão ser utilizados na coleta e interpretação de dados. Ainda, a pesquisa documental pode ser

complementada com outras técnicas, como o questionário, pelo qual busca-se conhecer o que indivíduos pensam, acreditam ou pontuam sobre si mesmos ou o meio no qual estão inseridos (Miranda, 2020).

Outrossim, há as entrevistas em grupo, também chamada de grupo focal, que de acordo com Hsiao (2020), é um método de coleta de dados por meio de entrevistas com um ou mais grupos de pessoas com quem o pesquisador se reúne para discutir acerca de determinado tema, relacionado ao problema de pesquisa, havendo interação entre os participantes e ênfase na comunicação, compartilhamento de experiências, percepções e pontos de vistas iguais ou diferentes.

Dessa forma, adotou-se neste trabalho o princípio de utilização de diversas fontes de evidências denominada triangulação. Para Yin (2015, p. 124), “o uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais”.

De maneira resumida, os procedimentos metodológicos, os quais mostram como a pesquisa foi estruturada e suas etapas, com especificação dos instrumentos para coleta e análise que serão empregados (Farias Filho e Arruda Filho, 2015), estão descritos no Quadro 13.

Quadro 13 – Procedimentos metodológicos da pesquisa

Etapas	Descrição
a) Levantamento bibliográfico	A fase inicial da pesquisa consiste em um levantamento da literatura a partir de material publicado, basicamente constituído de livros e artigos, disponíveis em meio físico e digital (Gil, 2022).
b) Identificação das modalidades de contratação de capacitações internas do Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO)	A partir das normativas internas que regulamentam as atividades da Escola Superior do MPRO: - Regimento Interno da EMPRO – Resolução n.º 30/2019-PGJ (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c); - Resolução n.º 22/2023-PGJ – Procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços no MPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023d); - Resolução n.º 6/2021-PGJ - Dispõe sobre critérios para atividade de docência no âmbito da EMPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2021c).
c) Mapeamento das modalidades de contratação de capacitações internas	Por meio de análise documental (Da Silva, 2020): - Levantamento em pastas de rede da EMPRO para coletar o número eletrônico dos processos; - Seleção intencional dos processos por ano e trimestre conforme o marco temporal de cada modalidade (Malhotra, 2019); - Sorteio mediante amostragem estratificada uniforme (Neto, 2006); - Formulário de Levantamento de Etapas para comparação e compilação de informações de cada processo sorteado (ADENDO A);

Etapa	Descrição
	- Construção do fluxograma das modalidades a partir do <i>Business Process Model and Notation</i> (BPMN), no <i>Bizagi Modeler</i>; - Análise do fluxograma em relação às normativas internas que regem cada processo.
d) Proposição da otimização dos fluxos de trabalho para as modalidades analisadas	Grupo focal selecionado por amostra por conveniência, utilizando o Formulário de informações sobre os participantes da pesquisa (ADENDO B) (Hsiao, 2020): - Questionário sobre os fluxos processuais (ADENDO C); - Recolhimento dos questionários e encontro para discussão: roteiro semiestruturado para condução do primeiro encontro (ADENDO E); - Análise de conteúdo para identificar pontos de otimização (Bardin, 2015); - Redesenho dos processos (Cruz, 2015); - Elaboração do relatório técnico conclusivo e envio ao MPRO.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Importante ressaltar que a condução deste trabalho obteve autorização do Ministério Público do Estado de Rondônia (local do Estudo de Caso) para ser realizado (ANEXO I).

Os tópicos a seguir explicarão as etapas relacionadas às coletas dos dados.

3.3.1 Pesquisa documental

A primeira etapa da pesquisa iniciou pela coleta de informações sobre o tema e o objeto da pesquisa, a partir dos documentos institucionais que caracterizam o Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO), sua Escola Superior (EMPRO), objeto da pesquisa, e o Objetivo Estratégico específico relacionado ao mapeamento de processos, sendo definido para o recorte temporal o documento mais recente publicado sobre o respectivo assunto até dezembro de 2023. Estes documentos foram:

- a) a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2020);
- b) o Portal da Transparência do MPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023c);
- c) o Regimento Interno da EMPRO, Resolução n.º 30/2019/PGJ (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c);
- d) a Resolução n.º 6/2021/PGJ, que estabelece os valores da hora-aula, os procedimentos para pagamento de gratificação, bem como os critérios de seleção

para atividade de docência no âmbito da EMPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2021c);

e) o Estatuto de Licitações e Contratos, Lei n.º 14.133/2021 (Brasil, 2021);

f) a Resolução n.º 22/2023-PGJ, que estabelece os procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços no MPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023d);

g) o Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado de Rondônia para o período 2021-2030 (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a);

h) as Resoluções n.º 3/2018/PGJ e 15/2019/PGJ, que instituiu o Escritório de Processos no âmbito do MPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2018b, 2019b);

i) a Resolução n.º 5/2020/PGJ, que instituiu o Programa PRO-Capacitar, disciplinando regras de incentivo à participação de membros do MPRO em eventos nacionais de aperfeiçoamento funcional fora do Estado (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020c);

j) e a Resolução n.º 47/2022/PGJ, que regulamenta a expedição de atos ordinatórios pelos servidores do MPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2022);

Além desses documentos, também foram coletadas informações no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) sobre mapeamento de processos em unidades do MPRO, incluindo a Escola Superior, e o estudo para criação da Escola de Governo.

A partir da análise desses documentos e informações buscou-se identificar a estrutura do MPRO e da EMPRO, seus integrantes e processos.

Em seguida, iniciou-se a coleta dos processos de contratação de capacitação interna, sendo realizado um levantamento nas pastas de rede utilizadas para os registros dessas capacitações, a fim de se obter o número de registro do processo eletrônico no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Os números foram consultados no referido sistema para identificar quais processos eletrônicos correspondiam às modalidades de contratação de capacitação interna (contratação de ministrante ou gratificação de instrutoria), registrando-se em planilha com auxílio do *software Excel da Microsoft* o número eletrônico do SEI, a modalidade de contratação e o dia, mês e ano em que as tratativas para contratação da capacitação foram iniciadas.

Em um primeiro momento os processos haviam sido coletados a partir de relatórios gerados pelo próprio SEI, filtrando-se os tipos de processo utilizados para criar os processos eletrônicos relacionados às capacitações internas, quais sejam, “Curso/Treinamento Promovido pela Instituição” (geralmente usado para contratação de ministrante, seja pessoa física ou jurídica, e gratificação de instrutoria para instrutor externo) e “Gratificação - Curso, Concurso ou Instrutoria Interna”, utilizado para processos com pagamento de gratificação de instrutoria a instrutor interno. Contudo, foram identificadas inconsistências, como o tipo de processo “Política de Comunicação Institucional” ou “Acompanhamento de Atividades/Resultados”, quando deveria constar “Curso/Treinamento promovido pela Instituição”.

Dessa forma, a fim de que a coleta fosse mais precisa, reduzindo a possibilidade de não coletar processos relacionados ao estudo, procedeu-se à consulta individual de cada processo salvo na pasta de rede “EVENTOS INTERNOS”, utilizada para classificação e arquivo de processos referentes a capacitações internas. Esse meio de coleta também se mostrou adequado em razão de que, se fosse realizada por meio dos relatórios do SEI, o primeiro filtro a ser aplicado seria o ano de abertura do processo. Assim, processos com o tipo correto, mas gerados em anos diferentes aos das vigências das legislações, seriam indevidamente descartados, uma vez que o sistema utiliza o ano da criação do processo na elaboração do número do SEI.

O Quadro 14 mostra o resultado dessa consulta para coletar processos de contratação de capacitação interna que ocorreram entre janeiro de 2021 e dezembro de 2023, contemplando todo o período em que as legislações vigentes e que regulamentam os processos foram criadas.

Quadro 14 – Processos de capacitação interna entre janeiro de 2021 e dezembro de 2023

Modalidade de contratação	Ano	Quantidade
Contratação de ministrante	2021	7
	2022	7
	2023	10
Gratificação de instrutoria	2021	17
	2022	16
	2023	18
Sem ônus (o ministrante não cobrou honorários)	2021	10
	2022	10
	2023	12
Total de processos no período		107

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o Quadro 14, os processos que envolveram contratação de ministrante foram 7 em 2021 e em 2022 e 10 em 2023. No que se refere à gratificação de instrutoria, foram 17 (dezessete) em 2021, 16 (dezesesseis) em 2022 e 18 (dezoito) em 2023. Ainda, houve processos em que o ministrante não cobrou honorários, dessa forma, não havendo ônus com o pagamento da hora aula ministrada. Quanto a esses processos, em 2021 e 2022 foram 10 e em 2023, 12 (doze).

Observe-se que, embora o marco temporal de cada norma regulamentadora da modalidade seja diferente, foi necessário consultar todos os processos em todo o período de janeiro de 2021 a dezembro de 2023, uma vez que somente pelo número do processo registrado na pasta de rede não era possível identificar de que modalidade se tratava, portanto, em qual marco temporal se enquadraria. Assim, a partir da consulta no SEI foi possível identificar a que tipo de contratação se referia, bem como, qual ou quais envolvia e se houve pagamento de honorários ao ministrante.

Após essa primeira fase da coleta, foram identificados os processos que se enquadravam no marco temporal da norma interna vigente que regulamenta a modalidade de contratação, para prosseguir-se à fase de escolha de processos para mapeamento. O Quadro 15 mostra o marco temporal conforme a norma vigente para cada modalidade.

Quadro 15 – Marco temporal para coleta de processos de acordo com a norma vigente

Modalidade	Normativa interna regulamentadora	Início da vigência	Marco temporal para coleta de processos
Contratação de ministrante	Resolução n.º 22/2023-PGJ	13/6/2023	Tratativas iniciadas entre 13 de junho e 31 de dezembro de 2023
Gratificação de instrutoria	Resolução n.º 6/2021-PGJ	19/3/2021	Tratativas iniciadas entre 19 de março de 2021 e 31 de dezembro de 2023

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Importante ressaltar que a coleta com base no marco temporal mostrou-se adequada, uma vez que seria contraproducente mapear processos instruídos a partir de normas que não estão mais vigentes. Triviños (1987) afirma que na pesquisa qualitativa podem ser utilizados recursos aleatórios para fixar a amostra, todavia, em geral, não se preocupa com a quantificação da amostragem e, ao contrário da aleatoriedade, decide intencionalmente o tamanho da amostra, considerando condições que o pesquisador julgar relevantes para esclarecer o assunto focado.

Essa escolha dos processos se deu por meio do que se intitula amostragem não-probabilística de seleção intencional. Na mesma linha de pensamento de Triviños (1987), Malhotra (2019, p. 297) diz que a amostragem intencional ou por julgamento consiste em uma “forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados deliberadamente com base no julgamento do pesquisador”.

Com base nisso, dos 107 (cento e sete) processos referentes às capacitações internas ocorridas entre janeiro de 2021 e dezembro de 2023, 55 restaram para serem sorteados, conforme mostra o Quadro 16.

Quadro 16 – Processos enquadrados na vigência da norma para sorteio

Quadro 16 – Processos enquadrados na vigência da norma para sorteio					
Modalidade de contratação	Ano	Quantidade coletada	Quantidade excluída	Motivo da exclusão	Quantidade restante para sorteio
Contratação de Pessoa Jurídica	2021	7	7	Fora do marco temporal da norma	0
	2022	7	7		0
	2023	10	5	4 fora do marco temporal da norma e 1 iniciado no período de vigência, mas tramitado com base na Lei de Licitações anterior	5
Gratificação de instrutoria	2021	17	1	Fora do marco temporal da norma	16
	2022	16	16	-	16
	2023	18	18	-	18
Sem ônus (o ministrante não cobrou honorários)	2021	10	10	Não se enquadrava nos objetivos da pesquisa	0
	2022	10	10		0
	2023	12	12		0
Total de processos coletados para sorteio					55

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Segundo o Quadro 16, dos 24 (vinte e quatro) processos coletados com contratação de ministrante, 19 (dezenove) foram excluídos, sendo que 18 (dezoito) estavam fora do marco temporal da norma, isto é, tratativas iniciadas antes de 13 de junho de 2023 e 1 foi iniciado no período de vigência, entretanto, a instrução e contratação se deu pela norma anterior. Assim, nesse tipo de contratação restaram 5 processos para sorteio.

Quando se fala dos processos que gratificação de instrutoria dos 51 (cinquenta e um) processos coletados, apenas 1 foi excluído por ter a tratativa iniciada antes de 19 de março de 2021, portanto, sendo instruído e pago com base na

normativa anterior. Por fim, quanto aos processos sem ônus, todos os 32 (trinta e dois) foram excluídos, visto que não se enquadravam nos objetivos da pesquisa.

Depois disso, os processos coletados foram ordenados conforme a data de início da tratativa, do mais antigo para o mais recente, e a partir dessa ordem foram classificados conforme a modalidade e o trimestre de cada ano. O Quadro 17 mostra essa classificação.

Quadro 17 – Classificação dos processos de acordo com o ano e trimestre

Modalidade de contratação	Ano/trimestre	Quantidade
Contratação de ministrante	2023.2	1
	2023.3	3
	2023.4	1
Gratificação de instrutoria	2021.2	6
	2021.3	5
	2021.4	5
	2022.1	4
	2022.2	6
	2022.3	6
	2023.1	4
	2023.2	5
	2023.3	6
	2023.4	3

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Conforme o quadro acima, dos 5 processos de contratação de ministrante, 1 correspondia ao segundo trimestre de 2023, 3 ao terceiro e 1 ao quarto, não havendo processo no primeiro trimestre daquele ano. No que se refere aos 50 (cinquenta) que envolveram gratificação de instrutoria, no ano de 2021 foram classificados 6 no segundo trimestre e 5 no terceiro e no quarto, também não sendo encontrado processo no primeiro; em 2022, 4 correspondiam ao primeiro trimestre e 6 no segundo e terceiro, não sendo encontrado processo no último trimestre; por fim, os de 2023 estavam distribuídos em: 4 do primeiro trimestre, 5 do segundo, 6 do terceiro e 3 do quarto, sendo o único ano a apresentar processos em todos os trimestres.

Em seguida, foi atribuída uma posição para cada processo classificado em seu respectivo grupo (modalidade/ano/trimestre). O Quadro 18 traz essa classificação.

Quadro 18 – Classificação dos processos por modalidade/ano/trimestre

MODALIDADE	TRIMESTRE	NÚMERO (FICTÍCIO) DO SEI	POSIÇÃO EM RELAÇÃO À MODALIDADE E TRIMESTRE
CONTRATAÇÃO DE MINISTRANTE	2023.2	XXXX/2023-77	1

MODALIDADE	TRIMESTRE	NÚMERO (FICTÍCIO) DO SEI	POSIÇÃO EM RELAÇÃO À MODALIDADE E TRIMESTRE
CONTRATAÇÃO DE MINISTRANTE	2023.3	XXXX/2023-07	1
		XXXX/2023-08	2
		XXXX/2023-02	3
CONTRATAÇÃO DE MINISTRANTE	2023.4	XXXX/2023-72	1
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2021.2	XXXX/2020-90	1
		XXXX/2021-50	2
		XXXX/2020-25	3
		XXXX/2021-72	4
		XXXX/2021-69	5
		XXXX/2021-10	6
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2021.3	XXXX/2021-25	1
	2021.3	XXXX/2021-82	2
	2021.3	XXXX/2021-40	3
	2021.3	XXXX/2020-17	4
	2021.3	XXXX/2021-68	5
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2021.4	XXXX/2021-32	1
	2021.4	XXXX/2021-53	2
	2021.4	XXXX/2021-52	3
	2021.4	XXXX/2021-52	4
	2021.4	XXXX/2021-20	5
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2022.1	XXXX/2022-50	1
	2022.1	XXXX/2022-41	2
	2022.1	XXXX/2022-50	3
	2022.1	XXXX/2022-25	4
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2022.2	XXXX/2022-97	1
	2022.2	XXXX/2022-66	2
	2022.2	XXXX/2022-94	3
	2022.2	XXXX/2022-24	4
	2022.2	XXXX/2022-88	5
	2022.2	XXXX/2022-89	6
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2022.3	XXXX/2022-93	1
	2022.3	XXXX/2022-57	2
	2022.3	XXXX/2022-05	3
	2022.3	XXXX/2022-24	4
	2022.3	XXXX/2022-34	5
	2022.3	XXXX/2022-76	6
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2023.1	XXXX/2023-12	1
	2023.1	XXXX/2023-42	2
	2023.1	XXXX/2023-06	3
	2023.1	XXXX/2023-60	4
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2023.2	XXXX/2023-83	1
	2023.2	XXXX/2023-46	2

MODALIDADE	TRIMESTRE	NÚMERO (FICTÍCIO) DO SEI	POSIÇÃO EM RELAÇÃO À MODALIDADE E TRIMESTRE
	2023.2	XXXX/2023-68	3
	2023.2	XXXX/2023-87	4
	2023.2	XXXX/2023-83	5
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2023.3	XXXX/2023-66	1
	2023.3	XXXX/2023-59	2
	2023.3	XXXX/2023-65	3
	2023.3	XXXX/2023-68	4
	2023.3	XXXX/2023-34	5
	2023.3	XXXX/2023-25	6
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2023.4	XXXX/2023-89	1
	2023.4	XXXX/2023-48	2
	2023.4	XXXX/2023-82	3

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir do quadro acima, foi aplicada uma fórmula em planilha do *software Excel da Microsoft* para selecionar um processo de cada modalidade e trimestre por ano, aleatoriamente, utilizando a técnica de amostragem probabilística estratificada uniforme que, de acordo com Neto, (2006, p. 40), “sorteia-se igual número de elementos em cada estrato”. A partir dessa técnica, pode-se diminuir o tamanho da amostra sem perder a qualidade da informação (Neto, 2006). Assim, de cada estrato (grupos de modalidade/ano/trimestre), foi extraída a quantidade de um elemento (um processo) para compor a amostra dos que seriam selecionados para a fase de levantamento das etapas.

O primeiro passo para isso foi separar os processos em seus respectivos grupos (modalidade/ano/trimestre) e aplicar uma fórmula que atribísse um número aleatório para cada um dos processos do grupo em questão. Por exemplo, aos 3 processos que compunham a modalidade de contratação de ministrante do terceiro trimestre de 2023, a fórmula aplicada conferiu ao processo de posição 1 em relação ao seu grupo o número aleatório “3,475583757”; ao 2, “2,987029387”; e ao 3, “2,038013872”.

Depois, aplicou-se uma fórmula que determina a ordem equivalente desse número aleatório em relação aos demais do respectivo grupo, sendo estabelecida que a ordem deveria ser crescente, e aplicada em todas as linhas correspondentes aos números aleatórios dos processos do grupo que estava sendo sorteado.

Em seguida, uma nova coluna foi criada para reposicionar os processos de acordo com a ordem equivalente estabelecida, a fim de se aplicar a fórmula final que sortearia o processo. Assim, na nova coluna criada, cada linha foi numerada de acordo com a quantidade de processos do grupo em análise na ocasião, sendo essa numeração iniciada em 1.

A partir dessa nova posição, foram aplicadas as duas últimas fórmulas em conjunto. A primeira foi utilizada para retornar os números dos processos do grupo em análise e a segunda para verificar cada posição de acordo com a ordem equivalente anteriormente estabelecida.

Assim, após aplicar as duas últimas fórmulas em todas as linhas do grupo, o processo que figurou na posição 1 de acordo com a ordem equivalente estabelecida foi o escolhido para fazer parte da próxima fase. O Quadro 19 mostra os processos escolhidos após esses procedimentos.

Quadro 19 – Processos sorteados para fase de mapeamento do estado atual

MODALIDADE	TRIMESTRE	ORDEM EQUIVALENTE	POSIÇÃO EM RELAÇÃO À ORDEM EQUIVALENTE	PROCESSO
CONTRATAÇÃO DE MINISTRANTE	2023.2	1	1	XXXX/2023-77
	2023.3	3	1	XXXX/2023-02
	2023.4	1	1	XXXX/2023-72
GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA	2021.2	3	1	XXXX/2021-69
	2021.3	4	1	XXXX/2020-17
	2021.4	5	1	XXXX/2021-52
	2022.1	4	1	XXXX/2022-50
	2022.2	4	1	XXXX/2022-24
	2022.3	3	1	XXXX/2022-57
	2023.1	4	1	XXXX/2023-42
	2023.2	5	1	XXXX/2023-83
	2023.3	4	1	XXXX/2023-33
	2023.4	2	1	XXXX/2023-82

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Segundo o Quadro 19, que traz a amostra estratificada, ao final do sorteio restaram 13 (treze) processos selecionados para a fase seguinte. Com isso, foi possível contemplar todos os trimestres dos anos nos quais os processos de cada modalidade tiveram suas tratativas iniciadas.

3.3.2 Pesquisa qualitativa

Encerrada a etapa correspondente ao sorteio e mapeamento dos processos, deu-se início à segunda, referente ao grupo focal, para identificar pontos de otimização no fluxo de cada modalidade. A seleção dos participantes se deu por meio de amostragem por conveniência, que para Malhota (2019) é uma técnica não-probabilística, cuja seleção das unidades amostrais fica a cargo do entrevistador, sendo comumente empregadas em grupos de foco.

Assim, a partir do formulário de informações sobre participantes da pesquisa (ADENDO B), foram identificados 7 colaboradores que possuíam mais de um ano desenvolvendo atividades ligadas diretamente ao planejamento e execução das capacitações internas. Importante frisar que, embora tenha constado dados pessoais do referido documento, como nome completo, estado civil, sexo e idade, não foi citada no trabalho qualquer informação que possa levar à identificação do respondente.

Uma vez identificados os colaboradores que atuavam diretamente nos processos relacionados às modalidades de capacitação interna há mais de um ano, os fluxogramas construídos foram entregues em formato eletrônico e via e-mail aos participantes aptos a compor o grupo focal e que aceitaram voluntariamente fazer parte da pesquisa, acompanhado do questionário para discussão do grupo focal (ADENDO C), elaborado a partir dos autores abordados no referencial teórico (Oliveira, 2019; Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013; Araujo, Garcia e Martines, 2022; Cesário, 2019; Paiva *et al.*, 2017; Cesário, 2019; Paim *et al.*, 2009; Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Costa e Moreira, 2018; Ramos *et al.*, 2019; Biazzi, 2007).

O questionário foi dividido em duas seções, a primeira relacionada à visão geral sobre os processos de contratação de capacitação interna: contratação de ministrante (pessoa física ou jurídica) e gratificação de instrutoria (instrutor interno e externo); e a segunda, à análise sobre os fluxogramas construídos com base nos processos eletrônicos do SEI e nas normas que regem cada modalidade de contratação (contratação de ministrante e gratificação de instrutoria).

Foi composto por 18 perguntas abertas relacionadas aos fluxos dos processos, normas que os regulamentam, sistemas utilizados, dificuldades percebidas, o que pode ser otimizado, se o mapeamento atual corresponde ao que

ocorre na prática e à norma, disponibilizado no dia 12/6/2024, por meio da plataforma *Google Forms* para garantir a confidencialidade das respostas dos participantes.

Previamente ao questionário, foi apresentada uma seção com informações necessárias sobre o objetivo, risco, benefício e a importância do estudo por meio da leitura e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante do ADENDO D.

Miranda (2020) alerta para o fato de que, embora questões abertas permitam aos respondentes expressarem livremente suas opiniões e, conseqüentemente, as respostas se tornarão mais difíceis de serem organizadas e categorizadas, essas podem ser mais representativas e fiéis ao modo de pensar do participante. Por essa razão, optou-se por permitir que os participantes pudessem exprimir livremente seu ponto de vista sobre determinada questão, uma vez que a análise de conteúdo trouxe os meios necessários para analisar as respostas obtidas e, assim, atingir os objetivos da pesquisa.

Após, todos os 7 participantes selecionados responderem ao questionário, foi marcado o primeiro encontro do grupo focal. No primeiro encontro foi discutido o questionário (ADENDO C) e os fluxogramas apresentados, a fim de que os participantes apontassem as situações que julgaram pertinentes em relação a cada pergunta feita, bem como, ajustando-se o necessário para registrar eventuais questões que não tivessem sido contempladas.

Registre-se que, inicialmente, havia sido prevista a realização de apenas um encontro para essa discussão e um segundo para validação, entretanto, a partir do que se observou nas respostas obtidas no questionário, na rotina do setor na ocasião e o comportamento dos participantes durante o encontro, foram realizadas 4 sessões para as discussões de cada fluxograma, de modo que durante o encontro o fluxograma ia sendo validado e as anotações correspondentes ao que os participantes citavam como ponto importante, anotados.

Para auxiliar na condução desses encontros foi utilizado um roteiro semiestruturado (ADENDO E) elaborado com base no referencial teórico sobre gestão de processos, contendo questões sobre o questionário respondido, os fluxogramas e processos. A estrutura do roteiro também foi semelhante à do questionário.

Marconi e Lakatos (2022) afirmam que na condução do grupo focal é importante o estabelecimento de um roteiro, entretanto, esse deve ser flexível

(semiestruturado) e ajustado sempre que necessário. Triviños (1987) corrobora que se parte de questionamentos básicos apoiados em teorias pertinentes à pesquisa e em seguida novas interrogações vão surgindo à medida que os participantes interagem, cooperando para a elaboração do conteúdo da pesquisa.

A partir desse conceito, do segundo ao quarto encontro foi suprimida a discussão a respeito das perguntas dos questionários (se algo não tinha sido contemplado/claro), dando-se ênfase nos pontos levantados por meio das respostas sobre cada modalidade de processo, desafios e apontamentos sobre o que poderia mudar para otimizar o processo.

Além do roteiro, também foram escalados 3 assistentes para auxiliar antes e durante os encontros, sendo esses integrantes da instituição e que também atuam nos processos estudados, entretanto, não foram selecionados para a pesquisa por não atenderem ao critério de possuir um ano de atuação. Esses assistentes ajudaram com a organização do local, anotações sobre a dinâmica do grupo e controle da gravação e projeção. Importante frisar que esses auxiliaram durante a coleta de dados, mas não tiveram qualquer acesso ao material produzido. Ainda, foram orientados sobre o trabalho, recebendo uma cópia do projeto e esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa, procedimentos metodológicos e os papéis desempenhados durante as discussões pelos envolvidos na pesquisa: pesquisadora como mediadora, dos participantes como atuantes nas discussões e seu próprio papel como assistente do grupo focal.

Gui (2003) destaca esse papel relevante dos assistentes de pesquisa, uma vez que auxiliam na condução do grupo focal para que o pesquisador foque na discussão e fique atento à emergência de novos temas. Dessa forma, a partir da escolha de assistentes do próprio Ministério Público Estadual, buscou-se evitar constrangimento que os participantes poderiam sentir com alguém desconhecido. A participação nos encontros será descrita no tópico sobre as análises.

Os encontros foram gravados pelo *software Teams da Microsoft*, em formato de vídeo (formato MP4) mas sem capturar a imagem dos participantes, isto é, capturando somente a projeção do fluxograma apresentado na ocasião e o áudio dos participantes. Essas sessões foram presenciais, sendo utilizada uma sala equipada com microfone ambiente, a fim de captar na gravação o som dos falantes.

Para analisar os pontos de otimização em cada modalidade por meio das respostas ao questionário e dos documentos transcritos gerados nos quatro encontros do grupo focal, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2015), que a define como “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação *destas* mesmas comunicações” (Bardin, 2015, p. 38).

Krippendorff (2004) afirma que o aspecto quantitativo (contagem de palavras e/ou frequência de elementos no texto) da análise de conteúdo não é critério definidor, uma vez que o texto essencialmente é qualitativo, mas importante, pois traz a explicitação e objetividade do processamento dos dados.

Para Bardin (2015), uma análise válida por meio dessa técnica requer obediência às seguintes regras:

a) homogeneidade: a seleção do material a ser analisado deve obedecer a critérios precisos de escolha, apresentando singularidade dentro desses critérios. Por esta razão, o mesmo questionário foi aplicado a todos os 7 participantes que tinham mais de um ano atuando nos processos referentes às modalidades estudadas, bem como, essas mesmas pessoas foram convidadas para o grupo focal. Além disso, foi definido que todo o material a ser analisado deveria ser escrito, isto é, serem textos, portanto, as gravações foram transcritas.

b) exaustividade: uma vez definido o *corpus*, deve-se considerar todos os elementos desse *corpus*, esgotar-se a totalidade do texto. *Corpus* quer dizer corpo em latim (Para Bauer e Gaskell, 2002). A partir disso, uma vez identificados os documentos que fariam parte da análise (respostas ao questionário e transcrições do grupo focal), estes passaram a constituir esse *corpus*.

c) exclusividade (ou exclusão mútua): um elemento do conteúdo não pode estar classificado em duas categorias diferentes. Conforme descrito no tópico das análises, foi realizado alinhamento semântico entre as unidades de registro para agrupá-las conforme a convergência e divergência em eixos temáticos e esses eixos reagrupados em categorias de análise diferentes.

d) objetividade: os codificadores (as unidades de registro), embora diferentes, devem levar ao mesmo resultado. Mais uma vez esteve presente a questão do alinhamento entre convergências e divergências para classificação das unidades de registro. Além disso, a frequência das unidades de contexto para identificar a

relevância do tema também foram considerados para a escolha das unidades de registro.

e) representatividade: a análise pode ser feita a partir de amostragem, desde que a amostra represente o universo total. No caso deste trabalho, foi considerado o universo em sua totalidade, uma vez que todos os documentos gerados a partir dos questionários e grupo focal foram analisados.

f) adequação ou pertinência: a análise deve ser adaptada ao conteúdo e ao objetivo, sendo os documentos adequados enquanto fontes de informação, mantendo relação com o objetivo que suscitou essa análise. Por esse motivo, os documentos analisados levaram à resposta da pergunta problema e atingiram o objetivo proposto, conforme explicitado na análise dos dados.

Dessa forma, por meio dos procedimentos sistemáticos e objetivos acima descritos, esses documentos foram submetidos às três etapas da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Bardin (2015) tem que a pré-análise é a fase de organização do material coletado, na qual se escolhem os documentos que serão submetidos à análise; formulam-se hipóteses e objetivos; e referenciam-se índices e elaboram-se os indicadores que fundamentarão a interpretação final.

Assim, os 7 arquivos virtuais gerados a partir das respostas ao questionário foram baixados no computador, atribuindo-se nomes fictícios a partir da ordem de envio da resposta, para garantir a confidencialidade dos participantes (Participante 1; Participante 2; Participante 3... Participante 7). Esses documentos foram transcritos manualmente para arquivo editável do *software Word da Microsoft*, sendo realizada uma primeira leitura de cada documento, para fins de compreensão geral dos temas que foram abordados pelos participantes, para deixar-se invadir pelas primeiras impressões (Erlingsson e Brysiewicz, 2017), o que também é chamado de leitura flutuante por Bardin (2015).

Essa etapa foi importante, uma vez que gerou percepções para serem levadas ao grupo focal. Posteriormente, foi realizada uma leitura minuciosa para realizar correções de siglas, abreviações, termos técnicos e/ou inconsistências.

Ainda nessa etapa de pré-análise, as gravações do grupo focal foram baixadas e transcritas com auxílio do *software TurboScribe* (TURBOSCRIBE, 2024). Com o intuito de verificar inconsistências e realizar possíveis correções, a qualidade

da transcrição foi avaliada utilizando-se uma ferramenta do próprio *software* por meio de execução de áudio sincronizada com leitura. Nesse processo, também foi realizada a leitura flutuante e abreviações, siglas, termos técnicos e inconsistências foram corrigidos manualmente para precisar as transcrições. Todos esses procedimentos levaram cerca de 52 horas de trabalho.

Em seguida, os 4 documentos gerados pelas transcrições no *TurboScribe* foram baixados no computador e enumerados com os seguintes termos: 1 Contratação de Pessoa Física; 2 Contratação de Pessoa Jurídica; 3 Gratificação de instrutoria - instrutor externo; e 4 Gratificação de Instrutoria - instrutor interno.

A partir desses procedimentos, foi constituído o *corpus* de análise composto pelos 11 documentos de texto, sendo 7 correspondentes às respostas ao questionário e 4 às transcrições do grupo focal. Na constituição desse *corpus* foram observadas as regras propostas por Bardin (2015) de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.

No que diz respeito à formulação de hipóteses e objetivos, na etapa da pré-análise essa fase é importante, pois a hipótese é uma suposição intuitiva que será confirmada ou refutada mediante a análise e o objetivo é a finalidade geral a que se propõe a pesquisa, “o quadro teórico e/ou pragmático, no qual os resultados obtidos serão utilizados” (Bardin, 2015, p. 124). Neste trabalho, o objetivo geral e o referencial teórico foram os norteadores para as etapas da análise de conteúdo.

Quando se fala da referenciação de índices e elaboração de indicadores, os índices podem ser a citação direta de um tema/palavra/frase na mensagem analisada e os indicadores será a frequência desse tema. Esses são determinados pelos excertos do texto no documento (Bardin, 2015). No presente trabalho os índices são representados pelas unidades de contexto (citações) dos participantes nas quais contém uma palavra que descreve um setor, documento ou procedimento e/ou tema que traz a essência, que explica a unidade de registro; e os índices são a quantidade de vezes (frequência) que esse indicador ocorre, conforme será descrito no tópico das análises.

E a última fase da pré-análise consistiu na preparação do material. Embora tivesse sido feita uma leitura minuciosa para corrigir o texto dos documentos e transcrever as gravações, foi realizada uma última preparação para retirar dos

documentos do grupo focal trechos que não correspondiam à pesquisa, como conversas paralelas ou sobre assuntos aleatórios.

Depois da pré-análise, foi iniciada a segunda etapa, a de exploração do material, com uso do *software* ATLAS.ti (ATLAS.ti, 2024). Foi realizada uma leitura atenta dos documentos para identificar trechos (unidades de contexto) dos textos que continham temas e/ou palavras (as unidades de registro) relevantes e alinhados aos objetivos da pesquisa, atribuindo-se códigos que representem esses temas. Essas unidades de registro foram agrupadas eixos temáticos a partir da relação de semelhança de sentido entre elas. A esse procedimento de identificar trechos com temas/palavras relevantes atribuindo-se códigos dá-se a definição de codificação. Neste trabalho, esse procedimento de codificação levou cerca de 25 horas.

Para Bardin (2015), essa etapa consiste essencialmente em codificar, decompor ou enumerar, em função das regras previamente estabelecidas. Assim, tratar o material significa codificá-lo, para transformar os dados brutos do texto por meio de recorte, agregação e enumeração, permitindo chegar a uma representação do conteúdo (Bardin, 2015).

Krippendorff (2004) tem por codificação a transcrição, registro, categorização ou interpretação de dados de unidades de análise, nos termos de uma linguagem de dados, para que sejam comparados e analisados.

Bardin (2015) explica que na codificação, a escolha dessas unidades de registro e de contexto devem ser pertinentes ao material e objetivos da análise. Nesse sentido, a unidade de registro é a que dá a significação, o sentido, à unidade de contexto, podendo sua natureza e tamanho serem variados. Por sua vez, unidade de contexto é o recorte textual que dá a compreensão, que leva ao entendimento do significado da unidade de registro. A unidade de contexto deve possuir uma dimensão ótima, não muito pequena, como também não muito grande, sob pena de se tornar inadequada (Bardin, 2015).

Ainda, diversas podem ser as formas de distinção de uma unidade de registro, como a palavra, tema, personagem, objeto ou documento (Bardin, 2015). No presente trabalho foram utilizadas duas:

a) tema, sendo uma unidade que traz o núcleo de sentido de um texto ou mensagem, o qual surge naturalmente a partir da teoria que norteia a leitura, cuja frequência ou presença podem significar algo para o objetivo da análise. Desse modo,

o tema como unidade de registro buscou fazer uma análise para descobrir os núcleos de sentido que compõem o *corpus*;

b) e a palavra, que, embora não tenha definição precisa, essa precisão pode ser suscitada a partir do que se leva em consideração e, assim, definir-se palavras-tema ou palavras-chave, bem como, fazer-se a análise com base em categorias de palavras, como adjetivos, substantivos, verbos, entre outros. Assim, no *corpus* de análise desta pesquisa, palavras relacionadas à descrição de setores envolvidos nos processos (Diretorias, Seções, Departamentos) ou de documentos (nota fiscal, proposta comercial, nota de empenho) também foram codificados.

Em seguida, na categorização, as unidades de registro agrupadas nos eixos temáticos, bem como, os próprios eixos temáticos, foram refinados para chegar-se às categorias e elementos de análise. O intuito desse procedimento foi identificar temas/eixos pouco relevantes, com sentidos semelhantes ou mesmo distantes, com nomenclaturas que não correspondiam ao seu significado ou que eventualmente destoassem do sentido de seu agrupamento.

Para Bardin (2015) a categorização envolve a classificação por diferenciação dos elementos que constituem um conjunto e sem seguida o reagrupamento segundo a analogia, ou seja, em razão das características comuns desses elementos. Primeiro se isolam os elementos e depois se agrupam pela semelhança.

Nesse processo foram consideradas a quantidade de ocorrência (frequência), relevância dos temas e significados que representavam, para mesclar com outras de mesmo sentido, descartar por não serem relevantes para a pesquisa, transferir para outros eixos temáticos ou alteração da nomenclatura. Essas categorias de análise foram construídas de acordo com o referencial teórico e o refinamento dos eixos temáticos, agrupando, por semelhança temática, as unidades de registro que passaram a corresponder aos elementos que formaram essas categorias.

Esses procedimentos que envolvem a categorização foram repetidos para encontrar novas perspectivas ou outras formas de refinar o conjunto de códigos e elementos obtidos e para o máximo proveito dos dados que forem gerados, isto é, a saturação dos dados, que para Bauer e Gaskell (2008), se alcança quando esforços adicionais não trarão mais variedades ou, se trouxerem, serão diferenças que não acrescentam algo novo.

Ainda, a análise dos dados, as categorias e as unidades de registro também foram revisadas com base no referencial teórico, no problema e nos objetivos da pesquisa, a fim de respeitar a validação interna que integra essa etapa na análise de conteúdo proposta por Bardin (2015).

Ao final da etapa de exploração do material, foram obtidas vinte e seis unidades de registro agrupadas em quatro eixos temáticos, resultando em duas categorias de análise.

Na última etapa, a de tratamento de dados, que envolve procedimentos de descrição, inferências e interpretação dos dados, foram analisadas as frequências das unidades de registros e de cada eixo, descontando-se as co-ocorrências e as unidades de contexto por participante em cada tipo de coleta, questionário e grupo focal. Os dados gerados no questionário e nos encontros, organizados na forma dos elementos e das categorias de análise resultantes da segunda etapa, foram analisados e discutidos considerando-se também as informações coletadas na pesquisa documental.

Bardin (2015) afirma que a partir dos resultados significativos, pode-se inferir e interpretar a fim de se atingir os objetivos propostos. E isso se dá a partir das significações que a mensagem fornece, dos temas presentes, assuntos abordados, os conteúdos dessa mensagem ou sequência dos relatos.

A partir dessa análise de conteúdo, os processos serão modelados, a fim de contemplarem o que for identificado como ponto a ser otimizado. Gui (2003) aponta que é importante que as pessoas que participam do grupo focal deem sentido de finalidade às informações coletadas, sintam que contribuíram para algum processo de transformação, que disseram o que pensam e sentem em troca de algo, pois é natural que desejem conhecer os desdobramentos e consequências do tempo investido.

Assim, foi reafirmado durante os encontros que o resultado da análise efetuada a partir das discussões será enviado por e-mail aos que manifestaram essa opinião, bem como, estarão disponíveis e à disposição de qualquer interessado, a fim de verificarem o produto gerado, além se frisar que será apresentado o Relatório Técnico-Conclusivo ao MPRO.

Ao final dessas etapas, chegou-se aos fluxogramas redesenhados dos processos de capacitação interna e o produto técnico e tecnológico contendo diagnóstico e proposta de otimização para esses processos.

A descrição e análise dos dados, a análise situacional do Ministério Público de Rondônia e a discussão dos resultados são detalhados no item a seguir.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foram realizadas as análises documental, dos questionários e do grupo focal. A primeira envolveu documentos institucionais que tratam da estrutura do Ministério Público do Estado de Rondônia, sua Escola Superior, integrantes e processos, e o Objetivo Estratégico específico relacionado ao mapeamento de processos. E a segunda sobre dados coletados por meio do questionário aplicado aos participantes desta pesquisa (integrantes da Escola Superior) e dos encontros do grupo focal realizados com esses mesmos participantes.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Neste tópico é apresentado o diagnóstico situacional do Ministério Público do Estado de Rondônia envolvendo sua estrutura e de sua Escola Superior, o Objetivo Estratégico específico relacionado ao mapeamento de processos, e o mapeamento no estado atual (*As-Is*) dos processos de capacitação interna, isto é, antes da proposta de otimização.

4.1.1 Estrutura do Ministério Público do Estado de Rondônia e de sua Escola Superior

Como dito em momento anterior, a Constituição Federal de 1988 define o Ministério Público brasileiro como instituição permanente e independente em relação aos três poderes, essencial à função jurisdicional do Estado, à qual é incumbida a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (Brasil, 2020).

A criação do Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO) se deu pelo Decreto-Lei n.º 9, de 25 de janeiro de 1982, cuja formação inicial foi pelos membros oriundos do extinto Ministério Público do Território (Rondônia, 1982).

Dentre os membros que compõem o Ministério Público do Estado de Rondônia (procuradores e promotores de justiça), há os que estão em constante contato com a sociedade, recebendo as demandas e fiscalizando o cumprimento da lei. A atuação desses membros se dá em diversas áreas, dentre elas, direito do consumidor, saúde, educação e meio ambiente. Sua estrutura abrange um pouco menos da metade do total de municípios do Estado em que se situa, entretanto, a atuação lida com questões de todo o Estado.

De acordo com dados coletados até dezembro de 2023, a organização conta com 1.266 (um mil duzentos e sessenta e sei) colaboradores ativos, sendo membros, servidores efetivos e comissionados, e estagiários (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023c).

A Escola Superior, setor no qual se deu a pesquisa, é órgão auxiliar do MPRO, à qual compete a realização de cursos, seminários, congressos, simpósios, pesquisas e atividades afins que visem ao aprimoramento profissional e cultural dos integrantes (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c).

Sua criação se deu pela Lei Complementar n.º 1.030, de 16 de julho de 2019, sendo incorporado à sua estrutura o acervo técnico e documental, bem como, direitos, obrigações, deveres, receitas, estrutura material e de pessoal do então extinto Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (Rondônia, 2019d).

Embora os eventos promovidos possam ser abertos ao público em geral, o objetivo principal da unidade é o público interno. Ainda, a melhor execução dos seus serviços e racionalização de recursos materiais também deve ser observada (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c).

Entre o que é de sua incumbência, cita-se a instituição de cursos preparatórios para membros, servidores e estagiários ingressantes e reciclagem de conhecimentos em determinadas áreas, incentivo à produção de trabalhos intelectuais e edição de publicações de cunho jurídico e de interesse da organização. Suas atividades podem ser mediante promoção direta ou indireta, esta última a partir de convênios com outras instituições, públicas ou privadas (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c).

Até junho de 2024, 14 (quatorze) pessoas estavam lotadas na unidade, sendo: 1 (um) Procurador de Justiça, que ocupa a direção-geral, 7 (sete) servidores, sendo que a 1 (um) deles é atribuída a direção executiva, e 6 (seis) estagiários de pós-graduação. A formação desses colaboradores é em Administração, Contabilidade,

Direito, Pedagogia e Tecnologia da Informação (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023c). Dos que compõem o setor, apenas 4 (quatro) servidores atuam diretamente nos processos de contratação de capacitação interna, possuindo responsabilidade e gestão do processo que lhe é atribuído, de modo que os estagiários também auxiliam nas atividades, executando boa parte delas, contudo, necessitando de anuência de um servidor para serem concluídas (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2022).

A Resolução n.º 30/2019/PGJ, que dispõe sobre o Regimento Interno da EMPRO, prevê a figura da capacitação externa, aquela organizada totalmente por instituição diversa, e a interna, em que a organização/execução é totalmente ou parcialmente de responsabilidade da EMPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c). O foco deste trabalho foi analisar os procedimentos de contratação para capacitações internas, uma vez que requerem maior acompanhamento antes, durante e depois de sua execução pelo servidor gestor que é designado para atuar diretamente no processo (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c).

Na consecução dos objetivos da Escola Superior surge a necessidade de contratar empresas ou profissionais especializados em diversas áreas ou, ainda, escolher um instrutor para ministrar a capacitação. Essas tarefas requerem atenção não só a boas práticas, mas a preceitos normativos e legais e conhecimentos interdisciplinares (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019c, 2021c). O Quadro 20 apresenta as modalidades como essas contratações podem ocorrer.

Quadro 20 – Modalidades de contratação de capacitação interna

Modalidade	Base legal principal	Forma que ocorre
Contratação de ministrante	Lei nº 14.133/2021 – Estatuto de Licitações e Contratos Resolução n.º 22/2023-PGJ – Procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços no MPRO	Inexigibilidade de licitação; Contratação de pessoa jurídica ou física; Valores com base em pesquisa de preço do mercado; Os procedimentos para contratação seguem o ELC.
Gratificação de instrutoria	Resolução n.º 6/2021/PGJ – Dispõe sobre critérios para atividade de docência no âmbito da EMPRO Lei nº 14.133/2021 – Estatuto de	Pagamento de gratificação de instrutoria; Valores da hora/aula com base em tabela própria da EMPRO; Membro ou servidor do MPRO e/ou instrutor externo, com vínculo com a Administração Pública; Pode ou não haver processo seletivo para seleção do instrutor; Os procedimentos para a concessão e pagamento da gratificação seguem a Resolução n.º 6/2021/PGJ, quando

Modalidade	Base legal principal	Forma que ocorre
	Licitações e Contratos	instrutor interno, e quando externo, a Resolução n.º 6/2021/PGJ e a Lei nº 14.133/2021

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Importante ressaltar que o MPRO possui uma normativa interna, a Resolução n.º 22/2023/PGJ, que disciplina os procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços no âmbito da Instituição, a qual também deve ser observada e aplicada no que couber em todas as modalidades (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023d).

4.1.2 Objetivo Estratégico do Ministério Público do Estado de Rondônia - Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras

Em 2021 foi iniciado um novo ciclo do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado de Rondônia para o período 2021-2030 (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a). Sem dúvida foi um ano atípico, de muitas dúvidas, preocupações e lições do ano anterior pandêmico, que perdurou até meados de 2022. A apresentação desse Planejamento começa com essas observações e de que é necessário aperfeiçoar as rotinas administrativas e eficiência funcional, com objetivo de melhor dispor a atividade-meio para otimizar a atividade-fim (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a).

Aderindo ao Planejamento Estratégico Nacional, o órgão dividiu seu Mapa Estratégico em 3 (três) Perspectivas, dando-se ênfase nesta pesquisa à de Aprendizado e Crescimento, cujo Objetivo Estratégico é “Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras”, buscando dar suporte aos processos de negócio e provimento de soluções tecnológicas integrados, por meio da inovação (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a).

Isso foi fruto do trabalho das equipes técnicas e da participação de membros e servidores da Instituição, bem como sociedade em geral, mediante pesquisa para identificar temas prioritários a serem trabalhados. Nessa Perspectiva há uma Iniciativa específica que diz respeito ao Mapeamento de Processos, a qual foi estabelecida para 2021 e 2022 (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a). O indicador estabelecido para o nível de execução foi Nota 5, isto é, iniciativa executada com resultados parciais.

Nesse contexto, na EMPRO, antes mesmo de estabelecer-se o atual Planejamento Estratégico, em 2018 foi iniciado um projeto para mapear os processos da unidade, por meio do Escritório de Processos, criado naquele mesmo ano e reestruturado em 2019, com o objetivo de coordenar as iniciativas de governança dos processos institucionais, bem como para gerenciar o portfólio de processos de trabalho considerados estratégicos; e a inovação em processos, por meio de melhores práticas, difundindo no órgão a cultura da gestão de processos (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2018a, 2018b, 2019b).

Ao longo desse tempo, diversas oficinas com os integrantes Escola Superior foram realizadas. Entretanto, houve mudança de gestão e os mapeamentos restaram não validados. Nova tentativa foi realizada em 2021, perdurando os encontros até 2022. Dessa vez, para mapear quase que todos os processos, pois muitas normas haviam sofrido alterações e, consequentemente, os fluxos de trabalho também, mas os processos, mais uma vez, não chegaram a ser validados (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2018a).

Na situação atual, embora a gestão anterior tenha sido mantida, houve novamente mudança nas normativas internas relacionadas a regras de incentivo à participação de membros do MPRO em eventos nacionais de aperfeiçoamento funcional fora do Estado (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020c) e a procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços no âmbito do MPRO (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023d). Também houve alteração externa que impacta na atividade desempenhada pela Escola Superior, o Estatuto de Licitações e Contratos (Brasil, 2021).

Tais situações mostraram que, o quanto antes, uma análise dos processos deveria ser feita. Além disso, a unidade passava por um processo de reestruturação, pois pretendia expandir sua atuação para capacitação em conjunto do público interno e externo, com oferta de cursos de pós-graduação (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2021b).

4.1.3 Mapeamento no estado atual (As-/s) dos processos de capacitação interna

A análise documental iniciou pela descrição das operações realizadas nos treze processos escolhidos. Para isso, foi utilizado o Formulário de Levantamento de

Etapas (ADENDO A), possibilitando uma coleta completa dos dados do processo, das etapas, os aspectos importantes (descrição da etapa, atividade, tarefa ou outro fator que possa ser otimizado) e as oportunidades de melhorias (de que forma poderia ser melhorado; se fosse feito de outro jeito, o que mudaria).

Para este trabalho o modelo da Universidade Federal de Pelotas (Universidade Federal de Pelotas, 2022) foi adaptado acrescentando-se os campos de Objetivo do processo, Siglas, Sistemas e equipamentos, Curso/Treinamento, Gestor do Processo, número do SEI, ano e trimestre do processo, bem como retirando-se e renomeando alguns (como indicação sobre ser um mapeamento da situação atual ou da situação proposta), a fim de obter um modelo que fosse próximo ao que o Escritório de Processo do MPRO utiliza (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2019b) e que atendesse aos objetivos da pesquisa, tendo em vista que será apresentado um relatório técnico conclusivo da pesquisa.

Valle e Oliveira (2013) orientam quanto a ser feita a documentação e o registro das informações coletadas durante a descrição do passo a passo do processo, isto é, o escopo dos processos, utilizando um formulário que permita coletar nome, subprocesso, objetivo, entradas e saídas, atividades e tarefas. Ainda, é preciso estabelecer o roteiro do processo, descrever o fluxo do trabalho: quem faz o quê, como, quando, o que usa, com quem interage e para quem é passada a continuidade do processo (Valle e Oliveira, 2013). Com o modelo elaborado pela Universidade Federal de Pelotas, a partir dos estudos desenvolvidos pelo Escritório de Processos daquela instituição e que abrange esses aspectos em um único documento, foi possível identificar as etapas dos processos, desenhando e detalhando-os (Universidade Federal de Pelotas, 2022).

Depois que cada processo foi descrito, foram comparados entre si, compilando-se as informações, sendo construídos os fluxogramas para cada modalidade, a partir do *Business Process Model and Notation* (BPMN), utilizando a versão em português do *software Bizagi Modeler* para sistema operacional Windows (Bizagi, 2023). Por meio do fluxograma, o processo foi analisado em relação ao que prevê a normativa que rege a modalidade, a fim de identificar se o que ocorre na prática está de acordo. Assim, foram registrados os pontos divergentes e apresentados aos participantes do grupo focal, discutindo-se o que precisava ser mantido ou alterado, tanto no processo, quanto na normativa. A representação em

fluxograma permitiu a visão integrada, interações entre subprocessos e identificação de detalhes críticos e de oportunidades de melhoria (Universidade Federal de Pelotas, 2022).

Os fluxogramas que resultaram desse primeiro mapeamento são apresentados no Adendo F, de contratação de pessoa física; Adendo G, de contratação de pessoa jurídica; Adendo H, gratificação de instrutoria para instrutor externo; e Adendo I, gratificação de instrutoria para instrutor interno.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Os dados qualitativos resultaram da coleta realizada por meio do formulário de informações, no qual havia 12 questões que visavam identificar os participantes da pesquisa, bem como, seu perfil; do questionário, composto por 18 questões que por 18 perguntas abertas relacionadas aos fluxos dos processos, normas que os regulamentam, sistemas utilizados, dificuldades percebidas, o que pode ser otimizado, se o mapeamento atual corresponde ao que ocorre na prática e à norma; e do grupo focal, com os 7 participantes que responderam ao questionário, dos quais 1 tem função de chefia na Escola Superior do MPRO.

Para a condução do grupo focal foi estabelecido um roteiro semiestruturado para guiar as discussões (ADENDO E), elaborado com base no referencial teórico sobre gestão de processos e com estrutura semelhante à do questionário, contendo questões sobre o questionário respondido, os fluxogramas e processos. O roteiro serviu de base para a condução dos encontros, mas questões complementares eram introduzidas quando necessário, para extrair informações relevantes da discussão.

Nos tópicos a seguir são a análise desses resultados são descritas.

4.2.1 Perfil dos participantes

Todos os 7 colaboradores que atuam há mais de um ano nas modalidades de contratação de capacitação interna da Escola Superior do MPRO participaram da pesquisa. Isso compreendeu quatro estagiários de pós-graduação (MP-Residentes, como a instituição nomina) e três servidores, sendo dois assessores técnicos e um com função de direção executiva da Escola Superior do MPRO.

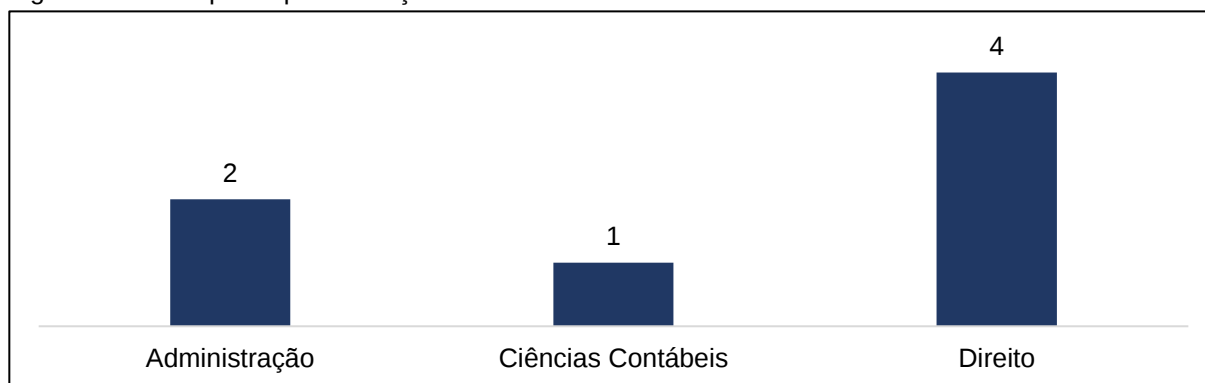
Dentre esses participantes, três tem entre 25 e 30 anos; um entre 31 e 40 anos; dois entre 41 e 45 anos; e um entre 55 e 60 anos, representando uma variação de faixas etárias. No que diz respeito ao tempo de trabalho no MPRO, cinco tem entre 1 e 3 anos e dois entre 6 e 9 anos.

Levando em consideração que o MPRO tem mais de quarenta anos, nenhum dos participantes tem, pelo menos, um quarto desse tempo (10 anos). Por outro lado, com exceção de dois participantes, dos quais um atuou menos de um ano em outro setor e o outro metade do seu tempo na instituição em outros setores, todos os participantes ingressaram no MPRO sendo lotados diretamente na Escola Superior.

Ainda, considerando que a EMPRO possui pouco mais de 4 anos de criação, todos atuam a partir da instituição do setor, sendo que um era lotado no antigo Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional e passou a integrar a Escola Superior. Isso caracteriza um grupo com pouca experiência na instituição, mas com conhecimento dos desafios enfrentados pela sua unidade.

A respeito da formação desses colaboradores, a Figura 3 traz a área acadêmica de cada um.

Figura 3 – Participante por formação acadêmica

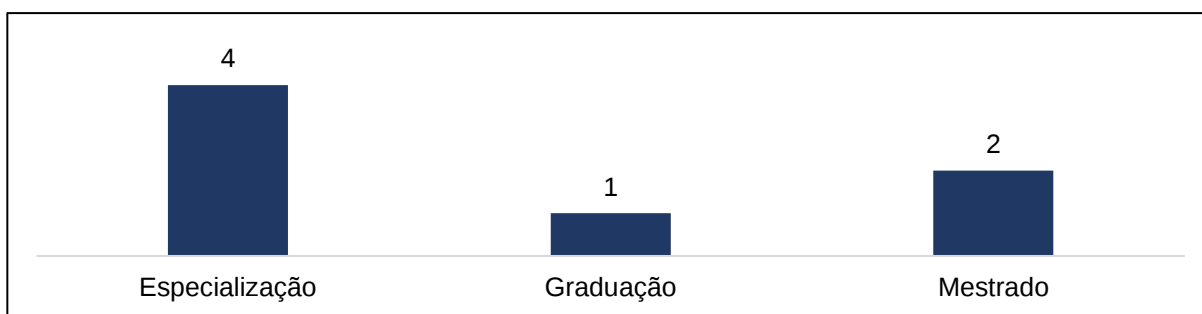


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

De acordo com a Figura 3, dois colaboradores são formados em Administração, um em Ciências Contábeis e quatro em Direito. Assim, nenhum dos participantes possui nível médio, sendo todos de nível superior.

Quanto à titulação dos participantes, a Figura 4 mostra o nível dessa.

Figura 4 – Participante por titulação acadêmica

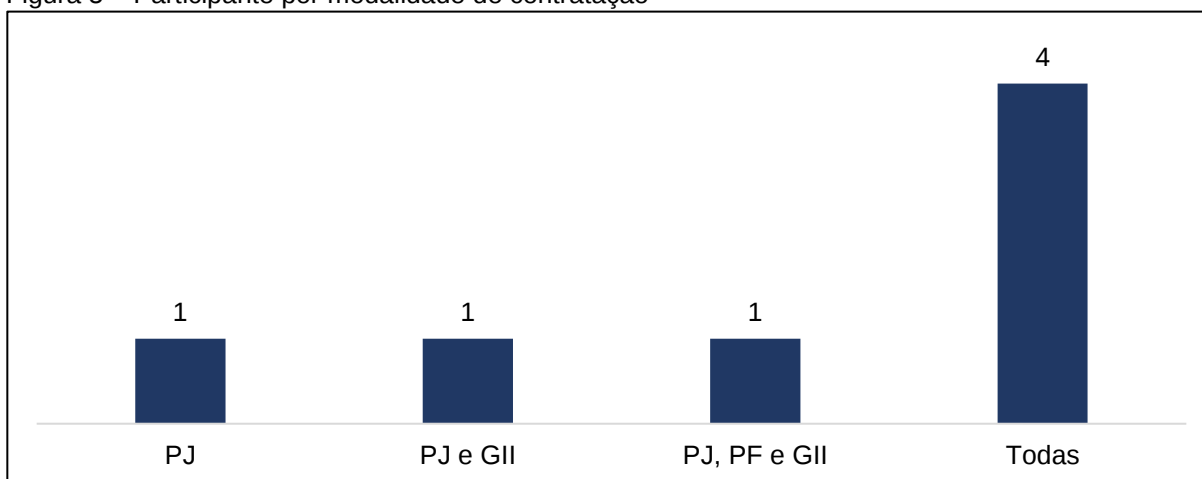


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Considerando a Figura 4, quatro participantes são especialistas em suas áreas de formação acadêmica, dois possuem mestrado e apenas um não tem titulação superior à da graduação.

Sobre as modalidades de contratação em que cada um atuou, a Figura 5 traz esse dado.

Figura 5 – Participante por modalidade de contratação



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Segundo a Figura 5, um participante atuou em processos que envolveram somente contratação de pessoa jurídica (PJ); outro em processos que, além de pessoa jurídica, envolveu gratificação de instrutoria para instrutor interno (GII); também um atuou em processos que envolveram contratação de pessoa jurídica, pessoa física e gratificação de instrutoria para instrutor interno; por fim, quatro trabalharam com processos que envolveram todas as modalidades, isto é, pessoa jurídica, física e gratificação de instrutoria para instrutor interno e externo. Isso mostra que boa parte desses colaboradores possuem experiência nas modalidades de contratação.

4.2.2 Análise de conteúdo

Os 11 documentos gerados pelas transcrições foram submetidos à análise de conteúdo com suporte do *software* Atlas.ti. Após a etapa de preparação desse material, foi iniciada a de exploração. Por meio da leitura aprofundada foram selecionadas 1.765 unidades de contexto (citações), sendo que 842 correspondiam à codificação de grupo focal e 923 continham trechos com temas e/ou palavras-chave relevantes e alinhados aos objetivos da pesquisa. Esses trechos de temas eram de tamanhos variados, como parte de frases ou até parágrafos inteiros. A esses trechos selecionados concomitantemente foram atribuídos códigos, as unidades de registro, que representam os temas e palavras-chave relacionados à pesquisa. A esse procedimento de atribuir uma unidade de registro a uma unidade de contexto denomina-se codificação.

Para cada unidade de contexto foram atribuídos uma ou mais unidade de registro que exprimisse os temas e/ou palavras-chave nessa contidos. Essas unidades de registro eram criadas quando um tema/palavra-chave era identificado e depois utilizadas em outras unidades de contexto que trouxessem esses temas/palavras-chave. Após a leitura e codificação de todo o material analisado haviam sido criadas 923 unidades de contexto e 102 unidades de registro, observando-se que 33 foram de codificação de grupo focal para isolar as falas dos participantes. Assim, 69 códigos correspondiam aos objetivos da pesquisa. O Quadro 21 traz a frequência dessas unidades de registro após a codificação.

Quadro 21 – Unidades de registro e frequência após codificação

Unidade de registro	Frequência
Acompanhamento do processo	16
Agilidade nos processos	7
Ambiente físico	6
Aspecto normativo	10
Aspecto realístico	9
Benefício	1
Burocracia	16
Compreensão e apoio das outras unidades	1
Comunicação	22
Confiança na atividade de gestão	3
Conhecimento sobre os procedimentos envolvidos	37
Desconhecimento sobre os procedimentos envolvidos	34
Descrição de modalidades de contratação	15

Unidade de registro	Frequência
Descrição de modalidades de contratação	3
Dificuldades de comunicação entre os setores e pessoas envolvidas nas atividades executadas	18
Dificuldades em operar/manusear sistemas e programas envolvidos nas atividades executadas	7
Dificuldades para gerenciar as atividades executadas	3
Dificuldades para que ocorra a otimização/melhoria	4
Dificuldades percebidas na execução das atividades	65
Dificuldades percebidas para responder ao questionário	3
Documentos utilizados para instrução do processo eletrônico	100
Facilitação do trabalho desenvolvido	17
Falta de informações necessárias para dar andamento ao processo	2
Falta de padronização	2
Fluxo adequado de informações	22
Gerenciamento das atividades executadas	17
Gerenciamento de informações como barreira	3
Inclinação a mudanças	15
Informações utilizadas para instrução do processo eletrônico	20
Legislação	15
Mudanças de gestão	3
Múltiplos stakeholders	11
Normas envolvidas nas atividades executadas	15
O que e como poderia ser otimizado no fluxo processual/atividades executadas	78
Outros processos envolvidos	2
Padronização dos processos	10
Percepção sobre a apresentação de algo conhecido	2
Percepção sobre a forma como o fluxograma foi construído	17
Percepção sobre a influência do mapeamento na qualidade das tarefas executadas	17
Percepção sobre a interferência da Estrutura e Organização na execução das atividades executadas	20
Percepção sobre a lentidão do fluxo processual/atividades executadas	16
Percepção sobre a necessidade de atualização das normas	16
Percepção sobre a necessidade de empenho para execução das atividades	1
Percepção sobre a obrigatoriedade de apresentação de documentos	1
Percepção sobre a qualidade das informações fornecidas pelos setores envolvidos na execução das atividades	4
Percepção sobre a qualidade do programa de curso	3
Percepção sobre a quantidade de funcionários envolvidos nas atividades executadas ser suficiente	8
Percepção sobre alguma tentativa de melhoria do fluxo processual/atividades executadas	23
Percepção sobre aprimoramento dos processos	1
Percepção sobre as discussões do grupo focal	3
Percepção sobre mudanças nas modalidades de contratação	1
Percepção sobre mudanças no fluxo processual	1
Percepção sobre não haver padronização em fluxos envolvidos	1
Percepção sobre não haver padronização nas tarefas executadas	2
Percepção sobre o fluxograma estar de acordo com a norma	10

Unidade de registro	Frequência
Percepção sobre o fluxograma estar de acordo com a realidade	9
Percepção sobre o processo ser crítico	3
Percepção sobre os atores e seus papéis nas atividades executadas	9
Percepção sobre os procedimentos envolvidos na execução das atividades	2
Percepção sobre outros fluxos estarem envolvidos no processo de contratação	7
Procedimentos envolvidos nas atividades executadas	185
Recursos humanos	7
Recursos tecnológicos como barreira	3
Recursos tecnológicos como benefícios	9
Resultados gerados pelas atividades/tarefas executadas	14
Setores envolvidos nas atividades executadas	100
Sistemas/programas envolvidos nas atividades executadas	28
Tecnologia	3
Tempo	15
Total	1.153

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A frequência por unidade de registro corresponde à quantidade de unidades de contexto que receberam essa codificação. Assim, essas unidades foram atribuídas em um total de 1.153 vezes.

Uma vez finalizada a codificação, foi realizado um refinamento para recorte, agregação e enumeração, a fim de que se alcançasse uma representação das características pertinentes ao material analisado. Para isso, foi necessário ir e vir nos dados para que ao sentido atribuído pudesse se atribuir um significado, isto é, esse processo subjetivo de codificação encontrasse base no referencial teórico. Com isso, chegou-se ao alinhamento semântico das unidades de registro e agrupamento em eixos temáticos.

Como critério nesse processo foi considerada a frequência das unidades de registro, semelhança conceitual entre essas, conteúdo das unidades de contexto, relevância para a pesquisa e/ou co-ocorrência com outras unidades de registro.

Ainda, como um processo de validação da codificação, foi realizada a busca de palavras-chave obtidas a partir do referencial teórico (e seus sinônimos, plurais e formas flexionadas), por meio de ferramenta do próprio *software* Atlas.ti (Pesquisa de texto), para verificar trechos de unidades de contexto eventualmente não codificadas e/ou novas codificações. O Quadro 22 traz o resultado desse processo.

Quadro 22 – Resultado do processo de validação por busca de palavras-chave no Atlas.ti

Palavra-chave pesquisada	Resultado
Cultura; crença; valor; tradição; costume; comportamento.	Não encontrado.

Palavra-chave pesquisada	Resultado
Burocracia; burocrático; administrativo; lento; moroso.	4 codificações: conhecimentos da organização e burocracia.
Padrão; padronização; parâmetro; exemplo; modelo; medida; norma.	2 codificações: legislação e recursos tecnológicos.
Processo; curso; decurso; seguimento; procedimento; maneira; método; técnica; ação; demanda; fluxo; prática; execução; realização.	5 adequações de citação (junção; separação; exclusão); 8 codificações: facilitação do trabalho; agilidade nos processos; comunicação; padronização dos processos; fluxo adequado de informações e legislação.
Conhecimento; ciência; informação; saber; experiência; participação; entendimento; noção.	2 adequações de citação; 2 codificações: tempo.
Mudança; diversidade; automatização; intervenção.	Codificações sem alterações.
Tempo; prazo; comunicação.	Codificações sem alterações.
Resultado; efeito; produto; desempenho; eficácia; eficiência; qualidade; efetividade; produtividade; simplificação; melhoria.	Codificações sem alterações.
Papel; tarefa; atividade; responsabilidade.	Codificações sem alterações.
Hierarquia; gestor; membro; servidor; estagiário; unidade; setor.	Codificações sem alterações.
Desafio; dificuldade; empecilho; entrave; impedimento; obstáculo; problema; barreira; bloqueio.	Codificações sem alterações.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao final desses procedimentos, três dessas unidades de contexto já tinham recebido outros códigos, recebendo, portanto, os demais com os quais também guardavam relação, e outras onze novas que não haviam sido codificadas receberam um ou mais códigos.

Após esse processo de refinamento e alinhamento, as unidades de registro foram mescladas, excluídas ou desmembradas. O Quadro 23 traz o resultado desse processo de alinhamento.

Quadro 23 – Unidade de registro e frequência após o refinamento

Unidade de registro	Descrição da unidade de registro	Frequência
Acompanhamento do processo	Descreve como a pessoa como a pessoa acompanha (gerencia), controla o processo. (Oliveira 2019; Araujo, Garcia e Martines, 2022)	16
Agilidade nos processos	Relatos sobre menos idas e vindas do processo entre os setores envolvidos, pois cada um sabe o que deve fazer. (Costa e Moreira, 2018; Ramos <i>et al.</i> , 2019)	27
Ambiente físico como barreira	Relatos sobre problemas no ambiente físico que interferem na execução do processo. (Oliveira, 2019; Cruz, 2015b)	6
Aspecto normativo do fluxograma	Descreve a percepção sobre o fluxograma estar ou não de acordo com a norma. (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	10
Aspecto realístico do fluxograma	Descreve a percepção sobre o fluxograma estar ou não de acordo com a realidade.	9

Unidade de registro	Descrição da unidade de registro	Frequência
	(Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	
Burocracia	Relatos sobre a predominância da gestão hierárquica e formal, o denso arcabouço legal e a lentidão administrativa que tornam o processo burocrático. (Biazzi, 2007; Paiva <i>et al.</i> , 2017; Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)	16
Comunicação	Descreve as dificuldades de comunicação entre os setores e pessoas envolvidas nas atividades executadas A incompreensão de tarefas e papéis pode dificultar a comunicação e distribuição de responsabilidades. (Biazzi, 2007; Pradella, Furtado e Kipper, 2016)	24
Conhecimentos da organização	Relatos que mostram conhecimento/desconhecimento para realizar os processos e suas respectivas atividades. (Teixeira e Aganette, 2019; Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)	75
Documentos utilizados para instrução do processo	Descreve documentos utilizados nos procedimentos envolvidos. (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	101
Facilitação do trabalho	Relatos sobre o mapeamento permitir o registro sequencial das tarefas e a visualização do trabalho como um todo. (Biazzi, 2007; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b; Paim <i>et al.</i> , 2009); Paiva <i>et al.</i> , 2017)	30
Fluxo adequado de informações	Relatos sobre problemas com papéis e responsabilidades, compreensão do processo como um todo e melhorias no fluxo das informações. (Paiva <i>et al.</i> , 2017; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016)	138
Inclinação a mudanças	Relatos sobre a participação ativa dos funcionários e a autonomia para sugerirem melhorias, bem como, a percepção na prática dos resultados do que foi implementado. (Biazzi, 2007; Costa e Moreira, 2018)	21
Informações utilizadas para instrução do processo	Descreve informações necessárias para instrução do processo. (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	20
Legislação	Descreve a necessidade de atualização das normas. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Paiva <i>et al.</i> , 2017)	33
Modalidades de contratação	Descreve modalidades de contratação envolvidas no processo. (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	18
Mudanças de gestão	Relatos sobre insegurança acerca da manutenção do fluxo a partir de mudanças de gestão. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b)	3

Unidade de registro	Descrição da unidade de registro	Frequência
Múltiplos Stakeholders	Relatos sobre a falta de sincronia ou alinhamentos entre os envolvidos/interessados no processo. (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b)	11
Outros processos envolvidos	Descreve a percepção sobre outros fluxos estarem envolvidos no processo de contratação. (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	14
Padronização dos processos	Relatos sobre orientação para os novos integrantes, facilitando o aprendizado e independência. (Costa e Moreira, 2018; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b; Paim <i>et al.</i> , 2009; Paiva <i>et al.</i> , 2017)	22
Procedimentos envolvidos no processo	Descreve os procedimentos executados pelos setores. (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	182
Recursos humanos	Percepção sobre a mão de obra envolvida nos processos. (Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Araujo, Garcia e Martines, 2022)	7
Recursos tecnológicos	Descreve as facilidades/dificuldades em operar/manusear sistemas e programas envolvidos no processo. (Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	12
Resultados	Descreve os resultados gerados pelo processo. (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	14
Setores envolvidos no processo	Descreve os setores envolvidos no processo. (Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	99
Sistemas/programas envolvidos no processo	Descreve os sistemas/programas envolvidos no processo. (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)	29
Tempo	Relatos sobre o tempo/prazo para execução do processo. (Costa e Moreira, 2018; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Cesário, 2019)	19

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

De acordo com o Quadro 23, após o refinamento e alinhamento restaram 26 unidades de registro para análise. Ainda, a partir desses procedimentos chegou-se a 934 unidades de contexto e o total da frequência das unidades de registro a 956.

Os eixos temáticos também passaram por esses procedimentos, com alguns sendo mesclados, excluídos ou desmembrados, bem como, unidades de contexto perderam seus códigos ou foram excluídas, seguindo-se como parâmetro principal as confluências e divergências entre as unidades de registro. O Quadro 24 traz o agrupamento dessas unidades por eixo temático, após o refinamento e alinhamento.

Quadro 24 – Agrupamento das unidades de registro em eixos temáticos

Eixo Temático	Unidade de Registro	Frequência
Dificuldades		236
Dificuldades	Burocracia	16
Dificuldades	Comunicação	24
Dificuldades	Fluxo adequado de informações	138
Dificuldades	Legislação	33
Dificuldades	Mudanças de gestão	3
Dificuldades	Múltiplos Stakeholders	11
Dificuldades	Tempo	19
Elemento favorável à otimização		170
Elemento favorável à otimização	Agilidade no processo	27
Elemento favorável à otimização	Conhecimentos da organização	75
Elemento favorável à otimização	Facilitação do trabalho como benefício	30
Elemento favorável à otimização	Inclinação a mudanças	21
Elemento favorável à otimização	Padronização dos processos	22
Fluxo processual		509
Fluxo processual	Acompanhamento do processo	16
Fluxo processual	Aspecto normativo do fluxograma	10
Fluxo processual	Aspecto realístico do fluxograma	9
Fluxo processual	Documentos utilizados para instrução do processo	101
Fluxo processual	Informações utilizadas para instrução do processo	20
Fluxo processual	Modalidades de contratação	18
Fluxo processual	Outros processos envolvidos	14
Fluxo processual	Procedimentos envolvidos no processo	182
Fluxo processual	Resultados	14
Fluxo processual	Setores envolvidos no processo	99
Fluxo processual	Sistemas/programas envolvidos no processo	29
Recursos		25
Recursos	Ambiente físico	6
Recursos	Recursos humanos	7
Recursos	Recursos tecnológicos	12

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir do refinamento e alinhamento, as unidades de registro foram agrupadas em quatro eixos temáticos. A frequência por unidade de registro corresponde à quantidade de unidades de contexto que receberam esse código. A frequência por eixo temático diz respeito à soma das ocorrências das respectivas unidades de registro, descontadas as co-ocorrências entre essas.

O último procedimento foi a categorização, no qual buscou-se estabelecer uma relação entre as unidades de contexto, as unidades de registro e os eixos temáticos, tendo como base o referencial teórico. O Quadro 25 traz o resultado desse processo.

Quadro 25 – Categorias e elementos de análise

Categoria	Eixo Temático	Elemento de análise (Unidade de Registro)
Validação do fluxo	Fluxo processual	Acompanhamento do processo (Oliveira 2019; Araujo, Garcia e Martines, 2022)
		Aspecto normativo do fluxograma

Categoria	Eixo Temático	Elemento de análise (Unidade de Registro)
		(Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Aspecto realístico do fluxograma (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Documentos utilizados para instrução do processo (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Informações utilizadas para instrução do processo (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Modalidades de contratação (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Outros processos envolvidos (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Procedimentos envolvidos no processo (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Resultados (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Setores envolvidos no processo (Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
		Sistemas/programas envolvidos no processo (Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)
Pontos chave para otimização	Dificuldades	Burocracia (Biazzi, 2007; Paiva <i>et al.</i> , 2017; Andrade, Rasoto e Cavalho, 2018)
		Comunicação (Biazzi, 2007; Pradella, Furtado e Kipper, 2016)
		Fluxo adequado de informações (Paiva <i>et al.</i> , 2017; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b; Pradella, Furtado e Kipper, 2016)
		Legislação (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Paiva <i>et al.</i> , 2017)
		Mudanças de gestão (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b)
		Múltiplos Stakeholders (Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b)
		Tempo (Costa e Moreira, 2018; Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Cesário, 2019)
	Elemento favorável à otimização	Agilidade no processo (Costa e Moreira, 2018; Ramos <i>et al.</i> , 2019)
		Conhecimentos da organização (Teixeira e Aganette, 2019; Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018)
		Facilitação do trabalho

Categoria	Eixo Temático	Elemento de análise (Unidade de Registro)
		(Biazzi, 2007; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b; Paim <i>et al.</i> , 2009; Paiva <i>et al.</i> , 2017)
		Inclinação a mudanças (Biazzi, 2007; Costa e Moreira, 2018)
		Padronização dos processos (Costa e Moreira, 2018; Oliveira, 2019; Cruz, 2015b; Paim <i>et al.</i> , 2009; Paiva <i>et al.</i> , 2017)
	Recursos	Ambiente físico (Oliveira, 2019; Cruz, 2015b)
		Recursos humanos (Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Araujo, Garcia e Martines, 2022)
		Recursos tecnológicos (Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao final do processo de categorização foram estabelecidas duas categorias de análise. A primeira foi a Validação do fluxo, que contempla o eixo temático relacionado ao fluxo processual e possui elementos de análise (unidades de registro que passaram a ser esses elementos) que descrevem como os colaboradores acompanham o processo (acompanhamento do processo); a percepção sobre o fluxograma estar de acordo com as normas e com a realidade (aspectos normativo e realístico do fluxograma); os documentos necessários e informações utilizadas para instrução dos processos; as modalidades de contratação; a percepção sobre outros fluxos estarem envolvidos (outros processos envolvidos); os procedimentos executados pelos setores envolvidos; setores e sistemas/programas envolvidos no processo; e os resultados gerados por esses processos.

A segunda categoria, Pontos chave para otimização, reúne três eixos temáticos: um relacionado a dificuldades, que traz elementos de análise referentes à predominância de gestão hierárquica e formal, denso arcabouço legal e lentidão administrativa (burocracia); a deficiência da comunicação entre os setores e pessoas envolvidas nos processos; relatos sobre problemas com papéis responsabilidades e compreensão do processo como um todo (fluxo adequado de informações), insegurança acerca da manutenção do fluxo a partir de mudanças de gestão, falta de sincronia ou alinhamento entre os envolvidos/interessados no processo (múltiplos *stakeholders*) e sobre tempo/prazo para execução dos processos; e o apego a normas e/ou necessidade de atualização dessas (legislação).

O segundo eixo temático dessa categoria mostra os elementos favoráveis à otimização, relatos sobre menos idas e vindas do processo, pois cada um sabe o que

fazer (agilidade no processo); sobre os conhecimentos e desconhecimentos para realizar os processos e suas respectivas atividades; o mapeamento permitir o registro sequencial e visualização do trabalho como um todo (facilitação do trabalho); a participação ativa dos funcionários e a autonomia para sugerirem melhorias e, ainda, percepção na prática dos resultados do que foi implementado (inclinação a mudanças); e da orientação para novos integrantes, facilitando o aprendizado e independência (padronização dos processos).

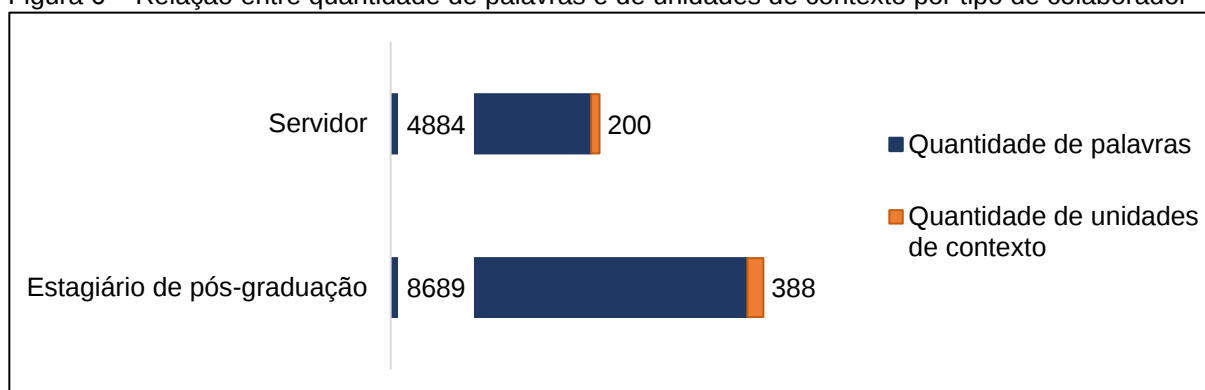
O último eixo temático da categoria de Pontos chave para otimização traz elementos sobre recursos, reunindo desde relatos sobre problemas no ambiente físico que interferem na execução do processo, até percepções sobre a mão de obra envolvida e descrições sobre facilidades/dificuldades em operar os sistemas e programas envolvidos.

Cada categoria de análise é apresentada detalhadamente nos próximos itens, com seus respectivos elementos de análise, aplicados sobre os processos de contratação de capacitação interna da Escola Superior do MPRO e com os principais achados nos dados que foram gerados a partir questionário e grupo focal, confrontados com os dados da pesquisa documental e referencial teórico, a fim de se chegar à otimização dos fluxos desses processos.

4.2.2.1 Contexto prático – questionários e grupo focal

As 18 perguntas abertas do questionário geraram 7 documentos, visto que todos os participantes responderam, de modo que ao final da transcrição um total de 41 páginas e mais de 13 mil e quinhentas palavras passaram a integrar o *corpus* da análise. A Figura 6 traz a relação entre a quantidade de palavras e de unidades de contexto (citações) nos documentos por tipo de colaborador.

Figura 6 – Relação entre quantidade de palavras e de unidades de contexto por tipo de colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Observa-se a partir da Figura 6 que a quantidade de palavras geradas teve uma relação direta com a quantidade de unidades de contexto extraídas dos documentos. Quanto mais o participante detalhou suas respostas, mais unidades de contexto puderam ser atribuídas ao documento.

Ainda, quanto ao total de unidades de contexto por tipo de colaborador, observa-se que os documentos gerados a partir das respostas dadas pelos servidores tinham menos citações, um pouco mais da metade, em comparação aos documentos gerados a partir das respostas dos estagiários de pós-graduação. Isso indica que esses últimos detalharam mais suas respostas e podem ter ficado mais à vontade para descrever suas percepções sobre cada pergunta.

No que diz respeito às transcrições do grupo focal, os 4 documentos geraram um total de 89 páginas e mais de 28 mil e quatrocentas palavras, que também passaram a integrar o *corpus* da análise. O Quadro 26 traz a presença dos participantes em cada encontro e o tempo de duração.

Quadro 26 – Descrição da participação nos encontros do grupo focal

Ordem do encontro	Data do encontro	Local do encontro	Fluxo discutido	Participantes	Duração
1º encontro	22/8/2024	Prédio EMPRO da	Contratação de Pessoa Física	9 pessoas: - 2 assistentes - 1 moderador - 6 participantes	01:06:00
2º encontro	27/8/2024	Prédio EMPRO da	Contratação de Pessoa Jurídica	10 pessoas: - 3 assistentes - 1 moderador - 6 participantes	00:30:41
3º encontro	10/9/2024	Prédio EMPRO da	Gratificação de instrutoria – instrutor externo	8 pessoas: - 2 assistentes - 1 moderador - 5 participantes	00:32:11
4º encontro	17/9/2024	Prédio EMPRO da	Gratificação de instrutoria –	10 pessoas: - 2 assistentes	00:29:29

			instrutor interno	- 1 moderador - 7 participantes	
--	--	--	----------------------	------------------------------------	--

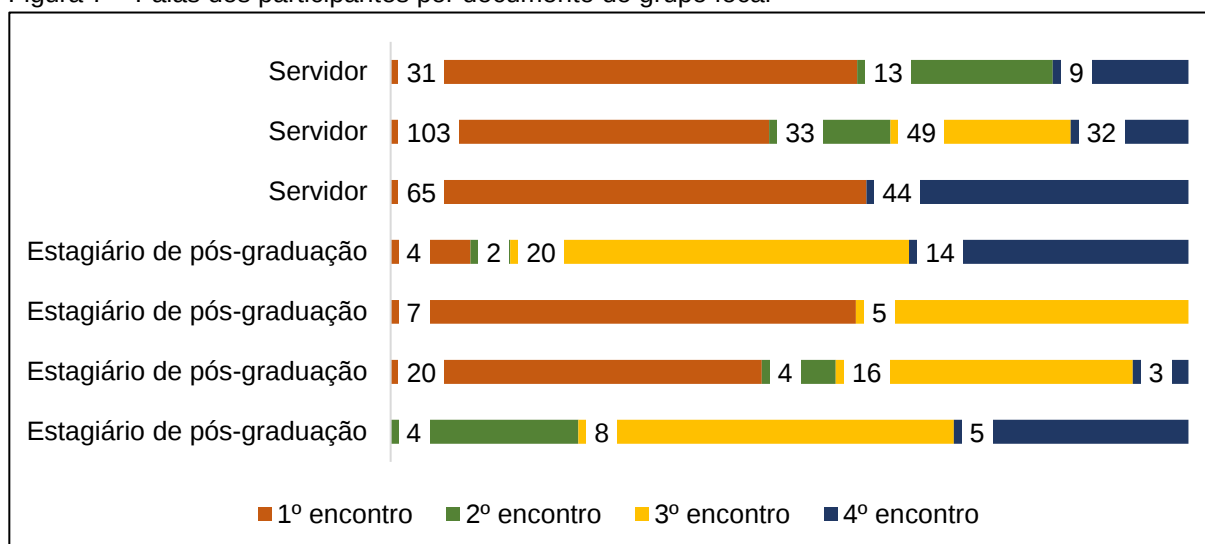
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

De acordo com o Quadro 26, os encontros do grupo focal somaram duas horas trinta e oito minutos e vinte e um segundos de gravação. Somente no último encontro foi possível a participação de todos os sete colaboradores que responderam ao questionário. No primeiro e no segundo um não pôde comparecer, sendo pessoas diferentes em cada dia; e no terceiro dois não puderam estar presentes, sendo que um deles também não havia participado de um encontro anterior. Ainda observou-se que ao longo dos encontros o tempo de duração foi diminuindo.

Da mesma forma que no questionário, com exceção do terceiro encontro, em que a quantidade de palavras foi menor do que as geradas no último, entretanto, mais unidades de contexto foram extraídas, quanto mais palavras geradas, mais unidades de contexto foram surgindo da leitura dos documentos.

Por meio de uma ferramenta do Atlas.ti denominada “codificação de grupo focal”, foi possível isolar as falas dos participantes em cada documento gerado pelas transcrições do grupo focal. A Figura 7 traz esse dado.

Figura 7 – Falas dos participantes por documento do grupo focal



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

De acordo com a Figura 7, pode-se observar que as falas dos servidores durante o grupo focal geraram 379 unidades de contexto, enquanto a dos estagiários de pós-graduação geraram 112. Isso mostra que, diferente do que ocorreu no questionário, no grupo focal houve uma tendência a servidores se manifestarem mais, o que pode indicar que os estagiários ficaram retraídos. A maioria dessas

manifestações se concentrou no primeiro encontro (230 unidades de contexto) e no último (107 unidades de contexto), sendo que no segundo e terceiro houve menos manifestações, 56 e 98, respectivamente.

4.2.2.2 Categoria Validação do Fluxo

A categoria de Validação do fluxo contempla o eixo temático relacionado ao Fluxo processual e possui elementos de análise que descrevem como os colaboradores acompanham o processo (acompanhamento do processo); a percepção sobre o fluxograma estar de acordo com as normas e com a realidade (aspectos normativo e realístico do fluxograma); os documentos necessários e informações utilizadas para instrução dos processos; as modalidades de contratação; a percepção sobre outros fluxos estarem envolvidos (outros processos envolvidos); os procedimentos executados pelos setores envolvidos; setores e sistemas/programas envolvidos no processo; e os resultados gerados por esses processos.

Nessa categoria buscou-se analisar o que está de acordo com os fluxogramas desenhados a partir da pesquisa documental, a fim de se manter o que os participantes validaram e ajustar o fluxo/atividade/tarefa apontado como divergente, a fim de se redesenhar o fluxograma de cada processo.

No que diz respeito ao elemento Acompanhamento do processo, foi constatado que os participantes utilizam de algumas ferramentas para acompanhar, gerenciar as atividades e o fluxo processual, de acordo com alguns excertos:

[...] para ter um maior controle de todas as minhas demandas, daquilo que fiz durante toda semana, bem como, daquilo que ainda deverá ser feito, eu criei uma planilha de organização de demandas diária, sendo algo tão bem-sucedido que compartilhei com meus colegas de trabalho próximos de onde fico. [...] os processos que foram registrados na planilha diária servem como modelos e acabam ajudando na hora de elaboração da demanda. [...] Com esse registro posso responder com toda a certeza se fui eu que fiz ou não, bem como, se estou responsável pelo evento ou não e o que já foi feito. [...] tenho agendas e bloco de notas adesivas (*post-it*) para me lembrar das demandas urgentes. (Participante 2)

Acompanho em uma planilha para acompanhar o andamento dos procedimentos. [...] Realizo anotações constantes, além de manifestar no processo. (Participante 5)

um comando de acompanhamento em que o nome do curso é salvo para acompanhamento dentro do Sistema Eletrônico de Informações, dessa forma, mesmo que o processo não esteja na caixa de entrada da unidade, é

possível acompanhar os desdobramentos das outras unidades. Conforme a urgência do processo e as demandas internas, verifica-se a situação do processo de 2 a 5 vezes na semana. Caso seja uma demanda urgente e perceba-se que o processo "está parado", é feito contato pelo Teams ou telefone com o servidor que recepcionou o processo para saber a situação (Participante 7)

De acordo com esses trechos, é possível observar que os participantes costumam acompanhar os processos pelos quais são responsáveis e atuam continuamente para que a demanda seja atendida. A forma principal de acompanhamento é por meio de planilhas, ferramenta de acompanhamento especial do Sistema Eletrônico de Informações e contato direto com as unidades envolvidas no fluxo processual.

Acompanhar o processo é importante, tendo em vista que o processo geralmente não cessa em determinada unidade, mas atravessa fronteiras organizacionais, isto é, são interdepartamentais (Araujo, Garcia e Martines, 2022). Oliveira (2019) afirma que os envolvidos na administração dos processos devem trabalhar com objetivos, prioridades e prazos, se atentar quanto a interrupções desnecessárias e não podem abandonar uma tarefa sem sua conclusão.

Quanto ao Aspecto normativo do fluxograma, observou-se que alguns entenderam que os fluxogramas estavam de acordo com as normas, mas também houve trechos dizendo o contrário:

Estão de acordo com a resolução. (Participante 3)

Os fluxogramas apresentados estão de acordo com a norma. (Participante 5)

Não estão. A norma diz que a Unidade Interessada deve encaminhar o Documento de Formalização de Demanda para a unidade competente para inclusão do processo de aquisição no Plano de Contratações Anual do ano subsequente (nesse caso, o Documento de Formalização de Demanda deveria ser encaminhado com um ano de antecedência). [...] Conforme o art. 26, o Departamento de Material e Patrimônio irá emitir a instrução de aquisição, encaminhar o processo para a Diretoria de Orçamento e Finanças para informação sobre a disponibilidade orçamentária e financeira, após à Diretoria Administrativa para deliberação do Secretário-Geral para aprovação e continuidade da contratação (Participante 7)

Com base nesses excertos, foi possível observar que algumas tarefas não estão sendo executadas por alguns setores, bem como, a resolução não está sendo seguida, o que pode gerar conflitos de responsabilidade, fluxo inadequado de informações ou má instrução do processo.

Para Cruz (2015b), as leis e normas funcionam como regras de negócios das tarefas executadas em um processo. Daí a importância de serem o guia para construção de um fluxo processual, pois essas regras são um dos elementos mais relevantes no processo, uma vez que, além de influenciar diretamente na sua operação, impactam na padronização e alinhamento das direções (Pradella, Furtado e Kipper, 2016; Valle e Oliveira, 2013).

Quanto ao Aspecto realístico do fluxograma, houve quem entendeu que estavam de acordo com a realidade, porém, também que algumas informações precisavam ser acrescentadas:

Sim, estão conforme a realidade. (Participante 7)

[...] foram apresentados de acordo com a realidade. (Participante 5)

[...] os fluxogramas apresentados precisam ser revisados para refletir precisamente os processos reais da nossa instituição. É crucial adicionar etapas que estão faltando, remover informações obsoletas e garantir que cada passo esteja descrito com precisão para melhorar a compreensão e a execução dos processos. (Participante 4)

[...] em alguns pontos faltou citar as tratativas que a Escola Superior faz com o ministrante ou instrutor externo antes de elaborar o Termo de Referência e o Documento de Formalização de Demanda, ou até mesmo seguir com a solicitação da nota de empenho dos instrutores e ministrantes. Não precisa retirar nada, está muito bem elaborado. Só acrescentaria essa informação, pois acaba parecendo que a Escola Superior só entra em contato com o fornecedor na parte de pagamento. [...] a Escola Superior acaba falando com os ministrantes ou instrutores indicados pela unidade solicitante para solicitação de documentação e só assim dá prosseguimento ao processo, então, acrescentaria apenas isso. (Participante 2)

Observa-se que uma das manifestações chamou atenção para o fato de que no fluxo não foi possível visualizar as tratativas que a Escola Superior faz com o ministrante ou instrutor que irá fornecer a capacitação antes de se prosseguir à instrução do processo. Isso mostra que há tarefas que impactam significativamente no processo e que precisam estar claras para os que irão dar andamento.

É importante que o processo esteja de acordo com a realidade, pois somente assim será possível promover otimizações, visto que essas decorrem de discussões com base no mapeamento da realidade atual (Pradella, Furtado e Kipper, 2016). Para Cruz (2015b), não há como saber o que um processo deve ser no futuro se não conhecermos a sua realidade hoje.

A respeito dos Documentos utilizados para instrução do processo, esse foi um dos elementos que mais apareceram nas unidades de contexto. Isso porque ao

descrever o processo, costumeiramente o participante citava o documento envolvido no procedimento:

[...] proposta comercial (com todas as informações necessárias). [...] certidões da empresa. [...] Documento de Formalização de Demanda. [...] Termo de Referência [...]. (Participante 1)

[...] Programa de Estudos. [...] Plano de Contratações Anual. [...] Aviso de Inexigibilidade de Licitação. [...] Programação Orçamentária. [...] Folha de Rosto de Empenho. [...] Preparação de Pagamento. [...] ordem bancária. [...] comprovante de pagamento [...]. (Participante 3)

[...] nota de empenho. [...] Nota Fiscal de Serviços [...]. (Participante 4)

[...] relação de instrutores internos. [...] declaração de pessoa física, preenchida e assinada pelo contratado. [...] declaração de Empresa Vencedora. [...] Análise e Instrução de Aquisição. [...] Solicitação de empenho [...]. (Participante 5)

[...] autorização para emissão de empenho. [...] Programa de Curso. [...] documento comprobatório de sua maior titulação. [...] Instrução para liquidação e pagamento. [...] decisão [...]. (Participante 6)

[...] disponibilidade orçamentária e financeira [...]. (Participante 7)

Notou-se que, na maioria das vezes, os participantes citavam os mesmos tipos de documento para a tarefa ou procedimento que descreviam, corroborando não só o que o outro falava, mas boa parte dos fluxogramas construídos.

Valle e Oliveira (2013) destacam a importância de se descrever os detalhes do processo, o seu roteiro, indicando o que é usado no processo. É preciso saber as interações entre o que, quem, quando e como, isto é, o passo a passo do processo (Cruz, 2015b).

Nesse sentido, também foram analisadas as Informações utilizadas para instrução do processo, de acordo com os trechos destacados nas falas dos participantes:

A unidade solicitante deve informar se a solicitação está prevista no Plano de Contratações Anual do ano corrente [...]. (Participante 1)

Conteúdo programático [...]. (Participante 3)

[...] disponibilidade financeira são fornecidos pela Diretoria de Orçamento e Finanças [...] autorizações para contratação são concedidas pela Procuradoria-Geral de Justiça. (Participante 4)

[...] vínculo com instituição privada ou pública. [...] devem ser de contratações que ocorreram no período de até 1 ano anterior à contratação do Ministério Público de Rondônia. [...] número do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica e razão social; valor global da contratação (isto é, o valor bruto, incluindo todos os impostos no valor proposto); indicação de que aceita nota de empenho; indicação do palestrante/ministrante/instrutor do

curso/treinamento/palestra; dados bancários; contatos: telefone e e-mail (meios que serão usados para as tratativas necessárias para a contratação) e indicação sobre a necessidade de compra de passagens aéreas, pelo Ministério Público de Rondônia, para o palestrante [...]. (Participante 5)

[...] informações sobre o curso/evento. [...] proposta comercial da empresa que se pretende contratar e/ou os dados do ministrante (quando pessoa física). Essas informações são geralmente fornecidas pela unidade demandante [...]. (Participante 6)

Tipo de evento, público, período, se tem ou não previsão, cronograma, conteúdo, número de pessoas, se precisará de coffee break [...]. (Participante 7)

Observa-se que essas informações são principalmente relacionadas ao que deve ser analisado pelo gestor do processo, ou informação que alguma unidade tenha que fornecer para que seja dado o andamento, bem como, dizem respeito ao conteúdo dos documentos, as informações que esses devem trazer, sem as quais a instrução não será adequada, o que pode impactar na tramitação. Isso corrobora o argumento de Valle e Oliveira (2013) acerca da necessidade de se detalhar o processo de modo a contemplar todo o passo a passo.

Nessa mesma linha de pensamento fez-se a análise dos Setores envolvidos nos processos, cujas falas dos participantes são apresentadas:

Diretoria de Orçamento e Finanças - Cartório da Procuradoria-Geral de Justiça - Assessoria Jurídica da Procuradoria-Geral de Justiça - Diretoria Administrativa - Departamento de Material e Patrimônio - Assessoria Jurídica da Secretaria-Geral - Coordenadoria de Controle Interno - Departamento de Orçamento e Finanças - Departamento de Orçamento e Finanças - Seção de Execução Orçamentária e Financeira - Tesouraria - Gerência de Recursos Humanos/Centro de Controle Institucional. [...] Setor de Folha de Pagamento. (Participante 2)

Escola Superior. [...] unidade demandada. [...] unidade solicitante. [...] unidade competente. [...] fornecedor/prestador. (Participante 3)

[...] indivíduo como prestador de serviços. [...] empresa. [...] instrutores internos. (Participante 4)

Conforme acima, destacou-se apenas falas que complementaram com a descrição de um ou outro setor além dos que também foram mencionados pelos outros participantes. Pode-se observar que para um mesmo envolvido atribuíram-se nomenclaturas diferentes, mas com o mesmo sentido, a exemplo de empresa e fornecedor/prestador.

A análise dos setores vai de encontro ao que Cruz (2015b) sobre o detalhamento do processo. Assim, procedeu-se também à análise dos Programas/sistemas envolvidos no processo, destacando os trechos a seguir:

Sistema Eletrônico de Informações. (Participante 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7)

[...] e-mail. [...] Diário Oficial do Ministério Público de Rondônia. (Participante 2 e 3)

[...] WhatsApp Web/Chatwoot. [...] Microsoft Teams. (Participante 2)

Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal e Sistema de Ordem Cronológica de Pagamento. [...] acesso a sites específicos para emissão de certidões negativas e confirmação da autenticidade da nota fiscal. [...] Telefone. (Participante 7)

Nota-se que os participantes foram muito semelhantes nos apontamentos quanto aos sistemas utilizados. Isso mostra que há um certo alinhamento nos meios utilizados para execução das tarefas envolvidas. A intenção dessa análise nesta pesquisa foi entender o processo como um todo, identificando a forma como as pessoas fazem o trabalho (Cruz, 2015b. Valle e Oliveira, 2013).

Seguindo esse raciocínio, analisou-se as Modalidades de contratação por meio das falas dos participantes, a fim de se identificar se o fluxograma abrangia todas as modalidades encontradas a partir da análise documental, se alguma estava equivocada ou se poderiam surgir novas. Os principais trechos são estes:

[...] CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA E PESSOA JURÍDICA. [...] GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA INTERNA. [...] GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA EXTERNA. (Participante 2)

[...] Contratação de Pessoa Física. [...] Contratação de Pessoa Jurídica. [...] Instrutores Internos. (Participante 4)

[...] contratação de capacitação interna com instrutores internos. [...] instrutor externo. [...] contratação de Pessoa Física. [...] contratação de Pessoa Jurídica. (Participante 5)

[...] contratação de ministrante, na modalidade pessoa física ou pessoa jurídica. [...] processo de instrutoria interna. [...] fluxo de contratação de instrutoria externa. (Participante 6)

Embora os participantes tenham discutido e colaborado durante o encontro relacionado ao processo de gratificação de instrutoria para instrutor externo, observou-se que somente três abordaram esse tipo de contratação em suas respostas ao questionário e a maioria deu ênfase aos processos de contratação de pessoa jurídica e física e de gratificação de instrutoria para instrutor interno. Isso pode indicar que esse tipo de processo ainda não foi executado por todos ou que ainda restam dúvidas sobre como se deve proceder nessa modalidade.

Ainda nesse contexto, analisou-se os Procedimentos envolvidos no processo, de modo que algumas falas dos participantes são destacadas:

Recepcionar ou criar processo no Sistema Eletrônico de Informações referente à capacitação/curso. Se o processo do Sistema Eletrônico de Informações foi encaminhado pela unidade solicitante e as informações da capacitação/curso estiverem incompletas, encaminha-se para a unidade solicitante para complementação de informação. Caso não necessite de complementação, será analisado se o evento foi previsto no Programa de Estudos do exercício corrente. Se o evento foi previsto, a Escola Superior irá entrar em contato com o ministrante para a apresentação da documentação. Caso a documentação esteja incompleta, retornará ao ministrante para complementação da documentação. Caso não necessite de complementação, a Escola Superior irá elaborar o Termo de Referência e enviar ao Departamento de Material e Patrimônio [...]. (Participante 2)

Não havendo a previsão da capacitação/evento no Programa de Estudos, a Escola Superior encaminhará o processo à Diretoria de Orçamento e Finanças, para manifestação de disponibilidade orçamentária e financeira. [...] instrui-se e despacha-se o processo para deliberação da Administração Superior. [...] indeferido o pedido, encaminham-se os autos para ciência dos interessados e conclui-se o processo. [...] deferido, encaminha-se para providências de realização do evento [...] eventos não previstos ficará a cargo da Escola Superior elaborar o Documento de Formalização de Demanda, solicitando inclusão no Plano de Contratações Anual [...]. Havendo a previsão da capacitação/evento no Programa de Estudos, a Escola Superior elaborará o Termo de referência, que será enviado ao Departamento de Material e Patrimônio, que procederá com a análise e instrução da aquisição e encaminhará à Diretoria Administrativa. Caso o processo esteja em conformidade para continuidade do procedimento de contratação, a Diretoria Administrativa autorizará o Departamento de Material e Patrimônio. Caso contrário, retornam-se os autos para ajustes pela unidade responsável. Autorizada a contratação, o Departamento de Material e Patrimônio procederá com a habilitação da fornecedora/instrutoria [...]. (Participante 3)

O processo envolve a contratação de um indivíduo como prestador de serviços, geralmente para realizar atividades específicas de capacitação. [...] pagamento é feito por nota de empenho. Após a prestação dos serviços, o contratado emite uma Nota Fiscal de Serviços. Os procedimentos administrativos e financeiros são coordenados pela Diretoria de Orçamento e Finanças [...]. uma empresa é contratada para fornecer serviços de capacitação [...] pagamento também é realizado por nota de empenho, seguida da emissão de Nota Fiscal pela empresa contratada. [...] a contratação dos instrutores internos envolve processos gerenciados pela Gerência de Recursos Humanos. O pagamento é integrado à folha de pagamento dos funcionários, seguindo as diretrizes internas da instituição. [...] critérios de seleção do instrutor, como titulação acadêmica e experiência relevante, além de estabelecer o valor a ser pago conforme a maior titulação acadêmica do instrutor, de acordo com os valores estipulados pelo Ministério Público de Rondônia [...]. (Participante 4)

A contratação de capacitação interna com instrutores internos dar-se-á com o cadastramento do servidor para inclusão na relação de instrutores internos. [...] será pago o valor da hora-aula ao instrutor, estipulado de acordo com a titulação, estabelecido na legislação vigente, considerando-se, para efeito de cálculo, a hora convencional de 60 (sessenta) minutos. [...] A contratação de Pessoa Física inicia com a proposta comercial e apresentação de notas fiscais ou notas de empenho de outros órgãos públicos que tenham

contratado o serviço, para comprovarmos que o valor cobrado para o Ministério Público de Rondônia está compatível com os praticados em contratações semelhantes. [...] recolhimentos das contribuições sociais ao Instituto Nacional do Seguro Social, do Imposto de Renda sobre Pessoa Física e Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza [...]. [...] habilitação da pessoa física, em que o Departamento de Material e Patrimônio solicitará documentos para cadastro e empenho [...]. (Participante 5)

[...] temos atividades relacionadas a própria contratação em si, cuja atribuição compete à Escola Superior, emissão de nota de empenho (Diretoria Administrativa e Secretaria-Geral), providências da central de compras (Departamento de Material e Patrimônio), análise de conformidade (Coordenadoria de Controle Interno), disponibilidade orçamentária e financeira (Diretoria de Orçamento e Finanças), Pagamento ou inclusão em folha (Diretoria de Orçamento e Finanças/Gerência de Recursos Humanos/Departamento de Orçamento e Finanças), Instrução para liquidação e pagamento (Escola Superior). [...] O processo de contratação segue para o Departamento de Material e Patrimônio (se estivermos falando de curso/evento já aprovado e previsto no Programa anual de capacitações). Se o processo se referir a curso não aprovado, a Escola Superior fará a instrução (verificando se as informações estão corretas e completas) e encaminha para a Diretoria de Orçamento e Finanças (para disponibilidade orçamentária) e após, para a Procuradoria-Geral de Justiça, para decisão. Se a decisão for favorável, o processo retornará para a Escola Superior, sendo que neste momento, a unidade demandante deverá apresentar o Documento de Formalização de Demanda, que seguirá para a Diretoria Administrativa e Departamento de Material e Patrimônio (para inclusão no Plano Anual de Contratações). Após, o processo retorna para a Escola Superior, que fará o Termo de Referência, enviando o processo para o Departamento de Material e Patrimônio [...]. (Participante 6)

A unidade interessada coleta as informações iniciais sobre a capacitação que possui interesse e encaminha à unidade competente através do Documento de Formalização de Demanda. A unidade competente analisa as informações do Documento de Formalização de Demanda e, atingido os quesitos necessários, elabora o Termo de Referência. O Termo de Referência é encaminhado ao Departamento de Material e Patrimônio, responsável pela análise das contratações conforme a Lei de Licitações. Se estiver tudo certo, o Departamento de Material e Patrimônio encaminha para a Diretoria de Orçamento e Finanças para análise sobre a disponibilidade orçamentária e financeira. A Diretoria de Orçamento e Finanças irá analisar se a capacitação estava prevista ou se será necessário algum ajuste para o cumprimento da demanda. Caso a demanda não esteja prevista, a Diretoria de Orçamento e Finanças encaminhará à Procuradoria-Geral de Justiça para aprovação. [...] previamente aprovada ou aprovada posteriormente, a demanda é encaminhada ao Departamento de Material e Patrimônio para instrução do processo conforme documentação exigida [...] encaminham ao Departamento de Orçamento e Finanças para emissão de nota de empenho. Após a emissão da nota de empenho, o processo retorna para a unidade competente para envio da nota de empenho ao fornecedor. A unidade competente solicita ao fornecedor a emissão da nota fiscal, confirma as certidões, faz os lançamentos no Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal e no Sistema de Ordem Cronológica e encaminha à Diretoria de Orçamento e Finanças para pagamento. Após o pagamento, a Departamento de Orçamento e Finanças encaminha o recibo de depósito à unidade interessada para que esta envie ao fornecedor. (Participante 7)

De acordo com as falas dos participantes, os procedimentos adotados envolvem diversos setores e providências. Esses procedimentos possuem uma ordem

e forma para acontecerem. Ainda, a partir da divergência a respeito do fluxo descrito entre um e outro participante, esse ponto foi levado para discussão do grupo, a fim de que se esclarecesse o que costuma ocorrer. A partir desse consenso, permitiu-se entender os procedimentos padrões para validar ou adequar o fluxo construído.

Entender os procedimentos tem sua importância uma vez que, na ótica de Pradella, Furtado e Kipper (2016), a visão operacional do processo pode levar a combinação de tarefas, ou seja, pequenas tarefas podem ser agrupadas e virarem uma única e vice-versa, e a partir da ordem do processo pode-se estabelecer uma nova sequência para as tarefas, movendo-as para locais mais apropriados ou até mesmo eliminando as que não agregam valor ou são redundantes.

Outra análise foi sobre os resultados ou produtos gerados pelas tarefas executadas. Destacam-se as seguintes falas:

A contratação para a realização de um evento é essencial para o aprimoramento e capacitação dos membros e servidores do Ministério Público de Rondônia. [...] aprimoram o conhecimento dos servidores e membros. [...] aumentam o desempenho nas atividades administrativas, não só em seu setor de trabalho, como na administração pública desenvolvida pelo Ministério Público de Rondônia e, assim, contribuindo para uma maior agilidade no serviço público. [...] os cursos servem ao intuito de capacitar/auxiliar em seu ambiente de trabalho os novos integrantes no Ministério Público de Rondônia ou servidores que não se familiarizaram com as demandas realizadas em seu setor, ou seja, muitos servidores que ingressarem ou que ainda tenham dificuldades em exercer suas funções por não ter conhecimento naquela área de trabalho. [...] os cursos que a Escola Superior propõe são essenciais para esse público, com o desígnio de se especializar ou ter uma base de como o fluxo de demandas funcionam. [...] só reflete a importância dos cursos que a Escola Superior propõe para o autoconhecimento e capacitação dos colaboradores em suas atividades de trabalho. (Participante 2)

Capacitação e atualização de conhecimento dos membros e servidores da organização. (Participante 3)

[...] contratos de prestação de serviços de capacitação, realização de cursos e eventos de capacitação, além da documentação de prestação de contas e relatórios de execução. (Participante 4)

[...] qualquer processo de contratação, é tão somente uma das providências necessárias à execução de uma capacitação, uma vez que esta engloba outras atividades necessárias e contemporâneas ao referido processo, tais como, processo de abertura de inscrições, solicitação de confecção de arte, autorização e deslocamento de participantes etc. [...] O produto diretamente gerado é a contratação de algum curso/evento e o resultado indireto, é o aperfeiçoamento, atualização e capacitação dos participantes. (Participante 6)

De acordo com esses trechos, observa-se que há certa concordância entre os participantes sobre os processos de contratação de contratação de capacitação

interna gerarem como principal produto o próprio conhecimento e aperfeiçoamento dos integrantes da instituição. Também há uma abordagem interessante a respeito do aumento do desempenho nas atividades administrativas, que vai além do aprimoramento do trabalho de quem recebe a capacitação, impactando no papel do Ministério Público do Estado de Rondônia no âmbito da administração pública, contribuindo para uma maior agilidade no serviço público. Ainda, foi apontado como resultado a própria contratação em si e os relatórios gerados pela unidade a partir desses processos. Outrossim, houve também quem entendesse que esse processo de contratação é somente um dos envolvidos na execução de uma capacitação, visto que providências como abertura de inscrições, confecção de arte e deslocamento dos participantes.

Essas manifestações corroboram o que afirma Andrade, Rasoto e Carvalho, (2018) e Carvalho e Sousa (2017), de que a eficiência afeta o desempenho, resultados, eficácia, qualidade, custos e investimentos no âmbito da Administração Pública. Isso vai ao encontro dos resultados esperados com este trabalho, uma vez que se busca otimizar os processos para que esses utilizem menos recurso e tempo, contribuindo para eficiência do serviço prestado pelo MPRO, uma vez que esse também é um dos propósitos do Planejamento Estratégico do órgão, a partir do objetivo de melhor dispor a atividade-meio para otimizar a atividade-fim (Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a).

Além disso, as modalidades de contratação são entendidas como processos, pois, de com a literatura, esse conjunto de atividades estruturadas de forma lógica e cronológica, tem por finalidade transformar entradas em saídas, as quais serão entregues aos clientes (Gonçalves, 2000; Conselho Nacional do Ministério Público, 2016a; Oliveira, 2019). Nesse caso, os clientes dos processos de capacitação são os internos: os membros, servidores e estagiários do MPRO.

Por fim, na temática do Fluxo processual dessa categoria de Validação, foram analisados os Outros processos envolvidos, isto é, que possuem relação ou similaridade com os processos de contratação de capacitação interna. Os trechos que trazem esses dados são:

[...] nós começamos o processo de contratação lá atrás, né, que a contratação em si, ela é só uma parte de todo o nosso fluxo de planejamento e execução de uma atividade. [...] o fluxo começa quando eu planejo lá na proposta orçamentária quais são os cursos que eu vou propor no próximo ano. Aí a gente tem um projeto, que a gente tem um Programa Anual de Capacitações

que é aprovado; e o certo é a gente ter que só executar aquilo, mas a gente sabe que, no dia a dia, muitas coisas vêm para a gente sem ser do Programa. [...] Mas aí você deve considerar para fazer o fluxo a partir do momento que ele chega na Escola Superior já estando aprovado ou não, já direto para a contratação. [...] A parte da contratação está ok. Mas, por exemplo, [...] eu quero orientar alguém que está chegando na Escola Superior. Tem que ter observação do que que antecede. Para ela, se ela pegar esse fluxo aqui, ela não vai saber como que chegou até isso aqui. (Participante 6)

[...] Agora a contratação [...] não é só aquilo que é curso nosso. Agora nós somos uma unidade competente [...] de curso, congresso e tal, mas que não é capacitação interna. Mais essa. E que às vezes também tem um fluxo um pouquinho diferente (Participante 6)

Eu colocaria isso aqui. Eu colocaria que é um processo... Que faz parte de uma última providência a Escola Superior encaminhar. [...] então você coloca um... Coloca alguma coisa ali, um Procedimento Operacional Padrão, alguma coisa que vai ter esse momento, né? E aí quem pega esse processo vai saber que vai chegar uma hora um pedido de informações que a gente vai precisar consultar esse processo. (Participante 6)

Nota-se que um dos participantes chamou a atenção para três processos que tem a ver com a contratação de capacitação interna. Contextualizando esses relatos, o primeiro diz respeito ao processo de aprovação da Proposta Orçamentária e dos Programas de Estudos, Capacitação e Aperfeiçoamento Funcional. A Proposta Orçamentária é o documento que contempla as previsões de todos os cursos e suas respectivas despesas para o ano seguinte e que deve ser elaborado e aprovado no ano anterior. Essa servirá de base para elaboração dos Programas de Estudos (um para membros e outros para servidores e estagiários), documento tramitado para aprovação no início de cada exercício e que contempla todos os cursos e despesas aprovados na Proposta Orçamentária. Ainda, a Proposta Orçamentária é a base para elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), no qual devem constar todas as contratações, seja pessoa física ou jurídica, para o exercício vigente. Observe-se que se um curso não estiver contemplado nesse Programa, será necessário tramitar o processo para aprovação da demanda e, uma vez aprovada, se envolver contratação (pessoa física ou jurídica), será necessário tramitar para inclusão no PCA. Somente após esses procedimentos é que será possível dar andamento à contratação e/ou concessão da gratificação de instrutoria.

O segundo processo que guarda semelhança com o de capacitação interna é o de contratação de capacitação externa, no qual se adquire inscrição para que um integrante do Ministério Público do Estado de Rondônia participe de um curso externo promovido por outro órgão ou instituição; ou, ainda, há a situação em que o evento é promovido pelo MPRO, mas o público-alvo principal não são os membros, servidores

e estagiários, são pessoas externas. Nesse último caso, geralmente são palestras adquiridas como parte de um projeto maior, uma campanha, por exemplo, e de outro setor. Nessas duas situações, embora não sejam eventos organizados pela Escola Superior, de acordo com a Resolução n.º 22/2023-PGJ, que estabelece os procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços no MPRO, a EMPRO é a unidade competente para contratar serviços dessa natureza (cursos, palestras, treinamentos e afins), portanto, será a responsável por conduzir essa parte da contratação.

E um último processo que foi apontado como relacionado aos de contratação de capacitação interna diz respeito ao cadastramento e prestação de contas no Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Nas contratações de pessoa física ou gratificação de instrutoria na qual o vínculo do instrutor externo é com órgão da administração pública em que o regime previdenciário seja o Regime Geral de Previdência Social, na primeira vez que essa pessoa presta serviço ao MPRO, será necessário o cadastramento no eSocial. Esse procedimento é uma obrigação legal, visto que os serviços que envolvem retenção da contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Social precisam ser informados no referido sistema. Embora esse seja um processo de responsabilidade da Diretoria de Orçamento e Finanças, haverá momentos em que essa unidade demandará a EMPRO para prestar informações para o cadastramento e lançamento de informações. Por essa razão, na primeira tratativa com o ministrante é importante que sejam coletados dados como sexo, raça, data de nascimento, nome social, naturalidade e estado civil, visto que não serão usadas para contratação, mas serão solicitadas em momento próprio por aquela Diretoria, o que ocorre, geralmente, após a finalização da contratação, quando todos os contatos com o ministrante foram encerrados.

Essa análise tem relevância uma vez que, embora não seja obrigatória a subdivisão de um processo, se esta ocorrer deverá ser em razão da complexidade, a fim de que se concentre em cada segmento do processo de maneira mais detalhada, e da abrangência, isto é, se permear várias áreas e sua operação for extensa, de modo que um processo será subdividido, no mínimo, em outros dois subprocessos (Cruz, 2015a; 2015b).

Com essas análises foi possível, de modo geral, validar o passo a passo descrito envolvendo documentos, setores, informações, sistemas, modalidades e procedimentos estavam completos e semelhantes, bem como, os mecanismos utilizados para acompanhar os processos, o aspecto realístico e normativo dos fluxogramas, os resultados gerados e as relações com outros processos, permitindo identificar pontos divergentes para análise quanto à necessidade de ajustes a partir do que foi proposto para otimização.

4.2.2.3 Categoria Pontos chave para otimização

A categoria Pontos chave para otimização reúne três eixos temáticos: um relacionado a dificuldades, que traz elementos de análise referentes à predominância de gestão hierárquica e formal, denso arcabouço legal e lentidão administrativa (burocracia); a deficiência da comunicação entre os setores e pessoas envolvidas nos processos; relatos sobre problemas com papéis responsabilidades e compreensão do processo como um todo (fluxo adequado de informações), insegurança acerca da manutenção do fluxo a partir de mudanças de gestão, falta de sincronia ou alinhamento entre os envolvidos/interessados no processo (múltiplos *stakeholders*) e sobre tempo/prazo para execução dos processos; e o apego a normas e/ou necessidade de atualização dessas (legislação).

O segundo eixo temático dessa categoria mostra os elementos favoráveis à otimização, relatos sobre menos idas e vindas do processo, pois cada um sabe o que fazer (agilidade no processo); sobre os conhecimentos e desconhecimentos para realizar os processos e suas respectivas atividades; o mapeamento permitir o registro sequencial e visualização do trabalho como um todo (facilitação do trabalho); a participação ativa dos funcionários e a autonomia para sugerirem melhorias e, ainda, percepção na prática dos resultados do que foi implementado (inclinação a mudanças); e da orientação para novos integrantes, facilitando o aprendizado e independência (padronização dos processos).

O último eixo temático da categoria de Pontos chave para otimização traz elementos sobre recursos, reunindo desde relatos sobre problemas no ambiente físico que interferem na execução do processo, até percepções sobre a mão de obra

envolvida e descrições sobre facilidades/dificuldades em operar os sistemas e programas envolvidos.

Acerca das Dificuldades enfrentadas nos processos analisados, a primeira análise diz respeito à Burocracia, cujos relatos dos participantes são trazidos:

O Ministério Público de Rondônia só realiza a contratação com pessoas com vínculo empregatício a administração pública, de tal forma que no meu setor, perdemos a oportunidade de promover cursos com excelentes profissionais renomados [...], por mais que tenham renome ou detenham expertise, não podem vir a serem contratadas [...] ou, ainda, não tinha notas fiscais ou propostas comerciais anteriores recentes, no período de 12 meses, no qual o setor responsável antes solicitava, no mínimo, 3. Contudo, ultimamente estão pedindo taxativamente 3 propostas comerciais ou notas fiscais, o que acaba deixando o processo de contratação moroso, pois, além do caráter de serem notas fiscais recentes, há a obrigatoriedade de haver 3 propostas ou notas fiscais. (Participante 2)

[...] o processo passa por algumas unidades que necessariamente não precisava passar, sendo enviado para esse setor e de lá enviado para a unidade superior. [...] A simplificação do fluxo processual, com menos unidades envolvidas. A burocratização que acaba envolvendo vários setores. A tramitação do processo em várias unidades que pode ser minimizado [...] (Participante 3)

[...] Possíveis lentidões na análise de propostas e formalização de contratos, complexidade na coordenação entre áreas e o rigor na conformidade com normas legais e internas são desafios percebidos. A análise detalhada de propostas e a garantia de conformidade legal podem exigir tempo adicional, mas geralmente são gerenciados dentro dos prazos estabelecidos. [...] podemos focar na simplificação contínua dos critérios de seleção e avaliação de propostas. (Participante 4)

A Diretoria de Orçamento e Finanças poderia encaminhar diretamente para a Procuradoria-Geral de Justiça para deliberação quando não houver previsão. (Participante 7)

Conforme se observa, existe uma forte influência do fator legal na tramitação dos processos. Os participantes relatam sobre perda de oportunidade em ter um instrutor externo com expertise no assunto, mas por não atender a critérios relacionados ao vínculo com a administração pública, não podem ser contratados por essa modalidade. Há, ainda, a questão de que é necessária uma análise detalhada da proposta de capacitação para instrução do processo, a fim de se garantir a conformidade legal, o que pode causar impacto nos prazos, embora esses sejam, geralmente, cumpridos. Dessa forma, sugestões para simplificação dos critérios de seleção dos contratados e avaliação de propostas.

Também é apontada a questão de o processo passar por várias unidades, quando poderia ser enviado diretamente, simplificando o fluxo. Exemplo disso é que cita a participante 7, sobre a Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF) encaminhar

diretamente para deliberação da Administração Superior quando o evento não for previsto. No fluxo atual, a EMPRO envia para a DOF, que presta informações sobre disponibilidade orçamentária e financeira, que devolve para a EMPRO e somente assim se envia para deliberação.

Esses trechos encontram base na literatura que, embora apontem a burocracia como um mitigador de incertezas e riscos e uma ferramenta para manutenção da equidade a partir do aspecto normativo, essa também tem suas disfunções, como a predominância formal e hierárquica da gestão, a lentidão administrativa e o arcabouço legal muitas vezes denso (Biazzi, 2007; Paiva *et al.*, 2017; Andrade, Rasoto e Cavalho, 2018).

Quanto ao elemento da Comunicação, destacam-se os trechos que a apontam como uma dificuldade no âmbito do MPRO:

Não, sem nenhuma dificuldade de comunicação ou acesso. Algumas atividades que deveriam ser executadas por uma unidade específica, mas por costume, são realizadas por outra unidade [...] acredito que seja mais questão de pessoal (pessoas que não conhecem o fluxo direito) do que administrativo. [...] quando o servidor sabe seu devido papel no fluxo, fica bem mais fácil de realizar as tarefas e, quando surge algum problema, já se sabe qual unidade recorrer. (Participante 1)

Mediana. Às vezes as demandas que devem passar para a minha unidade acabam não passando. [...] tudo aquilo que for relacionado a cursos ou capacitações tem que ser encaminhado para a minha unidade [...]. Contudo, na maioria dos casos, acabam encaminhando somente após a realização do evento [...]. [...] em alguns casos, solicitam o pagamento de instrutoria já realizada, mesmo que a minha unidade não tenha nem conhecimento do curso e não esteja acompanhando o fluxo das demandas. [...] Para que possamos agilizar o andamento dos processos, o que na maioria dos casos acaba sendo bem desconfortante, temos que cobrar ou até mesmo explicar as atividades dos próprios setores responsáveis pela demanda. [...] já deviam ter ciência que deve ser feito no processo, o que só comprova que não detém de conhecimento das tarefas desenvolvidas ou não são qualificados para as atribuições de suas funções, o que gera uma má gestão pública e um atraso em nossos serviços. [...] tratativas com o ministrante/instrutores. Por mais que a Escola Superior explique da melhor forma possível, ainda há dificuldade de entendimento, bem como, demora para entrega de documentos ou entrega de nota fiscal. [...] há dificuldade na parte de lidar com outros setores que fazem o processo para dar seguimento. [...] a unidade solicitante [...] que, muitas das vezes, não compreende o fluxo dos processos de contratação e acabam pressionando e cobrando excessivamente a Escola Superior por achar que a essa é a responsável pela demora da demanda. A dificuldade está sendo que não depende só de minha unidade elaborar e seguir o fluxo e sim da compreensão e apoio das outras unidades. (Participante 2)

A comunicação existe, contudo, existem problemas decorrentes da indefinição do fluxo. (Participante 6)

É possível observar que, embora um participante tenha afirmado que não identifica dificuldade de comunicação ou acesso, seu relato vai de encontro aos demais que apontaram esse elemento como uma dificuldade, relatando problemas sobre unidades executando atividades de outras, o que também foi apontado como indefinição de fluxo, e que isso pode estar ligado ao fato de a pessoa desconhecer o fluxo e os papéis dos envolvidos, causando cobranças excessivas desses setores. Da mesma forma, foi relatada a situação de setores enviando processos inoportunamente, ou seja, após a execução de uma demanda. Ainda, citam o desconforto em ter que cobrar que uma demanda seja atendida, quando quem a executa deveria saber o procedimento a ser adotado, sendo isso, inclusive, causador de uma má gestão pública.

Essas falas trazem à tona o que Biazzi (2007) aponta como barreira de comunicação. A incompreensão de tarefas e papéis pode dificultar a comunicação e a distribuição de responsabilidades. Pradella, Furtado e Kipper (2016) ainda alertam que, por essa razão, é importante que no redesenho de um processo a documentação seja disponibilizada e as pessoas capacitadas, para comunicar e divulgar as mudanças.

O Fluxo adequado de informações também foi uma dificuldade trazida, de acordo com as falas a seguir:

[...] a Coordenadoria de Controle Interno deveria se posicionar junto à Assessoria Jurídica. [...] Teve um processo que foi para a Coordenadoria de Controle Interno. Depois que chegou [...], verificaram que a empresa não estava cadastrada corretamente na Classificação Nacional das Atividades Econômicas. Depois de tudo feito, depois de tudo executado, vem a informação lá de que está equivocado (Participante 5)

[...] a Coordenadoria de Controle Interno ela serve para fiscalizar a gente, não é para dizer... Realmente, não é para dizer se a gente está acertando o processo, está tudo certinho. Ela vem para auditar no final. [...] em tese, quem tem que olhar isso é o Departamento de Material e Patrimônio. [...] Na verdade, o certo é o próprio Departamento de Material e Patrimônio verificar. [...] habilitar já vem da ideia de que está tudo ok, a empresa está habilitada a ser contratada. (Participante 6)

Só que aí, você considerou que a contratação de um evento solicitado por outra unidade, né? Então, elaborar o Documento de Formalização de Demanda, quando é de outra unidade, é a unidade que solicitou que elabora. Tem que devolver para a unidade. [...] a Escola Superior devolve para a unidade dando orientações sobre como apresentar a proposta, como eles quiserem, e fazer o [...] o Documento de Formalização de Demanda. [...] Já entra com o pedido de complementação inclusive apresentação do Documento de Formalização de Demanda e proposta comercial. (Participante 6)

Sobre essa questão do Documento de Formalização de Demanda era justamente o que você estava falando. Que eu e os meninos tínhamos muita dificuldade, porque a gente sempre fez Documento de Formalização de Demanda. Se é a unidade solicitante, as unidades solicitantes nunca faziam [...] É a gente tem que fazer mesmo ou é a unidade e aí tem que solicitar? Aí como a gente estava frente à contratação toda, acabava sendo para a gente. Então o trabalho todo redobrado era para a gente. (Participante 2)

Se está na fase de habilitação, não tem que passar para a Escola Superior essa responsabilidade de a gente juntar esse documento. Tem que estar lá para o Departamento de Material e Patrimônio. Quando ele solicita a habilitação da empresa, ele pede para ela fornecer as certidões e a declaração de empresa vencedora. (Participante 6)

Na verdade, a dificuldade é no primeiro tópico, não é no fluxo. É no primeiro tópico. É ter os documentos dos instrutores. É isso, não é fluxo. Na verdade, a dificuldade é o instrutor mandar aquele monte de documentos... A declaração... Tudo aquilo. Então, assim, não é bem do fluxo. É a dificuldade do processo. [...] O gargalo nosso não é fluxo. O gargalo é documentação de instrutor. [...] Eu acho que essa informação aí de raça... Tudo que a gente precisa poderia fazer no próprio... No plano de curso. [...] No cabeçalho por que que ele pede raça? Por exemplo, você pode colocar lá embaixo: as informações A, B e C, elas são necessárias por causa do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) [...]. Porque senão a pessoa fica falando: "mas por que que estão pedindo isso?" (Participante 6)

O plano de curso ou o Programa de Curso, que eu acho que poderia mudar. [...] Porque o Programa de Curso pode ser como um todo. [...]. O plano de ensino é diferente [...], é o professor dentro do curso que tem o que ele vai dar. [...] A resolução, quando ela fala em Programa de Curso, tem que ser plano de ensino. [...] A pessoa apresenta o seu plano de ensino. [...] Quer dizer: o que eu vou ministrar, qual a carga horária que eu vou usar, qual é o tema, qual é a minha titulação e qual a metodologia que eu vou usar. É isso. [...] Como ele está hoje, ele é muito ruim. Porque ele tem informações que a pessoa não tem. Por exemplo, valor da instrutoria. A pessoa não tem. Quem tem essa informação somos nós. (Participante 6)

Quando você coloca [...] seguir para deliberação porque ele não está no Programa de Estudos... Aí tem que colocar: analisar a previsão no Programa de Estudos ou se vai ter alguma alteração de escopo. Porque não é só não estar no programa. Você pode ter também... O elemento de despesa pode estar previsto, mas previsto com valor inferior. E aí, a gente tem que enviar para a Subprocuradoria-Geral de Justiça Administrativa. Subprocuradoria-Geral de Justiça Administrativa se for evento do Programa de Estudos de Servidores, e Procuradoria-Geral de Justiça, se for Membros. Então, aqui, tem que... Não sei. De alguma forma, tem que indicar. (Participante 6)

A Coordenadoria de Controle Interno não se manifesta em todos os processos. Ela não consegue se manifestar em todos. É meio que um... Aleatório assim... Então talvez, "trecho censurado porque citou nome", você pode colocar aí quando vai para a Coordenadoria de Controle Interno, alguma observação que a Coordenadoria de Controle Interno faz uma manifestação por amostragem. (Participante 6)

Nota-se que foram apontados problemas no fluxo das informações decorrentes, principalmente, da falta de percepção clara sobre o responsável por cada atividade. Nos trechos destacados traz-se à análise o fato de o processo não passar

por uma unidade no início da contratação, momento em que se deveria ajustar o fluxo em caso de inadequações. Ao passar na etapa final, isto é, a de pagamento, equívocos que poderiam ser sanados no início atrasam a conclusão do processo. Ainda, há quem observou que esses equívocos ocorrem porque o setor que deveria adotar determinada providência não está cumprindo seu papel.

Outro ponto é que a unidade demandada acaba tendo que fazer trabalho redobrado para suprir necessidades do processo, quando deveria ser devolvido ao responsável para dar andamento. Exemplo disso foi o Documento de Formalização de Demanda, documento obrigatório para instrução dos procedimentos de contratação, mas que, na maioria dos casos, não é apresentado pela unidade solicitante, então a Escola Superior procede à elaboração para atender à legislação, bem como, apresentação da Declaração de Empresa Vencedora, documento que faz parte do procedimento de habilitação da empresa, portanto, sendo de outra unidade, mas que costuma ser solicitado que a Escola Superior providencie.

Também foram indicados problemas decorrentes da falta de documentação e informações na etapa de instrução do processo, sendo que essas serão cruciais para todo o fluxo ou para processos envolvidos. No caso, foi dado como exemplo os dados necessários para cadastramento no Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial).

Ainda, o Programa de Curso, documento que reúne os dados do instrutor e do curso/treinamento que será ofertado, costuma ser preenchido inadequadamente, uma vez que há campos que somente quem trabalha na Escola Superior saberá preencher corretamente. Foi sugerido mudar não só a forma, mas o nome desse documento, a fim de simplificar e gerar menos confusão para quem vai preenchê-lo.

De igual forma, foi chamada a atenção para o fato de que, na parte que trata da deliberação da Administração Superior acerca de uma capacitação não prevista no Programa de Estudos, Capacitação e Aperfeiçoamento Funcional vigente, a depender do público-alvo da capacitação, o encaminhamento do processo será diferente. Há casos em que a Procuradoria-Geral de Justiça irá analisar (quando se tratar de evento não previsto no Programa de Estudos para membros e servidores ou previsto e para membros, mas com alteração de despesas) e outros em que Subprocuradoria-Geral de Justiça Administrativa analisará (quando se tratar de eventos aprovados no

Programa de Estudos para servidores e estagiários, mas com alterações de despesas).

Por fim, foi apontada a necessidade de verificar se a manifestação da Coordenadoria de Controle Interno é obrigatória ou por amostragem nos processos, pois nem sempre essa aparece no fluxo, de acordo com o que os participantes relataram.

Tais situações se relacionam ao que Paiva *et al.*, 2017 chama de fluxo adequado de informações. Embora esse autor tenha esse elemento como um benefício da otimização, no presente caso ainda se apresenta como um desafio, visto que falta a percepção clara sobre o responsável por cada atividade, a insegurança sobre os papéis e responsabilidades e a falta de compreensão do processo como um todo. A partir da otimização proposta, espera-se que os fluxos se tornem adequados.

Quanto ao elemento da Legislação, buscou-se analisar a necessidade de atualização das normas envolvidas nos processos, sendo os principais excertos destacados:

[...] é importante notar que, embora a contratação interna possa ter suas vantagens, também pode levar à falta de diversidade de perspectivas e à perpetuação de práticas estagnadas. [...] equilibrar a experiência interna com novas perspectivas e habilidades trazidas por candidatos externos, visando a inovação e a eficiência. (Participante 2)

Não vejo necessidade do preenchimento de Documento de Formalização de Demanda e Termo de Referência, podendo ser apenas um documento. [...] Documento de Formalização de Demanda poderia ser suprimido. (Participante 5)

não há previsão na Resolução 22/2023 sobre o envio dos processos não aprovados no Plano de Contratações Anual para a Procuradoria-Geral de Justiça para aprovação, ponto que deveria constar. [...] Em nenhum momento a legislação diz que a unidade competente deve encaminhar o processo à Diretoria de Orçamento e Finanças para apuração da disponibilidade orçamentária e financeira (Participante 7)

Observa-se que os relatos sobre a Legislação trazem opiniões sobre permitir que instrutores externos sem vínculo com a Administração Pública também possam ser contratados por essa modalidade. Isso tem a ver com o fato de que, por questões legais, esses somente poderiam ser contratados como pessoa jurídica ou física, mas se não tiverem como comprovar contratações anteriores, essa contratação ficaria comprometida e o instrutor não poderia atuar em determinada capacitação.

Ainda, há participante que não vê necessidade no preenchimento do Documento de Formalização de Demanda, sendo que esse poderia ser suprimido.

Talvez essa opinião seja embasada no retrabalho que a Escola Superior tem feito para suprir a necessidade desse documento, quando esse deveria vir na inicial do processo e preenchido pela unidade interessada, considerando que é um documento obrigatório de acordo com a Lei de Licitações, portanto, seu preenchimento deve servir de base para que a Escola Superior analise o pedido e então proceda à contratação, elaborando o Termo de Referência.

Por fim, cita-se a não previsão em normativa interna do procedimento de encaminhamento de demanda não prevista no Plano de Contratações Anual para aprovação da Procuradoria-Geral de Justiça. Também foi apontado o fato de que a EMPRO não é a responsável pelo encaminhamento do processo à Diretoria de Orçamento e Finanças. De acordo com normativa interna, nos processos de contratação essa providência é adotada por unidade específica. Ocorre que, em ambos os casos, deve-se ter atenção ao fato de que existe uma análise envolvida nos processos da Escola Superior que é a previsão da demanda no Programa de Estudos correspondente. Assim, esses procedimentos, embora não constem na resolução que trata das contratações, estão previstos no Regimento Interno da unidade, portanto, também devem observados na instrução dos processos de contratação de capacitação.

Para Andrade, Rasoto e Carvalho, 2018, essa é uma dificuldade para otimização dos processos, pois, além do peso legal envolvido nas ações dos gestores, as normas podem ser conservadoras e ultrapassadas, mas devem ser cumpridas em razão do princípio da legalidade.

No que diz respeito a Mudanças de gestão, as falas principais foram:

Eu sei que essas coisas podem mudar, né? Vem lá de cima: ó, não vai passar mais por aqui, vai passar por lá. Mas no andar da carruagem deve ser sempre parecido. (Participante 5)

Isso já está fadado a nascer morto. Por quê? Porque nós vamos mudar, a partir de 2025, a questão dos elementos de despesa lá, do Programa de Estudos de Membros e Servidores. Agora é tudo uma coisa só. Quem vai deliberar? Só Procuradoria-Geral de Justiça ou Subprocuradoria-Geral de Justiça Administrativa? Alguém pensou nisso? Porque isso aqui muda. [...] Pode ser que aqui, quando você fala de enviar para Administração Superior, mude. Em vez de ser Cartório da Procuradoria-Geral de Justiça, pode ser Subprocuradoria-Geral de Justiça Administrativa. Então pode ser que mude essa parte aqui. Muito provavelmente vai mudar. (Participante 6)

Embora esse elemento tenha tido apenas três frequências, seu conteúdo tem relevância para pesquisa, principalmente pela ênfase das falas dos participantes.

Observa-se certa preocupação sobre a otimização não surtir efeitos, visto que mudanças legislativas e de gestão se aproximam. Dessa forma, todo o esforço e trabalho empreendidos poderiam ser perdidos.

É importante que na otimização esses horizontes sejam considerados, pois a mudança de chefias/gestores faz com que as prioridades mudem e a gestão de processos seja deixada de lado (Paiva *et al.*, 2017).

Acerca de Múltiplos *stakeholders*, destacam-se algumas citações:

O desafio está na coordenação precisa entre várias unidades para evitar atrasos. (Participante 4)

Em alguns momentos ocorrem algumas mudanças e solicitações de alteração de cronograma, ou mesmo mudança de palestrante, dias de evento, entre outras. (Participante 5)

[...] existem problemas, principalmente relacionados ao grande número de atividades que devem ser realizadas durante a execução de um curso. [...] grande volume de ações necessárias para a execução de uma atividade/evento. Essas ações, em sua grande maioria, dependem de outras unidades do Ministério Público de Rondônia. [...] A otimização depende de um planejamento adequado das unidades que demandam a escola, de modo que todas as ações estejam contempladas no programa anual de capacitações. (Participante 6)

As dificuldades que percebo são relacionadas ao interesse no andamento dos processos em outras unidades, algumas vezes, parece que o processo só anda se fizer um contato direto com a pessoa com quem ele está. (Participante 7)

Nota-se que existe uma certa dificuldade para sincronização ou alinhamento entre os interessados no processo. Além de coordenação precisa para evitar atrasos, ocorrem mudanças ocasionadas por diversos fatores alheios, em que a Escola Superior precisa ajustar com as outras unidades para que o andamento seja dado. Também é citado o grande volume de providências necessárias para que um curso seja executado. Ainda, é aponta-se para a questão de que, em alguns casos, só é dado prosseguimento ao processo se foi feito contato direto com a pessoa a quem o processo foi atribuído na unidade na qual se encontra.

Para Andrade, Rasoto e Carvalho, (2018), é importante essa análise, pois é comum que o planejamento do órgão seja realizado para atender imposições legais sem sincronia com outras exigências, como o controle externo e questões de ordem judiciais, poucas vezes alinhadas. No presente caso, observa-se que muitas vezes, as demandas de contratação surgem sem que a Escola Superior tenha tido conhecimento dessa necessidade, a fim de se preparar para atendê-la.

Quanto ao último elemento das Dificuldades, Tempo, as falas foram nos seguintes sentidos:

Alguns processos são atropelados por conta do tempo até o acontecimento do evento, ou influência de outros fatores. (Participante 1)

[...] a unidade solicitante dos eventos/cursos/contratação que, muitas das vezes, mudam de última hora o andamento do processo e a Escola Superior deve proceder com os ajustes/correções/anulação antes da data de acontecimento da contratação/evento. [...] atrasa as outras demandas que já estão em curso, pois temos que parar aquilo que já estava sendo feito para dar andamento aos imprevistos. (Participante 2)

[...] por conta das inúmeras demandas os processos sofrem atrasos, principalmente em pareceres jurídicos ou emissões de portarias. [...] A unidade deve acompanhar os trâmites, entrar em contato com a unidade onde o processo esteja parado e solicitar celeridade para que o prazo estipulado seja atendido. (Participante 3)

[...] nem todos os processos seguem o mesmo fluxo, o que por vezes pode ocasionar a inclusão de atividades de capacitação que não estavam previstas na proposta orçamentária e que não chegam com tempo hábil para todas as providências. [...] Não acredito que os processos sejam lentos, contudo, como algumas ações dependem de outras unidades, os prazos acabam sendo elastecidos e de difícil controle. (Participante 6)

É possível observar que a questão da exiguidade dos prazos é uma dificuldade que costuma impactar substancialmente no andamento dos processos. Alterações ou imprevistos fazem com que a equipe tenha que pausar demandas para retomar outras, a fim de que sejam atendidas. Há dificuldade para gerenciar o tempo, pois existem ações que dependem de outros setores e por isso os prazos são prorrogados.

Esses excertos vão de encontro à disponibilidade de tempo para dedicação à execução de atividades necessárias (Costa e Moreira, 2018). Nem sempre esse tempo está disponível e o responsável pelo processo precisa se reorganizar para atender aos prazos e atender a demanda. Para Oliveira (2019), o recurso mais importante a ser administrado é o tempo.

O segundo eixo temático da categoria em análise diz respeito aos elementos que são favoráveis à otimização proposta. A primeira é relacionada à agilidade nos processos. Destacam-se alguns trechos:

[...] a gente manda a informação: "ó, como é contratação de Pessoa Jurídica, vai ter um momento de habilitação que ela vai ter que apresentar o documento A, B e C". Não que eles tenham que apresentar agora. Não. Mas a gente já dá a informação de que eles têm que repassar isso para a empresa. Então, tem sido feito assim. [...] O que eu estou falando é o seguinte, o que a proposta comercial tem que ter é um checklist. Os mesmos itens podem ser

um *check* para a Escola Superior, como pode ser a informação que você dá para a empresa. É válido até colocar lá como parte do Documento de Formalização de Demanda as orientações sobre se é uma contratação de pessoa física ou de Pessoa Jurídica. [...] já vincula, já coloca lá na observação que a pessoa apresentar o Documento de Formalização de Demanda, ela tem que apresentar a proposta comercial. E a proposta comercial da empresa tem que ter item A, B e C. (Participante 6)

[...] eu acho que também uma das coisas que a gente já superou nas dificuldades que a gente tinha, é entender que a gente precisava de empenho também para essa pessoa. Nos primeiros processos que a gente fez, a gente ficou com muita dificuldade. Como pegar, pedir... Agora, eu acho que é superado. A gente já entendeu que faz parte. Porque é instrutoria. Por que que a gente tem que ter empenho se é instrutoria? Mas, ok. Eu acho que é superado. [...] Talvez aprimorar mais ainda aquilo. Em um documento que deva ser enviado direto para o ministrante. Que a gente tem feito, né? Mas eu acho que, assim... A gente, de uns meses para cá, acho que a gente já aprimorou bastante esse processo. (Participante 6)

A partir dessas falas nota-se que a própria Escola Superior tem encontrado formas para agilizar seus processos e procedimentos. Isso porque a unidade espontaneamente vem orientando os setores e atores com os quais se relaciona, indicando as fases e os documentos que serão necessários ao longo da tramitação. Também é mencionada a superação no processo de contratação de instrutoria externa, pois entenderam que, mesmo sendo uma instrutoria, há uma etapa em que a instrução é similar aos procedimentos de contratação.

É essa diminuição considerável de erros e dinamização dos processos, isto é, menos idas e vindas entre as unidades envolvidas, visto que cada um sabe o que deve fazer, que traz a agilidade nos processos (Costa e Moreira, 2018; Ramos *et al.*, 2019).

Quanto aos conhecimentos da organização, os relatos que trazem essa análise descritos a seguir:

[...] vocês sabiam que existe um código específico de capacitação da Classificação Nacional das Atividades Econômicas para contratar? (Participante 5)

Eu sei que tem. Isso faz anos. (Participante 6)

Isso faz anos? Eu desconhecia. (Participante 5)

Mas aquela parte ali da emissão da nota de empenho tem que ser da Diretoria de Orçamento e Finanças. [...] a Diretoria de Orçamento e Finanças que emite a nota de empenho. [...] Ela não envia, ela já emite. (Participante 5)

Ela manda para o Departamento de Orçamento e Finanças. (Participante 7)

Ei, aquelas notas de empenho que você falou, era o quê? recolhimento patronal e qual? (Participante 2)

E a nota da contratação. [...] São duas notas de empenho que saem ali. (Participante 6)

Tem que ser assinatura dos dois. (Participante 5)

É isso que eu ia falar, o Sistema EmeronWeb EMPRO tem. (Participante 2)
 Agora faz, né? (Participante 6)
 Tem esse controle mesmo. (Participante 1)

Tem vez que vem e tem que vez que não pedindo essas informações do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). (Participante 4)
 É porque só vem quando a pessoa não tem cadastro. Quando já tem eles não mandam. (Participante 2)
 Ah, então o cadastro no Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) é só uma vez só? (Participante 4)
 É só uma vez. (Participante 4)

Mesmo previsto agora ele vai para a Diretoria de Orçamento e Finanças? (Participante 4)
 Teria que passar pela Diretoria de Orçamento e Finanças sempre. A gente passou meio despercebido, mas o correto é esse. (Participante 5)

[...] quem manda é a... É a Diretoria de Orçamento e Finanças. (Participante 7)
 Não. Quem manda é a Diretoria de Gestão de Pessoas. (Participante 5)

Esses diálogos resumidos mostram o compartilhamento de conhecimento entre os participantes durante as discussões do grupo focal. Contextualizando e seguindo a ordem de apresentação das falas, são conversas sobre: ter um código específico de capacitação na Classificação Nacional das Atividades Econômicas; o procedimento e o setor responsável pelo procedimento de emissão de nota de empenho; emissão de duas notas de empenho no processo de contratação de pessoa física, uma relacionada ao valor da contratação e outra à contribuição patronal ao Instituto Nacional do Seguro Social; a necessidade de as notas de empenho serem assinadas por dois ordenadores de despesa; o sistema EmeronWeb EMPRO ter o controle da carga horária mensal e trimestral ministrada pelos instrutores; o cadastro no Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) ser realizado uma única vez; necessidade de enviar o processo de gratificação de instrutoria de instrutor interno para a Diretoria de Orçamento e Finanças mesmo quando previsto, pois precisa ser reservado o orçamento para que a Folha de Pagamento o execute; e o envio do processo de gratificação de instrutoria de instrutor interno para a Diretoria de Gestão de Pessoas e não para a Diretoria de Orçamento e Finanças, sendo que aquela envia para a Folha de Pagamento.

Esse aspecto é importante, pois alguns desses conhecimentos são tácitos, portanto, precisam ser documentados por meio do mapeamento, de acordo com a visão de Teixeira e Aganette (2019) e Andrade, Rasoto e Carvalho (2018), de que as

organizações necessitam de algum tipo de informação ou conhecimento para realizar seus processos e suas respectivas atividades de trabalho de maneira eficiente. Assim, esses conhecimentos, sejam tácitos ou explícitos, precisam ser considerados, de modo que o conhecimento disperso e fragmentado (tácito) seja reunido, validado e relacionado ao processo ao qual é pertinente.

Na Facilitação do trabalho, destacaram-se algumas falas:

Os fluxogramas servem como um grande meio de compreensão, de fato, acerca de como se procede o andamento dos processos. [...] Quando entrei para trabalhar na Escola Superior, se houvesse esse mapeamento das demandas antes, eu não teria tanta dificuldade em entender como funciona [...]. [...] como não havia esse esquema antes, tive que pegar um processo do zero para tentar entender o que tinha que ser feito e para onde teria que encaminhar e após o retorno qual seria o próximo passo a ser feito. [...] se todo ambiente de trabalho tivesse esse fluxograma de demandas, acredito que facilitaria bastante para os novos integrantes e até mesmo os que já estejam atuando se sentiriam ainda mais seguros na hora executar suas demandas. [...] eu lia cada resposta que cada setor despachava para tentar entender o fluxo e ver qual seria o próximo passo a ser feito. [...] só de ter e ver o fluxograma daria uma noção de como funciona as demandas do setor e como deverá prosseguir. [...] Sempre que tinha dúvida, e não eram poucas, perguntava para os servidores da minha lotação que sempre me auxiliavam. (Participante 2)

[...] mapear esses processos influencia significativamente na qualidade das tarefas executadas pelos colaboradores. Quando os processos são claramente definidos através de mapeamentos detalhados, facilita-se a compreensão das responsabilidades, fluxos de trabalho e prazos. [...] resulta em maior eficiência operacional, redução de erros e maior conformidade com as normas estabelecidas. [...] ao documentar passo a passo como proceder na contratação de capacitação interna, podemos garantir que cada etapa seja seguida corretamente, desde a elaboração da proposta até a emissão da nota fiscal, melhorando assim a transparência e a eficácia dos processos. (Participante 4)

Entender o fluxo do processo facilita o acompanhamento de todas as demandas das unidades. [...] Está tudo muito bom. Adorei isso aí. Adorei. Adorei de verdade. [...] isso aí é muito legal. (Participante 5)

[...] com certeza, pois grande parte das nossas ações dependem de manifestações ou atos de outras unidades e o desconhecimento do fluxo, gera inseguranças e erros quanto a execução das atividades. [...] essa questão do fluxo está superinteressante, supercompleto [...]. (Participante 6)

[...] esse mapeamento e fluxograma ajuda a compreender todas as etapas e a fixar melhor os passos a serem tomados em uma contratação, principalmente quando a pessoa ainda não possui familiaridade com esse tipo de processo. [...] Eu achei muito legal. (Participante 7)

Observa-se pela manifestação dos participantes que o mapeamento dos processos contribuirá para a facilitação do trabalho, pois ajudará no conhecimento, compreensão, fixação e acompanhamento do fluxo como um todo. Também trará mais segurança e qualidade na execução de suas demandas, resultando em maior

eficiência e eficácia operacional, redução de erros e maior conformidade com as normas estabelecidas, além do impacto na transparência.

Esses trechos vão de encontro ao que afirma Biazzi (2007), que o mapeamento por meio de fluxogramas permite, além do registro sequencial de tarefas, visualizar o trabalho como um todo, do início ao fim.

Nesse sentido também foi analisada a Padronização dos processos, de acordo com os excertos que seguem:

Houve uma tentativa de melhoria na elaboração de um padrão para a solicitação de documentações a serem entregues para as contratações. [...] a partir do surgimento de um curso em grande escala, no qual houve a necessidade de uma força tarefa de toda a equipe da Escola Superior, onde fora informado e encaminhado para cada ministrante/instrutor os tipos de contratações e solicitado qual a opção que melhor se enquadrava para eles. [...] no intuito de me ajudar da melhor forma possível em explicar aos ministrantes os tipos de contratações aceitas pelo Ministério Público de Rondônia, bem como, quais as documentações solicitadas, uma excelente servidora da minha lotação elaborou os tipos de contratação realizados pelo Ministério Público de Rondônia. Cada uma das opções explicava como proceder a cada contratação e quais os documentos que seriam necessários para o andamento do processo, bem como, até os impostos que seriam descontados (caso cabível). [...] essas instruções estavam de acordo com os regulamentos/resoluções do Ministério Público de Rondônia e tudo que a Escola Superior precisa para dar andamento ao processo. Ficou até mais simples e didático, pois agora, quando há a definição de qual tipo será a contratação (Pessoa Física ou Jurídica, externa e atividade SEM honorários), iríamos encaminhar a instrução adequada para o ministrante/instrutor. [...] relatar em um documento tudo o que se precisa ajudou bastante, pois antes tínhamos que se basear em modelos de contratações anteriores para ver o que tinha sido feito ou cobrado e, mesmo assim, ainda faltava informação. [...] agora com as instruções e padronização, agilizou ainda mais as demandas de contratações. (Participante 2)

[...] a gente preparou aqueles documentinhos, quando "trecho censurado porque citou nome" foi fazer aquelas contratações que envolviam todo tipo de contratação, a gente fez aqueles textos que servem de padrão. E aí, a gente tem colocado naquele texto padrão que a gente manda para a unidade interessada. [...] uma das coisas que a gente já tem feito e que faz parte desse processo é a relação de documentos. É a relação de documentos estar na mão de todo mundo que vai lidar com um processo desse (Participante 6)

Eu achei bom até para quem entra mesmo. Eu quero dizer que eu achei muito bacana esse negócio do fluxo... Eu pensei assim: se eu tivesse esse fluxo quando eu comecei, eu teria compreendido muito melhor a ordem de como fazer um processo de um evento, um encaminhamento, uma coisa assim. Até para quem está começando. [...] Explica direitinho o caminho. Isso aqui vai assim, isso aqui vai assado. Pouparia o tempo de a pessoa ficar o tempo todo dizendo assim, "trecho censurado porque citou nome", e agora? Para onde vai? Não sei o quê? Mas é esse aqui? Não, esse aqui é o procedimento. (Participante 7)

A partir dessas falas é possível notar que a padronização é bem-vista pelos participantes. Entendem que ter informações acessíveis e padronizadas auxilia no contato com os ministrantes e na instrução do processo, pois a comunicação converge

e todos passam a orientar da mesma forma, sem discrepância sobre o que um ou outro fala. Também é apontado o fato de que o fluxo é uma boa forma de repassar conhecimentos aos que ingressam no setor, facilitando o aprendizado dos que nunca tiveram contato com esses tipos de processo e, até mesmo, fazendo com que o conhecimento esteja acessível.

Isso vai de encontro com o que diz Costa e Moreira, 2018 acerca da padronização dos processos, pois servem na organização e orientação para os novos servidores que ingressam na instituição, facilitando o aprendizado e independência dos novos integrantes. Isso impacta no compartilhamento do conhecimento, uma vez que, ainda que servidores antigos saiam do setor, o conhecimento fica.

Por fim, nesse eixo o último elemento analisado é de Inclinação a Mudanças, destacando-se algumas mensagens:

Identificamos oportunidades de melhoria através de feedback interno e propomos otimizações discutidas em reuniões específicas. Diversos setores participaram ativamente das iniciativas de melhoria contínua, contribuindo com sugestões e avaliações positivas das mudanças implementadas. (Participante 4)

[...] há cerca de um ano foram implementados o Documento de Formalização de Demanda e o Termo de Referência pelo Departamento de Material e Patrimônio para os processos de contratação estarem conforme a nova Lei de Licitações. Nesse meio tempo, os formulários passaram por pequenas alterações quanto as informações que devem constar e modificação em relação ao fluxo dependendo do caso. Foram boas melhorias. (Participante 7)

Eu acho que funcionou. É válido dar a informação, porque quem nunca trabalhou com isso não sabe, não vai saber passar a informação para a empresa também. Se a empresa também não tiver essa expertise. (Participante 6)

Nos últimos anos, né? Nos últimos dois anos. O que mudou, tá? Antigamente, a gente tinha poucas instrutorias. Tinha muito mais contratação. E o que eu acho que está ok. Para nós, inclusive, é mais barato. (Participante 6)

Os excertos destacados mostram que os participantes possuem autonomia para sugerirem melhorias e promovem espaços específicos para isso. É comum que os envolvidos na mudança participem dessas iniciativas e contribuam com sugestões, inclusive tendo retornos positivos do que foi implementado. Exemplo disso é fato de que a partir da padronização de orientações para os processos de contratação de capacitação interna, eles viram na prática o processo melhorar e por isso, acreditam ter sido válida as mudanças que implementaram. Também é citado o fato de a inclusão do Documento de Formalização de Demanda e Termo de Referência para atender à

legislação com o devido ajuste no conteúdo foram boas melhorias. Ainda, veem a mudança do panorama das modalidades de contratações, isto é, o aumento do número de processos de gratificação de instrutoria, como algo positivo, uma vez que é mais barato.

Isso corrobora o que aborda a literatura. Biazzi (2007) afirma que a estabilidade do vínculo e a inexistência de compensação extra no setor público podem causar desinteresse por intervenções. Por esse motivo, a participação ativa dos funcionários e a autonomia para sugerirem melhorias, bem como, a liderança e a percepção na prática dos resultados, podem gerar mais motivação e menor resistência a mudanças (Costa e Moreira, 2018). É nesse sentido que acreditasse que a unidade estudada está inclinada a mudanças, pois gerencia esse processo a partir da ótica de Costa e Moreira (2018).

No terceiro e último eixo da categoria de Pontos chave para otimização, o de Recursos, a primeira análise é sobre o ambiente físico. São trazidos alguns excertos que a embasam:

Quando há eventos nos auditórios na unidade em que trabalho, temos que sempre ficar movimentando e conferindo as cadeiras, para que o quantitativo de vagas esteja conforme o programado, para suportar o número de inscritos do evento. O que facilitaria e otimizaria o nosso serviço seria se a Escola Superior já tivesse poltronas fixas em seus auditórios, para que não tenhamos esse retrabalho de colocar novamente cada cadeira no lugar e não gerar conflitos de quantidade, qualidade e conforto. [...] no prédio em que a Escola Superior se localiza está sempre em reparos. [...] ar-condicionado que às vezes não funciona ou fica vazando água em cima das mesas de lotação de trabalho. [...] forro que quase de 3 em 3 meses em alguns cantos tem que ser trocados. [...] no lugar onde fico, sempre tem que fazer essa troca, pois há goteiras e acabam danificando o forro, aí temos que parar o nosso serviço para fazer a troca desse compartimento. (Participante 2)

Embora somente esse participante tenha apontado o ambiente físico como algo que interfere na execução dos processos, para esta pesquisa esse achado é importante, pois esse relato surgiu a partir do questionamento sobre a influência que a estrutura e a organização exercem sobre os processos.

Esse elemento pode ser analisado do ponto de vista de Andrade, Rasoto e Carvalho (2018), que alertam para o fato de que se deve considerar as particularidades de cada instituição, uma vez que essas não são iguais, portanto, modelos prontos ou engessados podem não ser adequados. Ainda, Pradella, Furtado e Kipper (2016) entendem a infraestrutura física e equipamentos como recursos, devendo ser bem utilizados. Assim, embora na literatura trazida não tenha sido

apontado o ambiente físico como um recurso, neste trabalho esse fator mostrou-se importante, pois se não for bem administrado, pode impactar nos resultados gerados pelos processos.

Acerca dos Recursos humanos, os participantes relataram o seguinte:

Normalmente são 2 pessoas envolvidas no processo, o auxiliar e o Gestor. Quando os eventos são pequenos essa quantidade é suficiente, mas quando é um evento em escala maior, por vezes acaba sendo exigido bem mais, se tornando algo bem cansativo, havendo a necessidade de ter 3 ou mais pessoas envolvidas. (Participante 2)

Faltam servidores na área administrativa. (Participante 3)

Sim, há pessoal suficiente nas áreas envolvidas para garantir a eficiência e o cumprimento dos prazos dos processos. (Participante 4)

[...] sim, mas dependendo das demandas e da complexidade, às vezes não é suficiente. (Participante 5)

Embora nos eventos maiores, que necessitam de mais do que duas pessoas trabalhando, ou em demandas de maior complexidade, quando os colaboradores não são suficientes nas atividades executadas, a maioria entende que a mão de obra envolvida na execução dos processos é suficiente para garantir a eficiência e o cumprimento dos prazos. Há, ainda, quem entendo que faltam servidores na área administrativa.

Para Araujo, Garcia e Martines (2022) a relevância das pessoas na gestão dos processos reside no fato de que ninguém é competente para tudo, mas o ser humano é capaz de buscar conhecimento, formas de colocá-lo em prática e ações que tragam resultados. Ainda que esse resultado não seja positivo, deve-se levar em consideração que variáveis externas podem interferir no processo e fazer com que o resultado esperado não seja alcançado, portanto, não se traduz em incompetência. Pradella, Furtado e Kipper (2016) complementam que pessoas também são recursos, portanto, devem ser aproveitados da melhor forma para alcance dos resultados.

E o último elemento analisado, o de Recursos tecnológicos, é baseado nos excertos:

Sistema Eletrônico de Informações, não tenho nenhuma dificuldade. (Participante 1)

Chatwoot, que ainda está em fase de adaptação, uma vez que foi implantado recentemente em meu setor, mas tem se mostrado bastante prestativo nas distribuições das demandas. Contudo, ainda estou em fase de aprendizado nesse novo sistema. [...] problemas na conexão de rede, oscilando e caindo bastante no trabalho, o que dificulta muito, pois utilizamos a Internet quase

para tudo. [...] Teams que também está direto com problemas técnicos. (Participante 2)

É um sistema de fácil operação sem muitas complicações, mas que pode ser melhorado com introdução de novas ferramentas disponível como a Inteligência Artificial. (Participante 3)

Utilizamos o Sistema Eletrônico de Informações para gestão documental. Não tenho dificuldades em operar. (Participante 4)

Sistema EmeronWeb EMPRO ainda estou em andamento. O Sistema Eletrônico de Informações não tenho dificuldade. (Participante 5)

Não encontro dificuldades em operar os sistemas. (Participante 6)

Não há dificuldades em operar essas ferramentas. (Participante 7)

Nota-se a partir desses apontamentos que a maioria dos participantes não encontra dificuldade em manusear os sistemas e programas envolvidos na execução dos processos. Contudo, chama-se atenção para o relato de que há problemas de conexão de rede e técnicos em alguns sistemas. Também é sugerida introdução de Inteligência Artificial para melhorar essas ferramentas.

Mais uma vez, uma vez que os sistemas informatizados são recursos e, assim, devem ser bem empregados (Pradella, Furtado e Kipper, 2016), para qualquer otimização que se busque na parte de tecnologia será necessário definir previamente o modelo que se deseja implementar, de acordo com os objetivos estratégicos da organização, público-alvo, processos de negócios e fluxos informacionais existentes, uma vez que, por si só, a tecnologia não é suficiente para o sucesso organizacional (Teixeira e Aganette, 2019).

A partir das análises das Dificuldades, Recursos e Pontos chave para otimização, será proposto o redesenho dos processos de capacitação interna, de modo que contemplem os pontos relevantes que precisam ser otimizados.

4.2.4 Mapeamento no estado futuro (*To-Be*) dos processos de capacitação interna

A partir da Categoria de Validação do fluxo e de Pontos chave para otimização, foram compilados os principais aspectos que devem ser otimizados. Para isso, foi utilizada a ferramenta 5W2H, tendo em vista que a otimização proposta busca a simplificação e racionalização dos processos (Cruz, 2021). O Quadro 27 traz o *checklist* mudanças que serão sugeridas.

Quadro 27– Checklist para redesenho dos fluxogramas

Processo	O que? (What)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Onde? (Where)	Por quê? (Why)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Contratação de Pessoa Física e Jurídica	Documento de Formalização de Demanda apresentado pela unidade solicitante	Pesquisadora	2024	MPRO	Fluxo adequado de informações	Alteração no desenho do processo	Sem custos
Contratação de Pessoa Física e Jurídica	Subprocesso de inclusão no Plano de Contratações Anual	Pesquisadora	2024	MPRO	Outros processos envolvidos	Alteração no desenho do processo	Sem custos
Todos os processos	Subprocesso de aprovação da demanda não prevista ou prevista com alterações	Pesquisadora	2024	MPRO	Outros processos envolvidos	Alteração no desenho do processo	Sem custos
Gratificação de instrutoria interna – instrutor interno	Alteração no fluxo para prever análise de disponibilidade orçamentária e financeira	Pesquisadora	2024	MPRO	Documentação de conhecimento tácito	Alteração no desenho do processo	Sem custos
Contratação de Pessoa Física e Jurídica	Alteração de fluxo quanto às análises da Coordenadoria de Controle Interno	Pesquisadora	2024	MPRO	Fluxo adequado de informações	Alteração no desenho do processo	Sem custos
Gratificação de instrutoria interna – instrutor interno	Alteração no fluxo para enviar para a Diretoria de Gestão de Pessoas	Pesquisadora	2024	MPRO	Documentação de conhecimento tácito	Alteração no desenho do processo	Sem custos

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Esse *checklist* traz o que foi apontado como divergente em relação ao fluxograma elaborado a partir da pesquisa documental, de modo que o que não foi citado foi entendido como convergente e validado, portanto, mantido nos fluxogramas redesenhados.

Ainda, para análise do que seria entendido como passível de ser otimizado, foi estabelecida uma hierarquia a partir da teoria, da normativa, do que foi apontado pelos participantes e o estado atual.

O mapeamento no estado futuro (*To-Be*) dos processos de capacitação interna, isto é, os fluxogramas que resultaram dessa proposta de otimização são

apresentados no Adendo J, de contratação de pessoa física; Adendo K, de contratação de pessoa jurídica; Adendo L, gratificação de instrutoria para instrutor externo; e Adendo M, gratificação de instrutoria para instrutor interno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa foi respondido e os objetivos da pesquisa foram atendidos. A Escola Superior do MPRO, foi caracterizada como órgão auxiliar da instituição e que possui alguns desafios, mas também cultiva fatores que propulsionam a otimização de processos. A partir da análise dos dados coletados foram identificados os elementos para otimização dos processos de contratação de capacitação interna no âmbito da unidade. Foram propostos os redesenhos desses processos com as respectivas otimizações, que poderão ser implementados no Ministério Público do Estado de Rondônia e, uma vez que isso seja feito, os fluxogramas deverão ser divulgados para que todos tenham conhecimento.

Foi possível observar o contexto prático das ferramentas utilizadas para coleta de dados, verificando como cada tipo de participante se comportou para responder ao questionário ou participar do grupo focal. Também pôde-se analisar o que estava de acordo com os fluxogramas desenhados a partir da pesquisa documental, validando e ajustando o fluxo/atividade/tarefa apontado como divergente, bem como, analisar as dificuldades enfrentadas nos processos de contratação de capacitação interna, os elementos que favorecem a otimização e os recursos e a forma como esses são utilizados.

Ainda, a partir da análise dos aspectos e elementos para otimização, percebeu-se que é importante que os processos sejam ágeis, tenham fluxos adequados, considerem as mudanças de gestão e os múltiplos interessados, a gestão do tempo, façam bom uso dos recursos e prezem pela padronização e a facilitação, de modo a fazer com que os envolvidos não resistam e colaborem com mudanças.

Um achado importante foi o surgimento do ambiente físico como recurso e elemento que impacta na execução dos processos estudados, bem como, é parte integrante da estrutura física de uma organização. Também foi interessante perceber como a Escola Superior tem um espaço fértil para mudanças, visto que os participantes possuem autonomia para sugerirem melhorias, sendo comum que os envolvidos na mudança participem das iniciativas e contribuam com sugestões, inclusive tendo retornos positivos do que foi implementado.

Como contribuição teórica fica a proposição de um modelo com categorias e elementos de análise de conteúdo e descrições que podem ser replicados em estudos

que analisem a otimização de processos, de modo que esses elementos também poderão ser utilizados como unidades de registros em pesquisas que façam uso da análise de conteúdo.

Como contribuição prática, fica a análise aprofundada dos processos de contratação de capacitação interna objeto desta pesquisa, na forma de um produto técnico tecnológico que foi elaborado com indicação das principais dificuldades identificadas e sugestão de plano de ação que consideram esses problemas contextualizados e a solução se dê para amenizar os efeitos desses problemas.

O tempo que os participantes demoraram para responder ao questionário foi uma limitação, pois só poderia prosseguir-se aos encontros do grupo focal mediante as respostas, pois os pontos levantados no questionário foram levados para discussão. Isso impactou no cronograma da pesquisa, tendo que ser redobrada a dedicação para cumprir os prazos.

Outra limitação foi que somente em um dos quatro encontros foi com o grupo total completo, as sete pessoas que foram escolhidas para a pesquisa, o que impediu que alguns participantes contribuíssem com a sua visão em algumas discussões. O tempo que esses participantes tinham disponível para o encontro, cerca de uma hora por dia, foi outro fator limitador. Isso exigiu muita dedicação para que a condução fosse o mais objetiva possível. Ainda, durante as discussões foi observado o desinteresse de alguns, pois, vez ou outra, introduziam conversas paralelas e de assuntos aleatórios durante a sessão, o que requeria mais intervenções como pesquisadora para não deixar que tais assuntos não desviassem o foco do encontro.

Ainda, embora a pesquisadora seja integrante do setor no qual a pesquisa foi conduzida e, por esse motivo, os participantes ficaram mais à vontade para as contribuições, em alguns casos era preciso intervir para que não omitissem informações que presumiam serem conhecidas e, assim, manifestassem sua opinião sobre o assunto discutido.

Uma sugestão para pesquisas futuras é analisar os demais processos executados pela Escola Superior ou de outros setores do Ministério Público do Estado de Rondônia, principalmente os que são finalísticos, para identificar pontos de otimização.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>. Acesso em: 31 maio 2023.

AHN, Hyun; CHANG, Tai-Woo. Measuring similarity for manufacturing process models. In: **Advances in Production Management Systems**. [s.l.]: Springer, 2018. p. 223-231. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-99707-0_28. Acesso em: 8 maio 2023.

ALBUQUERQUE, Alan Melo Marinho de; ROCHA, Paulo Sergio S. **Sincronismo Organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502088740. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088740/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

ANDRADE, Elzimar de. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR**. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, p. 229, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.100.2019.tde-16122019-145412>. Acesso em: 20 mar. 2023.

ANDRADE, Elzimar; RASOTO, Vanessa Ishikawa; CARVALHO, Hilda Alberton de. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 171-201, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>. Acesso em: 17 jan. 2024.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos** - Melhores Resultados e Excelência Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9788597010053. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010053/>. Acesso em: 23 out. 2023.

ARAÚJO, Wagner Junqueira de; GOMES, Tamara Aureliano. Avaliação de sistemas de gerenciamento de processos de negócios (BPMS): análise multicritério dos softwares Bizagi e Bonita. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 20, [s.n.], p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v20i00.8670814>. Acesso em: 26 out. 2023.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). **BPM CBOK Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento**. V3.0. Brasília: ABPMP Brasil, 2013. Disponível em:

https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

ATLAS.ti. **Scientific Software Development GmbH** [ATLAS.ti 22]: Windows, 2024. Disponível em: <https://atlasti.com>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BALDAM, Roquemar de Lima *et al.*. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2011.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BELRHITI, Zakaria *et al.*. Does public service motivation matter in Moroccan public hospitals? A multiple embedded case study. **International Journal for Equity in Health**, v. 18, n. 160, p. 1-13, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12939-019-1053-8>. Acesso em: 31 maio 2023.

BERNARDO, Ronaldo; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro; DE PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle. The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability. **Business Process Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 155-175, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2015-0175>. Acesso em: 8 maio 2023.

BIAZZI, Monica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 177, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/>. Acesso em: 24 out. 2023.

BIZAGI, Modeler. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/try-modeler>. Acesso em: 13 jul. 2023.

BRASIL, Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Trata de pesquisas em seres humanos e atualiza a resolução 196. Brasília: Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 31 out. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 10 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm#art23. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 58, p. 29-48, 2007. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5228>. Acesso em: 31 maio 2023.

BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN). **Business Process Model and Notation (BPMN)**: Versão 2.0.2. Milford, 2013. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CAPOTE, Gart. **Guia para formação de analistas de processos**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 37. ed. Barueri: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9786559774265. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774265/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. **Gestão por Processos**: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 1-18, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298>. Acesso em: 23 maio 2023.

CAVALCANTE, Pedro Luiz. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3212>. Acesso em: 23 maio 2023.

CESÁRIO, Marcos Vinícius Ferreira. **Despesa pública no Ministério Público da Paraíba**: melhoria do processo. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Programa de Pós-Graduação em Gestão em Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 79, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19200>. Acesso em: 26 out. 2023.

CHINOSI, Michele; TROMBETTA, Alberto. BPMN: An Introduction to the standard. **Computer Standard & Interfaces**, [s. l.] v. 34, n. 1, p. 124-134, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.csi.2011.06.002>. Acesso em: 30 abr. 2023.

COHEN, Mirian Miranda; HENDRISCHKY, Miriam Elizabeth; JORGE, Marcelino José. Gestão por processos, alinhamento estratégico e Agenda 2030. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 107-130, jul./set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i3.51111>. Acesso em: 15 jul. 2023.

COLONNELLI, Emanuele; PREM, Mounu; TESO, Edoardo. Patronage and Selection in Public Sector Organizations. **American Economic Review**, v. 110, n. 10, p. 3071-3099, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.1257/aer.20181491>. Acesso em: 31 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Metodologia de Gestão por Processos**. Brasília: Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), 2016a. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_processos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSIONS_agosto2016.pdf. Acesso em: 19 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Metodologia de Gestão por Processos**: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs. Brasília: Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), 2016b. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum_nacional_de_gestao/comites/CPGE/20160404_Metodologia_de_Gest%C3%A3o_de_Processos_4%C2%AA_vers%C3%A3o.pdf. Acesso em: 19 mar. 2023.

Controladoria-Geral da União. **Guia de Modelagem de Processos de Negócio da CGU**. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2020a. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66339>. Acesso em: 26 out. 2023.

Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Processos de Negócio da CGU**. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2020b. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66337>. Acesso em: 26 out. 2023.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: AMGH, 2016. E-book. ISBN 9788580555738. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 17 jan. 2024.

COSTA, Maria Teresa Pires; Moreira, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>. Acesso em: 14 set. 2023.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; BERGAMINI, José Carlos Loitey. Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 278, n. 2, p. 179-210, maio/ago, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v278.2019.80054>. Acesso em: 23 out. 2023.

CRUZ, Tadeu. **Manual para Gerenciamento de Processos de Negócio: Metodologia DOMP™**: Documentação, Organização e Melhoria de Processos. São Paulo: Atlas, 2015a. E-book. ISBN 9788522499700. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499700/>. Acesso em: 26 out. 2023.

CRUZ, Tadeu. **SISTEMAS, MÉTODOS & PROCESSOS**: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015b. E-book. ISBN 9788597007626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007626/>. Acesso em: 23 out. 2023.

CRUZ, Tadeu. **Processos Organizacionais e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597027488. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027488/>. Acesso em: 16 set. 2024.

DA SILVA, Marli Auxiliadora. Análise de documentos. In: NOGUEIRA, Daniel Ramos; LEAL, Edvalda Araújo; NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa, et al.. **Trabalho de conclusão de curso (TCC)**: uma abordagem leve, divertida e prática. São Paulo: Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571440708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440708/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

DA SILVA TORRES, Isaac et al.. Design guidelines to derive an e3 value business model from a BPMN process model in the financial securities sector. In: **The Practice of Enterprise Modeling**. [s.l.]: Springer, 2021. P. 153-167. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-91279-6_11. Acesso em: 8 maio 2023.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da Administração Pública**: Tradução da 7ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2017. E-book. ISBN 9788522126699. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126699/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. The New Public Service: Serving Rather than Steering. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 60, n. 6, p. 549-570, nov./dez 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>. Acesso em: 30 ago. 2023.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>. Acesso em: 13 maio 2023.

DOI, Juliana Sasaki. **Gestão de processos na UTPFR - Campus Londrina: um estudo de caso de mapeamento no setor público**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Tecnológica Federal do

Paraná. Curitiba, p. 126, 2019. Disponível em:
<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4833>. Acesso em: 26 mar. 2023.

DUARTE, Ana Carolina Lopes. **Proposta de melhoria do processo de gestão de obras públicas sob o foco do Business Process Management no IF Sudeste MG**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Fluminense. Volta Redonda, p. 162, 2023. Disponível em:
<http://app.uff.br/riuff/handle/1/28472>. Acesso em: 9 maio 2023.

DUARTE, Juliana Fraga. **Contratação de serviços de treinamento, na modalidade de inexigibilidade de licitação: Identificação, análise e tratamento dos riscos**. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 104, 2020. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/219414>. Acesso em: 11 jul. 2023.

DUTRA SALLABERRY, Jonatas *et al.*. Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, p. 2021. Disponível em:
<https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10849>. Acesso em: 31 maio 2023.

DYBCZAK, Kamil; GARCIA-ESCRIBANO, Mercedes. **Fiscal Implications of Government Wage Bill Spending**. [s.l.]: IMF, 2019. (IMF Working Paper, n. 10). Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/01/15/Fiscal-Implications-of-Government-Wage-Bill-Spending-46493>. Acesso em: 31 maio 2023.

ERLINGSSON, Christen; BRYSEWICZ, Petra. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal Of Emergency Medicine**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 93-99, set. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>. Acesso em: set. 2024.

FALCÃO JÚNIOR, Marcos Antônio Gomes; SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 6-19, abr./jun. 2016. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454046002>. Acesso em: 23 out. 2023.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. E-book. ISBN 9788522495351. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/>. Acesso em: 8 jul. 2023.

FERNANDES, Ana Luiza Jacoby. **Contratação Direta sem Licitação na Nova Lei de Licitações: Lei nº 14.133/2021**. 11. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/livro/L1640/E4438/31699>. Acesso em: 28 maio 2023.

FERRAZ, David. Administração (a)política? O retrato e os fatores de seleção do dirigente público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 5, p.

1166-1187, set./out. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190417>. Acesso em: 31 maio 2023.

GALLOUJ, Faïz; SAVONA, Maria. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00191-008-0126-4>. Acesso em: 23 maio 2023.

GARVIN, David A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, [s.l.], v. 39, n. 4, p. 33-50, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Barueri: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

GOMES, Tamara Aureliano. **Estudo para análise de tomada de decisão: avaliação das ferramentas de mapeamento de processos de negócios Bizagi e Bonita**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações) - Programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 167, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/25825>. Acesso em: 26 out. 2023.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>. Acesso em: 24 out. 2023.

GUI, Roque Tadeu. Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 135-159, jun. 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 jan. 2024.

HAMANAKA, Raíssa Yuri; SOARES, Filipi Miranda. A relação entre o mapeamento de processos e a modelização no contexto da gestão do conhecimento: estudo de caso aplicado em uma biblioteca digital. **Investigación Bibliotecológica**, [s.l.], v. 33, n.81, p. 223-240, out./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.81.57997>. Acesso em: 16 jul. 2023.

HAMMER, Michael. What is Business Process Management? In: BROCKE, Jan vom; ROSEMAN, Michael. **Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems**. 2. ed. New York: Springer, 2014. Disponível em: <http://repo.darmajaya.ac.id/5380/1/Handbook%20on%20Business%20Process%20Management%201%20Introduction%2C%20Methods%2C%20and%20Information%20Systems%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2024.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia**

revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HSIAO, Jony. Entrevistas em grupo (*Focus Group*). In: NOGUEIRA, Daniel Ramos et al.. **Trabalho de conclusão de curso (TCC):** uma abordagem leve, divertida e prática. São Paulo: Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571440708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440708/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023. E-book. ISBN 9786559645770. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559645770/>. Acesso em: 31 maio 2023.

KERCHE, Fábio; OLIVEIRA, Vanessa Elias de; COUTO, Cláudio Gonçalves. Os Conselhos Nacionais de Justiça e do Ministério Público no Brasil: instrumentos de accountability? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n.5, p. 1334-1360, set./out. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612201900212>. Acesso em: 31 maio 2023.

KOCBEK, Mateja et al.. Business process model and notation: The Current State of Affairs. **Computer Science and Information Systems**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 509-539, jun./2015. Disponível em: <https://doi.org/10.2298/CSIS140610006K>. Acesso em: 30 abr. 2023.

KREGEL, Ingo; DISTEL, Bettina; CONERS, André. Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. **Bus Inf Syst Eng**, v. 64, n. 4, p. 201-221, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>. Acesso em: 16 jul. 2023.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis:** na introduction to its methodology. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

LACOMBE, Francisco. Teoria geral da administração. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502089181. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089181/>. Acesso em: 18 abr. 2023.

LI, Zhao et al.. MFI-5 based similarity measurement of business process models. In: **Cloud Computing and Security**. [s.l.]: Springer, 2018. p. 648-661. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-00006-6_59. Acesso em: 8 maio 2023.

LIMA FILHO, Saulo Silva; PEIXE, Blênio Cezar Severo. Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 17, n. 43, p. 88-103, abr./jun., 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n43p88>. Acesso em: 31 maio 2023.

LIMA, Jean Marcel Cunto; JACOBINI, Juliana Perez Ruggiro; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério

Público do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1507-1530, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612134712>. Acesso em: 31 maio 2023.

LOBO, Cícero Vasconcelos Ferreira Lobo; CONCEIÇÃO, Roberta Dalvo Pereira da; OLIVEIRA, Saulo Bárbara de. Gestão por Processos: Um Estudo de Aplicação da Notação BPMN em uma Empresa de Serviços do Setor de Óleo e Gás. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 94-110, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/9389>. Acesso em: 30 abr. 2023.

LOPES, Tomás; GUERREIRO, Sérgio. Assessing business process models: a literature review on techniques for BPMN testing and formal verification. **Business Process Management Journal**, [s.l.], v. 29, n. 8, p. 133-162, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0557>. Acesso em: 8 maio 2023.

LOPEZ, Felix; GUEDES, Erivelton. **Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil: 1986-2017**. Brasília: Ipea, 2020. (Texto para Discussão, n. 2579). Disponível em: <https://dx.doi.org/10.38116/td2579>. Acesso em: 31 maio 2023.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. E-book. ISBN 9788582605103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. Barueri: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **TEORIA GERAL DOS SISTEMAS**. São Paulo: Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502180390. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502180390/>. Acesso em: 23 out. 2023.

MARUME, Samson Brown Muchineripi; JUBENKANDA, Roy Robson; NAMUSI, Cornelius Wonder. Similarities and Differences between Public Administration and Business Administration. **International Journal of Scientific Engineering and Research**, [s.l.], n. 4, n. 1, p. 41-44, jan. 2016. Disponível em: <https://www.ijser.in/archives/v4i1/27111502.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paula: Atlas, 2010. E-book. ISBN 9788597015997. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 31 maio 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597016093. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>. Acesso em: 23 out. 2023.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. E-book. ISBN 9788595152526. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152526/>. Acesso em: 17 jan. 2024.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553620735. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553620735/>. Acesso em: 31 maio 2023.

MELATI, Claudia. JANISSEK-MUNIZ, Raquel. A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 6, p. 721-744, nov./dez. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220220103>. Acesso em: 22 maio 2023.

MELO, Lyllian Nietzsche Lima; MONTEIRO, Daniel Francisco Bastos. GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. **Revista de Gestão de Projetos**, [s.l.], v. 11, n. 3, p. 136-154, set./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18469>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Coordenadoria de Planejamento e Gestão. **Sistema Eletrônico de Informações**: SEI n.º 19.25.110001029.0009843/2018-08 – Mapeamento de Processos da Escola Superior do MPRO. Porto Velho, 2018a. Disponível em: https://sei.mpro.mp.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&id_procedimento=194468. Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Coordenadoria de Planejamento e Gestão. **Sistema Eletrônico de Informações**: SEI n.º 19.25.110001029.0008822/2019-23 - Mapeamento de Processos da Seção de Assistência à Saúde. Porto Velho, 2019a. Disponível em: https://sei.mpro.mp.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&id_procedimento=422925. Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Coordenadoria de Planejamento e Gestão. **Sistema Eletrônico de Informações**: SEI n.º 19.25.110001042.0006788/2021-67 – Mapeamento de Processos da Seção de Administração de Pessoal. Porto Velho, 2021a. Disponível em: https://sei.mpro.mp.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&id_procedimento=895264. Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Coordenadoria de Planejamento e Gestão. **Sistema Eletrônico de Informações**: SEI n.º 19.25.110001029.0007884/2023-14 – Mapeamento do Processo de Autorização para Capacitação de Membros / Pró-Capacitar (Resolução nº 5/2020-PGJ). Porto Velho, 2023a. Disponível em:

https://sei.mpro.mp.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&id_procedimento=1488485. Acesso em: 2 set. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Coordenadoria de Planejamento e Gestão. **Sistema Eletrônico de Informações**: SEI n.º 19.25.110001050.0000069/2023-77 – Mapeamento dos Processos de Aposentadoria; Verbas Rescisórias decorrentes de Aposentadoria; e Concessão de Abono de Permanência. Porto Velho, 2023b. Disponível em: https://sei.mpro.mp.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&id_procedimento=1345057. Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia. **Sistema Eletrônico de Informações**: SEI n.º 19.25.110001027.0000540/2021-50 – Estudo para criação da Escola de Governo. Porto Velho, 2021b. Disponível em: https://sei.mpro.mp.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&id_procedimento=770471. Acesso em: 22 dez. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Planejamento Estratégico – Ministério Público de Rondônia – 2021-2030**. Porto Velho: Ministério Público do Estado de Rondônia, 2020a. Disponível em: <https://arquivos.mpro.mp.br/docs/coplan/Relatorio-PEMPRO-2021-2030v2.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Portal da Transparência**. Porto Velho: Ministério Público do Estado de Rondônia, 2023c. Disponível em: <https://servicos-portal.mpro.mp.br/web/mp-transparente/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 9 dez. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Procuradoria-Geral de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 3/2017/PGJ**. Institui o Manual da Promotorias de Justiça e os Fluxogramas das Rotinas do Manual das Promotorias. Porto Velho: Procuradoria-Geral de Justiça, 2017. Disponível em: https://bni.mpro.mp.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/1611_texto_integral. Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Procuradoria-Geral de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 5/2020/PGJ**. Institui o Programa PRO-Capacitar, disciplinando regras de incentivo à participação de membros do Ministério Público do Estado de Rondônia em eventos nacionais de aperfeiçoamento funcional fora do Estado. Porto Velho: Procuradoria-Geral de Justiça, 2020c. Disponível em: https://bni.mpro.mp.br/sapl/consultas/norma_juridica/norma_juridica_mostrar_proc?cod_norma=1843. Acesso em: 22 ago. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Procuradoria-Geral de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 6/2021/PGJ**. Estabelece os valores da hora-aula, os procedimentos para pagamento de gratificação, bem como os critérios de seleção para atividade de docência no âmbito da Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia – ESMPRO, a teor da Lei Complementar Estadual nº 1.030, de 16 de junho de 2019. Porto Velho: Procuradoria-Geral de Justiça, 2021c. Disponível

em:

https://bni.mpro.mp.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/1920_texto_integral.

Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Procuradoria-Geral de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 3/2018/PGJ**. Institui o Escritório de Processos no âmbito do Ministério Público do Estado de Rondônia e dá outras providências. Porto Velho: Procuradoria-Geral de Justiça, 2018b. Disponível em:

http://bni.mpro.mp.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/1651_texto_integral.

Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Procuradoria-Geral de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 15/2019/PGJ**. Institui o Escritório de Processos no âmbito do Ministério Público do Estado de Rondônia e dá outras providências. Porto Velho: Procuradoria-Geral de Justiça, 2019b. Disponível em:

https://bni.mpro.mp.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/1761_texto_integral.

Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Procuradoria-Geral de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 22/2023/PGJ**. Disciplina os procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços no âmbito do Ministério Público do Estado de Rondônia. Porto Velho: Procuradoria-Geral de Justiça, 2023d. Disponível em:

https://bni.mpro.mp.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/2261_texto_integral.

Acesso em: 17 jun. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Procuradoria-Geral de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 30/2019/PGJ**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia – ESMP/RO, criada pela Lei Complementar Estadual nº 1.030, de 16 de junho de 2019. Porto Velho: Procuradoria-Geral de Justiça, 2019c. Disponível em:

http://bni.mpro.mp.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/1824_texto_integral.

Acesso em: 19 mar. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Procuradoria-Geral de Justiça. **RESOLUÇÃO Nº 47/2022/PGJ**. Regulamenta a expedição de atos ordinatórios pelos servidores do Ministério Público de Rondônia. Porto Velho: Procuradoria-Geral de Justiça, 2022. Disponível em:

https://bni.mpro.mp.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/2166_texto_integral.

Acesso em: 10 ago. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PIAUÍ. **Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos do MPPI**. Teresina: Ministério Público do Estado do Piauí, 2020. Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2021/07/Manual-de-Mapeamento-e-Melhoria-de-Processos-do-MPPI-1.pdf>. Acesso em: 26 out. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de Gestão por Processos**. Brasília: Secretaria Jurídica e de Documentação, 2013. Disponível em:

<https://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do->

mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

MIRANDA, Gilberto José. Elaboração e aplicação de questionários. *In*: NOGUEIRA, Daniel Ramos *et al.* **Trabalho de conclusão de curso (TCC):** uma abordagem leve, divertida e prática. São Paulo: Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571440708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440708/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, p. 106, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/20829>. Acesso em: 23 out. 2023.

NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. **Estatística.** 3. ed. São Paulo: Blucher, 2006. E-book. ISBN 9788521215226. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521215226/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

NUNES, Marina Macedo. **Medição de similaridade entre modelos de processo de negócio: uma abordagem estrutural multinível para modelos BPMN.** Dissertação (Mestrado em Ciências) - programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 83, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.100.2019.tde-16122019-145412>. Acesso em: 8 maio 2023.

OLIVEIRA, Ana Clara Costa *et al.*. Justiça e comprometimento organizacionais: um estudo sobre as percepções dos servidores do ministério público federal em minas gerais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 2, p. 245-268, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i2.4796>. Acesso em: 31 maio 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública:** Foco na Otimização do Modelo Administrativo. São Paulo: Atlas, 2014. E-book. ISBN 9788522490042. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490042/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597021301. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021301/>. Acesso em: 24 out. 2023.

OLIVEIRA, Ricardo de. **Gestão pública:** democracia e eficiência: uma visão pratica e política. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OREIRO, J. L.; FERREIRA-FILHO, H. L. PEC 32 of Administrative Reform: A critical analysis. **Brazilian Journal of Political Economy**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 487-506, 2021. Disponível em:

<https://centrodeeconomiapolitica.org.br/repojs/index.php/journal/article/view/2208>. Acesso em: 31 maio 2023.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo Manual**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4. ed. OECD Publishing: Paris/Eurostat, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 22 maio. 2023.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. E-book. ISBN 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em: 23 out. 2023.

PAIVA, Marlon Bruno Matos *et al.*. Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 47-71, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p47>. Acesso em: 26 out. 2023.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Möhlmann. **Gestão de Processos** - Da Teoria à Prática. São Paulo: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597009149. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/>. Acesso em: 26 out. 2023.

PEREIRA, José Luís; FREITAS, António Paulo. Towards a characterization of BPM tools' simulation support: the case of BPMN process models. **International Journal for Quality Research**, [s.l.], v. 13, n. 4, p. 783-796, 2019. Disponível em: <http://ijqr.net/journal/v13-n4/2.pdf>. Acesso em: 8 maio 2023.

PEREIRA, Lia Alt; PEREIRA, Lia Valls. **O setor público brasileiro – 1890/1945**. Brasília: IPEA, 2001. (Texto para Discussão, n. 845). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2148>. Acesso em: 31 maio 2023.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. Modelo de produção de material didático: o uso da notação BPMN em curso a distância. **INMR - Innovation & Management Review**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 45-66, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79237>. Acesso em: 30 abr. 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023. E-book. ISBN 9786559646784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559646784/>. Acesso em: 31 maio 2023.

POLANČIČ, Gregor; ORBAN, Boštjan. An experimental investigation of BPMN-based corporate communications modelin. **Business Process Management Journal**, [s.l.],

v. 29, n. 8, p. 1-24. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0362>. Acesso em: 8 maio 2023.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009. E-book. ISBN 9788522465989. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522465989/>. Acesso em: 13 maio 2023.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro *et al.*. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1593>. Acesso em: 15 jul. 2023.

RAMOS, Mariana de Azevedo; BATALHA, Otávio Machado; HÜLSE, Levi. A cultura do medo e da ineficiência na administração pública municipal diante do controle disfuncional exercido pelo ministério público. **Revista Pensamento Jurídico**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 613-637, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://fadisp.com.br/revista/ojs/index.php/pensamentojuridico/article/view/340>. Acesso em: 31 maio 2023.

RANDMA-LIIV, Tiina; KICKERT, Walter. The Impact of Fiscal Crisis on Public Administration Reforms in Europe. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, [s.], v. 19, n. 2, p. 91-99, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13876988.2017.1286781>. Acesso em: 31 maio 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social** - Métodos e Técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 13 maio 2023.

RODRIGUES, Miguel Ângelo Vilela. Democracia vs. eficiência: como alcançar equilíbrio em tempo de crise financeira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 88-104, jan./fev. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612165400>. Acesso em: 31 maio 2023.

ROCHA, Henrique Martins; BARRETO, Jeanine dos Santos; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595021471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021471/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

RONDÔNIA. Decreto-Lei nº 09, de 25 de janeiro de 1982. Institui o Ministério Público do Estado de Rondônia. Porto Velho, RO: Governo do Estado, 1982. Disponível em: <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/DL9.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2023.

RONDÔNIA. Lei Complementar n.º 1.030, de 16 de julho de 2019. Dispõe sobre a criação da Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia. Porto Velho, RO: Governo do Estado, 2019d. Disponível em:

<http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/LC1030.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista Lucio. **Metodologia de pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 13 maio 2023.

SCHEUERLEIN, Hubert *et al.*. New methods for clinical pathways – Business Process Modeling Notation (BPMN) and Tangible Business Process Modeling (t.BPM). **Langenbecks Arch Surg**, v. 397, p. 755-761, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00423-012-0914-z>. Acesso em: 30 abr. 2023.

SCHOKNECHT, Andreas *et al.*. Similarity of business process models – a state-of-the-art analysis. **ACM Computing Surveys**, [s.l.], v. 50, n. 4, p. 52-84, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3092694>. Acesso em: 8 maio 2023.

SILVA, Ítalo Henrique F. R. da *et al.*. A abordagem da gestão de processos no contexto da administração pública: um estudo numa câmara legislativa local. **Revista Gestão e Sociedade**, [s. l.], v. 14, n. 40, p. 3771-3806, dez./2020. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2964>. Acesso em: 27 out. 2023.

SILVA, Pedro Weiny Alves da. **ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS: compras e serviços do Ministério Público da Paraíba por dispensa e inexigibilidade de licitação**. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 86, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19110>. Acesso em: 11 jul. 2023.

SINCORÁ, Larissa Alves *et al.*. Business analytics leveraging resilience in organizational processes. **RAUSP Management Journal**, [s.l.], v. 53, n. 3, p. 385-403, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-002>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SINCORÁ, Larissa Alves *et al.*. Developing organizational resilience from business process management maturity. **Innovation & Management Review**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 147-161, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>. Acesso em: 14 jul. 2023.

TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Elisângela Cristina. Gestão documental associada à modelagem de processos de negócios: práticas interdisciplinares na especificação de sistemas de recuperação da informação. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**, Marília, v. 13, n. 1, p. 33-44, 2019. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/7960>. Acesso em: 17 jan. 2024.

THALER, Tom *et al.*. A comparative analysis of business process model similarity measures. In: **Business Process Management Workshops**. [s.l.]: Springer, 2016. p. 310-322. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-58457-7_23. Acesso em: 8 maio 2023.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603079/>. Acesso em: 23 maio 2023.

Tribunal de Contas da União. **Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e Bizagi**. Brasília: TCU, Secretaria Geral da Presidência, 2019. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8>. Acesso em: 10 jul. 2023.

Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas**. 3. ed. Brasília: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017BABE767F6467E>. Acesso em: 23 out. 2023.

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

TURBOSCRIBE. **TurboScribe**: Transcrição de áudio e vídeo ilimitada. Leif Erikson Ventures, LLC, 2024. Disponível em: <https://turboscribe.ai/pt/>. Acesso em: 7 set. 2024.

Universidade Federal de Pelotas. **Manual de Gestão por Processos**. Escritório de Processos. Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação/UFPEL. 2022. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/escritoriodeprocessos/materialdeapoio/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479917/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

VASCONCELOS, Veronica Paula de. **Implementação do mapeamento de processos em uma unidade acadêmica de uma universidade federal**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas. Varginha, p. 84, 2019. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1559>. Acesso em: 26 mar. 2023.

XAVIER, Fabiane Bergmann. **Proposta de Mapeamento de Processos do Núcleo de Execução Orçamentária da Pós-Graduação de uma Universidade Pública Federal no Estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação Profissional em

Administração Pública, Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, p. 135, 2019. Disponível em: <http://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/6428>. Acesso em: 26 mar. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 17 jan. 2024.

ZAROUR, Karim *et al.*. A systematic literature review on BPMN extensions. **Business Process Management Journal**, [s.l.], v. 26, n. 6, p. 1473-1503, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2019-0040>. Acesso em 8 maio 2023.

ADENDO A – FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE ETAPAS

DADOS DO PROCESSO		
Modalidade de contratação	() Contratação de pessoa jurídica () Contratação de pessoa física () Instrutor interno () Instrutor externo	
Objetivo do processo		
Entrada (Início do Processo)		
Saída (Fim do Processo)		
Áreas Envolvidas		
Siglas		
Base Legal		
Sistemas e equipamentos		
DADOS DO MAPEAMENTO		
Data		
Curso/Treinamento		
Gestor do processo		
N.º do SEI		
Ano do processo		
Trimestre do processo		
LEVANTAMENTO DAS ETAPAS DO PROCESSO (incluir mais linhas e numerá-las, caso necessário)		
Nº	Descrição das etapas	Setor responsável
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15	Incluir mais linhas e numerá-las, caso necessário	
ASPECTOS IMPORTANTES (incluir mais linhas, caso necessário)		OPORTUNIDADE DE MELHORIA (incluir mais linhas, caso necessário)

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Pelotas (2022).

ADENDO B – FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES SOBRE OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nome completo:
Sexo: Estado civil: Idade:
Formação:
Tempo na Instituição: Cargo atual: Tempo no cargo atual:
Atividades executadas relacionadas aos processos de contratação de capacitação interna: ☐ Ministrante externo - Pessoa Jurídica ☐ Ministrante externo - Pessoa Física ☐ Instrutor interno (integrante do MPRO) ☐ Instrutor externo (integrante de outra Instituição) ☐ Todos ☐ Nenhum
Telefone para contato: E-mail:
Gostaria de receber as conclusões desse estudo? ☐ Sim ☐ Não

ADENDO C – QUESTIONÁRIO SOBRE OS FLUXOS DOS PROCESSOS

Seção 1 – TCLE

Seção 2 – Visão geral sobre os processos de contratação de capacitação interna: contratação de ministrante (pessoa física ou jurídica) e gratificação de instrutoria (instrutor interno e externo)

1. Você conhece os fluxos dos processos de contratação de capacitação interna? Pode descrevê-los?	Oliveira (2019); Cruz (2015b); Teixeira e Aganette (2019); Andrade, Rasoto e Carvalho (2018).
2. Quais atividades/tarefas são executadas? Quem as executa?	Cruz (2015b); Pradella, Furtado e Kipper (2016); Valle e Oliveira, (2013).
3. Quais resultados/produtos gerados pelas atividades/tarefas executadas?	
4. Quais normas/leis regem esses processos? Precisam ser atualizadas? Em que parte?	
5. Quais recursos/informações são necessários? São fornecidas por qual setor?	
6. Quais sistemas/programas são utilizados nas atividades desses processos? Você sente dificuldade em operar essas ferramentas? Se sim, você pode especificar e explicar?	Pradella, Furtado e Kipper (2016); Valle e Oliveira, (2013).
7. Depois que o processo passa pela sua unidade, para onde ele segue?	Pradella, Furtado e Kipper (2016).
8. Como é a comunicação entre os setores e colaboradores envolvidos? Há alguma dificuldade? Se sim, você poderia explicar?	
9. Os funcionários envolvidos na realização dos processos são suficientes?	Pradella, Furtado e Kipper (2016); Araujo, Garcia e Martines (2022).
10. A estrutura e a organização da Instituição interferem na execução dos processos? Você pode exemplificar?	Oliveira, (2019); Cruz (2015b).
11. Como você gerencia o fluxo desses processos? Há alguma dificuldade? Pode exemplificar?	Oliveira (2019); Araujo, Garcia e Martines (2022).
12. Quais dificuldades você percebe nos fluxos desses processos?	Pradella, Furtado e Kipper (2016); Cesário (2019).
13. Você considera esses processos lentos? Se sim, em que parte? O que deixa o processo lento? Poderia exemplificar?	Cruz (2015b); Pradella, Furtado e Kipper (2016).
14. O que e como pode ser otimizado nos processos? Quais as dificuldades que impedem que a melhoria ocorra?	Oliveira (2019); Pradella, Furtado e Kipper (2016); Valle e Oliveira, (2013).
15. Houve alguma tentativa de melhoria nesses processos? Se sim, quem propôs e quando? O que os envolvidos acharam? Participaram das melhorias?	Araujo, Garcia e Martines (2022); Paiva <i>et al.</i> (2017); Cesário (2019).

Seção 3 – Análise sobre os fluxogramas construídos com base nos processos eletrônicos do SEI e nas normas que regem cada modalidade de contratação (contratação de ministrante e gratificação de instrutoria)

Perguntas	Fundamentação Teórica
16. Os fluxogramas apresentados representam a realidade de como ocorrem? O que precisa ser alterado? O que precisa ser acrescentado? O que precisa ser retirado?	Oliveira (2019); Pradella, Furtado e Kipper (2016); Valle e Oliveira, (2013).
17. Os fluxogramas apresentados estão de acordo com a norma? O que precisa ser alterado? O que precisa ser acrescentado? O que precisa ser retirado?	
18. Na sua opinião, mapear esses processos influencia na qualidade das tarefas executadas pelos colaboradores? Pode exemplificar?	Oliveira (2019). Cruz (2015b); Paim <i>et al.</i> (2009); Paiva <i>et al.</i> (2017).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

ADENDO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Estudo: PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE CAPACITAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DE RONDÔNIA

Pesquisadora responsável: KAROLINA GOMES NUNES PEREIRA

Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa acadêmico-científica. Esta pesquisa é importante porque buscará mapear os processos de contratação de capacitação interna da Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia. Por favor, leia com atenção antes de assiná-lo. Para obter uma via deste documento você deverá imprimi-lo, ou deverá gerar uma via em .pdf para guardá-lo em seu computador. Você também poderá solicitar à pesquisadora responsável uma versão deste documento a qualquer momento pelo e-mail registrado no final deste termo. Caso haja alguma palavra ou frase que você não consiga entender, fique à vontade para conversar com o pesquisador responsável.

A proposta deste Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo intitulado “Processos de Contratação de Capacitação: Estudo de Caso no Ministério Público de Rondônia” e solicitar a sua permissão para que seja publicado em meios científicos como revistas, congressos e/ou eventos afins. A pesquisa será desenvolvida por mim, Karolina Gomes Nunes Pereira, discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), sob orientação da professora Dra. Natália Talita Araújo Nascimento, e tem como objetivo analisar as modalidades de contratação de capacitações internas, por meio do mapeamento dos processos de contratação, para propor a melhoria desses processos. Uma organização que gerencia seus processos pode ter impacto positivo no seu desempenho, bem como, otimizar o trabalho e melhorar os serviços prestados. A gestão de processos tem se tornado crucial para a sobrevivência e crescimento das organizações.

Se você aceitar participar, os procedimentos envolvidos em sua participação são: preenchimento de questionário com perguntas abertas de forma eletrônica, sem identificação do respondente e com as respostas tratadas de modo confidencial, e participação em grupo focal, com registro gravado em áudio dos encontros para posterior transcrição. Após a coleta de dados, com seleção de todo o acervo que será investigado, o pesquisador fará análise dos dados para desenvolver os resultados da pesquisa.

A participação neste tipo de pesquisa pode trazer alguns riscos mínimos como violação de privacidade e confidencialidade dos participantes e o risco de estresse emocional ao responder as perguntas.

A respeito da possibilidade mínima de violação da privacidade e confidencialidade dos participantes, a pesquisadora mitigará esse risco tomando todas as medidas padrões de segurança da informação, inclusive seguindo as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18), para que não ocorra o vazamento de informações da pesquisa que possam identificar os participantes e as respostas por eles fornecidas. Estão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, sendo que qualquer dado que possa identificar o participante será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. Após a coleta os dados serão armazenados em local seguro

durante um período de cinco anos, acessados somente pela pesquisadora e sua professora orientadora e serão posteriormente deletados. Além disso, durante os encontros do grupo focal, a pesquisadora estará atenta aos sinais verbais e não verbais de desconforto, para intervir em situações que se mostrarem potencialmente causadoras de qualquer constrangimento.

Também há o risco de estresse emocional, pois participar de uma pesquisa pode ser emocionalmente desafiador para alguns participantes. Por isso a pesquisadora conduzirá a coleta de dados pautando-se por procedimentos metodológicos validados, de maneira cordial e amistosa e despendendo o menor tempo possível.

Sua participação é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir e retirar seu consentimento durante a realização do estudo, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber.

Por outro lado, este estudo também pode trazer benefícios indiretos ao participante e diretos para a organização estudada, pois contribuirão para a compreensão dos processos de contratação de capacitação interna e para proporcionar solução de problemas relacionados ao fluxo desses processos, otimizando as tarefas desenvolvidas, como redução de atividades e procedimentos desnecessários. Também pode-se obter com a pesquisa melhor entendimento do trabalho executado e a visualização, a partir do fluxograma, desse trabalho desenvolvido pelos colaboradores da instituição. Outrossim, pode-se esperar que a pesquisa gere resultados que contribuam para a eficiência do serviço prestado pelo Ministério Público do Estado de Rondônia, pois é possível obter sucesso a partir da participação dos servidores envolvidos nas tarefas executadas, e para a comunidade científica, a partir da produção de novos conhecimentos na área da gestão de processos.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

Caso a participação lhe cause algum problema ou dano, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal e pelo tempo que for necessário. É garantida a indenização diante de eventuais fatos comprovados e que guardem relação com este trabalho, conforme dispõe a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, publicada no Diário Oficial da União nº 12, 13 de junho de 2013 – Seção 1 – Página 59.

Ainda, é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa e suas consequências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois da sua participação. O resultado da pesquisa será encaminhado para a Escola Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia, por meio de registro de processo no sistema utilizado pelo órgão, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Caso tenha dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Karolina Gomes Nunes Pereira, pelo telefone (69) 00000-0000, endereço Rua Tabajara, nº 834, bairro Olaria, e/ou pelo e-mail karol_gomesnn@hotmail.com. Você também pode contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Rondônia (CEP/UNIR), cujo endereço e contatos seguem ao final deste documento. O Comitê de Ética em Pesquisa é um colegiado multi e transdisciplinar, independente, e obrigatório nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no

Brasil. Foi criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Considerando que o participante foi informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será sua participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, expressa sua livre concordância e espontânea vontade de participar desta pesquisa. Ou caso não aceite participar desta pesquisa basta selecionar a opção correspondente abaixo.

Porto Velho/RO, ____ de _____ de 2024.

() Não aceito participar da pesquisa.

Nome e assinatura do participante

Nome e assinatura do pesquisador

Meios de contato com o CEP da UNIR:

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP/UNIR

Site: <https://cep.unir.br/homepage>

Endereço: Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus José Ribeiro Filho, BR 364, Km 9,5 (sentido Acre), Zona Rural, CEP 76801-059, Porto Velho-RO. Bloco de departamentos, Sala 216-2C, 2º Andar

Telefone: (69) 2182-2116

E-mail: cep@unir.br

Horário de funcionamento: Atendimento remoto via webchamada: entrar em contato por e-mail.
Atendimento presencial: das 14h00min às 18h00min (segunda a sexta) e das 8h às 12h (quinta)

ADENDO E – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA OS ENCONTROS

Procedimentos			
Data do encontro:	/ /	Local do encontro:	Presencial
Procedimentos iniciais: ☐ Explicar, simplificada, sobre os procedimentos do encontro. ☐ Explicar os procedimentos de gravação. ☐ Esclarecer dúvidas iniciais.			
Início do encontro: ☐ Iniciar a gravação com transcrição. ☐ Agradecer a disponibilidade em participar do encontro. ☐ Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa e o motivo do encontro. ☐ Relembrar o que foi tratado no encontro anterior. ☐ Confirmar o recebimento da via pdf. do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, anteriormente encaminhada por e-mail. ☐ Perguntar se entendeu e se tem dúvida sobre o <u>TCLE</u>. ☐ Perguntar se concorda com os termos do TCLE e em participar da pesquisa. ☐ Solicitar autorização para gravar o encontro. ☐ Iniciar as discussões.			
Questões para o encontro			
Sobre o questionário respondido ☐ Alguma questão não ficou clara? ☐ Alguma questão não foi contemplada? Sobre os fluxogramas ☐ Os fluxogramas apresentados estão de acordo com a realidade? ☐ Os fluxogramas estão de acordo com a norma? ☐ Algo não ficou claro? ☐ Algo não foi contemplado? ☐ Algo a ser ajustado? Sobre os processos ☐ Quais dificuldades/problemas são percebidas na execução dos processos? ☐ Quais as possíveis causas? ☐ O que pode ser otimizado (E se pudesse ser feito diferente, o que você mudaria)? ☐ Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo? ☐ Há alguma atividade sem motivo aparente para existir? ☐ É possível eliminar alguma atividade? ☐ Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única? ☐ É preciso criar alguma atividade nova? ☐ Que benefícios as mudanças podem trazer? ☐ Como seria mudado (qual a solução)?			

☐ O que precisa ser feito para que a mudança ocorra?

- *What* (O que será feito?)
- *Who* (Quem irá fazer?)
- *When* (Quando será feito?)
- *Where* (Onde (em que local) será feito?)
- *Why* (Por que isso será feito?)
- *How* (Como será feito?).
- *How much* (Quanto irá custar?)

Perguntar se os participantes têm algo que gostariam de acrescentar.

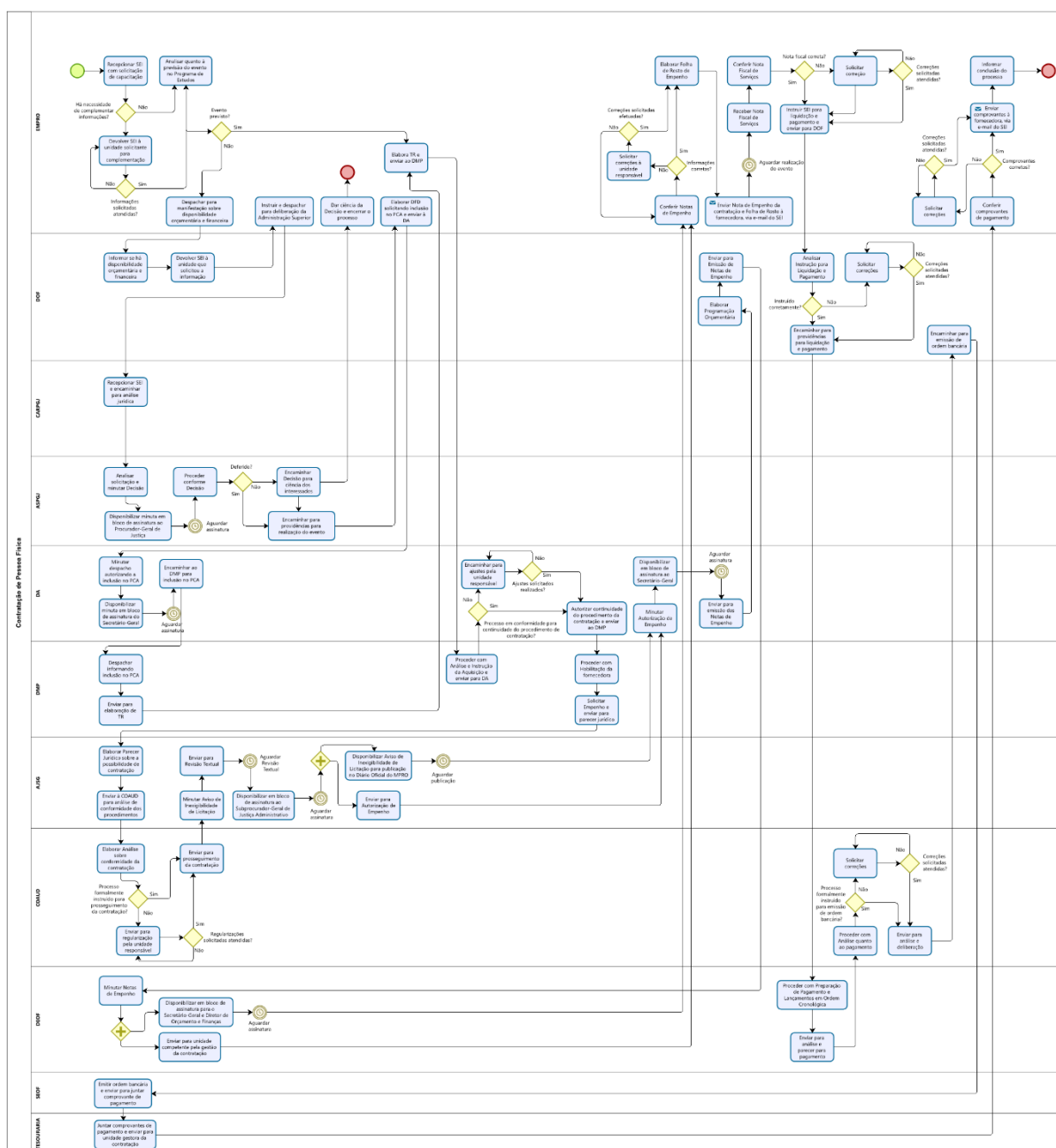
Considerações finais:

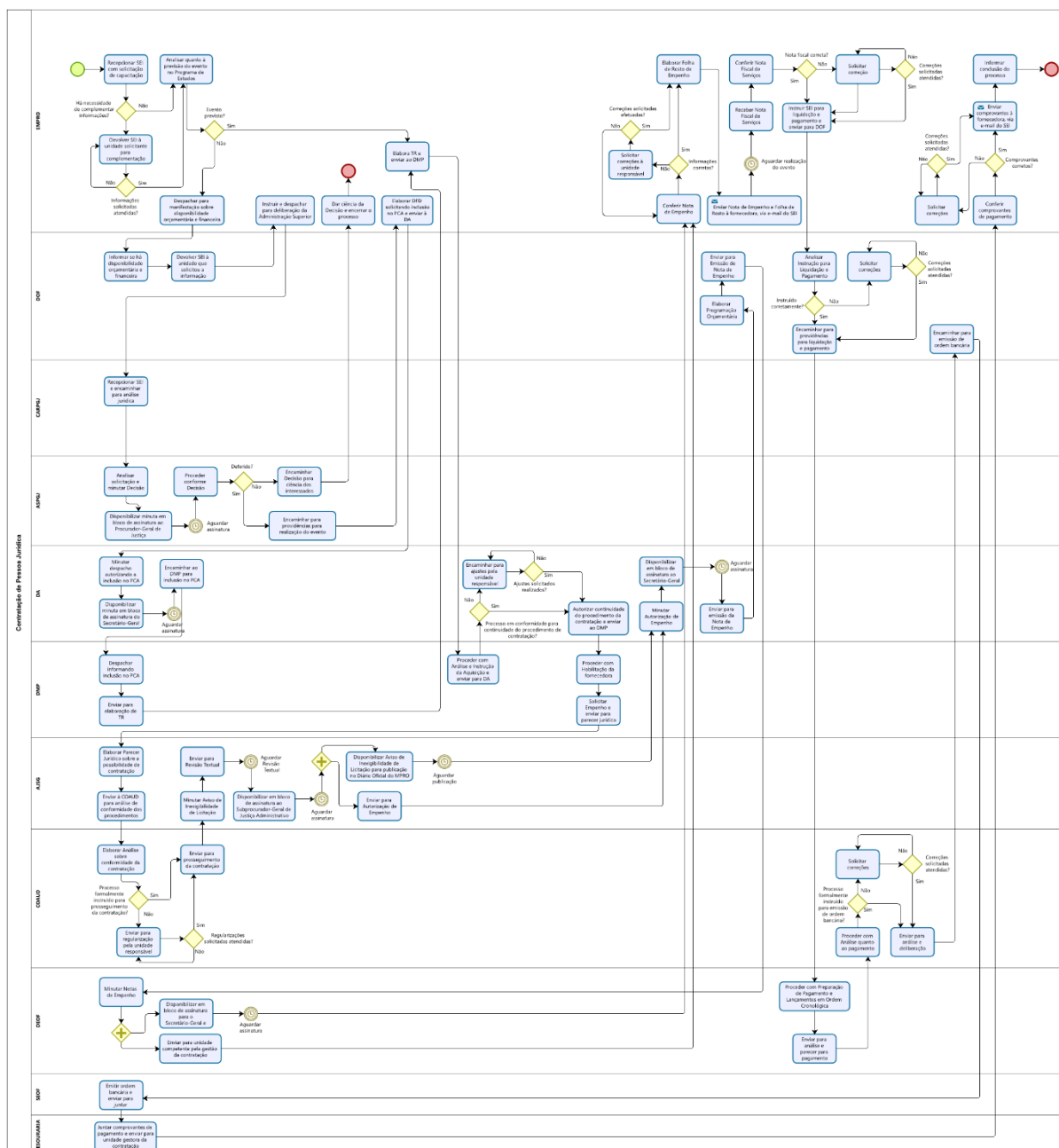
- ☐ Comentários sobre outras questões relacionadas e que julgue importantes.
- ☐ Ficou alguma dúvida?

Finalização e agradecimento:

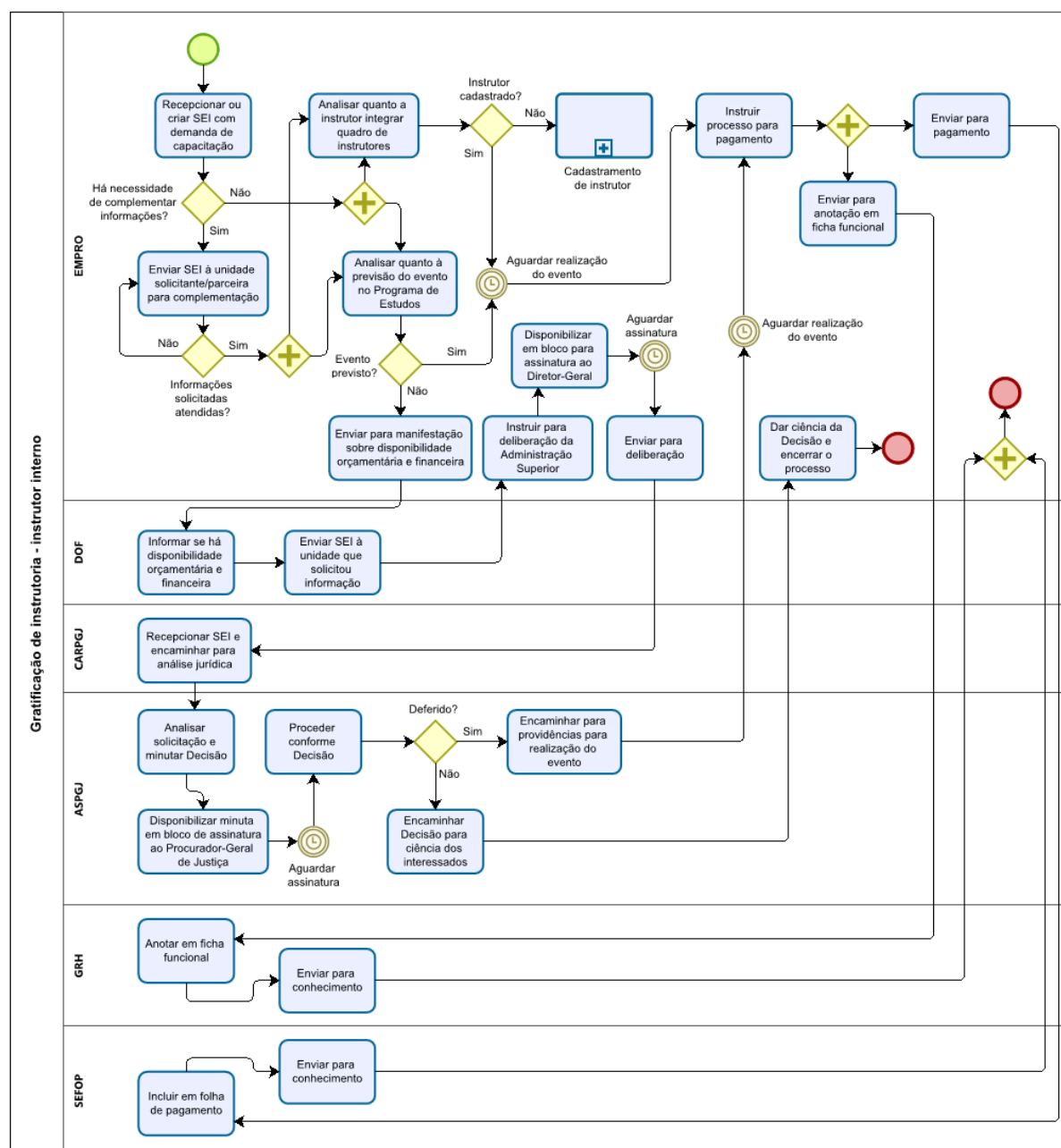
- ☐ Agradecer a disponibilidade dos participantes em fornecer as informações.
- ☐ Reafirmar o compromisso para o próximo encontro.
- ☐ Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição na dissertação e, se tiver dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador.
- ☐ Encerrar gravação.

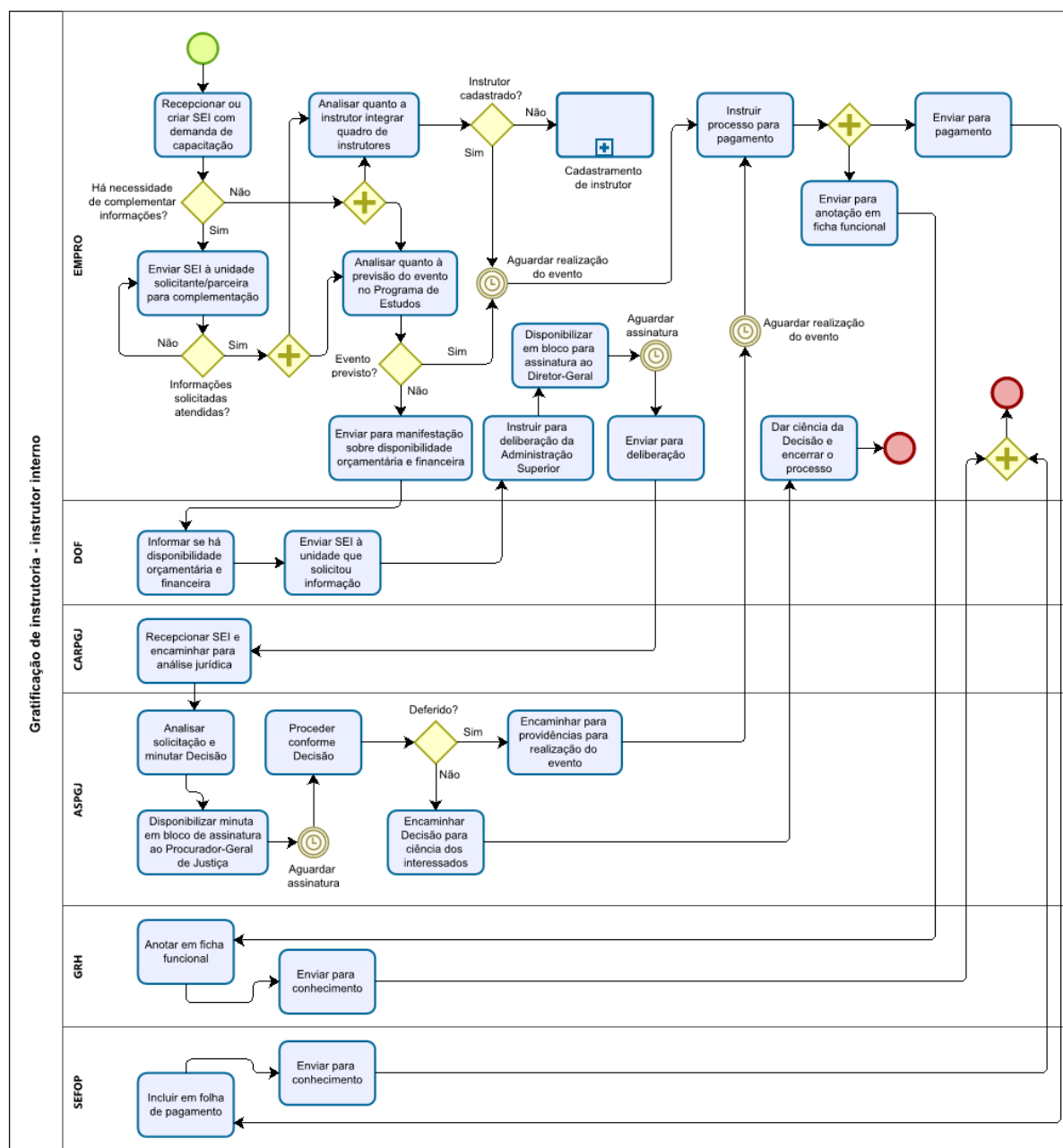
Fonte: Elaborado pela autora (2023).



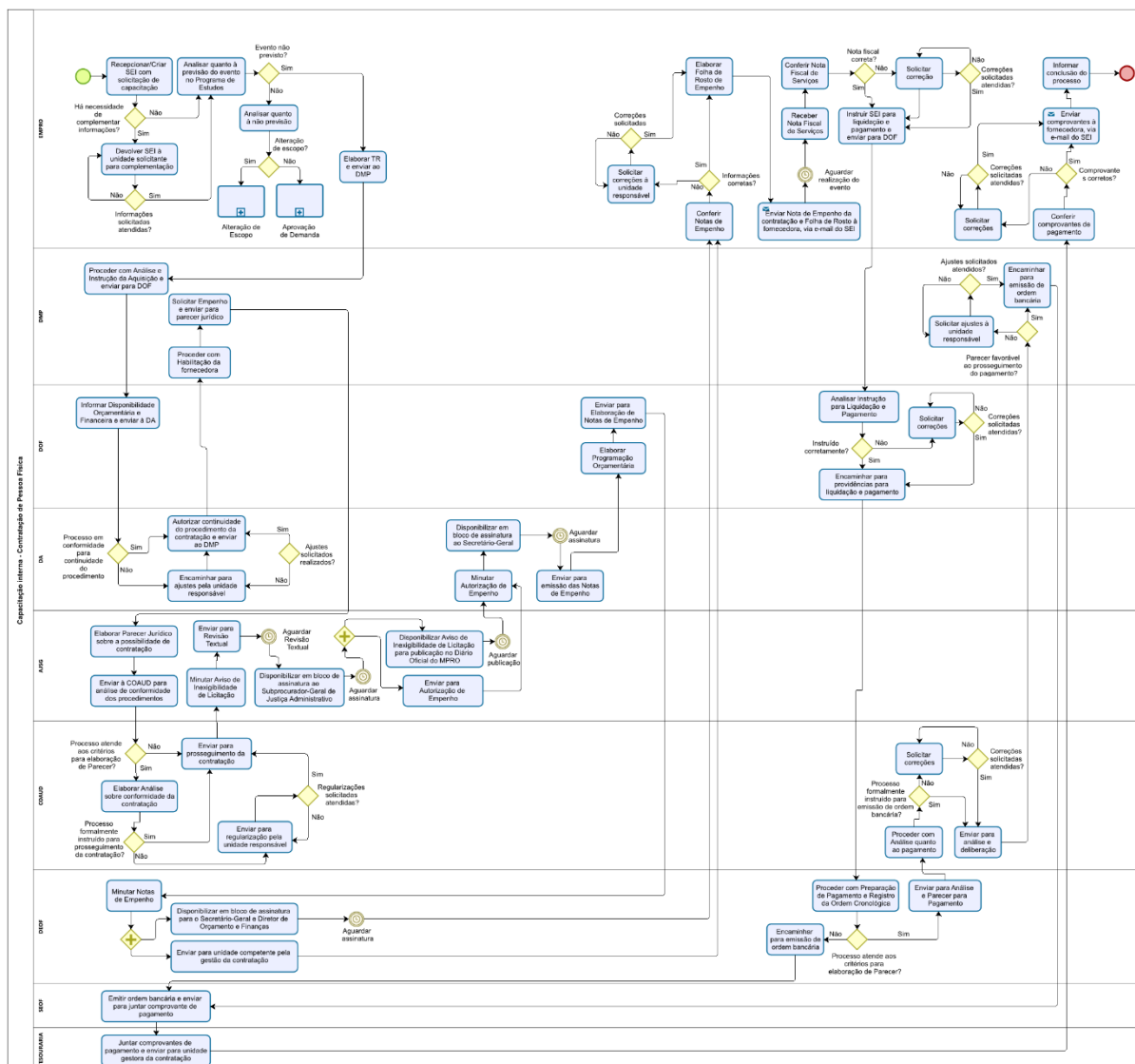


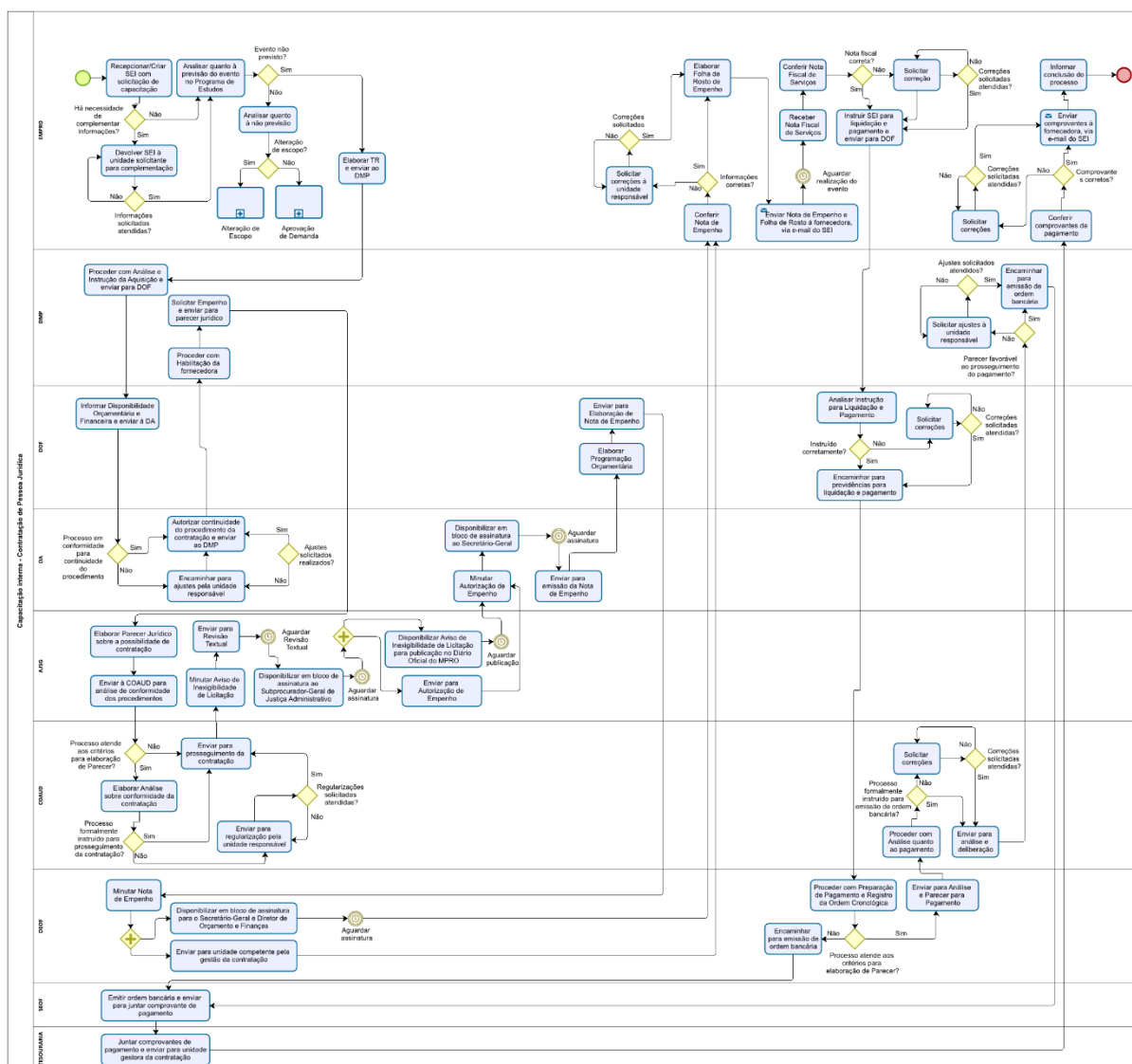
ADENDO H – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA – INSTRUTOR EXTERNO – ESTADO ATUAL



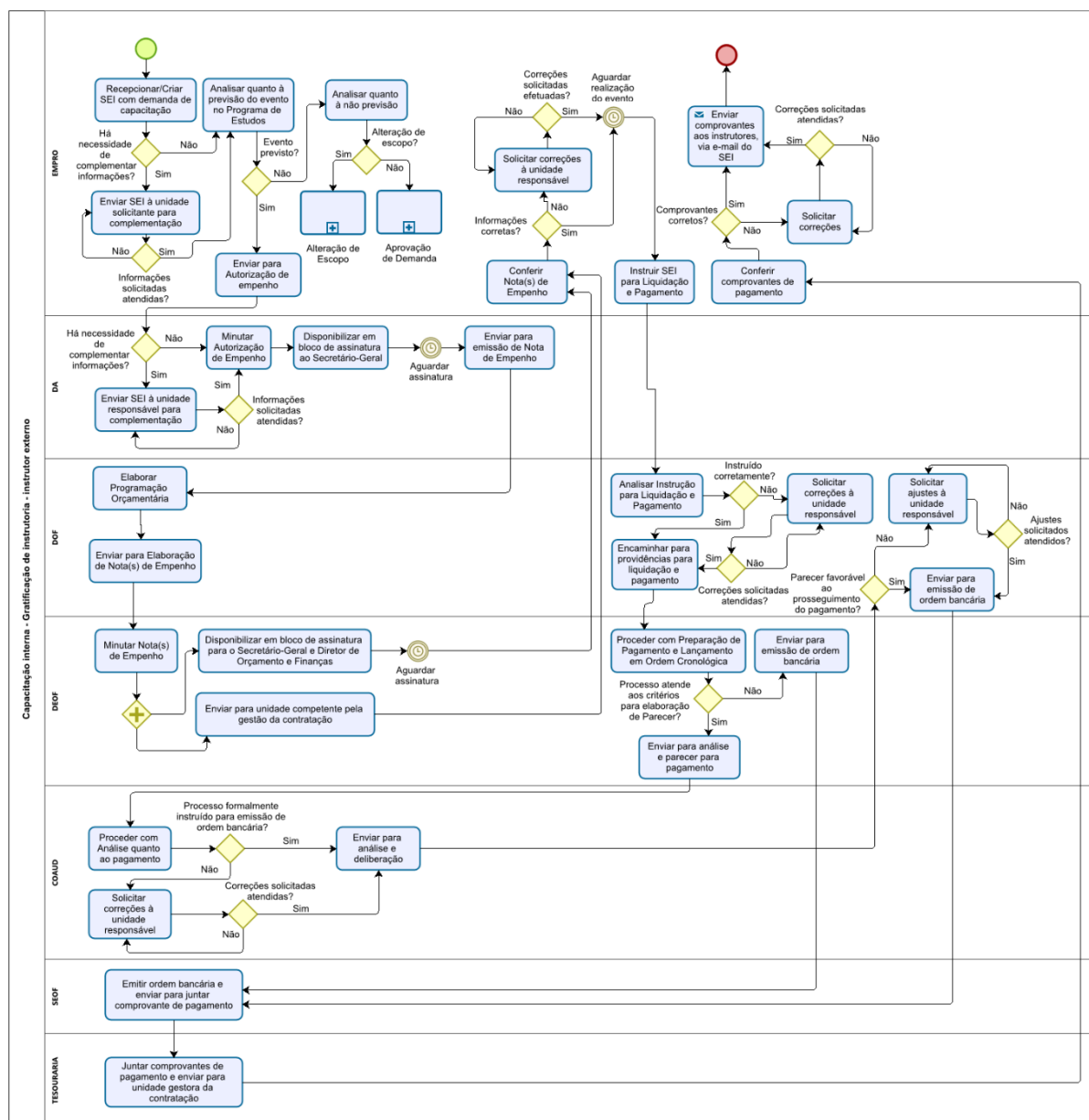


ADENDO J – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA – ESTADO FUTURO

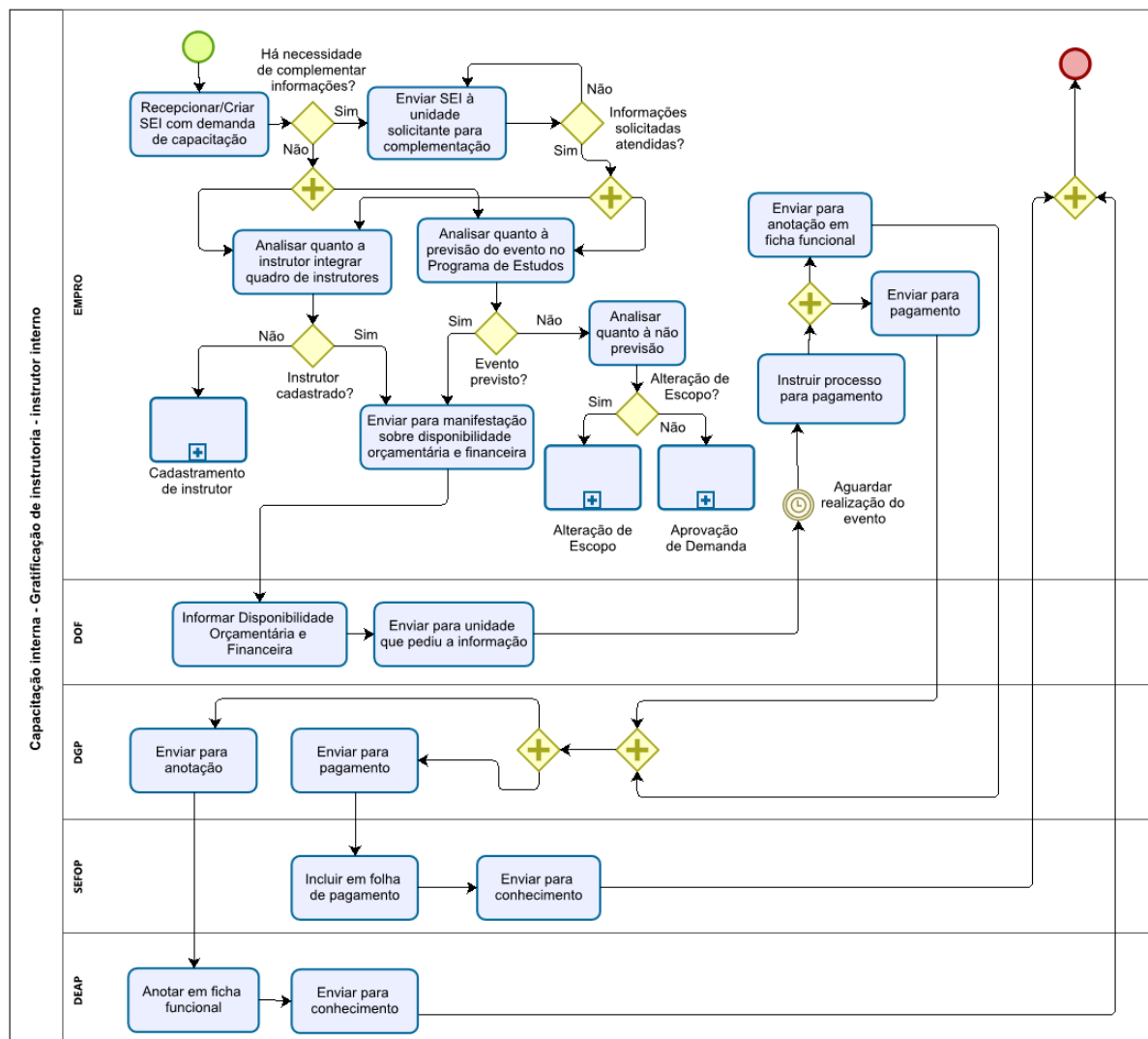




ADENDO L – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA – INSTRUTOR EXTERNO – ESTADO FUTURO



ADENDO M – CAPACITAÇÃO INTERNA – PROCESSO DE GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA – INSTRUTOR INTERNO – ESTADO FUTURO



ANEXO I – AUTORIZAÇÃO DO ÓRGÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



Ministério Público
do Estado de Rondônia
em defesa da sociedade

CHEFIA DE GABINETE DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

DESPACHO CGPGJ

Assunto: Requerimento para realização de pesquisa acadêmico-científica

Processo: 19.25.110001027.0004630/2023-84

Trata-se de requerimento formulado pela Servidora Karolina Gomes Nunes Pereira, por meio do qual solicita autorização de pesquisa acadêmico-científica para dissertação de Mestrado.

"O curso tem como objetivo capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade dessas organizações e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública".

A pesquisa a ser realizada é intitulada preliminarmente "Metodologia de Gestão de Processos BPMN aplicada à Administração Pública: Estudo de Caso em um Órgão Ministerial", nos termos da solicitação de autorização (1352374) subscrita pela Prof.ª Dra. Natalia Talita Araujo Nascimento.

Diante do exposto, de ordem do Procurador-Geral de Justiça, Ivanildo de Oliveira, acolho o requerimento e defiro o pedido para realização da pesquisa, oportunidade em que é importante esclarecer que todo e qualquer material coletado será utilizado exclusivamente para fins científicos.

Encaminhe-se o feito à interessada, para ciência e adoção das providências que entender pertinentes.

Porto Velho, 25 de abril de 2023.



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Jésus De Queiroz Santiago**, Chefe de Gabinete da Procuradoria-Geral de Justiça, em 25/04/2023, às 17:08, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <http://sei.mpro.mp.br/verifica.php> informando o código verificador **1357862** e o código CRC **8D8DA6AA**.

19.25.110001027.0004630/2023-84

1357862v6



Ministério Público
do Estado de Rondônia
em defesa da sociedade

CHEFIA DE GABINETE DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

DESPACHO CGPGJ

Assunto: Requerimento (1517123)

Processo: 19.25.110001027.0004630/2023-84

Cuida-se de requerimento cadastrado pela Assessora Técnica Karolina Gomes Nunes Pereira, no qual requer autorização para citar o nome do órgão, do setor onde será desenvolvida a pesquisa e as referidas normativas, com requerimento (1518189) também assinado digitalmente pela Prof.ª orientadora.

Considerando a natureza da pesquisa empreendida pela requerente e sua relevância para o enobrecimento do debate acadêmico, de ordem, acolho o requerimento e defiro o pedido.

Encaminhe-se o feito à interessada, para ciência e adoção das providências que entender pertinentes.

Porto Velho, 07 de novembro de 2023.



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Jésus De Queiroz Santiago**, Chefe de Gabinete da Procuradoria-Geral de Justiça, em 09/11/2023, às 10:14, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <http://sei.mpro.mp.br/verifica.php> informando o código verificador **1524250** e o código CRC **3F413782**.

19.25.110001027.0004630/2023-84

1524250v9