

Management Of Internal Procedures as A Tool for Organizational Efficiency: A Study in The Public Defender's Office of The State of Amazonas – Alto Rio Negro Unit

Simone Kelen da Silva Xavier¹, Yasmin Cordeiro Jurema², Matheus Aguiar D'avila³, Orientador Prof. Adm. Dout. Francisco Lúcio Pinto de Lima, MSc⁴

ABSTRACT

The standardization of internal procedures is essential to ensure organization and efficiency in public institutions. In the Public Defender's Office of the State of Amazonas – Alto Rio Negro Unit, the lack of formal guidelines hinders the continuity of activities and the integration of new employees. The research was motivated by the authors' internship experience, where informality in routine execution was observed. A qualitative and quantitative approach was used, including literature review, document analysis, direct observation, and a questionnaire applied to the unit's employees. The results indicate communication failures, lack of training, and difficulties in using internal systems. Most participants recognize the importance of standardization. As an alternative, the study proposes the creation of a procedures manual to organize workflows, reduce errors, and strengthen management. The proposal can be adapted to other units of the Public Defender's Office or public institutions facing similar challenges.

Keywords: *Process Management; Standardization; BPMN (Business Process Model and Notation); Integrated Management System (IMS); Strategic Performance Management (SPM).*

Date of Submission: 06-06-2025

Date of Acceptance: 16-06-2025

I. INTRODUÇÃO

A Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM) é responsável por garantir assistência jurídica gratuita às populações hipossuficientes, sendo considerada uma instituição essencial à função jurisdicional do Estado. Criada pela Lei Complementar nº 01, de 30 de março de 1990, foi a primeira Defensoria da região Norte e a segunda do país. Atualmente, conta com 13 polos no interior, que atendem a 42 municípios, além da capital. O atendimento é realizado por 133 defensores públicos e 392 servidores.

A instalação do Polo Alto Rio Negro (DPE-AM/ARN), em São Gabriel da Cachoeira, em 2021, marcou um avanço importante no processo de interiorização da DPE-AM, por atender uma das regiões com maior diversidade étnica e linguística do País. O município abriga 23 etnias e reconhece oficialmente quatro línguas cooficiais além do Português: Nheengatu, Tukano, Baniwa (Lei Municipal nº 210/2006) e Yanomami (Lei Municipal nº 084/2017). Essa realidade impõe desafios à organização institucional e demanda soluções adaptadas para garantir um atendimento acessível e eficaz.

Apesar dos avanços, a ausência de procedimentos formalizados no Polo Alto Rio Negro compromete a eficiência interna. Não há normatização clara das rotinas administrativas e jurídicas, o que afeta a comunicação entre setores, que gera retrabalho e dificulta a integração de novos servidores. Essa desorganização impacta diretamente o desempenho institucional e o acesso da população à justiça.

A motivação para esta pesquisa surgiu da vivência da primeira autora como estagiária no Polo durante dois anos, período em que constatou a carência de orientações claras sobre as rotinas institucionais, tendo aprendido na prática por meio de observação e interação com colaboradores mais experientes. Posteriormente ao final do estágio, foi responsável pelo treinamento da segunda autora, que também passou a atuar no Polo e enfrentou as mesmas dificuldades de adaptação. A repetição dessa experiência por diferentes integrantes da equipe reforça a necessidade de padronização como ferramenta de apoio à continuidade e qualidade dos serviços.

Justifica-se, portanto, a realização deste estudo em propor soluções concretas que aprimorem a gestão organizacional da DPE-AM/ARN. A elaboração de um manual de normatização interna surge como uma medida estratégica para padronizar rotinas, facilitar o processo de integração de novos profissionais, reduzir falhas,

¹ Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: skdsx.adm19@uea.edu.br

² Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: vcj.adm19@uea.edu.br

³ Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: mad.adm19@uea.edu.br

⁴ Professor-Orientador. Dout. Msc. Docente na Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: fllima@uea.edu.br

otimizar a comunicação entre setores e fortalecer o controle institucional. Além disso, a pesquisa busca dialogar com os princípios da administração pública, especialmente os da eficiência, legalidade e continuidade.

Busca-se de forma geral analisar os impactos da falta de padronização dos procedimentos da DPE-AM/ARN, na busca de soluções para a influência operacional. Especificamente, busca identificar os processos internos existentes e seu funcionamento atual, coletar informações sobre os canais de comunicação utilizados pelos servidores, examinar os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) em operação e avaliar se esses sistemas contribuem para a Gestão do Desempenho Estratégico (GDE). Além disso, pretende verificar a existência de indicadores de performance dos processos, analisando sua relevância para a melhoria da gestão organizacional.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória e descritiva. Foram utilizados instrumentos como a análise documental, a observação direta e a aplicação de questionários estruturados aos servidores do Polo. A análise dos dados foi realizada por meio de gráficos e tabelas, permitindo visualizar padrões, percepções e fragilidades organizacionais, com triangulação metodológica para maior consistência dos resultados.

O referencial teórico que sustenta este estudo fundamenta-se nos campos da gestão pública, administração por processos e normatização institucional. Autores como Hammer e Champy (1994) enfatizam a reestruturação de processos como caminho para agregar valor às organizações; Lacombe e Heilborn (2003) destacam a importância do preparo técnico dos colaboradores aliado a diretrizes claras; De Sordi (2012) e Santos et al. (2024) discutem a normatização como instrumento essencial para a integração organizacional e redução de inconsistências operacionais.

A estrutura deste artigo está organizada em seções que detalham respectivamente, a fundamentação teórica, a metodologia aplicada, a análise dos dados empíricos e, por fim, a proposta de normatização dos processos internos da DPE-AM/ARN. Nas considerações finais são apresentadas reflexões sobre a importância da sistematização de rotinas administrativas como instrumento para promover maior eficiência, transparência e organização no âmbito da Defensoria Pública, bem como de outros Polos ou órgãos públicos.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os principais conceitos que sustentam a análise deste estudo. Considerando a ausência de normatização nos processos internos da DPE-AM/ARN, é necessário compreender como a gestão por processos, a padronização de rotinas, o uso de sistemas de informação e a avaliação de desempenho influenciam a eficiência organizacional. São discutidos autores e abordagens sobre estruturação organizacional, administração pública e ferramentas para melhoria dos fluxos de trabalho, fundamentando a proposta deste estudo.

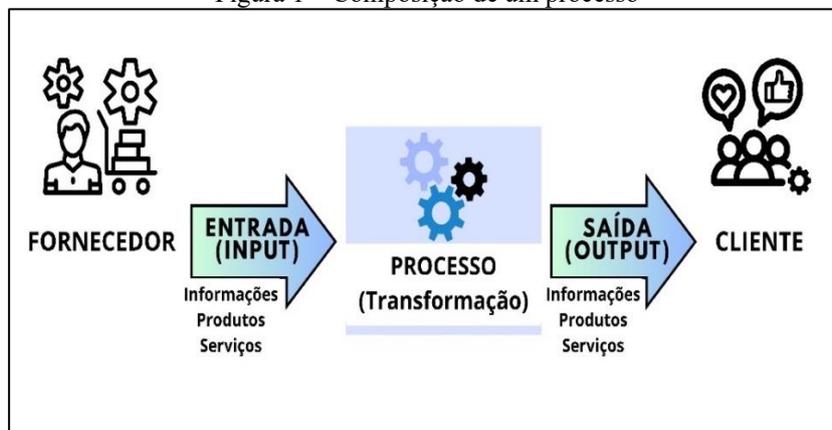
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS: DEFINIÇÃO, VANTAGENS E APLICAÇÃO

Processo pode ser entendido simplesmente como um conjunto de atividades que visam produzir um resultado de valor ao cliente (HAMMER, 1994). Já Oliveira (2007) define o processo como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que possuem relação lógica entre si, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes internos e externos.

Segundo Conti (1993), um processo pode ser entendido como alguma atividade organizada para gerar uma saída (*output*) pré-estabelecida por um cliente, tendo como ponto de partida uma entrada (*input*), necessária.

Podem ver os processos como um fluxo de trabalho com *inputs*, como materiais, equipamentos e até mesmo informações e conhecimento gerando *outputs*, que podem ser tanto produto como serviços claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e apresentam interdependência (GONÇALVES, 2000), como pode ser visto na Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Composição de um processo



Fonte: Guia Prático de Gestão de Processos (2024, p.4), adaptado pelos autores (2025).

Entre as principais vantagens da gestão por processos, destacam-se a padronização, a redução de retrabalho, a clareza na distribuição de responsabilidades e o aumento da eficiência organizacional. Hammer e Champy (1994) afirmam que, ao reestruturar processos com foco no resultado e não em departamentos isolados, é possível obter melhorias significativas em tempo, qualidade e custo.

A gestão por processos organizacionais destaca-se pela capacidade de melhorar a eficiência e a eficácia das organizações em comparação à gestão tradicional baseada em funções. Segundo Mandiolo et al. (2006), essa abordagem é mais voltada para atender às necessidades dos clientes, agrupando empregados e recursos para produzir um trabalho completo.

Como ressalta o Guia Prático de Gestão de Processo do Governo Federal (2024), a gestão de processos não se limita à documentação de fluxos, mas envolve a modelagem e a transformação contínua de processos para proporcionar ganhos à organização e à sociedade.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS E SUA APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de processos é uma abordagem estratégica e sistemática voltada para a identificação, desenho, execução, documentação, monitoramento e melhoria contínua dos processos organizacionais, visando alcançar resultados mais eficazes. Segundo Paim (2007), essa gestão pode ser dividida em três grandes grupos de atividades:

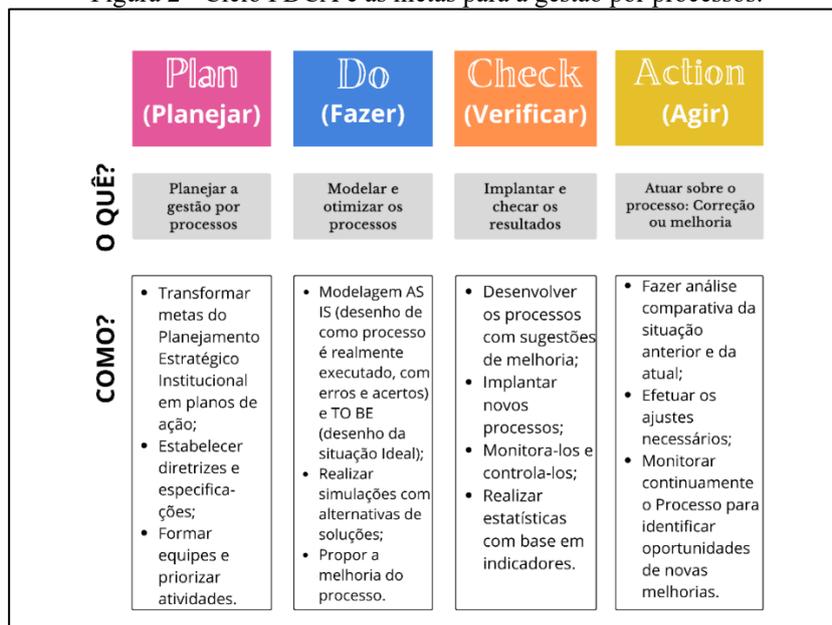
1. **Projetar ou conceber processos**, estabelecendo fluxos e metodologias eficientes.
2. **Gerir processos no dia a dia**, garantindo a execução eficaz dentro das organizações.
3. **Promover aprendizado sobre processos**, possibilitando melhorias constantes.

No setor público, essa abordagem ganha ainda mais relevância, pois os processos bem estruturados são fundamentais para a entrega de serviços de qualidade à população. Hammer e Champy (1994) destacam que a gestão de processos é essencial para a criação de valor, especialmente nas instituições públicas, onde a eficiência operacional impacta diretamente o cidadão.

O Ministério Público Federal (MPF) é um exemplo de aplicação eficaz da gestão de processos na administração pública. De acordo com seu *Manual de Gestão por Processos* (2013), a instituição adota metodologias para mapear, uniformizar e otimizar processos organizacionais, garantindo melhorias contínuas por meio da análise de indicadores de desempenho.

Para alcançar esses objetivos, o MPF utiliza ferramentas de aprimoramento gerencial como o **Ciclo PDCA** (*Plan, Do, Check, Act*), um dos instrumentos mais utilizados pelos sistemas de Gestão de Qualidade para a melhoria contínua, inclusive em sistemas de certificados de gestão como é o caso da família de normas ISO 9000, Figura 2, na página a seguir. Nesta, mostra-se abordagem estruturada que possibilita ajustes progressivos e sustentáveis na gestão organizacional (Marshall Junior et al., 2006).

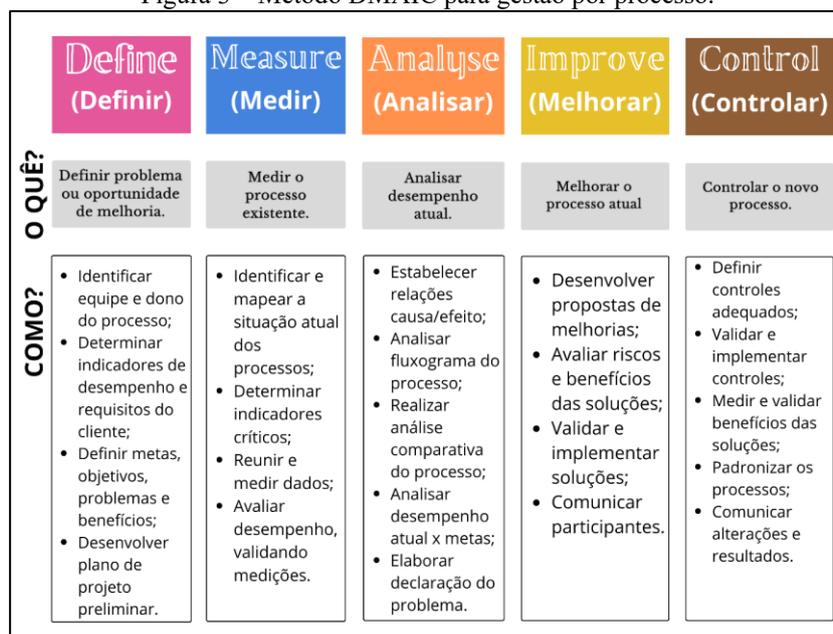
Figura 2 - Ciclo PDCA e as metas para a gestão por processos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base no Manual de Gestão do MPF (2013, pg. 44).

Ainda outra ferramenta importante para este tipo de abordagem é o método **DMAIC**, que é construído com ajuda do PDCA que inclui etapas de definição, análise, melhoria e controle dos processos. Ele é composto por cinco etapas fundamentais, que podem ser vistas na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Método DMAIC para gestão por processo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base no Manual de Gestão do MPF (2013, pg. 44).

O método DMAIC é essencial para empresas e/ou organizações que buscam reduzir desperdícios, aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços. Ele pode ser aplicado em diversos setores, desde a indústria até a administração pública, garantindo processos mais organizados e eficazes.

2.3 NORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

A normatização de processos administrativos consiste na criação de diretrizes claras e padronizadas para a execução das atividades institucionais, garantindo uniformidade, eficiência e previsibilidade na gestão organizacional. Segundo Hammer e Champy (1994), a normatização permite que os processos sejam replicáveis, reduzindo falhas operacionais e otimizando o desempenho organizacional.

No contexto da DPE-AM/ARN, a falta de normatização impacta negativamente a produtividade dos servidores, o fluxo de atendimento ao público e a comunicação entre setores. Estudos como o de De Sordi (2012) reforçam que a integração institucional e a padronização de atividades são essenciais para garantir serviços públicos eficazes, minimizando inconsistências operacionais e fortalecendo a gestão estratégica.

Para implementar a normatização administrativa, algumas boas práticas utilizadas no setor público podem ser consideradas, ainda que não se possa responsabilizar ou atribuir a eficiência completa ao uso exclusivo de práticas comuns. Preliminarmente, pode-se indicar algumas destas, para a melhoria dos processos, como:

- **Elaboração de um Manual de Procedimentos Internos**, com instruções claras sobre as atividades e fluxos operacionais.
- **Uso de Sistemas de Informação Gerencial (SIG)** para padronizar registros e otimizar o acompanhamento de processos administrativos.
- **Criação de indicadores de desempenho** para monitorar a eficiência dos serviços prestados.
- **Treinamento contínuo dos servidores**, garantindo a aplicação uniforme das normas estabelecidas.

A normatização não é um processo estático, mas sim um sistema dinâmico que deve ser constantemente atualizado e aprimorado, de acordo com as necessidades organizacionais e demandas do público atendido. Quando bem estruturada, ela potencializa a eficiência administrativa, reduz retrabalho e melhora significativamente o alinhamento institucional, tendo como resultado a celeridade e eficiência de processos.

2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS E FERRAMENTA BPMN

O mapeamento de processos é uma metodologia que utiliza diagramas para representar de forma clara e padronizada o fluxo de trabalho dentro de uma organização. Seu objetivo principal é facilitar a análise dos processos existentes e identificar oportunidades de melhoria, promovendo eficiência operacional.

Dentro desse contexto, a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) se destaca como uma ferramenta que proporciona descrição objetiva e estruturada dos processos internos e externos. Segundo Silver (2009), a BPMN facilita a análise ao organizar visualmente o fluxo das atividades, permitindo um entendimento claro e sistemático dos processos organizacionais.

Para realizar um mapeamento eficaz, as etapas ou atividades devem ser apresentadas graficamente e organizadas de maneira cronológica. Segundo Reis e Blattmann (2004), os processos seguem uma hierarquia de detalhamento, conforme quadro 1, abaixo.

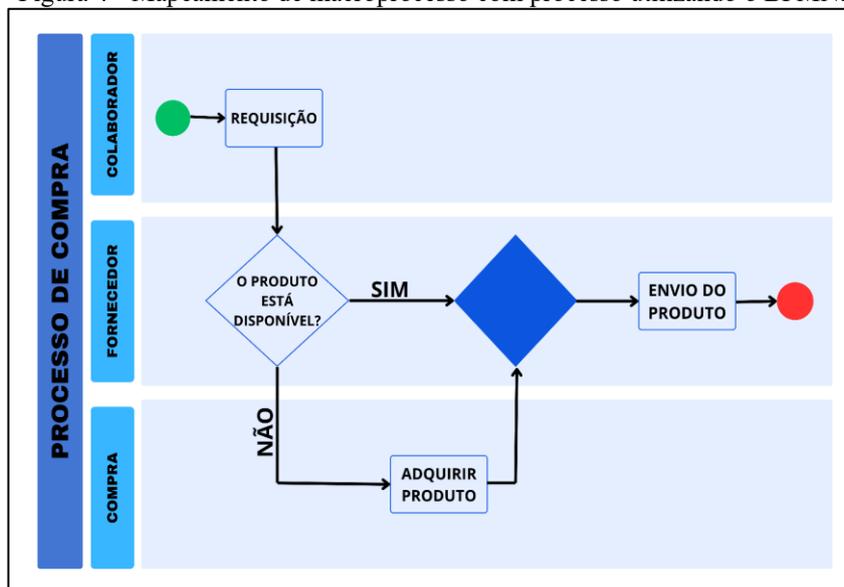
Quadro 1 - Hierarquia de Processos.

Categoria	Descrição
Macroprocessos	Abrangem mais de uma função dentro da organização, impactando diferentes áreas. Dependendo da complexidade, podem ser subdivididos em subprocessos.
Subprocessos	São divisões dos macroprocessos com objetivos específicos, organizados dentro de departamentos.
Atividades	Detalham tarefas específicas dentro dos subprocessos, garantindo clareza na execução.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A representação gráfica desses elementos permite que as organizações analisem seus fluxos de trabalho e identifiquem pontos de melhoria. Conforme ilustrado na Figura 4, abaixo.

Figura 4 - Mapeamento de macroprocesso com processo utilizando o BPMN.



Fonte: <https://www.pipefy.com/pt-br/blog/bpmn/>

No caso apresentado, observa-se o fluxo do processo de solicitação de compra, desde a requisição inicial até a entrega do produto ao cliente. Onde a BPMN possibilita a visualização de um processo completo, desde sua origem até a conclusão.

2.4.1 Elementos básicos de um diagrama que utiliza BPMN

A notação BPMN elenca um conjunto de elementos básicos que permitem representar diversos processos e fluxos de trabalhos, ainda que complexos.

O BPMN define e usa um único tipo de diagrama, chamado de Diagrama de Processos de Negócio (DPN). Nesse diagrama, são dispostos os diversos elementos que formam o BPMN (VALLE e OLIVEIRA, 2009, p.78). Pode-se agrupar esses elementos básicos em quatro categorias: objetos de fluxo, objetos de conexão, raias e artefatos. No quadro 2, abaixo, estão alguns dos elementos básicos que são utilizados em um diagrama BPMN.

Quadro 2 - Elementos básicos para um diagrama BPMN.

Elemento	Descrição	Símbolo
Eventos	Representam acontecimentos no processo, como início, fim ou eventos intermediários.	○
Atividades	São tarefas ou subprocessos realizados dentro do fluxo.	⬢
Fluxo de sequência	Conectam atividades e eventos, mostrando a ordem de execução.	→
Gateways	Definem pontos de decisão que alteram o fluxo do processo.	⬢
Pools e Lanes	Representam participantes e responsabilidades dentro do processo.	⬢
Artefatos	Elementos adicionais, como dados ou anotações, que ajudam a documentar o processo.	⬢

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Existem diversas ferramentas que utilizam o BPMN para a representação gráfica do fluxo de processos, algumas pagas, outras com versões gratuitas, que variam apenas quanto às funcionalidades oferecidas.

2.5 GESTÃO E ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações públicas são fundamentais para atender às demandas da sociedade, garantindo serviços essenciais em áreas como saúde, educação e administração. Sua principal finalidade é oferecer serviços com qualidade, eficácia e democracia, promovendo cidadania e dignidade (Braga, 1998).

Diferentemente das organizações privadas, cujo foco é o lucro, as instituições públicas devem gerir eficientemente os recursos tributários para beneficiar a população (Pinto et al., 2008). Além disso, estão interligadas em um ecossistema governamental, onde processos Inter organizacionais exigem coordenação, transparência e equilíbrio entre autonomia e cooperação (Tregear et al., 2008 apud Santana, 2010).

O serviço público, conforme Rodrigues et al. (2022), deve atender às necessidades da população, independentemente do setor envolvido, garantindo o funcionamento contínuo das engrenagens governamentais.

2.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Os sistemas de informação e a gestão do desempenho estratégico estão intimamente ligados, pois ambos contribuem para a eficiência organizacional e a tomada de decisões fundamentadas. O Sistema de Informação Gerencial (SIG), dentro do conceito mais amplo de Sistemas de Informação (SI), atua na coleta, armazenamento e transmissão de informações, transformando esses dados em insights estratégicos que impactam diretamente a administração e o gerenciamento de uma instituição. No quadro 3, abaixo, se encontram os sistemas identificados durante a pesquisa e que são utilizados no Polo pelos colaboradores.

Quadro 3 – Sistemas utilizados pelos servidores do Polo Alto Rio Negro (DPE-AM/ARN)

Sistema	Descrição
SOLAR	Sistema de atendimento da DPE-AM. Gerencia registros de assistidos, demandas e documentos.
PROJUDI	Processo Judicial Digital. Utilizado para atuação em processos judiciais eletrônicos.
SR DPEAM	Sistema de Relatórios da DPE. Utilizado para estatísticas, produtividade e controle institucional.
SEI (Sistema Eletrônico de Informações)	Plataforma de tramitação de processos administrativos internos e documentos oficiais.
SEEU	Sistema de Execução Penal. Automatiza registros e cálculos de penas nos processos penais.
Planilhas compartilhadas (Excel)	Utilizadas informalmente para controle de atividades e organização de dados.
TÁTO DESK	Sistema de suporte técnico para abertura de chamados e manutenção de sistemas e equipamentos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

A análise dos sistemas em uso no Polo Alto Rio Negro evidencia a multiplicidade de plataformas utilizadas para atender às demandas institucionais, tanto na esfera judicial quanto administrativa. No entanto, essa variedade, aliada à ausência de normatização sobre o uso e integração desses sistemas, pode comprometer a eficiência organizacional. Dessa forma, a padronização dos procedimentos internos, aliada ao uso estratégico das ferramentas tecnológicas, configura-se como um passo essencial para a melhoria contínua dos serviços prestados pela Defensoria Pública do Estado do Amazonas.

2.6.1. Sistemas e informações organizacionais

A classificação de um sistema pode seguir diferentes abordagens. Segundo Silva et al. (2016), um sistema é um conjunto de elementos interdependentes que formam uma estrutura maior, na qual a totalidade supera a soma das partes individuais. Bastos et al. (2016, p.305) complementa essa definição ao afirmar que um sistema é um “conjunto ou combinação de elementos interligados que formam um todo complexo ou unitário”.

No contexto organizacional, os Sistemas de Informação (SI) desempenham um papel essencial, pois coletam, armazenam e processam dados para gerar informações úteis. Segundo Viana (2015, p.17), informar significa, entre outros aspectos, instruir, comunicar e ensinar. Assim, os SI contribuem para a eficiência administrativa, proporcionando agilidade na prestação de serviços e transparência na gestão.

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é uma evolução dos SI, focado na conversão de dados brutos em informações estratégicas para auxiliar líderes empresariais. Lugoboni et al. (2018) destacam que os SIG são ferramentas estratégicas, unindo valores humanos e organizacionais à tecnologia, melhorando processos e controles internos.

2.6.2 Gestão estratégica e desempenho

A gestão é um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional. Nerd (2018, p.2) define a gestão como a interpretação de objetivos e sua transformação em ações empresariais, por meio do planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados. Segundo Mendonça (2022, p.5), independentemente de ser aplicada no setor público ou privado, a gestão busca atingir metas e objetivos organizacionais.

Dentro desse conceito, a gestão do desempenho é um processo estratégico que visa aprimorar a performance individual e coletiva dentro de uma organização. Conforme afirmam Bruno et al. (2022, p.112), a gestão de desempenho é uma ferramenta essencial para a mensuração e melhoria de produtividade, impactando diretamente os resultados institucionais.

Além disso, a gestão estratégica reflete na capacidade da organização de planejar e executar suas ações com eficiência. De acordo com Feliciano et al. (2028, p.2), estratégia no contexto corporativo representa o caminho adotado para alcançar metas organizacionais. Segundo Vilela (2020, p.10), a gestão estratégica integra planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de estratégias, visando aprimorar a missão institucional e o cumprimento de metas.

2.6.3 Relação entre SIG e GDE

A integração entre Sistemas de Informação Gerencial (SIG) e a Gestão Estratégica é essencial para modernizar processos internos e melhorar a tomada de decisões. Silva et al. (2020, p.102) afirmam que o SIG fornece aos gestores detalhes sobre as operações organizacionais, permitindo maior controle, planejamento e eficácia gerencial.

A gestão estratégica e a gestão de desempenho, por sua vez, utilizam as informações geradas pelos SIG para definir ações estratégicas, otimizar processos e garantir um acompanhamento detalhado dos indicadores institucionais.

Dessa forma, os Sistemas de Informação e a Gestão do Desempenho Estratégico se complementam na busca pela eficiência operacional e transparência organizacional, consolidando a tecnologia como aliada fundamental na administração empresarial.

III. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza explicativa, fundamentada no método indutivo, conforme descrito por Bacon (2003 apud Grubba, 2012), que valoriza a observação direta dos fenômenos para alcançar conclusões baseadas na experiência prática. O objetivo central é analisar os impactos da ausência de padronização dos procedimentos internos na DPE-AM/ARN e propor alternativas para minimizar a ineficiência operacional.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que visa propor soluções para um problema concreto da instituição. De acordo com Nascimento e Souza (2016), estudos aplicados estão diretamente voltados à resolução de desafios práticos, o que reforça sua relevância institucional. A abordagem quali-quantitativa permite integrar a análise subjetiva da experiência dos servidores com a coleta de dados objetivos, contribuindo para uma compreensão mais ampla da realidade investigada (Demo, 2000).

Foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, análise documental, observação direta e aplicação de questionário. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em textos acadêmicos, normativas institucionais e autores que abordam gestão de processos, administração pública e normatização. A análise documental concentrou-se em registros administrativos e relatórios disponíveis no site da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, os quais permitiram identificar lacunas e ausência de manuais operacionais. Um dos documentos mais relevantes foi o rol de documentos exigidos para o atendimento, que, embora útil, ainda carece de adaptação à realidade local.

A observação direta foi conduzida ao longo de dois anos pela autora 1, e por cinco meses pelos autores 2 e 3, durante o estágio supervisionado. Essa observação possibilitou acompanhar a rotina institucional e compreender como o conhecimento sobre os processos é repassado informalmente entre os servidores. A aplicação do questionário ocorreu por meio da plataforma Google Forms, contando com a participação de colaboradores do Polo. O instrumento contou com questões fechadas, abertas e múltipla escolha, organizadas em blocos temáticos relacionados à organização interna, comunicação, uso de sistemas e percepção sobre normatização.

A definição da amostra ocorreu de forma não probabilística, conforme Marconi e Lakatos (2017), contemplando defensores públicos, servidores e colaboradores diretamente envolvidos na execução das atividades administrativas e jurídicas, garantindo representatividade dos dados.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Gil (2002), permitindo a categorização das respostas e a identificação de padrões recorrentes. Para reforçar a validade das conclusões, foi empregada a técnica de triangulação de dados, relacionando os achados da pesquisa bibliográfica, documental, observacional e do questionário.

O estudo foi desenvolvido em etapas sequenciais, iniciando-se com o levantamento teórico e documental, seguido pela aplicação dos instrumentos e análise dos dados. As conclusões obtidas fundamentam propostas práticas voltadas à normatização dos procedimentos internos da DPE-AM/ARN, com vistas à melhoria da eficiência organizacional e da qualidade dos serviços prestados à população.

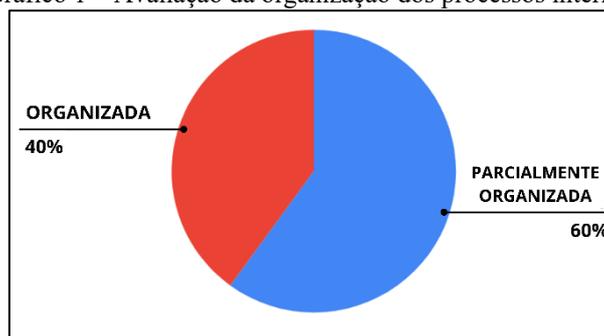
IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, organizados em blocos temáticos. Os dados revelam percepções dos servidores sobre os processos internos, comunicação entre setores, uso de sistemas de informação e a ausência de padronização institucional.

4.1 ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS

A maioria dos participantes classificou a organização dos processos internos como parcialmente organizada, Gráfico 1, na página seguinte, apontando como principais problemas a falta de padronização e de orientações claras. Esses resultados reforçam a constatação empírica observada na rotina do Polo Alto Rio Negro, em que o conhecimento é transmitido informalmente entre os servidores, sem diretrizes documentadas.

Gráfico 1 – Avaliação da organização dos processos internos

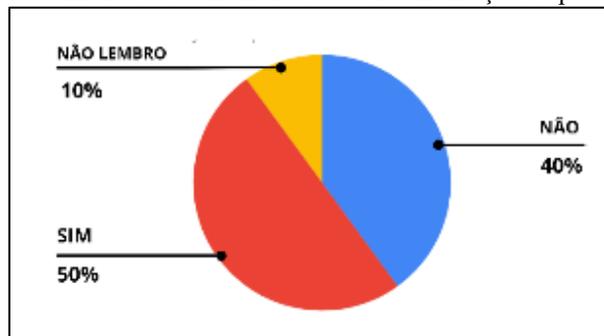


Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

4.2 TREINAMNETOS E CAPACITAÇÃO

Quanto à existência de treinamentos formais, os dados indicam que 40% dos respondentes não receberam nenhum tipo de capacitação sobre os processos internos. E 50% afirmam que sim, e 10% não lembram conforme Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 – Recebimento de treinamento sobre normatização de processos internos



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Os dados revelam que a capacitação sobre processos internos ainda é um desafio, talvez por sua localidade distante da capital para receber treinamentos pessoalmente ou outros fatores. Porém, o fator relevante apresentado é que há contradição nas respostas sobre a existência ou não de treinamentos para os colaboradores, visto que 40%

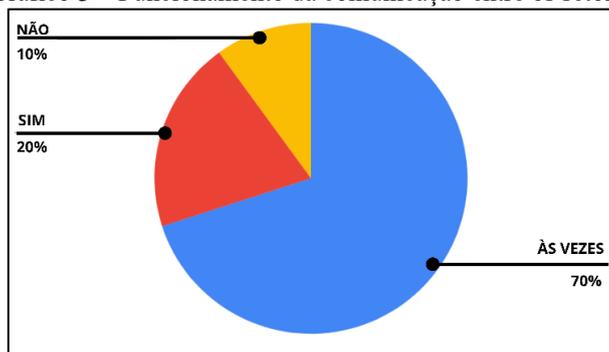
afirmam que não há treinamentos e 50% afirmam o contrário. Assim, as afirmações antagônicas podem direcionar o pesquisador à fragilidade das informações, que podem inclusive, ser consideradas nulas.

4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Sobre a comunicação entre setores, os servidores relataram dificuldades ocasionais, conforme Gráfico 3, seguinte, que, somadas à ausência de protocolos institucionais, contribuem para falhas no atendimento.

Como destacado por Lacombe e Heilborn (2003), a comunicação interna eficiente depende de processos bem definidos, o que não se verifica na realidade observada.

Gráfico 3 – Funcionamento da comunicação entre os setores

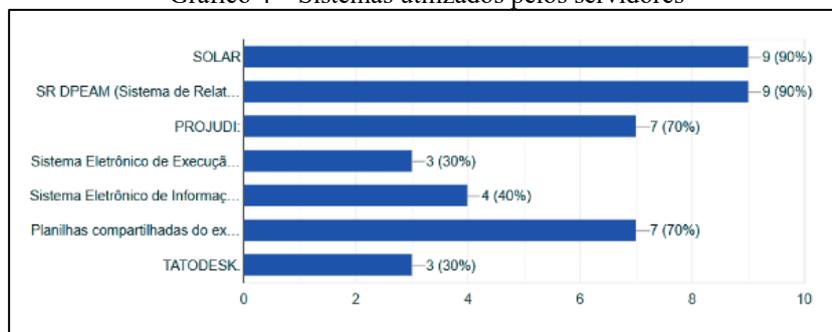


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

4.4 SISTEMAS UTILIZADOS

Em relação ao uso de sistemas internos, todos os participantes afirmaram utilizar ao menos uma ferramenta tecnológica na rotina administrativa, com destaque para o SOLAR, PROJUDI, SEI e planilhas compartilhadas, conforme gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 – Sistemas utilizados pelos servidores



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

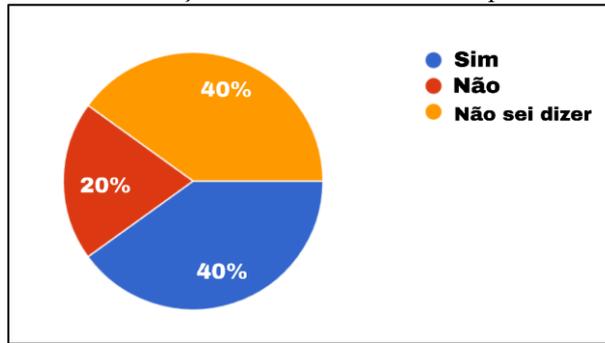
Apesar da diversidade de sistemas, muitos usuários apontaram dificuldade de utilização, especialmente no caso do SOLAR, considerado pouco intuitivo. Embora exista um curso institucional online sobre o uso do sistema, a maioria dos novos colaboradores não o realiza, optando por aprender na prática, o que acentua o risco de uso inadequado.

Esta prática, em cenário parecido pode tornar-se regra, já que os colaboradores não deixarão de operar suas atividades diárias para procurar de forma autônoma, em seu expediente, as possibilidades internas de capacitação e/ou qualificação para o uso correto dos sistemas.

4.5 INDICADORES E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A falta de indicadores de desempenho foi outro ponto identificado. A maioria dos servidores não soube informar se o setor utiliza métricas formais para avaliar as atividades, conforme Gráfico 5. No entanto, houve consenso quanto à importância dos indicadores como instrumento de eficiência. A DPE-AM dispõe do Sistema de Relatórios (SR), utilizado para lançar os atendimentos e gerar dados quantitativos, mas ainda carece de padronização no uso e na interpretação das informações que devem ser lançadas.

Gráfico 5 – Utilização de indicadores de desempenho no setor

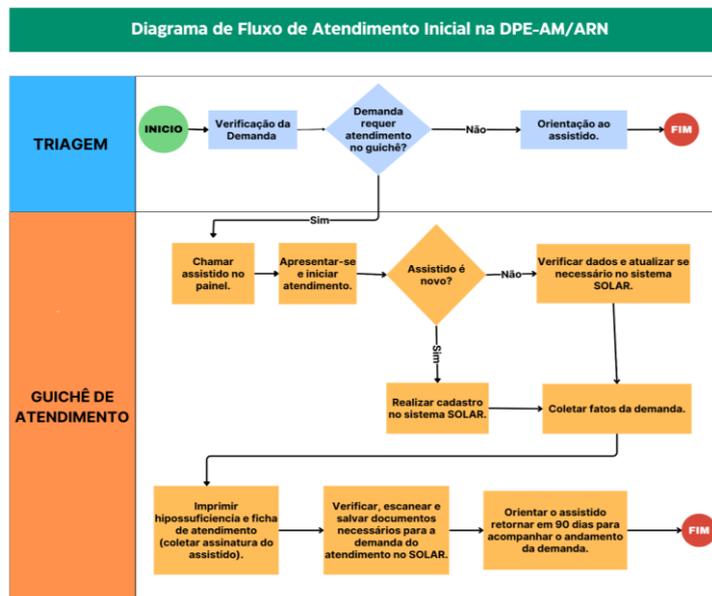


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

4.6 PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA O MANUAL DE PROCEDIMENTOS INTERNOS

Diante desses resultados, observou-se a necessidade de normatização dos processos internos. A elaboração de um manual de procedimentos operacionais surge como alternativa estratégica para consolidar rotinas, orientar novos servidores e reduzir a dependência de repasses informais. A Figura 5 demonstra o fluxo de BPM, para clareza.

Figura 5 – Modelo BPMN do fluxo de atendimento inicial na DPE-AM/ARN.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2025).

As raias organizam as atividades por setores, departamentos ou papéis específicos, facilitando a visualização de quem executa cada ação no fluxo.

No Quadro 4, abaixo, apresentam-se os elementos que esse manual deve conter.

Quadro 4 – Elementos para o manual de normatização.

Seção	Descrição
Apresentação e objetivo do manual	Breve contextualização da unidade e finalidade do documento.
Organograma institucional	Principais áreas e suas funções dentro da organização.
Fluxogramas operacionais	Visualização dos principais processos, como atendimento inicial, tramitação de documentos, elaboração de peças e encerramento de demandas.
Procedimentos por setor	Descrição detalhada das atividades de cada setor (jurídico, administrativo, atendimento ao público), com responsáveis e prazos.
Modelos e formulários padronizados	Anexos contendo minutas, roteiros de petições, formulários e documentos institucionais.
Regras de uso dos Sistemas de Informação (SIGs)	Orientações básicas sobre uso correto do SOLAR, PROJUDI, SEEU, SEI, planilhas compartilhadas, entre outros.
Boas práticas de comunicação interna	Canais oficiais, linguagem adequada, uso de aplicativos e e-mail institucional.
Glossário institucional	Definição de termos jurídicos e administrativos usados com frequência.

Atualização e revisão do manual	Sugestão de periodicidade e responsáveis pela manutenção do documento.
---------------------------------	--

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A proposta do manual encontra respaldo nos próprios servidores, que indicaram, nas questões abertas, a importância de fluxogramas, passo a passo das atividades e orientações claras sobre o uso dos sistemas internos. A institucionalização dessas informações pode contribuir para a melhoria do atendimento à população, fortalecimento da cultura organizacional e aumento da produtividade dos setores.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa surgiu da vivência da autora 1 e 2 como estagiárias na DPE-AM-ARN, onde ao longo da experiência, foi possível perceber o quanto a ausência de procedimentos padronizados impacta o dia a dia dos colaboradores e, principalmente, a qualidade do atendimento prestado à população.

Muitas tarefas foram aprendidas na prática, com base em orientações informais. Isso gerou insegurança, dúvidas e a sensação de estar sempre “começando do zero”. A partir desse olhar, busca-se entender melhor como a padronização poderia contribuir para tornar o trabalho mais fluido, organizado e eficiente.

Os dados confirmaram o que vivenciou-se, na prática: há falhas na comunicação, falta de treinamentos e carência de instruções formais. Por isso, foi proposta a criação de um manual de procedimentos, pensado em facilitar a rotina dos colaboradores e oferecer mais clareza aos processos internos.

Mais do que um produto técnico, este trabalho representa o desejo genuíno de melhorar a realidade vivida e compartilhada dentro da Defensoria.

REFERÊNCIAS

- [1]. AMAZONAS. **Diário Oficial Eletrônico da Defensoria Pública do Estado do Amazonas**. Ano 9, Edição 1.964, 20 jun. 2023, p. 67-85. Disponível em: Diário Oficial. Acesso em: 31 maio 2025.
- [2]. AMAZONAS. **Lei Complementar nº 01, de 30 de março de 1990**. Dispõe sobre a organização da Defensoria Pública do Estado do Amazonas. Disponível em: [Legislação do Amazonas](#). Acesso em: 31 maio 2025.
- [3]. BASTOS, Ronaldo da Silva (Comp.); SCHIBELBAIN, Luiz Fernando (Comp. e Rev.); SANTOS, Fernando (Rev.); REIS, Rafaela dos (Capa). **Minidicionário da língua portuguesa**. 1. ed. Caxias do Sul, RS: Culturama, 2016. p. 305.
- [4]. BRAGA, Douglas. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998.
- [5]. BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [Planalto](#). Acesso em: 30 abril 2025.
- [6]. BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos: Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público**. Brasília, DF: Governo Federal, 2024. 1ª edição. Disponível em: [Gestão de processos - BPM — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos](#). Acesso em: 12 de fev. 2025.
- [7]. BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos: Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público**. Brasília, DF: Governo Federal, 2024. 1ª edição. Disponível em: [Gestão de processos - BPM — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos](#). Acesso em: 12 de fev. 2025.
- [8]. BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação; Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013.
- [9]. CONTI, T. **Building Total Quality: a guide for management**. English language ed. London: Chapman&Hall, 1993.
- [10]. DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3.ed., revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [11]. DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- [12]. DUTRA, Bruno; MARRONI, Etienne Villela; ROSA, Ariane Ferreira Porto; ROYER, Rogerio. **Gestão estratégica de desempenho: uma avaliação do impacto da atividade remunerada em período integral no desempenho acadêmico dos discentes do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)**. Sinergia: Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, [S. l.], v. 26, n. 1, 2022. DOI: 10.17648/2236-7608-v26n1-12967. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/12967>. Acesso em: 14 de março de 2025.
- [13]. FELICIANO, Felipe Kupka; ALVEZ, Juliano Keller; WILLERDING, Inara Antunes Vieira; SANTOS, Aureo dos; LAPOLLI, Édis Mafra. **A importância da gestão por indicadores de desempenho para a competitividade organizacional**. In: Congresso Nacional De Inovação E Tecnologia – Inova, São Bento do Sul-SC. 2018. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/ceplan/id_cpmenu/1596/banner_b_16681942043503_1596.pdf. Acesso em 14 de maio de 2025.
- [14]. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri-SP: Atlas, 2002.
- [15]. GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 8-19, jan./mar. 2000. Disponível em: SciELO. Acesso em: 04 maio 2025.
- [16]. GRUBBA, Leilane Serratine. **Método empírico-indutivo: de Bacon aos trabalhos científicos em direito**. Revista do Instituto do Direito Brasileiro, v. 1, p. 6095-6128, 2012. Disponível em: [2012_10_6095_6128.pdf](https://www.instituto.org.br/revista/2012_10_6095_6128.pdf) Acessado em: 24 de fev. 2025.
- [17]. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- [18]. LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luis José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [19]. LUGOBONI, Leonardo Fabris; ALENCAR Eliete Alves de Brito; ZITTEI Marcus Vinicius Moreira e CHIROTTO Amanda Russo. **Alinhamento entre planejamento estratégico e sistema de Informação gerencial: estudo em empresas do terceiro setor com Atividade hoteleira**. Podium Sport, Leisure and Tourism Review. Vol.7, N. 1. 2018. Disponível em: (99+) Alinhamento entre

Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. Acesso em: 01 mai. 2025.

- [20]. MADIOLO, A. de S.; MORISHITA, C. S.; LIZARELLI, F. L.; MARTINS, M. F.; ITO, M. A. O. Gestão de processos em uma empresa do setor elétrico. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, [S. l.], n. 1, p. Pag. 31-39, 2006. DOI: 10.15675/gepros.v0i1.102. Disponível em: <https://gepros.emnuvens.com.br/gepros/article/view/102>. Acesso em: 4 mai. 2025.
- [21]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [22]. MENDONÇA, Paulo Bernardes Honório de. **Gestão do Conhecimento: Teorias e Práticas**. Brasília, DF: Fundação Nacional de Administração Pública – ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7695/1/Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 19 de maio de 2025.
- [23]. NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.
- [24]. NERD, Ali Aidar. **Funções da gestão e estilos de liderança**: introdução à gestão das organizações. S.I. S.N. 2018. Disponível em: https://ia903101.us.archive.org/15/items/FunesDaGesto_201807/Funcoes%20da%20Gestao.pdf. Acesso em: 19 de maio de 2025.
- [25]. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [26]. PAIM, Rafael. **As tarefas para gestão de processos**. 2007. 460 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- [27]. PINTO, J.; ALVES FILHO, C.; CHAGAS, P.; MOURA, H. **Aplicação de uma Metodologia Adaptada para a Gestão de Processos de Negócios em Organizações Públicas**. In: Proceedings of Brazilian Workshop on BPM. Vol. 1. [s.d.].
- [28]. PIPEFY. **O que é BPMN, para que funciona e como aplicar na sua empresa**. 4 de jul. 2022. Disponível em: <https://www.pipefy.com/pt-br/blog/bpmn/>. Acesso em: 01 mai. 2025.
- [29]. REIS, Margarida Maria de Oliveira; BLATTMANN, Ursula. **Gestão de processos em bibliotecas**. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 2, n. 1, p. 1–17, 2004. DOI: 10.20396/rdbci.v1i2.2077. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- [30]. RODRIGUES, Wanderleia do Rocio Monteiro; SELOW, Marcela Lima Cardoso; WAGNER, Adriana Franzoi. **Qualidade no atendimento ao público**. Revista Dom Acadêmico, v. 1, n. 1, 2016.
- [31]. SANTANA, A. F. L.; ALVES, C. F.; MOURA, H. P. **Governança de BPM em processos inter-organizacionais do setor público**. In: VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, 2007, p. 445–452, 2010.
- [32]. SANTOS, Aryelton Medeiros dos; TAVARES, Thiago Daniel Ribeiro; JUNIOR, Ilso Ronaldo Kmitta; GOUVEIA, Ricardo Scravajar; MORRUDO, Anderson Luis Raldi; FERREIRA, Gleison Fabiano Lucio Assunção; FRANÇA, Deimyson Alcantara; FURLAN, Donizete Vaz; SILVA, João Mário Vieira de Paula e; OLIVEIRA, Ana Karoliny Freitas de; SANTOS, Daniel Tavares dos. **Direito Administrativo Aplicado à Gestão Pública**. Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), v. 29, n. 8, série 7, p. 45-49, ago. 2024. e ISSN 2279-0837, p-ISSN 2279-0845. Disponível em: [IOSR Journal](https://iosrjournal.in). Acesso em: 11 fev. 2025.
- [33]. SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA. Lei nº 0084, de 14 de novembro de 2017. Dispõe sobre a cooficialização da Língua Yanomami, com o status de uso e prática reconhecidos juntamente com outras Línguas Indígenas e Língua Portuguesa no âmbito do Município de São Gabriel da Cachoeira e dá outras providências. Direito linguístico, 14 nov. 2017. Disponível em: <https://direitolinguistico.com.br/repositorio/s/rbll/item/69#lg=1&slide=0>. Acesso em: 27 mar. 2025.
- [34]. SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA. Lei nº 210, de 31 de outubro de 2006. Dispõe sobre a cooficialização das Línguas Nheengatu, Tukano e Baniwa, à Língua Portuguesa, no Município de São Gabriel da Cachoeira/Estado do Amazonas. Direito linguístico, 31 out. 2006. Disponível em: <https://direitolinguistico.com.br/repositorio/s/rbll/item/22#lg=1&slide=0>. Acesso em: 27 mar. 2025.
- [35]. SILVA, Ana Lys Oliveira da; VASQUES, Fernanda Cruz; NUNES, Vitória Souza. **Sistema de informação gerencial: estudo de caso em uma empresa pública de tecnologia da informação**. Revista RH Visão Sustentável, Rio de Janeiro, v. 2, 2020. Disponível em: https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/3264/1393. Acesso em: 13 de maio de 2025.
- [36]. SILVA, Alcineide Pereira da; SANTOS, Júlio César dos; KONRAD, Márcia Regina. **Teoria geral dos sistemas: diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa**. Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170509162834>. Acesso em: 01 mai. 2025.
- [37]. SILVER, Bruce. **BPMN Method & Style**. Cody-Cassidy Press, 2009.
- [38]. VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação Bpmn**. São Paulo: Atlas, 2009.
- [39]. VIANA, Cleverson Tabajara. **Sistemas de informação no contexto da inovação, dos sistemas, da informação e dos processos gerenciais**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. ifsc.edu.br/documents/30701/523474/sistemas_Informacao_contexto_inovacao_producao_WEB.pdf. Acesso em: 01 mai. 2025.
- [40]. VILELA, Junqueira, Pedro. **Guia técnico de Gestão Estratégica**. Brasília: Ministério da Economia, Secretaria de Gestão, 2020. Disponível em: [Guia Técnico de Gestão Estratégica \(ENAP, 2021\).pdf](https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/guia-tecnico-de-gestao-estrategica) — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Acesso em: 19 de maio de 2025.

GLOSSÁRIO

- [41]. **BPMN (Business Process Model and Notation)** – Notação gráfica padronizada utilizada para representar visualmente os fluxos de processos de trabalho, facilitando a compreensão e a padronização de atividades organizacionais.
- [42]. **DPE-AM** – Defensoria Pública do Estado do Amazonas. Instituição responsável por prestar assistência jurídica gratuita às pessoas em situação de vulnerabilidade no estado do Amazonas.
- [43]. **GDE (Gestão do Desempenho Estratégico)** – Conjunto de práticas e ferramentas voltadas à medição, acompanhamento e melhoria dos resultados institucionais com foco em eficiência e qualidade.
- [44]. **Manual de Procedimentos** – Documento institucional que organiza, detalha e padroniza rotinas administrativas e operacionais, servindo como referência para os servidores na execução de suas atividades.
- [45]. **Normatização** – Processo de formalização e padronização de rotinas e procedimentos internos, com o objetivo de garantir uniformidade, eficiência e continuidade institucional.
- [46]. **Polo Alto Rio Negro (DPE-AM/ARN)** – Unidade descentralizada da Defensoria Pública do Estado do Amazonas localizada em São Gabriel da Cachoeira, responsável por atender a região do Alto Rio Negro.
- [47]. **PROJUDI** – Sistema eletrônico utilizado para tramitação de processos judiciais, promovendo maior celeridade e organização dos fluxos processuais.
- [48]. **SEEU (Sistema Eletrônico de Execução Unificado)** – Plataforma digital do Conselho Nacional de Justiça voltada ao controle e acompanhamento das penas e medidas alternativas.
- [49]. **SEI (Sistema Eletrônico de Informações)** – Sistema de gestão de processos e documentos administrativos digitais, amplamente utilizado na administração pública brasileira.

- [50]. **SIG (Sistema de Informação Gerencial)** – Sistema que coleta, processa e disponibiliza dados relevantes para subsidiar a tomada de decisões no ambiente organizacional.
- [51]. **SOLAR (Solução Avançada em Atendimento de Referência)** – Sistema utilizado pela DPE-AM para registro e acompanhamento dos atendimentos realizados, relatórios e demandas jurídicas.
- [52]. **SR (Sistema de Relatórios)** – Ferramenta interna da DPE-AM voltada à mensuração de atendimentos e à produção de relatórios gerenciais para fins de controle e planejamento institucional.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estado do Amazonas – Polo Alto Rio Negro

Pesquisador Responsável: Simone Kelen da Silva Xavier, Yasmin Cordeiro Jurema, Matheus Aguiar D'Avila.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa. Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de preenche-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo ou com um membro da equipe desta pesquisa para esclarecê-los.

A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar do mesmo.

O objetivo desta pesquisa é *"Analisar os impactos da falta de padronização nos procedimentos internos da Defensoria Pública do Estado do Amazonas – Polo Alto Rio Negro, impactando na eficiência e organização de suas atividades"* e tem como justificativa *identificar e propor soluções para otimizar os processos internos da DPE-ARN, visando melhorar a qualidade do atendimento jurídico prestado à população.*

Se o(a) participante aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes:

https://docs.google.com/forms/d/1NDPStgK3ST5tEgK03-KFJ7_wk4AACC031026R_/edit 1/11

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

- Participação em entrevistas que durarão aproximadamente 20 minutos cada.
- Responder a questionários sobre os procedimentos internos e a qualidade do atendimento.

Toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco. No nosso estado, os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são:

- Desconforto ao responder perguntas pessoais durante as entrevistas.
- Possível quebra de sigilo e confidencialidade dos dados, embora todas as medidas serão tomadas para evitar isso.

Contudo, esta pesquisa também pode trazer benefícios. Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa são:

- Contribuição para a melhoria dos serviços prestados pela Defensoria Pública.
- Aumento do conhecimento sobre a gestão de processos em instituições públicas, o que pode beneficiar futuros atendimentos.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de ciências sociais aplicadas e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto, bem como em todas as fases da pesquisa.

https://docs.google.com/forms/d/1NDPStqK3STtsuEgkG3-KFJ7_welka4AC0310269_/edit 2/11

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como é garantido a você, o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que o(a) Sr(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Simone Kelen da Silva Xavier, pelo telefone (97) 98802-9896, no endereço Rua Projetada DII, nº 85, bairro Dabará, São Gabriel da Cachoeira-AM, CEP: 69.750-000, ou pelo e-mail skdsx.adm19@uea.edu.br, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UEA).

Declaração de Consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado: "*GESTÃO DE PROCEDIMENTOS INTERNOS COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS – POLO ALTO RIO NEGRO*".

Eu, Simone Kelen da Silva Xavier, declaro cumprir as exigências contidas nos itens IV.3 e IV.4, da Resolução nº 466/2012 MS.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. PERFIL

1. 1.1 Nome completo. *

2. 1.2 Qual é o seu cargo na DPE-AM – Polo Alto Rio Negro? *

https://docs.google.com/forms/d/1NDPStqK3STtsuEgkG3-KFJ7_welka4AC0310269_/edit 3/11

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

3. 1.3 Há quanto tempo atua na Defensoria Pública? *

4. 1.4 Você já recebeu treinamentos específicos sobre normatização de processos internos?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Não lembro

2. FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS

Os procedimentos internos referem-se às práticas e normas estabelecidas dentro de uma organização para garantir que suas operações sejam realizadas de maneira eficiente e consistente.

5. 2.1 Quais procedimentos operacionais você utiliza no seu dia a dia?

Marque todas que se aplicam.

Atendimento ao público

Processamento de documentos

Comunicação interna

Atividades administrativas

Outro: _____

6. 2.2 Como você avalia a organização dos procedimentos internos da Defensoria?

Marcar apenas uma oval.

Organizada

Parcialmente organizada

Pouco organizada

Desorganizada

https://docs.google.com/forms/d/1NDP5IqK3STGtEgKQ3-KFJ7_welk4ACC310269L_II/edit 4/11

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

7. 2.3 Quais são os principais problemas nos processos internos?

Marque todas que se aplicam.

Falta de padronização

Comunicação falha

Retrabalho

Ausência de orientações claras

Sistemas ineficientes

Outro: _____

8. 2.4 Existem orientações claras sobre as tarefas no seu setor?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Em alguns casos

9. 2.5 Com que frequência você tem dificuldade por falta de padronização nos processos?

Marcar apenas uma oval.

Todos os dias

Raramente

Nunca

Outro: _____

3. COMUNICAÇÃO ENTRE SETORES

A comunicação entre setores é crucial para garantir a eficiência e a eficácia das operações dentro de uma organização.

https://docs.google.com/forms/d/1NDP5IqK3STGtEgKQ3-KFJ7_welk4ACC310269L_II/edit 5/11

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

10. 3.1 A comunicação entre os setores funciona bem?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Parcialmente

11. 3.2 Como é feita a comunicação entre setores?

Marcar apenas uma oval.

E-mail

Aplicativos de mensagens (Whatsapp, etc.)

Sistemas internos

Reuniões presenciais

Não sei dizer

Pessoalmente

Outro: _____

12. 3.3 você percebe falhas na comunicação?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Às vezes

4. USO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SIG).

SOLAR , PROJUDI e outros.

https://docs.google.com/forms/d/1NDP5tqX3ST5uEgK63-KFJ7_weka4AC0310269L_lI/edit 6/11

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

13. 4.1 Você utiliza algum sistema interno para gestão dos processos administrativos?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. 4.2 Quais destes você utiliza?

Marque todas que se aplicam.

SOLAR

SR DPEAM (Sistema de Relatório);

PROJUDI;

Sistema Eletrônico de Execução Penal (SEEU);

Sistema Eletrônico de Informações (SEI);

Planilhas compartilhadas do excel;

TATODESK.

Outro: _____

15. 4.3 Dos sistemas que marcou, eles atendem às necessidades de suas atividades?

Marque todas que se aplicam.

Sim

Não

Parcialmente

16. 4.4 Qual a maior dificuldade que você tem ao utilizar os SGI? *

https://docs.google.com/forms/d/1NDP5tqX3ST5uEgK63-KFJ7_weka4AC0310269L_lI/edit 7/11

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

5. INDICADORES DE DESEMPENHO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Indicadores de desempenho são métricas utilizadas para avaliar a eficiência e a eficácia das operações e processos dentro de uma organização.

17. 5.1 O seu setor utiliza indicadores de desempenho para medir a eficiência das atividades?

Marcar apenas uma oval.

Sim
 Não
 Não sei dizer

18. 5.2 Você acredita que a implementação de indicadores de desempenho pode melhorar a eficiência das atividades na Defensoria?

Marcar apenas uma oval.

Sim
 Não
 Talvez

6. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

O treinamento visa aprimorar habilidades e conhecimentos específicos para o desempenho atual de uma função, enquanto a capacitação prepara para futuros desafios e crescimento profissional, como lidar com novas tecnologias ou assumir novas responsabilidades.

19. 6.1 Ao iniciar suas atividades no Polo você recebeu algum treinamento?

Marcar apenas uma oval.

Sim
 Não

https://docs.google.com/forms/g/1NDP5hgK3ST1SuEgK03-KFJ7_wekaIACC310269L_II/edit 8/11

02/06/2025, 12:56 Gestão de procedimentos internos como ferramenta de eficiência organizacional: um estudo na Defensoria Pública do Estad...

20. 6.2 O treinamento foi:

Marcar apenas uma oval.

Virtual
 Presencial

21. 6.3 Quais programas de treinamento são oferecidos para os servidores sobre os procedimentos internos?

Marque todas que se aplicam.

Treinamento inicial
 Capacitação contínua
 Workshops e seminários
 Todos os acima
 Outro: _____

22. 6.4 Você sente que o treinamento recebido é suficiente para realizar suas tarefas de maneira eficiente? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
 Não

7. PROPOSTA DE MELHORIA PARA NORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

A normatização dos processos internos é essencial para garantir a eficiência, a qualidade e a uniformidade dos serviços prestados pela Defensoria Pública.

https://docs.google.com/forms/g/1NDP5hgK3ST1SuEgK03-KFJ7_wekaIACC310269L_II/edit 9/11

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Defensoria Pública do Estado do Amazonas – Polo Alto Rio Negro, pelo acolhimento durante o período de estágio e pela oportunidade de vivenciar, na prática, os desafios e aprendizados da atuação pública em uma região tão singular.

Nossa gratidão também se estende aos Defensores Dr. Gabriel e Dr. Marcelo e aos servidores que contribuíram com esta pesquisa, respondendo ao questionário de forma comprometida e colaborativa, o que foi essencial para a consolidação dos resultados.

Agradecemos ao nosso orientador Prof. Francisco Lúcio, pelo apoio técnico, incentivo constante e orientação cuidadosa em cada etapa deste trabalho.

De forma especial, agradecemos às nossas famílias, que compreenderam nossa ausência durante a dedicação ao estágio, ao curso e à produção acadêmica. Sem o suporte, o carinho e a paciência de vocês, nada disso teria sido possível.

Reconhecemos ainda a importância da Universidade do Estado do Amazonas (UEA) em nossa formação, bem como o apoio dos colegas e amigos que estiveram presentes em nossa jornada.