



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ-UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO-PRPG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA-PROFIAP**

SAYARA DE SOUSA BRITO

**POR UMA GESTÃO PÚBLICA CONTRA HEGEMÔNICA: ANÁLISE EM UMA
UNIDADE ADMINISTRATIVA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO
PIAUÍ**

Teresina-PI
2023

SAYARA DE SOUSA BRITO

**POR UMA GESTÃO PÚBLICA CONTRA HEGEMÔNICA: ANÁLISE EM UMA
UNIDADE ADMINISTRATIVA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO
PIAUI**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP - na Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Flávia Lorene Sampaio Barbosa

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal do Piauí

Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco

Divisão de Representação da Informação

B862g Brito, Sayara de Sousa.

Por uma gestão pública contra hegemônica : análise em uma unidade administrativa do Ministério Público do Estado do Piauí / Sayara de Sousa Brito. – 2023.

103 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, 2023.

“Orientadora: Profª. Drª. Flávia Lorene Sampaio Barbosa.”

1. Estudos Organizacionais. 2. Matrizes epistêmicas. 3. Novo Serviço Público. 4. Administração Pública Societal. 5. Ministério Público do Estado do Piauí. I. Barbosa, Flávia Lorene Sampaio. II. Título.

CDD 658

SAYARA DE SOUSA BRITO

POR UMA GESTÃO PÚBLICA CONTRA HEGEMÔNICA: ANÁLISE EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PIAUÍ

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP - na Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: Administração Pública

Orientadora: Prof.^a Dra. Flávia Lorene Sampaio Barbosa.

Aprovado em 02 de junho de 2023

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
FLAVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
Data: 31/07/2023 20:23:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dra. Flávia Lorene Sampaio Barbosa (UFPI)



Documento assinado digitalmente
LEONARDO VICTOR DE SA PINHEIRO
Data: 31/07/2023 21:43:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro (UFPI)

Examinador interno



Documento assinado digitalmente
MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA
Data: 03/08/2023 15:33:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dra. Mariana Mayumi Pereira de Souza (UFV)

Examinador externo



Documento assinado digitalmente
FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA
Data: 02/08/2023 18:22:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dra. Fabiana Pinto de Almeida Bizarraria

Examinador externo

Dedico aos meus pais, Antônio e Rosimar, que mesmo não tendo frequentado a escola me ensinaram o valor imensurável da educação.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível porque tive muita colaboração. Foi, literalmente, feito a muitas mãos.

Agradeço aos professores e colegas de curso do PROFIAP-UFPI pelo apoio mútuo e conhecimento compartilhado. Aprendi tantas coisas nesses dois anos que não caberiam em uma frase.

Agradeço especialmente à professora Flávia Lorene, pela orientação e disponibilidade para construir essa pesquisa em conjunto, à professora Fabiana Bizarria pela contribuição ímpar na construção da teoria, e aos professores Leonarno e Mariana pelas contribuições na qualificação, que aclararam minha visão de pesquisadora.

Agradeço aos servidores da Comarca de Oeiras pelo acolhimento e disponibilidade para participar da pesquisa. São pessoas dedicadas que fazem a instituição ser o que é: defensora dos direitos dos cidadãos.

Agradeço aos meus amigos e família pela compreensão, carinho e boas energias.

Agradeço mais ainda ao Ricardo, meu companheiro de vida, melhor amigo e maior apoiador que poderia ter, que aceitou atravessar esse desafio comigo e me dizia todos os dias que eu conseguiria, mesmo quando mais duvidei.

Ele estava certo, eu consegui.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar como as perspectivas teóricas da Administração Pública Societal e do Novo Serviço público podem ser evidenciados na gestão administrativa das Promotorias de Justiça do MPPI, a fim de delinear a situação atual e propor medidas de intervenção. A pesquisa de campo foi desenvolvida por meio de estudo de caso único no setor administrativo de uma Promotoria de Justiça do Ministério Público do Estado do Piauí, a partir de enfoque qualitativo, com abordagem descritiva e exploratória. As fontes de evidências envolveram observação, entrevistas abertas e pesquisa documental, sendo que a análise dos dados foi pautada na Análise Temática Reflexiva. Os resultados apontam que na gestão setor sobressaem os interesses prático e emancipatório, revelando-se contrária ao insulamento burocrático e modelos mercadológicos, pautada no bem comum e no trabalho colaborativo, aberta à participação dos diversos atores, com efeitos práticos nas decisões. Vislumbra-se a possibilidade real de estruturar a gestão das secretarias unificadas integrando os interesses técnico, prático e emancipatório, o que passa pelo engajamento de diversos atores e interesses, mas principalmente pelos servidores do setor. O produto técnico foi elaborado no sentido de aperfeiçoar o interesse técnico do setor, por meio do diálogo dos servidores e divisões de apoio. Para futuras pesquisas, recomenda-se avançar para a fase da implementação, para aplicação do modelo teórico baseado na interlocução das correntes da Administração Pública Societal e do Novo Serviço público, à luz do círculo de matrizes epistêmicas.

Palavras-chave: Estudos Organizacionais. Matrizes epistêmicas. Novo Serviço Público. Administração Pública Societal. Ministério Público do Estado do Piauí.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze how the theoretical perspectives of Societal Public Administration and the New Public Service can be evidenced in the administrative management of MPPI's Public Prosecutors, in order to outline the current situation and propose intervention measures. The field research was developed through a single case study in the administrative sector of a Public Prosecutor's Office of the State of Piauí, based on a qualitative approach, with a descriptive and exploratory approach. The sources of evidence involved observation, open interviews and documentary research, and data analysis was based on Reflective Thematic Analysis. The results show that practical and emancipatory interests stand out in sector management, proving to be contrary to bureaucratic insulation and marketing models, based on the common good and collaborative work, open to the participation of different actors, with practical effects on decisions. There is a real possibility of structuring the management of the unified secretariats, integrating technical, practical and emancipatory interests, which involves the engagement of different actors and interests, but mainly by the sector's servants. The technical product was elaborated in order to improve the sector's technical interest, through the dialogue of the servers and support divisions. For future research, it is recommended to advance to the implementation phase, for the application of the theoretical model based on the interlocution of the currents of Societal Public Administration and the New Public Service, in the light of the circle of epistemic matrices.

Keywords: Organizational Studies. Epistemic matrices. New Public Service. Societal Public Administration. Public Ministry of the State of Piauí.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: diagrama dos paradigmas sociológicos.	20
Figura 2: círculo das matrizes epistêmicas.	22
Figura 3: interconexões geradas pelas matrizes epistêmicas.	23
Figura 4: representação da interlocução entre as correntes da APS e do NSP.	36
Figura 5: diagrama de fluxo PRISMA para revisões sistemáticas.	39
Figura 6: mapeamento conceitual.	46
Figura 7: notícia divulgada em site institucional.	62
Figura 8: notícia divulgada em site institucional.	66
Figura 9: notícia divulgada em site institucional.	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: suposições sobre a natureza das ciências sociais.	19
Quadro 2: princípios do Novo Serviço Público.	32
Quadro 3: comparativo entre o Novo Serviço Público e a Administração Pública Societal. .	34
Quadro 4: quantidade de dados retornados no filtro da revisão sistemática.	38
Quadro 5: pesquisas incluídas na revisão sistemática.	39
Quadro 6: categorias de análise para pesquisas crítico-interpretativas.	44
Quadro 7: diretrizes utilizadas na pesquisa	47
Quadro 8: documentos selecionados para a pesquisa documental.	48
Quadro 9: quadro teórico das perguntas da entrevista.	50
Quadro 10: perfil dos participantes.	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Problema e pressupostos da pesquisa	15
1.2. Objetivos.....	16
1.3. Justificativa	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1. Paradigmas em estudos organizacionais	19
2.2. O círculo de matrizes epistêmicas como forma de construção do conhecimento ..	20
2.3. A hegemonia do estrutural-funcionalismo e suas implicações	24
2.4. Contrapontos ao estrutural-funcionalismo	26
2.4.1. Teoria interpretativista.....	26
2.4.2. Teoria crítica	28
2.5. Correntes da Administração Pública sob uma ótica contra hegemônica.....	29
2.5.1. Administração Pública Societal	29
2.5.2. O Novo Serviço Público	31
2.6. Administração Pública Societal e Novo Serviço Público: possibilidades de interlocução	33
2.7. Revisão sistemática	37
3. METODOLOGIA.....	47
3.1. Abordagem e método	47
3.2. Fontes de evidências	48
3.2.1 Pesquisa documental	48
3.2.2 Observação e entrevistas	49
3.3. Caracterização do <i>locus</i> de pesquisa.....	50
3.4. Sujeitos da pesquisa.....	52
3.5. Análise dos dados.....	53
4. LEVANTAMENTO SITUACIONAL: DA ANÁLISE DOS DADOS À DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1. Pesquisa documental: a expressão do institucionalismo.....	55
4.1.1. Ensaios de uma gestão administrativa	58
4.1.2. Organização documental	59
4.1.3. Caminhando para a informatização	60
4.1.4. O papel do gestor	62
4.1.5. Novos direcionamentos: a gestão administrativa como protagonista.....	63
4.1.6. Processos integrados e compartilhamento de informação	66

4.2. Pesquisa <i>in loco</i>: percepções a partir da observação e das entrevistas	68
4.2.1. Considerações iniciais a partir da observação.....	68
4.2.2. Gestão	69
4.2.3. Organização	71
4.2.4. Métodos de trabalho	73
4.2.5. Cidadão.....	75
4.2.6. Teoria e prática	77
4.3. Discussão dos resultados	79
5. PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO PARA A SECRETARIA UNIFICADA DE OEIRAS	84
5.1. Breve contextualização e síntese do problema	84
5.2. Objetivo	84
5.3. Como a pesquisa foi feita?	85
5.4. Principais resultados	85
5.5. Recomendações e plano de ação	86
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	99
APÊNDICE B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA POSSE E UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS EDUCACIONAIS.....	102
APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	103

1. INTRODUÇÃO

O Ministério Público do Estado do Piauí (MPPI) é uma instituição vinculada ao sistema jurisdicional, com atribuição em diversas matérias, as quais dizem respeito principalmente à defesa da ordem jurídica e efetivação dos direitos sociais e individuais indisponíveis (PIAUI, 1993). O modelo de atuação que se tem hoje foi instituído após a Constituição Federal de 1988 - CF/88 - (BRASIL, 1988), fato que alterou significativamente a estrutura dos órgãos de execução, responsáveis pelas atividades finalísticas e das unidades auxiliares, como suporte operacional, tecnológico e administrativo.

Pode-se afirmar que a organização administrativa da área meio deu-se de forma tardia, considerando o lapso de 20 anos entre alteração da instituição pela CF/88 e a realização do primeiro concurso público para servidores, ocorrido em 2008, e que somente no segundo concurso público, ocorrido em 2011, houve destinação de vagas específicas para as Comarcas do interior do Estado¹. Importa registrar que houve regulamentações para o setor, destacando-se as disposições sobre tramitação de processos internos (MPPI, 2013), gestão documental (MPPI, 2016a) e sistemas informatizados (MPPI, 2016b), evidenciando que a organização dos órgãos de primeiro grau, bem como das unidades administrativas destes se mostrava latente no âmbito institucional.

Dessa forma, em 2019, foi editado o Ato PGJ nº 931/2019, que regulamenta a criação das secretarias unificadas, como forma de otimizar a gestão de rotinas administrativas, tornando-as mais eficientes, ágeis e alinhadas ao conceito de economicidade. Na fundamentação para sua edição é ressaltada a importância do atendimento de excelência para servir melhor a sociedade e que para isso é necessário implantar normas, padronizar as rotinas, capacitar servidores e compartilhar metas, além de atender as recomendações do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), expedidas por ocasião da correição ordinária de 2017.

Em que pese a edição do Ato PGJ nº 931/2019 ter representado um grande avanço, há espaço para aprimorar o funcionamento das secretarias, como delineamento de acordo com a realidade da Comarca, padronização e normatização de procedimentos, aprendizagem organizacional, entre outros. Tais ações são fundamentais uma vez que eventuais disfunções na área meio impactam diretamente na atividade finalística e, indiretamente, na relação do órgão com a sociedade.

¹ Informação disponível em <https://www.mppi.mp.br/internet/portal-da-transparencia/gestao-de-pessoas/concursos-e-selecoes-realizados-pelo-orgao/>. Na seção há lista com todos os concursos e processos seletivos do órgão, para promotores, servidores e estagiários.

Observa-se ainda que o conteúdo do Ato PGJ/PI nº 931/2019 é focado nos elementos instrumentais da gestão, como ferramentas, manuais e criação de fluxogramas, o que representa uma parte necessária, mas não suficiente para organizar o trabalho do setor. As promotorias do MPPI variam em formato e estrutura, algumas contam com servidores exclusivos para a secretaria, enquanto que em outras (geralmente situadas em municípios pequenos) este trabalho é feito por assessores ou estagiários, de forma concorrente com outras atribuições².

As ações adotadas pelo órgão aproximam-se de uma panaceia gerencial como se observa em Paula (2005b), quando explica sobre os pilares do *New Public Management* (NPM), movimento conhecido no Brasil como Administração Pública Gerencial ou Gerencialismo. Uma das críticas da autora sobre esse modelo é que ele enfatiza a boa administração, mas não procura superar conflitos sociais e responder aos anseios e necessidades dos cidadãos. Embora o NPM tenha sido representativo para a gestão, há críticas ao modelo como seu objetivismo excessivo, reforço da dicotomia ‘administração *versus* política’ e falta de engajamento ‘pró’ mudança social (PAULA, 2005a; VERGARA; CALDAS, 2005).

Denhardt e Denhardt (2003), Pyun e Gamassou (2018) e Çolak (2019) corroboram o posicionamento dos autores supramencionados e vão além ao afirmarem que o NPM se tornou obsoleto frente à complexidade da sociedade contemporânea e que é necessário buscar novas teorias que tragam em seu bojo valores como equidade, justiça social e diferenças fundamentais do setor público e privado. Nesse sentido, depreende-se que as diretrizes estratégicas da instituição, norteadas por crenças e valores abstratos como defesa da ordem democrática e da sociedade, ética e resolutividade³ (MPPI, 2022), não são compatíveis com modelos de gestão apoiados somente pelos princípios gerencialistas.

Os referenciais críticos e interpretativos, que vêm no contraponto do *mainstream* calcado funcionalismo, têm ganhado espaço no Brasil a partir da década de 1980, como se pode observar nos trabalhos de Drago (1992), Paula (2005a;2008;2016;2020), Paula *et al.* (2010), Vergara e Caldas (2005) Vieira e Caldas (2006), Faria (2009), Vieira e Rivera (2011), Massaro (2017) Maranhão e Vilela (2017) e Prolo, Lima e Silva (2018), tornando-se uma

² Informação obtida por meio do ‘quadro de servidores ativos’, disponível em <https://www.mppi.mp.br/internet/portal-da-transparencia/gestao-de-pessoas/quadro-de-servidores/?sub=ativos-quadro-de-servidores>, onde constam as lotações de todos os servidores com vínculo efetivo. Tendo em vista que todas as Promotorias necessitam de serviço administrativo, presume-se que este trabalho seja realizado pelos assessores nos locais sem técnicos e/ou auxiliares lotados.

³A missão, visão e valores da instituição constam no Mapa Estratégico 2022-2029, disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2022/01/Mapa-Estrategico.jpg>.

corrente promissora no campo, para além dos fundamentos e métricas da racionalidade instrumental.

Nesse cenário, as correntes da Administração Pública Societal (APS) e do Novo Serviço Público (NSP) mostram-se relevantes, enquanto correntes alternativas ao *mainstream*, em virtude da complexidade, estrutura consolidada, amadurecimento e relevância no campo acadêmico (a primeira em âmbito nacional e a segunda em âmbito internacional)⁴ e possibilidade real de unir teoria e prática. As pesquisas de Rivera e Uttaro (2021), Ribas e Meza (2018) e Pinto e Santos (2017) vão nessa direção e ainda fazem refletir sobre outras questões como métodos e incorporação de outras ciências para efetivar o caráter crítico interpretativo da pesquisa.

Considerando a amplitude das teorias e dos debates recentes sobre abordagens teóricas para o desenvolvimento de políticas e práticas no campo, argumenta-se a necessidade de aprofundamento no diálogo entre as correntes da APS e do NSP. Para tanto, recorre-se aos aspectos ontológicos e epistemológicos do círculo de matrizes epistêmicas de Paula (2015). Acata-se o entendimento de Santos (2017), Oliveira (2019), Muñoz-Grisales (2019) e Silva e Santos (2022) de que o círculo de matrizes epistêmicas é de grande valia para além do conhecimento sociológico organizacional, aplicando-se às investigações próprias da administração.

As reflexões teóricas permitem desenvolver um *framework* conceitual para pesquisas empíricas de cunho crítico-interpretativo, voltadas para a investigação de formas alternativas de gestão em contraponto ao modelo hegemônico que se impõe, o gerencialismo derivado do estrutural-funcionalismo. Nesta pesquisa, o campo de estudo será a Secretaria Unificada da Comarca de Oeiras, unidade administrativa integrante do Ministério Público do Estado do Piauí.

1.1. Problema e pressupostos da pesquisa

Colocado o desafio da organização administrativa das promotorias para melhor atender o interesse público e adotando-se o pressuposto de que os fundamentos do gerencialismo, por si, não são adequados para a gestão pública contemporânea, surge a

⁴ O descritor “Novo Serviço Público” foi o que mais retornou dados na revisão sistemática (aproximadamente 39% do total de registros), sendo a maioria nas bases Scopus e Web Of Science, que reúnem publicações internacionais. Considera-se que o tema “Administração Pública Societal” é fundamental por proporcionar entendimento sobre a essência e formas da gestão pública Brasileira. Destaca-se, ainda, a continuidade da pesquisa de Paula (2010), onde a autora revisita a APS com olhar prático.

seguinte questão: como a gestão administrativa das promotorias de justiça pode ser estruturada unindo os interesses técnico, prático e emancipatório, voltados para o propósito de promoção da justiça e defesa da sociedade? A elucidação da questão parte das seguintes reflexões iniciais:

- i. A gestão, cujas raízes advêm do funcionalismo como o NPM, não é capaz de sustentar os desafios que a administração pública contemporânea requer;
- ii. As teorias organizacionais de base crítica e interpretativista apontam caminhos para uma gestão que integre os interesses técnico, prático e emancipatório, necessários para lidar com a complexidade das organizações contemporâneas;
- iii. As perspectivas teóricas do Novo Serviço Público e da Administração Pública Societal podem dialogar e se complementar sob a ótica das reconstruções epistêmicas, indicando possibilidades para a gestão de organizações públicas, em uma perspectiva alternativa ao *mainstream*.

1.2. Objetivos

O objetivo geral é analisar como a gestão administrativa das promotorias de justiça pode ser estruturada unindo os interesses técnico, prático e emancipatório, voltados para o propósito de promoção da justiça e defesa da sociedade. Especificamente pretende-se:

- i. Identificar categorias de análise aplicáveis à pesquisa crítico-interpretativa alicerçadas na interlocução entre as correntes da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público;
- ii. Produzir levantamento situacional da unidade de estudo à luz das normas institucionais e percepções dos atores;
- iii. Desenvolver proposta de plano de ação para intervenção na unidade, como forma de fomentar uma gestão voltada para benefício da sociedade.

1.3. Justificativa

A partir da revisão da literatura, verifica-se que a discussão atual acerca das teorias organizacionais alternativas ao *mainstream* é caracterizada pela interdisciplinaridade e multiplicidade de autores, perspectivas teóricas, desde os mais clássicos como Filosofia e Sociologia, passando também pela Linguística, Psicanálise, Antropologia e História (PAULA, 2020; ONUMA, 2020; LARA; VIZEU, 2019; CARAIOLA et al., 2021; OLIVEIRA; FIGUEIREDO, 2021; SILVA; GONÇALVES, 2017).

Argumenta-se que esta pesquisa contribui para o campo, no sentido teórico, ao aproximar duas correntes com pilares distintos, porém semelhantes no propósito, no intuito de legitimar uma gestão pública por um viés subjetivo, focado no contexto real e na prática. Ademais, em que pese o crescente interesse pelo tema, ainda não pode ser considerada uma linha de pesquisa historicamente robusta (VIEIRA; CALDAS, 2006; FARIA, 2009; NETTO *et al.*, 2016), o que corrobora a alegação que há espaço para avançar na área.

Na perspectiva institucional, tem-se o direcionamento nas áreas-meio para a disseminação de práticas de governança e gestão orientada para resultados de forma transversal, que impacta tanto nos resultados para a sociedade, quanto na perspectiva aprendizado e crescimento, onde se inclui o propósito da gestão administrativa compartilhada e padronizada, integrando área finalística e estruturante em uma atuação resolutiva (MPPI, 2022). Isto significa que tanto as atividades finalísticas, aqui focadas nas Promotorias de Justiça, quanto as atividades de apoio, como as desenvolvidas nas secretarias, devem ajustar-se para atingir os objetivos estratégicos da instituição.

Tais objetivos são traduzidos em seis resultados para sociedade, especificados no mapa estratégico 2022-2029 (MPPI, 2022, p. 12) a saber:

“i) Aperfeiçoar a atividade investigativa e de inteligência do Ministério Público, que engloba tanto a esfera cível quanto a penal, visado à melhoria de técnicas e roteiros investigativos e ao incremento da estrutura humana e tecnológica; ii) aprimorar a efetividade da persecução cível e penal, assegurando ainda direitos e garantias a acusados e vítimas, que se refere ao aprimoramento da resolutividade das ações cíveis e penais interpostas pelo Ministério Público, tanto no que se refere ao êxito da demanda judicial quanto à execução a sentença e ao resultado social; iii) consolidar a atuação ministerial integrada e estimular a articulação interinstitucional, que visa ao fomento de operações conjuntas, forças-tarefa, termos de cooperação técnica, programas, projetos e ações entre as unidades e ramos, bem como com instituições parceiras; iv) **garantir a transversalidade dos direitos fundamentais em toda a atividade ministerial, que equivale à conservação do zelo aos direitos humanos e sociais independentemente da área de atuação (grifo nosso)**; v) impulsionar a fiscalização do emprego de recursos públicos, a implementação de políticas públicas e o controle social, que compreende a estruturação da atividade ministerial preventiva sistemática; e vi) intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos, que compreendem novas formas de escuta qualificada da população e de diálogo deliberativo;”

Depreende-se que estes não buscam resultados estritamente quantificáveis, sendo incompatíveis com princípios mercadológicos e com a lógica tradicional de indicadores de desempenho. Dessa forma, o órgão pode beneficiar-se com a proposição de um modelo de gestão alternativo à lógica gerencialista, presente na administração pública seja em características isoladas, seja em um modelo incremental aos princípios do NPM

(CAVALCANTE, 2017) que considere as peculiaridades dos resultados que não podem ser mensurados.

Especificamente para o setor, há a possibilidade de se redesenhar estruturas e rotinas, baseando-se na realidade de cada comarca à qual presta apoio administrativo, e ainda no aprendizado com experiências exitosas. Há que se considerar que o Estado do Piauí é extenso com microrregiões com realidades e necessidades distintas, portanto, não é viável estabelecer um modelo único de secretaria unificada para todas as comarcas, tão pouco baseado em métricas essencialmente quantificáveis, como se pretende ao se empregar os fundamentos gerencialistas.

Nessa direção, o possível alinhamento da gestão com uma abordagem que forneça subsídios teóricos e práticos compatíveis com as necessidades reais da unidade poderá refletir diretamente no trabalho e resultados entregues pelos servidores à sociedade, visto que, ao dar suporte às Promotorias, as unidades administrativas possuem papel de destaque na consecução da atividade fim, que, como mencionado, envolve a promoção da defesa dos direitos da população, incentivo a mecanismos de conciliação, fiscalização do dinheiro público, ou seja, propósitos subjetivos que exigem postura de interpretação e crítica das técnicas para seu alcance.

Há viabilidade jurídica, pois de acordo com a Lei nº 8.625/1993, o Ministério Público tem autonomia administrativa para praticar atos de gestão, fato que pode ser observado no quadro 08, onde constam os documentos que norteiam a atuação das secretarias unificadas. Para além disso, há viabilidade prática no contexto real, dado que a instituição possui uma assessoria para elaboração e acompanhamento de projetos⁵. Ademais, o modelo das secretarias unificadas está em fase de expansão, momento propício para se fazer ajustes e mudanças pré implementação, figurando como prioridade na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2022. Acrescenta-se que a produção de conhecimento e boas práticas podem servir de laboratório para outros projetos no mesmo sentido e outros órgãos e instituições com estruturas semelhantes.

⁵ A assessoria de elaboração e acompanhamento de projetos é uma subdivisão da assessoria de planejamento, que faz parte da composição da Procuradoria Geral de Justiça. Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/planejamento/equipe/>.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Paradigmas em estudos organizacionais

Caldas (2005) considera que o modelo paradigmático proposto por Burrell e Morgan (1979) é essencial para pesquisas em estudos organizacionais. Sua construção é fundamentada em quatro pressupostos sobre a natureza das ciências sociais, que nas palavras de Burrell e Morgan (1979) baseiam todas as teorias das organizações, as quais estão sintetizadas no quadro 01.

Quadro 1: suposições sobre a natureza das ciências sociais.

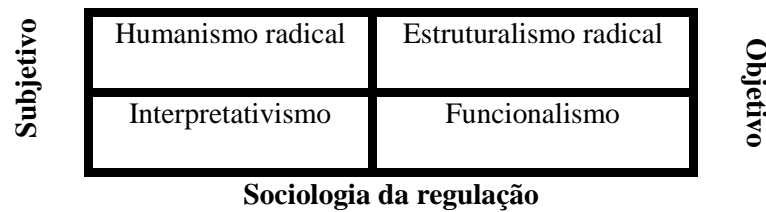
Debate ontológico	Nominalismo: o mundo social externo à cognição individual é feito de nomes conceitos e rótulos para estruturar a realidade.
	Realismo: o mundo social externo à cognição individual é feito de estruturas tangíveis e relativamente imutáveis.
Debate epistemológico	Positivismo: epistemologias que procuram explicar e prever o que acontece no mundo social buscando regularidades e relações causais.
	Antipositivismo: epistemologias essencialmente relativistas, contra a utilização de leis universais para o mundo social.
Debate da natureza humana	Determinismo: diz respeito ao homem e sua atividade como sendo completamente determinada pela situação ou ambiente;.
	Voluntarismo: o homem possui completa autonomia e livre-arbítrio.
Debate metodológico	Abordagem ideográfica: a compreensão do mundo social só é possível a partir dos antecedentes, aspectos subjetivos e imersão na situação.
	Abordagem nomotética: enfatiza a adoção de técnicas, protocolos sistemáticos e no processo de testes de hipóteses.

Fonte: adaptado de Burrell e Morgan (1979).

Os autores defendem que as posições extremas dos debates acima resultam em formas distintas e polarizadas de se conceber a natureza das ciências sociais e da sociedade. As abordagens, para as ciências sociais, são enquadradas como objetivistas, derivada das ciências naturais, caracterizadas pelo realismo, positivismo, determinismo e pelo uso de metodologias nomotéticas; e a subjetivista, oriunda do idealismo alemão, nominalista, antipositivista, avessa aos modelos e métodos das ciências naturais, com ênfase no “espírito” da natureza humana para análise da realidade. Em relação à natureza da sociedade, são introduzidas duas abordagens sociológicas, a sociologia da regulação, voltada para fornecer explicações da sociedade, em termos que enfatizam sua unidade, coesão e manutenção do *status quo*; e a sociologia da mudança radical, por outro lado, busca explicações para as mudanças sociais, modos de dominação e contradições estruturais inerentes da sociedade moderna.

A partir da interação das vertentes ciência-sociedade, Burrell e Morgan (1979) propõem um modelo analítico que abrange quatro paradigmas: o funcionalista, o interpretativista, o humanista radical e o estruturalista radical, representados na figura 1.

Figura 1: diagrama dos paradigmas sociológicos.
Sociologia da mudança radical



Fonte: adaptado de Burrell e Morgan (1979, p. 22).

O paradigma funcionalista busca a sociologia reguladora em sua forma mais pura, cujas principais características são oferecer explicações racionais para problemas sociais, foco no entendimento do papel do indivíduo na sociedade, de modo a gerar conhecimento empírico útil. O paradigma interpretativo preocupa-se em entender o mundo como ele é e compreender a natureza do mundo social por meio das experiências subjetivas. O paradigma humanista radical volta-se para o sujeito e sua subjetividade em uma perspectiva de mudança radical e emancipatória dos modos de dominação. Já o paradigma estruturalista radical centra-se nas relações estruturais dentro de um mundo realista, enfatizando que a mudança está inserida na própria natureza da sociedade e buscando explicações sobre as inter-relações dentro do contexto amplo da formação social (BURRELL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

Burrell e Morgan (1979) argumentam que muitos teóricos sociais tiveram contato com as tradições positivistas em detrimento ao conhecimento idealista/ subjetivo, o que tem limitado aprofundamento de pesquisas nesta última perspectiva. Sobre esse debate, Caldas (2005) explica que o diagrama dos paradigmas desvenda caminhos metateóricos promissores para o campo de estudos organizacionais, embora ainda persista a hegemonia funcionalista (CALDAS, 2005; ANDION, 2012; PAULA, 2016), focada no aumento da eficiência do capital e do trabalho, cujas teorias base vão desde a escola clássica de Taylor e Fayol, expandindo-se até a era contemporânea (SANTOS, 2017; CALDAS; FACHIN, 2005).

2.2. O círculo de matrizes epistêmicas como forma de construção do conhecimento

A obra de Burrell e Morgan sobre os paradigmas sociológicos impactou significativamente no campo dos estudos organizacionais e se tornou referência para pesquisadores da área, principalmente por disseminar teorias além do funcionalismo dominante, como os referenciais críticos e interpretativos (CALDAS, 2005). De (por) outro lado, o trabalho sofreu críticas decorrentes da tese da incomensurabilidade dos paradigmas,

em razão da limitação do diálogo inter-paradigmático por serem mutuamente excludentes, o que contribuiu para a segregação de perspectivas e ausência de abordagens intersubjetivas (SEGENREICH, 1992; CALDAS, 2005; LEWIS; GRIMES, 2005; PAULA, 2015).

Em resposta às disfunções apontadas pela tese da incomensurabilidade dos paradigmas alguns autores se mostram favoráveis à abordagem multiparadigmática, como Amboni *et. al* (2016), que defendem que os paradigmas são complementares e que nenhum é capaz de explicar o comportamento das organizações e da sociedade de forma isolada, de modo que a abordagem multiparadigmática é possível se o pesquisador tiver referência e fundamentação, e Lewis e Grimes (2005) que elaboraram um mapa conceitual para a construção de teorias por meio do processo de metatriangulação.

Barbosa *et al.* (2013) corroboram o posicionamento ao afirmarem que é preciso construir um debate crítico e reflexivo no campo das ciências administrativas, para além da discussão dicotômica tradicional objetivismo/subjetivismo e que há possibilidades de avanços quando se abre caminho de diálogo entre o paradigma dominante com os demais. Para Gioia e Pitre (1990), as premissas centrais dos paradigmas são incompatíveis, todavia, os limites entre eles deveriam ser concebidos como ‘zonas de transição’, uma vez que é impossível estabelecer domínios rígidos entre um e outro.

Serva, Dias e Alperdesdt (2010, p. 284) advogam pela interdisciplinaridade, associada à pluralidade nas ciências sociais e humanas, ou seja, “métodos se complementando, teorias se debatendo, diferentes abordagens se confrontando sistematicamente, em alguns casos somando, em outros subtraindo, dividindo ou multiplicando”. Os autores reforçam que a ciência não possui valores universais e está repleta de dúvidas e reflexões.

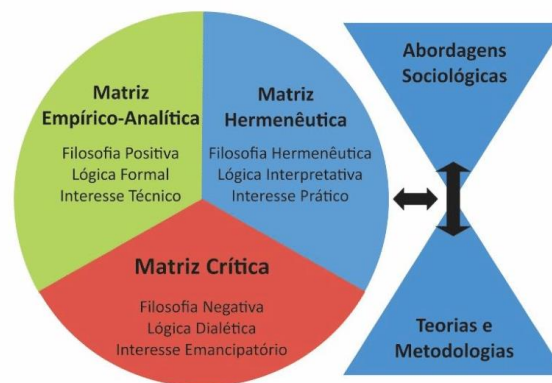
Entretanto, observa-se em Ferreira, Alencar, Loureço (2015) e Amboni *et al.* (2016) algumas ressalvas sobre as abordagens multiparadigmáticas, como a problemática da associação coerente entre pressupostos e fundamentação, além da dificuldade de conciliação de posições antagônicas. Nessa narrativa, Oliveira (2019), Durante e Coelho (2020), Oliveira (2021) e Silva e Santos (2022) ponderam o balizamento das investigações do campo pela constatação das incompletudes cognitivas e vislumbram a tese de reconstrução epistêmica como caminho viável para se explicar um fenômeno complexo, no qual a noção de revoluções científicas parece não esclarecer convincentemente.

Paula (2015) apresenta uma proposta baseada no sistema de produção de conhecimento, denominada abordagem sociológica e na não rivalidade paradigmática, orientado por matrizes que abarcam três tipos de interesse cognitivo: o técnico, o prático e o emancipatório. A autora defende que a ciência social deve ser pensada de uma forma

transdisciplinar como uma unidade de conhecimento, ao invés de ser categorizada em classes como “ciências da natureza e ciências do espírito”, pois os interesses cognitivos são interdependentes e não deveriam ser tratados separadamente.

As abordagens sociológicas se orientam por três matrizes epistêmicas, que agregam teorias e metodologias: a matriz empírico-analítica, regida pela filosofia positiva e lógica formal, dirigidas para o interesse técnico, gerando conhecimento para a previsão e controle dos fatos sociais; matriz hermenêutica, regida pela filosofia hermenêutica e lógica interpretativa, orientadas para o interesse prático, que buscam a compreensão social por meio da comunicação e da interpretação; e a matriz crítica, regida pela filosofia negativa e lógica dialética, motivadas pelo interesse emancipatório e voltada para a transformação social (PAULA, 2015; 2016), conforme demonstrado na figura 02.

Figura 2: círculo das matrizes epistêmicas.



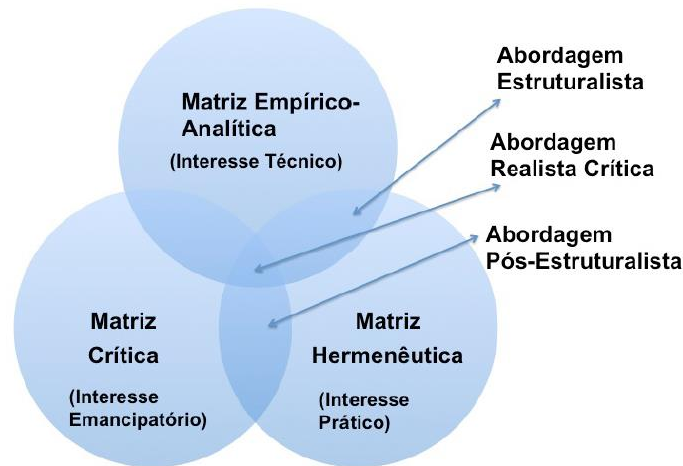
Fonte: Paula, (2016, p. 35).

Ainda segundo Paula (2015), o círculo de matrizes epistêmicas sugere que cada abordagem sociológica representa uma lógica orientadora do conhecimento, de modo que os interesses cognitivos são vistos como complementares e não antagônicos/ analíticos como os paradigmas identificados por Burrell e Morgan. Para sustentar a tese, a autora recorre aos postulados de Jürgen Harbemas sobre o desenvolvimento do conhecimento nas ciências sociais e ao artigo “*Epistemology, Axiology, and Ideology*” de Michel Hill sobre sistemas de produção de conhecimento. Um ponto importante é que a ideia de paradigma deu lugar à abordagem e não há limite para o número de abordagens sociológicas que podem ser criadas, as quais representam a integração dos interesses cognitivos.

As principais abordagens identificadas são a abordagem funcionalista, a abordagem interpretativista, a abordagem humanista (classificadas como puras, pois situam-se em uma matriz), a abordagem estruturalista, a abordagem pós-estruturalista e a abordagem realista crítica (classificadas como híbridas pois transitam em mais de uma matriz), interligando-se de

maneira orgânica e flexível (PAULA, 2015). Nessa proposta o conhecimento se desenvolve porque os pesquisadores constatarem incompletudes cognitivas e realizam reconstruções epistêmicas, que, geram novas teorias e metodologias e, por vezes, são capazes de abranger outras matrizes epistêmicas (PAULA, 2016, p. 26), como se pode verificar na figura 03.

Figura 3: interconexões geradas pelas matrizes epistêmicas.



Fonte: Paula (2016, p. 42)

Importa mencionar a contribuição da edição ‘Ciências Sociais em Debate’, do Núcleo de Pesquisas em Organizações, Racionalidades e Desenvolvimento da Universidade Federal de Santa Catarina, que fomentou o debate em torno da proposta do círculo de matrizes, na perspectiva epistemológica da administração.

Nessa discussão, Jaime (2019), apresenta contrapontos à teoria na forma de questões, dentre as quais estão a i) diferença real entre a noção de paradigmas e matrizes, uma vez que ambas trazem consigo definições similares; ii) possibilidade de articular a pretendida complementaridade das matrizes, considerando que suas naturezas axiológicas são distintas e o paradoxo gerado pela matriz empírico-analítica, que preconiza a neutralidade de valor; e iii) conciliação da matriz hermenêutica nos fenômenos quando há entre os atores aqueles considerados ‘classe dominadora’. O autor finaliza os apontamentos sem oferecer resposta às questões e afirma que a intenção é provocar o debate e avanços sobre o tema.

De outro lado, Oliveira (2019) e Munõz-Grisales (2019) advogam pela aplicação dos fundamentos das matrizes epistêmicas na formação de conhecimento integrador, que considera o diálogo entre o ensino da administração, práticas de gestão e estudos organizacionais, no que diz respeito à ação humana nas organizações. Para Munõz-Grisales (2019), a construção integrada do conhecimento não deve ser pautada em métodos pedagógicos tradicionais que compartimentalizam áreas do saber, mas sim por meio de

aprendizado interdisciplinar, que favoreça trocas do campo da administração e estudos organizações, que são, à primeira vista, incompatíveis.

Outras aplicações do modelo das matrizes epistêmicas incluem o debate sobre o desenvolvimento científico, problemáticas epistemológicas, objeto, teoria, método e pressupostos do campo de estudo da administração (SANTOS, 2017), a investigação sobre como pesquisadores brasileiros tratam a construção do conhecimento e qual abordagem predomina nas dissertações e teses (DURANTE; COELHO, 2020), entendimento dos fundamentos epistemológicos da gestão social a partir das matrizes epistêmicas (OLIVEIRA, 2021) e estudo epistemológico das principais correntes do campo da Administração Pública (SILVA; SANTOS, 2022). Em todos os casos retoma-se o diagrama de paradigmas e resta claro que este é potencialmente limitante, notadamente em relação à escolha de fundamentação teórica coerente com a complexidade dos fatos sociais.

2.3. A hegemonia do estrutural-funcionalismo e suas implicações

A sociologia funcionalista tem suas raízes na adaptação de métodos de pesquisa próprios das ciências naturais para o estudo da sociedade, dada a capacidade daquela de predição, descrição e explicação dos fenômenos, padrão que é conhecido como naturalismo ou positivismo (CABRAL, 2004). As bases da sociologia funcionalista advêm da obra de Comte (1798-187), que acreditava que todas as ciências passavam por três estágios de evolução, o teológico, o metafísico e o científico ou positivo, sendo que o último seria a chave para uma interpretação válida da sociedade, tal como ocorreu em outras áreas como Biologia, Astronomia e Matemática (BURRELL; MORGAN, 1979).

Outros teóricos sociais importantes para compreender a Sociologia Funcionalista são Spencer (1820-1903), que deu continuidade à obra de Comte, com a visão de que a sociedade seria um sistema auto-regulador, onde as partes funcionam para sustentar a manutenção do todo, traçando paralelo entre o enfoque biológico e social, e Durkheim (1858-1917), que, assim como os antecessores, defendia que os fatos sociais poderiam ser objeto de investigação racional, e ainda avançou em questões metodológicas, como a relação causal entre eventos, e de teorização social, com forte inclinação à sociologia da regulação, caracterizada pela ordem social, consenso, integração e coesão (BURRELL; MORGAN, 1979; CABRAL, 2004).

Intrínseca à Sociologia Funcionalista, está a Sociologia Estrutural, encampada pela lógica dedutiva da estrutura social, sendo um dos objetivos examinar a relação entre os diversos parâmetros sociais (idade, gênero, hierarquia) e explicar suas características

estruturais, mas não fatores pertinentes às individualidades, constituindo uma forma de generalização a partir de dados simples, fórmulas usadas para produzir resultados indicados, ou ainda acompanhamento dos mecanismos de reprodução social (GIDDENS, 2003).

A abordagem da sociologia estruturalista impulsionou teorias sistemáticas das estruturas sociais, partindo de fatores de natureza macro-social na tentativa de prever e explicar a realidade em níveis menores. Uma dessas tendências, desenvolvida no bojo do estrutural-funcionalismo, visava a um “constructo classificatório por meio do qual as configurações históricas seriam interpretáveis como arranjos particulares de invariantes sociais” (GRAIGER, 1999, p. 23).

Nesta acepção, é pertinente tratar a base do pensamento social regulador como uma sociologia estrutural-funcionalista, cujas premissas podem ser sintetizadas na crença de que a sociedade obedece a um sistema regulado e ordenado, que a realidade é composta por estruturas tangíveis e relativamente estáveis e que os fenômenos sociais podem ser observados, mensurados, agregados e estratificados, de modo a produzir conhecimento empírico útil (MORGAN, 2005; SACCOL, 2009; GRAIGER, 1999).

Silva e Santos (2022) explicam que a sociologia estrutural-funcionalismo predomina no campo da Administração Pública Brasileira, desde os primórdios até a consolidação como disciplina. As autoras identificam duas correntes principais que embasam essa trajetória: a corrente estadocêntrica, que compreende o final do século XIX até a década de 1980, e a corrente da Nova Administração Pública emergente no início da década de 1990, entendida como a ciência do gerenciamento, pautada pelos princípios economicistas, gestão eficiente e agregação do mercado na atuação estatal.

A sua hegemonia também pode ser compreendida através da produção científica do campo no Brasil. Há influência legalista oriunda dos países centrais como Estados Unidos, Espanha e Portugal, da escola clássica de Taylor e Fayol, criação de escolas de administração, treinamento de professores em cursos no exterior e presença de textos traduzidos (KEINERT, 1994), de modo que a corrente de ensino na teoria organizacional limita-se ao funcionalismo básico, tipicamente contingencialista sistêmico (VERGARA; CALDAS, 2005).

Nesse contexto, o foco é o desenvolvimento de trabalhos e teorias que buscam um estado regulado, ordenado e eficiente, neutro de juízo de valor, onde aspectos sociopolíticos e administração são vistos como elementos dissociados (ANDION, 2012). Como explicam Denhardt e Catlaw (2017), a busca pela objetividade na explicação do comportamento humano deveria basear-se antes nas observações da realidade do que na crença subjetiva, a partir da lógica problema-hipóteses-relações entre variáveis. Em uma situação ideal, todo

estudioso que realizasse o experimento sob as mesmas condições deveria chegar ao mesmo resultado.

No campo das teorias organizacionais em sentido amplo, entende-se que a abordagem estrutural-funcionalista está enraizada àquelas dotadas de viés racional instrumental⁶, a exemplo da administração científica, teoria burocrática, contingencial, da ecologia populacional, teorias organizacionais econômicas como teoria da agência e dos custos de transação, (DENHARDT; CATLAW, 2017), privilegiando o estudo das organizações sob uma lente determinística e voltada aos interesses mercadológicos.

Conforme Denhardt e Catlaw (2017) surgiram as abordagens genéricas da análise organizacional, oriundas dos ‘modismos’ paradigmáticos alicerçados na razão instrumental, a partir da influência de diversas outras ciências como Sociologia, Psicologia e Ciência Política, contudo, parece haver uma crise de legitimidade na Administração Pública segundo a qual as bases convencionais da teoria não refletem às necessidades dos atores do campo, onde é mantida a dicotomia política e administração.

As abordagens genéricas, entendidas como dominantes na Administração Pública, possuem limitações importantes como processos organizacionais baseados em estruturas rígidas de poder, visão estreita e restritiva da ação humana, entendimento incompleto da aquisição do conhecimento e desconexão entre teoria e prática (DENHARDT; CATLAW, 2017). À vista disso, surgem vertentes contrárias ao estrutural-funcionalismo, como os referenciais críticos e interpretativos (VERGARA; CALDAS, 2005; VIEIRA; CALDAS, 2006; SACCOL, 2009), lançando novas bases de compreensão para o campo por meio da absorção de fontes de conhecimento plurais que possam se interconectar (OLIVEIRA, 2019).

2.4. Contrapontos ao estrutural-funcionalismo

2.4.1. Teoria interpretativista

Ao discorrer sobre os fundamentos da sociologia interpretativa, Burrell e Morgan (1979) destacam a influência de teóricos cujos trabalhos pautavam-se nas lacunas

⁶ Entende-se por racionalidade instrumental a ‘razão da sociedade moderna’ descrita por Guerreiro Ramos em Serva (1997), que diz respeito ao funcionamento das organizações produtivas para consecução de objetivos da sociedade centrada no mercado, por meio de ações utilitaristas, articuladas com uso de poder, dominação, uso indiscriminado de recursos naturais e desconsideração dos direitos de outros indivíduos no mesmo espaço. Em outras palavras, constitui o norteador de práticas voltadas para o benefício de quem detém o poder, em detrimento ao bem-estar e autorrealização da parcela dominada.

metodológicas do positivismo aplicado às ciências sociais, especialmente na interferência dos valores humanos na investigação científica.

Entre os teóricos está Dilthey (1833-1911) que sustentava que os fenômenos ditos das ciências culturais, ainda que tangíveis como poesia e arte, só poderiam ser compreendidos totalmente a partir das mentes que o criaram e da experiência anterior; Weber (1864-1920), que parte da fusão do positivismo com o idealismo, ao preocupar-se em fornecer explicações causais para fenômenos sociais, mas com a ressalva de que tais explicações deveriam ser reduzidas ao nível do indivíduo; e por fim Husserl (1859-1938), expoente nos estudos sobre Fenomenologia, que estuda as essências dos eventos, esclarece as relações entre eles e aprofunda na experiência de modo a compreender o fundamento do conhecimento (BURRELL; MORGAN, 1979).

A ontologia interação intersubjetiva, adotada pelo paradigma interpretativista, não considera a existência de uma realidade totalmente objetiva ou subjetiva, mas sim que esta é reproduzida por meio das interações entre sujeito – objeto (SACCOL, 2009). O paradigma interpretativo possui pilares de pensamentos filosóficos e sociológicos que buscam compreender e explicar o mundo social a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas, muito influenciados pelos teóricos citados, destacando-se o solipsismo, a hermenêutica e a fenomenologia (VERGARA; CALDAS, 2005).

O solipsismo ocupa o espaço mais subjetivo da dimensão subjetiva-objetiva dos paradigmas sociológicos, motivo pelo qual está incluso tanto no paradigma interpretativista quanto humanista radical. Para o solipsista o mundo é criação da sua mente e nega qualquer realidade; a hermenêutica diz respeito à compreensão e interpretação das objetificações da mente humana, como arte, literatura e instituições, que caracterizam a vida social e o mundo cultural, no qual a busca de significados é mais apropriada do que a busca científica por leis gerais. Nesse processo, onde o observador deve entrar em contato com o objeto, a linguagem recebe papel de destaque, como meio de intersubjetividade; a fenomenologia possui diversas acepções, podendo-se identificar dois tipos distintos, a transcendental, como potencial para libertação do cotidiano, e a existencial, muito influenciada pela obra de Schultz, caracterizada como um esforço para relacionar os preceitos da fenomenologia com os problemas da sociologia (BURRELL; MORGAN, 1979; VERGARA; CALDAS, 2005).

Conforme Vergara e Caldas (2005, p. 69), da fenomenologia emergem duas escolas cujos pressupostos são muito utilizados nos estudos organizacionais, a i) etnometodologia, fundamentada no estudo detalhado da vida cotidiana, focalizando o modo como os indivíduos se responsabilizam por seu mundo, e o ii) interacionismo simbólico, que “sublinha aspecto

subjetivo do comportamento humano presente no grupo social e tem como princípio fundamental que pessoas, individual ou grupalmente, existem em ação.

Em relação aos métodos de pesquisa, Saccol (2009) explica que a epistemologia interpretativista é construtivista, predomina a lógica indutiva, o pesquisador pode definir seus construtos a partir do trabalho no campo e, quanto à axiologia, reconhece-se que nunca há uma posição neutra do pesquisador, mas sim que seus valores interferem no desenho da investigação. Prolo, Lima e Silva (2018) relatam que o referencial interpretativista consolidou-se nos estudos organizacionais ao explicar que os eventos são resultados das ações propositais das pessoas, gerando representações da realidade social que podem explicar fenômenos complexos.

2.4.2. Teoria crítica

Segundo Vieira e Caldas (2006, p.60) o pressuposto básico da teoria crítica repousa na ideia que ‘é impossível mostrar como as coisas realmente são, senão a partir da perspectiva de como deveriam ser’, onde são analisadas as potencialidades não realizadas no mundo social e o que o mundo poderia ter se tais potencialidades fossem realizadas.

A teoria crítica em estudos organizacionais orienta-se tanto para a crítica epistemológica da forma de obtenção de conhecimento essencialmente positivista, no sentido de dissociar teoria e prática, quanto para a crítica social do modo de vida coletivo baseado na lógica do mercado, regido pelo valor de troca. Assim, cabe esta vertente, investigar os elementos manifestos e ocultos que compõem as configurações de poder e dominação, considerando, ao mesmo tempo, as racionalidades e as intersubjetividades, bem como o despertar para a emancipação e manutenção do comportamento crítico (VIEIRA; CALDAS, 2006; FARIA, 2009).

Faria (2009) explica que o campo dos estudos organizacionais críticos possui quatro grandes áreas, de acordo com os teóricos ou universo da pesquisa. Para esta discussão, convém detalhar teoria crítica da Escola de Frankfurt e a teoria crítica em estudos organizacionais, que se caracteriza pelo amplo diálogo com outras teorias, utilizando-se de referenciais como a escola frankfurtiana, marxismo, estudos sobre estado, poder e classes sociais, centralidade do trabalho, formas democráticas de gestão e psicologia sócio-histórica.

A origem da teoria crítica remonta ao instituto de pesquisa social de Frankfurt, fundado na década de 1920, destacando-se, entre os teóricos da primeira geração, Horkheimer, que usou o termo “teoria crítica” para caracterizar a oposição às formas

tradicionais de teoria construídas em torno de um sistema teórico fixo, e à concepção de união de teoria e prática, e Adorno, que fomentou a discussão sobre dialética negativa, como esforço para evitar falsas sínteses e uma visão totalizante da sociedade (PAULA, 2008).

A segunda geração tem Habermas como expoente, que apresentou novo direcionamento em relação às pesquisas seminais, ao desenvolver a teoria da ação comunicativa, influenciada pela antropologia filosófica, linguística e a hermenêutica, onde sustentava que a razão comunicativa, baseada na interação comunicativa, tem a mesma posição-chave da razão instrumental, e é mecanismo de libertação da dominação ideológica da modernidade e meio de consenso entre os interlocutores (PAULA, 2008; LARA; VIZEU, 2019; HONNETH, 1999).

Faria (2009) e Paula (2008) destacam também o movimento *critical management studies* (CMS) como área importante dos estudos organizacionais críticos. De acordo com Paula (2008), o movimento do CMS entende o *management* como um fenômeno político, cultural e ideológico. Sua intenção é dar voz aos gerentes não somente como administradores, mas como pessoas, e também para outros grupos sociais, cujas vidas são afetadas pelas atividades e ideologias do *management*. Entretanto, Faria (2009) argumenta que o CMS é um movimento que, em que pese busque conceitos marxistas e referenciais frankfurtianos, não guarda vinculação com a teoria crítica de fato, constituindo um estudo ‘crítico’ na perspectiva da gestão.

Esta pesquisa apoia-se na teoria crítica frankfurtiana, especialmente em Habermas, considerando-a emancipatória perante as contradições da sociedade capitalista, sem intenção de prescrever uma estrutura ideal; interdisciplinar, destacando-se elementos da filosofia da linguagem, comunicação e sociologia interpretativista; e oposta a uma suposta neutralidade da ciência positiva (LARA; VIZEU, 2019).

2.5. Correntes da Administração Pública sob uma ótica contra hegemônica

2.5.1. Administração Pública Societal

A Administração Pública Societal tem suas raízes nas mobilizações sociais ocorridas a partir da década de 1960 contra a ditadura e pela redemocratização, com destaque para os movimentos sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não governamentais, manifestando-se em experiências alternativas de gestão como os conselhos gestores e o orçamento participativo (PAULA, 2005b).

Paula (2005a) explica que o cerne da APS é a participação social, cujo ápice foi atingido na elaboração da constituinte na década de 1980, quando diferentes atores sociais, incluindo o meio acadêmico, movimentos organizados, partidos políticos e sindicatos, reivindicavam o fortalecimento do papel da sociedade civil na vida política do país e questionavam a centralidade da gestão pública na figura do Estado.

A visão que orienta a APS é que a reforma do Estado não é somente uma questão administrativa e/ou gerencial, mas sim um projeto político que demanda por um novo padrão nas relações entre Estado e sociedade, o qual se consolida na defesa da “esfera pública não estatal”, ligada à concepção de espaços deliberativos e de negociação, cogestão e participação das decisões (PAULA, 2005a).

Ao traçar um paralelo entre a APS e o modelo gerencial Paula (2005b, p. 41) afirma que alguns pontos precisam ser mais bem desenvolvidos na abordagem societal, entre eles a abordagem de gestão, que tem sua base na gestão social, enfatizando a “elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas”. A autora defende que a administração pública gerencial não é capaz de lidar com a complexidade da vida política e que o ideal do insulamento burocrático, resultado da estrutura institucional-legal do gerencialismo, deixa de atender o interesse público.

Paula (2005a) aponta também que a vertente societal fomenta a mudança na formação e atuação da burocracia pública por meio de uma nova postura dos agentes públicos. Nesse sentido, a APS combina saber acadêmico com crítica social, além de promover formas de aprendizado em espaços alternativos, citando como exemplo a capacitação promovida por movimentos sociais e ONGs. Sobre a formação e perfil dos agentes públicos Paula (2005a, n.p.) defende que é necessário um programa de formação e treinamento de agentes públicos que seja multidimensional, que crie “especialistas tecnopolíticos, capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar [...] refletir sobre as crises e as mudanças da economia, na cultura e na política”.

No trabalho de revisão sobre a APS, Paula (2010) reafirma que a dimensão sociopolítica da gestão deve nortear as demais e que as três dimensões (econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica) não podem ser pensadas isoladamente. Um exemplo disso é a nova visão de desenvolvimento que busca superar os parâmetros tradicionais da dimensão econômico-financeira, a qual necessita de um projeto amplo, de mobilização das capacidades política e administrativas. Nessa nova visão há alteração das prioridades econômico-financeiras governamentais, que inclui a lógica solidária, chamada de economia solidária ou economia social.

Paula (2010) explica que a APS envolvem a reinvenção político-institucional, que compreende a articulação entre as dimensões sociopolítica e institucional-legal, no propósito de (re) desenhar as instituições e o modo de administrar de forma que possibilite a participação de diferentes sujeitos sociais no processo decisório, desde a base até o núcleo estratégico. Ademais, a autora defende a ressignificação da gestão propriamente dita, no que diz respeito ao planejamento, controle e geração de resultados, para um modelo que englobe servidores, gestores e cidadãos, e não somente importação de técnicas do setor privado.

Nesse interim, trata-se fixar como objetivo maior o interesse público, imprimir nova racionalidade no que se refere aos prazos e à execução orçamentária, e questionar continuamente que resultados importam nesse cenário (PAULA, 2010). Dado que o ato de gerenciar se traduz na aplicação de uma tecnologia, Paula (2010, p. 492) chama para o debate o conceito de tecnologia social, construída a partir do “conflito e negociação de grupos sociais com concepções diferentes acerca dos problemas e soluções que a tecnologia toma seu conteúdo e forma final”. Entende-se que é possível criar tecnologias gerenciais que perpassem a lógica utilitarista e sejam fundamentadas na construção social, sempre tendo como pilares a gestão deliberativa e participativa.

As manifestações da administração pública societal se dão principalmente por ações de governos locais como os conselhos gestores de políticas públicas, orçamento participativo, fóruns temáticos e conferências (PAULA, 2005b). Todavia, pesquisas apontam que ainda há um longo caminho para a consolidação da vertente societal, destacando-se o distanciamento das organizações da sociedade civil e as instituições (SILVA *et al.*, 2018; ROBERTO *et al.*, 2014), dificuldades de estabelecer partilha de poder, fazendo com que, muitas vezes, a participação social permaneça no nível do discurso, e utilização dos mecanismos de participação social (como conselhos gestores) para atender demandas do modelo gerencial (ROBERTO *et al.*, 2014; RIBAS; MEZA, 2018), reforçando a necessidade de aperfeiçoar os instrumentos de inserção da sociedade civil da gestão pública.

2.5.2. O Novo Serviço Público

As origens do Novo Serviço Público (NSP) remontam da reflexão sobre os modelos de administração pública consolidados no século XX, considerando as influências norte americanas. A ideia central é a oposição à chamada ‘Antiga Administração Pública’, ligada ao formalismo da estrutura, papel limitado dos gestores e valores primários de eficiência e racionalidade, e à ‘Nova Gestão Pública’, pautada na lógica mercadológica para questões

públicas, ambos enraizados na aceção da escolha racional (DENHARDT; DENHARDT, 2007).

Em síntese, o movimento consiste em um conjunto de princípios norteadores da administração pública, alicerçados na defesa da democracia participativa, no envolvimento dos cidadãos no ciclo das políticas públicas para além do papel de usuários de serviços públicos e na adoção de uma nova postura da administração pública em sentido amplo, no sentido de dialogar com a sociedade civil e colocar os interesses do cidadão em primeiro plano (DENHARDT; DENHARDT, 2000;2007).

De acordo com Denhardt e Denhardt (2000; 2007), o NSP reúne elementos de diversos teóricos, destacando-se os trabalhos que ofereceram discordâncias construtivas em relação às prescrições racionalistas do modelo dominante. Seus fundamentos contemporâneos incluem i) defesa da cidadania democrática, operada por meio do envolvimento ativo do indivíduo na vida política e valorização da visão de interesse público em sentido amplo, em contraponto à busca exclusiva do interesse individual; ii) incentivo à participação dos cidadãos em grupos locais, considerando que os modelos de comunidade ajudam a estabelecer conexões entre o indivíduo e a sociedade em geral; iii) construção de organizações mais humanistas, ao contrário do que era apregoado pela administração científica e burocrática, de modo que o agente público assuma papel ativo no trabalho, analisando criticamente e propondo soluções para os problemas públicos; iv) formas de aquisição de conhecimento alternativas ao positivismo, como as abordagens interpretativa, crítica e pensamento pós-moderno.

As teorias acima dão sustentação a uma nova corrente de pensamento sobre o serviço público, que fornece sete lições importantes para a teoria e a prática da administração pública (DENHARDT; CATLAW, 2016), compiladas no quadro 02.

Quadro 2: princípios do Novo Serviço Público.

Servir cidadãos, não consumidores	o serviço público é visto como extensão da cidadania e busca estimular a ideia de responsabilidade coletiva, com questões relevantes para o cidadão;
Perseguir o interesse público	diz respeito a construção coletiva e compartilhada do interesse público, ao invés de soluções rápidas movidas por interesses individuais, em uma ampla rede que inclui agentes públicos, cidadãos e instituições diversas;
Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo	o Estado deve oferecer o serviço público com a melhor qualidade possível, fundado na ideia da cidadania e da relação entre cidadãos e governo;
Pensar estrategicamente, agir democraticamente	as políticas públicas devem ser formuladas e implementadas em sistema de coprodução entre comunidade de agentes públicos;
Reconhecer que a accountability não é simples	a accountability envolve questões complexas que não podem ser resumidas em medidas de desempenho como na lógica do mercado, tais como equilíbrio de normas, controles externos, preferências dos cidadãos e ética;

Servir em vez de dirigir	o NSP supõe uma nova visão de liderança, baseada em valores democráticos e compartilhada com toda organização e comunidade;
Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade	há a crença de que as instituições públicas operam melhor por meio de processos colaborativos que tenham como pilar o respeito às pessoas.

Fonte: adaptado de Denhardt e Catlaw (2016).

As manifestações do NSP citadas por Denhardt e Denhardt (2007) dizem respeito principalmente ao engajamento cívico na formulação e implementação de políticas públicas por meio de conselhos e fóruns deliberativos. Os autores pontuam que o ponto principal não é operacionalizar os princípios ou estabelecer padrões mensuráveis, mas repensar processos, estruturas e modelos organizacionais com fim último de servir o interesse público. Não se trata de abandonar totalmente valores precípuos da visão dominante, como eficiência e produtividade, mas colocá-los em um contexto mais amplo da democracia e do interesse público. Nesse sentido, a governança em rede constitui uma das formas de se implementar articulações horizontais onde exista compartilhamento de poder, mediante a conciliação de interesses individuais e coletivos, clareza dos papéis e das responsabilidades, confiança mútua e partilha dos benefícios (DENHARDT; CATLAW, 2016).

A prática dos princípios e valores discutidos até aqui estão atreladas à ressignificação do comportamento, tratamento e papel dos agentes públicos, tanto dentro da organização, como a relação destes com a sociedade (DENHARDT; DENHARDT, 2007). Denhardt e Catlaw (2016) explicam que a alteração das condições sociais deve ser guiada pela reflexão crítica da própria situação do indivíduo e da sociedade para revelar a base da dominação. Dado que é impossível descrever a situação única de cada indivíduo, pode-se começar pela situação dos profissionais do serviço público e sua influência nas possibilidades de avanço para uma alternativa democrática ao modelo racional.

2.6. Administração Pública Societal e Novo Serviço Público: possibilidades de interlocução

Em um exame inicial, percebe-se que as teorias se situam em vertentes opostas ao estrutural-funcionalismo, sendo que a APS tende para a abordagem crítica (PAULA, 2005a) e o NPS a abordagem interpretativa (ANDION, 2012; SILVA; SANTOS, 2022). Contudo, o alinhamento de cada corrente a uma classificação definitiva pode ser errôneo ao se analisar mais a fundo suas bases ontológicas e epistemológicas.

Nesse sentido, Barbosa *et al.* (2013) chama a atenção para as limitações da discussão polarizada entre paradigmas e para a possível alienação do pesquisador pela falta de olhar

crítico para as ciências administrativas, diante da complexidade dos fenômenos sociais, afirmação coerente com a análise comparada de fundamentos importantes do NSP e da APS (PAULA, 2005a;2005b;2010; DENHARDT; DENHARDT, 2000; 2007), demonstrada no quadro 03.

Quadro 3: comparativo entre o Novo Serviço Público e a Administração Pública Societal.

Fundamentos	Administração Pública Societal	Novo Serviço Público
Raízes	Experiências ligadas a movimentos sociais, sindicais e frentes de partidos populares;	Práticas inovadoras, principalmente de governos locais, múltiplas teorias;
Abordagens de gestão antecedentes	Gestão patrimonialista, autoritária, burocrática e a Nova Gestão Pública;	Velha administração pública (burocrática) e Nova Gestão Pública;
Aportes teóricos	Gestão social, com foco no contraponto à tecnoburocracia, autodeterminação do indivíduo e democracia participativa;	Cidadania democrática (Sandel); formas alternativas de aquisição de conhecimento, incluindo teoria crítica, interpretativa, pós modernismo e o positivismo; diversas racionalidades (política, econômica e organizacional);
Formas de gestão	Gestão social, operacionalizada por coletivos que expressam a vontade de todas as partes; integração dos aspectos econômicos, institucionais e sociopolíticos em prol do interesse do cidadão;	Gestão construcionista; organizações menos dominadas por questões de autoridade e mais atentas às preocupações dos agentes públicos e cidadãos;
Relação entre instituições e sociedade	Democracia deliberativa;	Promoção do engajamento da sociedade civil.

Fonte: elaborado pela autora.

Em uma visão geral, as duas correntes guardam similaridades como oposição à hegemonia gerencialista, a ênfase na integração da sociedade civil nas instituições, mudança da visão do cidadão, que deixa de ser “cliente-consumidor” e passa a ser visto como usuário, colaborador e coprodutor das políticas públicas e participação popular no processo decisório das ações governamentais. O processo de gestão pública deixa de ser orientado unicamente pela lógica econômica e burocrática e se constitui em uma ferramenta de cidadania ativa, onde todos têm possibilidade de indicar diretrizes, usufruir dos benefícios, acompanhar e fiscalizar a execução.

A despeito de se apresentarem como propostas alternativas ao *mainstream*, não há intenção de sobrepor outras abordagens ou alimentar dicotomias. Denhardt e Denhardt (2015) argumenta que não se trata de defender que valores como eficiência são mais importantes que democracia ou vice-versa, mas de equilibrar esses valores na consecução do interesse público. Paula (2005a, n.p) corrobora o posicionamento ao explicar que sua pesquisa pretende “chamar atenção para a importância de se desenvolver experiências adequadas ao interesse público ao invés de imitar modelos padronizados gerados no âmbito empresarial”.

Observa-se que as duas teorias não foram concebidas com a pretensão de imposição para moldar a gestão ou aplicação hermética ou mesmo estabelecer novo paradigma de

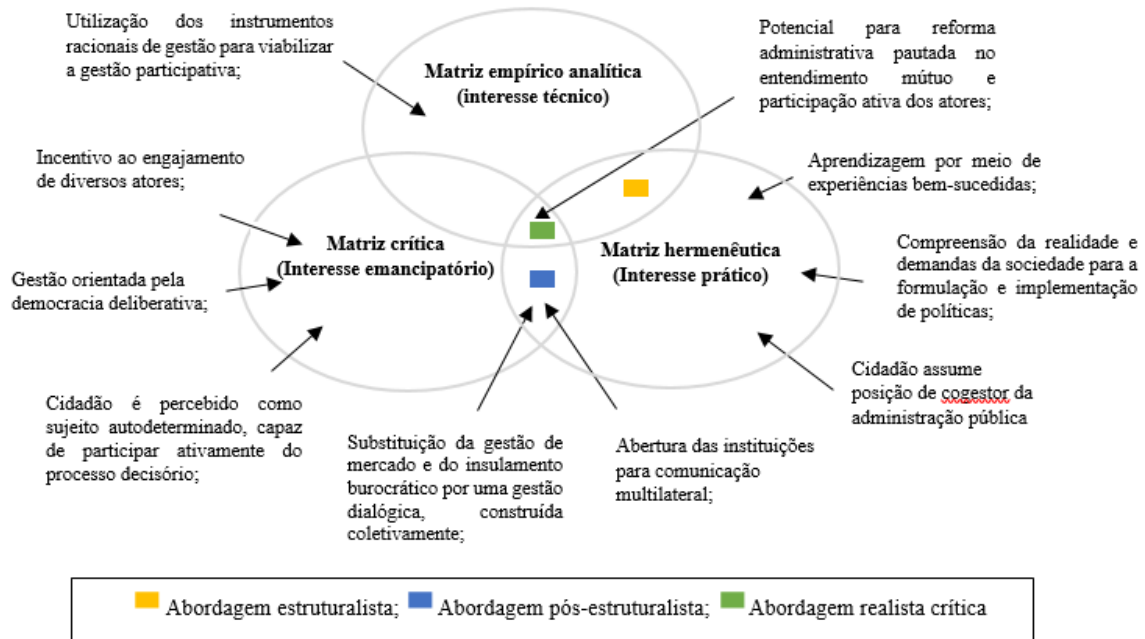
gestão. Tanto Paula (2005a) quanto Denhardt e Denhardt (2000;2007) trazem uma longa reflexão sobre o papel do cidadão na gestão pública, os resultados positivos na permeabilidade na burocracia pública, as consequências da adoção da lógica do racionalismo econômico para as organizações públicas e exemplos de iniciativas consolidadas, para só então delinear uma abordagem alternativa sem caráter prescritivo, afim de ensaiar formas de gestão democrática.

Os exemplos práticos da APS e do NPS caminham no mesmo sentido. Paula (2005a) cita os movimentos sociais, sindicais, pastorais e de partidos políticos contra a ditadura, e, já no regime democrático, o orçamento participativo, fóruns temáticos e conselhos gestores de políticas públicas. De igual modo, Denhardt e Denhardt (2007) trazem exemplos de ações ocorridas principalmente governos locais, como a criação de comitês e fóruns, priorizando a participação dos moradores locais, para intervenção no planejamento e tomada de decisão sobre políticas públicas.

Outro ponto importante é que há orientação clara para os aspectos da “gestão pública propriamente dita, no que se refere ao planejamento, à organização e controle das atividades governamentais voltadas para a geração de resultados” (PAULA, 2010), partindo da redefinição dos processos de gestão para uma lógica social e democrática, que envolva agentes públicos e cidadãos (DENHARDT; DENHARDT, 2007; PAULA, 2010). Embora os textos de referência do NSP utilizem termos diferentes do APS, nota-se que ambos são alicerçados no que Paula (2010) descreve como gestão dialógica e democrática, processo decisório exercido por diferentes sujeitos, e engajamento das instituições, agentes públicos e cidadãos para fim último do interesse coletivo.

Com base nas definições de Saccol (2009), entende-se que a ontologia é intersubjetiva, onde a realidade é percebida e criada em uma instância coletiva, e que a epistemologia admite quatro fontes de geração de conhecimento: a hermenêutica, a teoria crítica, a fenomenologia e o pós-modernismo. A figura 04 representa a identificação dos fundamentos das duas teorias em função do sistema de produção do conhecimento e abordagem teórica.

Figura 4: representação da interlocução entre as correntes da APS e do NSP.



Fonte: elaborado pela autora.

À luz do conceito de complementação de interesses cognitivos de Paula (2015), tem-se uma teoria prioritariamente de matriz hermenêutica e crítica, onde o interesse técnico é instrumento para alcance da compreensão dos fatos e emancipação dos sujeitos.

Posicionando-as nas matrizes de interesses cognitivos de Paula (2015; 2016), considera-se que a APS tende para o interesse emancipatório, ao aproximar o processo gestão com os preceitos de democracia deliberativa, onde o cidadão é visto como consciente e autodeterminado nas suas decisões, enquanto o NSP enfatiza a aprendizagem e o interesse prático, pautados em experiências e teorias onde o foco é o interesse público.

Existe uma intersecção entre os dois interesses citados acima, no que diz respeito à relação entre instituições, atores e interessado, cuja base é o diálogo e a construção coletiva. Cabe destacar que o interesse técnico não é tratado como menos importante, mas que este deve ser um dos elementos que compõe o processo de gestão, onde o interesse público é norteador e finalidade, ao invés do mero cumprimento de metas e de resultados. Tendo que os interesses técnico e prático não servem à instrumentalização da gestão, mas sim ao bem coletivo, tem-se uma aproximação da abordagem realista crítica, em detrimento ao estrutural-funcionalismo.

As correntes se mostram promissoras enquanto base para reforma ao combinar interesses de múltiplas matrizes de conhecimento e manter o canal aberto para diálogo com outras abordagens. Como salientam Capobianco et al. (2012), e Zwick et al. (2012) a

administração pública brasileira é caracterizada pelo hibridismo de modelos, mesmo com tentativas de implementação de programas consolidados como foi o caso da reforma gerencial, condição fortemente atrelada à fatores culturais do país. A hibridização é terreno fértil para o desenvolvimento de uma gestão pública brasileira autêntica que leva em conta questões nacionais, em oposição à adoção acrítica de modelos estrangeiros (ZWICK et al., 2012).

2.7. Revisão sistemática

O objetivo da revisão é investigar como o tema de estudos organizacionais se relaciona nas correntes do Novo Serviço Público e da Administração Pública Societal, à luz da abordagem do círculo de matrizes epistêmicas, bem como as tendências do debate. Optou-se pela inclusão dos estudos sobre as teorias crítica e interpretativa no contexto dos estudos organizacionais, devido à relevância destas nos fundamentos das correntes alternativas ao *mainstream*.

A seleção de pesquisas seguiu as etapas propostas por Sampaio e Mancini (2007) e Galvão e Ricarte (2019). Inicialmente, foram estabelecidas as questões norteadoras para revisão, as quais atendem ao objetivo da pesquisa: a) quais estudos que utilizam o conceito de círculo de matrizes epistêmicas como abordagem sociológica dos estudos organizacionais? b) quais trabalhos voltados para estudos organizacionais utilizam como teoria base a abordagem interpretativista e crítica? c) quais trabalhos voltados para estudos organizacionais baseiam-se na vertente societal e do novo serviço público?

Após, foram definidas as bases de dados. Optou-se pela busca em cinco bases: SPEEL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), SciELO (*Scientific Eletronic Library Online*), BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), Scopus e *Web of Science*. A escolha teve o intuito de abranger o maior número possível de pesquisas em periódicos de referência na área de administração e ciências sociais aplicadas, produzidas no Brasil e no exterior, como forma de compreender quais as direções dos principais autores no campo, bem como as direções dos núcleos de pesquisas de outras universidades.

As buscas nas bases de dados foram realizadas no período de 20/03/2022 a 22/03/2022, a partir dos seguintes descritores: estudos organizacionais + teoria crítica; estudos organizacionais + teoria interpretativa e duas variações (interpretativismo/interpretacionismo); estudos organizacionais + gestão social; Círculo das matrizes epistêmicas; Novo Serviço Público; e administração pública societal. A busca foi

feita em português, com a tradução equivalente para o inglês na plataforma Scopus e *Web of Science*, sendo que os termos compostos por mais de uma palavra foram colocados entre aspas⁷, e para pesquisa com mais de um termo foi empregado o operador booleano *and*. Os demais critérios de inclusão compreendem a busca do(s) termo(s) apenas no campo do resumo, trabalhos publicados nos últimos 05 anos (período de 2017/2022), filtro da área de conhecimento (administração e ciências sociais) e apenas artigos completos. A primeira filtragem retornou 133 resultados, detalhados no quadro 04:

Quadro 4: quantidade de dados retornados no filtro da revisão sistemática.

Descritores	Bases de dados				
	BDTD	SciELO	SPELL	Scopus	Web Of Science
EO + teoria crítica	01	04	15	02	--
EO + teoria interpretativa/ interpretativismo/ interpretacionismo	16	--	05	01	01
EO + gestão social	02	--	16	--	--
Círculo de matrizes epistêmicas	01	04	06	--	02
Novo Serviço Público	08	--	09	24	11
Administração Pública Societal	01	--	04	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

O processo de seleção, filtragem e exclusão de estudos pautou-se no diagrama PRISMA 2020 para novas revisões sistemáticas que incluem bases de dados e outras fontes e, no que foi compatível, a lista de verificação PRISMA 2020⁸, devido ao reconhecimento da metodologia em âmbito internacional para revisões sistemáticas (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015).

Após a exclusão dos trabalhos duplicados restaram 112 trabalhos para a primeira leitura do título e resumo. Nesta etapa, os critérios para seleção foram i) trabalhos cuja temática, objetivo, e delineamento divergem da proposta deste ensaio e ii) trabalhos que, embora se utilizem das teorias centrais deste estudo, não se relacionam com o foco desta revisão, o que resultou na exclusão de 85 registros.

Em seguida, foi realizado um segundo filtro que consistiu na leitura da introdução dos 27 trabalhos, dos quais 11 foram excluídos, sendo 10 por não apresentarem contribuição relevante para o objetivo da pesquisa e 01 devido à indisponibilidade do texto integral, restando 16 registros. No terceiro filtro, foi excluído 01 trabalho⁹, pelo fato de não apresentar contribuições diferentes do que já havia se observado nos artigos. A figura 05 representa o

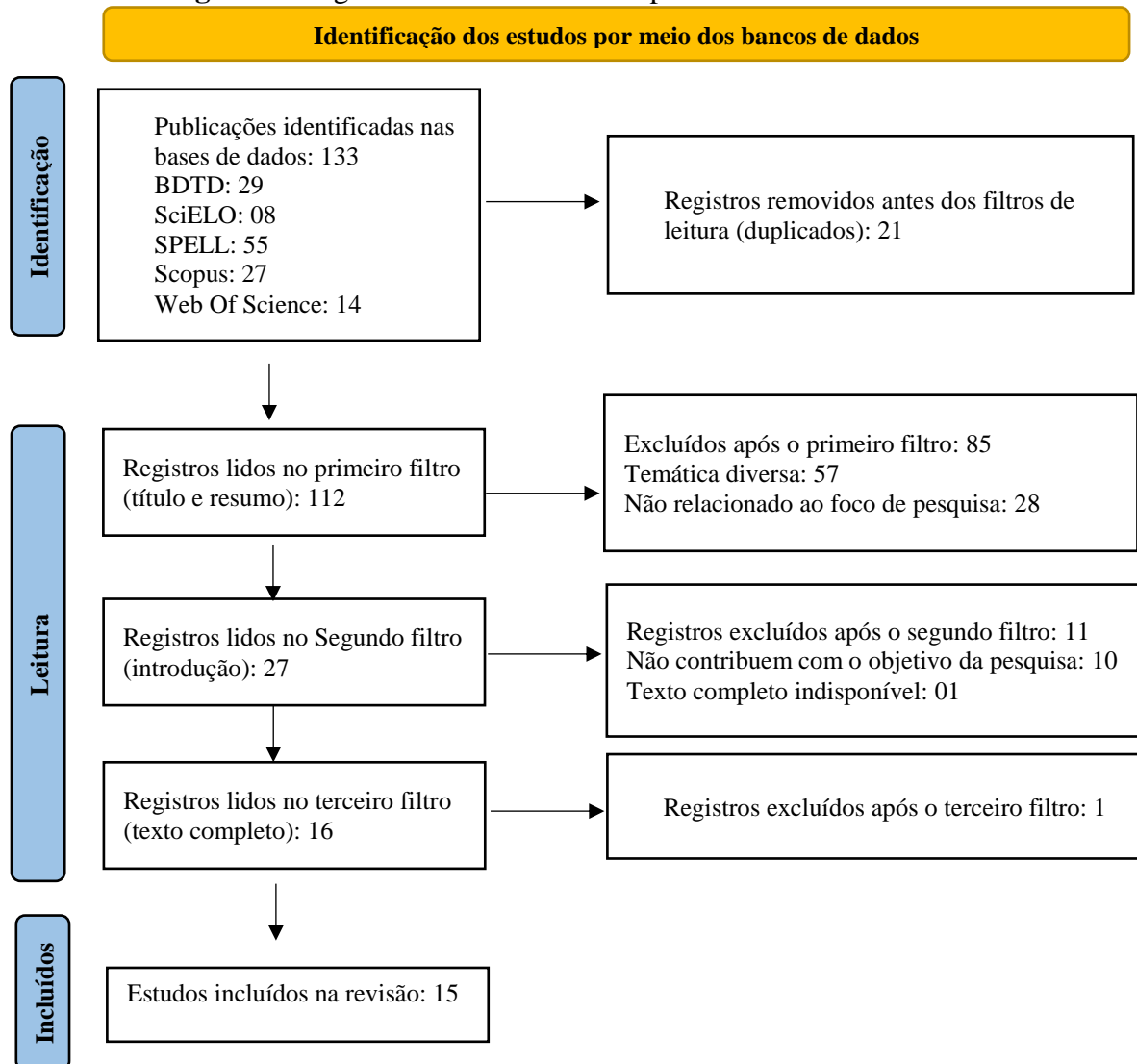
⁷ O filtro do SPELL com uso de aspas não retornou dados e sem aspas retornou poucos registros, por isso, optamos por não usar aspas nesta base de dados.

⁸ Disponível em: <http://prisma-statement.org/>.

⁹ O trabalho excluído no 3º filtro a única dissertação obtida na base 'Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações', por não apresentar contribuição relevante quando comparado aos outros registros. Por esse motivo, a revisão foi realizada inteiramente com base em artigos.

fluxo de informações desde o primeiro mapeamento até a definição da quantidade final dos estudos.

Figura 5: diagrama de fluxo PRISMA para revisões sistemáticas.



Fonte: elaborado pela autora.

Ao final, 15 pesquisas foram incluídas na revisão sistemática, cujas informações principais estão sintetizadas no quadro 05.

Quadro 5: pesquisas incluídas na revisão sistemática.

Descritor	Autor(es)	Título	Principais resultados
EO + Teoria Crítica	PAULA, A. P. P., 2020	Aproximações entre Michel Foucault e a escola de Frankfurt: Por uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais.	Bases da abordagem pós-crítica radical, nas perspectivas teórica, ontológica, metodológica, da práxis e dos recortes analíticos.
	ONUMA, F. M. S., 2020.	Contribuição da análise crítica do discurso em Norman Fairclough para além do seu uso como método: novo olhar sobre as organizações.	Debate sobre as principais correntes acerca do discurso e da comunicação, limitações e como podem ser solucionadas pela ACD de Fairclough (quadro resumo na p. 593). Considera a construção das organizações como objeto de investigação.

	LARA, L. G. A.; VIZEU, F., 2019.	O potencial da Frankfurtianidade de Habermas nos estudos organizacionais.	Defendem que Habermas é teórico crítico da escola de Frankfurt, embora não faça parte da primeira geração e que avançou nos estudos da teoria crítica iniciada por Horkheimer e Adorno.
	MARANHÃO, C. S.; VILELA, J. R. P. X., 2017	A imanência entre a teoria crítica e a pesquisa empírica: contribuições para os estudos organizacionais.	Concepções teóricas acerca da metodologia de pesquisa empírica pautada na dialética negativa.
EO + Teoria interpretativa	CARAIOLA, D. M.; BARROS, A.; MACLEAN, M.; FOSTER, W. M., 2021	História, memória e passado em estudos organizacionais e de gestão.	Apresentam contribuição sobre os estudos de história e passado para os EO, especialmente para os fundamentos epistemológico, teórico, metodológico e empírico.
	OLIVEIRA, J. S.; FIGUEIREDO, M. D., 2021	Os espaços, as práticas e as etnografias nos estudos organizacionais brasileiros.	O espaço da etnografia nos EO tem disso predominantemente constituído com base em estudos interpretativos que consideram o espaço organizacional como uma produção simbólica.
EO + Gestão social	SILVA, E. R.; GONÇALVES, C. A., 2017	Possibilidades de incorporação da análise crítica do discurso de Norman Fairclough no estudo das organizações.	O discurso é o elemento semiótico que articula as relações entre indivíduo e seu contexto de vida; as práticas discursivas emergem das lutas de poder (na ACD são lutas ideológicas); a essência da ACD envolve a relação texto/prática discursiva/prática social.
Círculo de Matrizes Epistêmicas	OLIVEIRA, D. J. S., 2021	Gestão Social: epistemologia para além de paradigmas.	Posicionamento de estudos de gestão social no círculo que representa os interesses de conhecimento, evidenciando que a teoria transita em mais de uma matriz.
	DURANTE, D. G.; COELHO, A. C., 2020.	Matrizes Epistêmicas na construção do conhecimento em aprendizagem nas organizações.	Metade das teses abordam interesses cognitivos híbridos, o que corrobora a tese de Paula (2016); Identificação das características dos estudos sobre aprendizagem no Brasil.
	SANTOS, E. L., 2017	O campo científico da administração uma análise a partir do círculo das matrizes epistêmicas.	Entende que a “gestão” pode vir a ser objeto científico da administração, porém, deve-se aprofundar teoricamente sobre esse constructo.
Novo Serviço Público	RIVERA, J. D., UTTARO, A, 2021	The Manifestation of New Public Service Principles in Small-town Government: A Case Study of Grand Island, New York.	Observou-se a prática dos princípios do NSP, destacando-se a consolidação da ideia de cidadão em vez de cliente, práticas para engajar os cidadãos nas políticas públicas e preocupação com o accountability. Ainda, que as práticas são recorrentes entre os eleitos e situacionais entre os servidores de carreira.
	COLAK, C. D,	Why the new public management is	Defende que a aplicação do NPM

	2019	obsolete: an analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends.	está diminuindo e pondera sobre outras abordagens que priorizam valores democráticos: Novo Serviço Público, Gestão do Valor Público, Governança da era digital, Estado Neo-Weberiano e nova governança pública.
	PYUN, H. O., EDEY GAMASSOU, C., 2018.	Looking for Public Administration Theories?	Identificou-se 03 macrotendências para o campo: abordagens dominantes em teoria (NPA, NPS e PVM); abordagem dominantes na prática (NPM); abordagem com potencial de expansão (NPG).
Administração Pública Societal	RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G., 2018.	Os conselhos gestores de políticas públicas: espaços de consolidação da administração pública societal?	Foram identificadas diversas disfunções no funcionamento dos conselhos; As maiores dificuldades para consolidação estão em municípios de pequeno porte, onde predominam relações arcaicas de poder.
	PINTO, J. F.; SANTOS, L. T., 2017.	Administração pública brasileira no século XXI: caminhamos para alguma reforma?	Houve avanços nos mecanismos de participação e mudança em direção à APS, mas são necessários aperfeiçoamentos, especialmente na participação popular nas decisões do núcleo estratégico.

Fonte: elaborado pela autora

A revisão sistemática evidencia direcionamentos interessantes sobre pesquisas em estudos organizacionais opostas ao *mainstream*. Chama atenção o fato das pesquisas serem de cunho predominantemente teórico, sendo que os ensaios teóricos-empíricos foram feitos no modelo de estudos de caso¹⁰. Observa-se também que os pesquisadores brasileiros tendem a abordar teorias críticas e interpretativistas por um viés abstrato, ao passo que os pesquisadores estrangeiros abordam teorias com potencial de execução, principalmente no tom de reforma administrativa. Infere-se que há espaço para pesquisas teóricas, mas especialmente teórico-empíricas, pois, como será demonstrado, o desafio das pesquisas crítico-interpretativas reside em articular teoria e prática.

Sobre as perspectivas teóricas, inicialmente, destacam-se fatores como a dialogicidade e as possibilidades de pontos de contato. Paula (2020), com o objetivo de construir uma abordagem pós-crítica radical em estudos organizacionais, a partir da interlocução de Michael Foucault e a Escola de Frankfurt e o conceito de radicalização crítica, que volta seu foco para os sujeitos, suas práticas, histórias e a ligação com o presente, aponta caminhos para as bases da abordagem, pautadas no ponto de vista histórico, na realidade dos sujeitos, em caminhos

¹⁰ Dos 16 trabalhos selecionados, 13 são ensaios teóricos e 03 são teóricos-empíricos. Ressalta-se que destes últimos 02 foram desenvolvidos *in loco*, ou seja, com contato direto com os sujeitos envolvidos.

metodológicos alternativos e no compromisso de ação e transformação, para que a crítica não se constitua o fim em si mesma.

Adentrando a interdisciplinaridade, há contribuições de Lara e Vizeu (2019), Onuma (2020) e Silva e Gonçalves (2017), cujos trabalhos fazem menção a incorporação dos estudos linguísticos para o campo. Lara e Vizeu (2019) partem do pressuposto de há elementos da obra de Habermas valiosos para os estudos organizacionais, mas pouco explorados em função da divisão geracional de teóricos da escola de Frankfurt. Habermas deu continuidade ao estudo da teoria crítica, iniciada por Horkheimer e Adorno, sem destoar dos seus pressupostos centrais, todavia, voltando-se para processo emancipatório a partir do diagnóstico dos problemas estruturais da sociedade à luz da concepção do capitalismo maduro, desconstrução da suposta neutralidade da ciência positiva, e introduzindo elementos de linguagem e comunicação para o entendimento da realidade.

Onuma (2020) e Silva e Gonçalves (2017) advogam que a análise de discurso, geralmente restrita ao método, pode oferecer também aporte teórico. Para tanto, apoiam-se na teoria da Análise Crítica do Discurso (ACD) de Norman Fairclough, oriunda da linguística, cujo objetivo último não é analisar os discursos por si, mas revelar as relações entre aspectos discursivos e não discursivos, como o discurso opera na criação e reprodução da dominação dos grupos e desigualdades. Segundo Onuma (2020), Paula (2020) e Silva e Gonçalves (2017) discurso é o elemento que liga o indivíduo ao seu contexto de vida e, a partir dele, pode-se aprofundar nas práticas sociais, nas dinâmicas de poder e dominação no estudo das organizações.

Observa-se que a interlocução de teorias resulta em abordagens que enfatizam a prática alinhada à análise crítica, questão que é objeto de discussão de Maranhão e Vilela (2019), ao defender que a teoria crítica pode ser utilizada como aporte metodológico, para além do aporte teórico. Segundo os autores, sob o predomínio da “pesquisa administrativa” (termo cunhado por Adorno) a sociologia empírica se desenvolveu de modo unilateral, justificada pela busca de fidedignidade de informações, enquanto as implicações críticas, que poderiam ser investigadas empiricamente, são negligenciadas. Na pesquisa metodológica crítica o conhecimento é construído historicamente, criticamente, dialeticamente e hermeneuticamente.

Prosseguindo com os pressupostos teóricos, adentra-se o campo do debate paradigmático (ou alternativos a este). A abordagem do círculo de matrizes epistêmicas de Paula (2015) mostra-se adequada para embasar os pressupostos epistemológicos dos EO, para além das fronteiras paradigmáticas, como argumenta Oliveira (2021). No mesmo sentido,

Santos (2017) argumenta que o círculo de matrizes epistêmicas imprime a lógica do diálogo e convivência dos saberes que fazem parte da administração enquanto campo científico, o que pode contribuir para mudanças nas pesquisas para organizações diversas como não mercantis e pós-modernas. Durante e Coelho (2020) reafirmam a necessidade de uso de interesses cognitivos plurais e criticam a utilização de quadros teóricos de fronteira sem amplitude necessária para representar um modelo inovador, sendo a interação epistemológica uma via possível.

Santos (2017) evoca a discussão sobre o objeto de estudo da administração, sustentando que este não está claramente definido, o que limita o desenvolvimento do campo, uma vez que prejudica o estabelecimento de direção e propósitos. O autor entende que a gestão deve ser considerada como objeto, mas não só a empresarial (aplicada às organizações modernas), mas também a social e estatal. A esse respeito Onuma (2020, p. 603) aponta como objeto de estudo as organizações, como entidades compostas de “elementos da vida social (como sujeitos e suas relações sociais, as atividades, os objetos, instrumentos, tempo e lugar, valores, formas de consciência de discurso), os quais interagem dialeticamente entre si”, assim como Oliveira e Figueiredo (2021), que acrescentam ao debate a ideia de espaço organizacional (não é definido por limites físicos ou pode ser considerado único; tende mais para um espaço abstrato, produzido simbolicamente) e a relação espaço-tempo.

Na perspectiva metodológica é pertinente destacar o posicionamento não ortodoxo dos autores, fato considerado alinhado à estudos de matrizes críticas e interpretativas. Onuma (2020), Silva e Gonçalves (2017) e Maranhão e Vilela (2017) defendem o que se entende por abordagens “teórico-metodológicas”, isto é, o aporte teórico pode ser também aporte metodológico (e vice versa), como forma de investigar o fenômenos de maneira crítica, bem como conferir viés de transform(ação), considerando todo contexto social em que está envolto. Enquanto Onuma (2020) e Silva e Gonçalves (2017) apoiam-se no argumento de que estudos da linguística como ACD, geralmente utilizado como metodologia pode oferecer também uma perspectiva teórica, Maranhão e Vilela (2017) buscam os referenciais críticos de Adorno para argumentar que a teoria crítica, geralmente utilizada como base teórica, pode também contribuir para a metodologia.

Outro ponto importante, mais voltado para a pesquisa empírica, é o incentivo da adoção de diferentes métodos e caminhos, inclusive com a criação de alternativas metodológicas a partir da realidade do campo, que respondam mais aos problemas de pesquisa do que a legitimação científica. Destacam-se como referenciais a historicidade, combinação de metodologias (por exemplo, pesquisas simultaneamente quali-quanti), foco

nos sujeitos, seus processos de subjetivação e vivências, e análises que considerem foco no presente, mas atribuindo significado à história e passado (CARAIOLA *et. al*, 2021; OLIVEIRA; FIGUEIREDO, 2021; PAULA, 2020; MARANHÃO;VILELA, 2017).

A discussão realizada até o momento fornece subsídios para pesquisas teórico-empíricas de base interpretativa e crítica, as quais podem ser agrupadas em quatro categorias de análise, citadas em Santos (2017) como elementos fundamentais da ciência no campo da administração: objeto, teoria, método e pressupostos, sintetizadas no quadro 06, com sua descrição e principais autores.

Quadro 6: categorias de análise para pesquisas crítico-interpretativas.

Categoria	Descrição	Autores
Objeto	Gestão (técnica, social e estatal); organizações.	Oliveira e Figueiredo (2021); Onuma (2020); Santos (2017);
Teoria	Dialógica e interdisciplinar.	Paula (2020); Onuma (2020); Lara e Vizeu (2019); Silva e Gonçalves (2017).
Método	Pesquisa historizada; foco nos sujeitos; uso de metodologias alternativas, inclusive com combinação de métodos; discussão do método a partir da questão real.	CARAIOLA <i>et al</i> (2021); Oliveira e Figueiredo (2021); Paula (2020); Maranhão e Vilela (2017);
Pressupostos	Abordagem do conhecimento a partir da (re) construção de interesses cognitivos; aplicação dos aportes teórico-metodológicos; postura crítica aliada à ação.	Oliveira (2021); Onuma (2020); Durante e Coelho (2020); Paula (2020); Silva e Gonçalves (2017); Maranhão e Vilela (2017); Santos (2017)

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação às teorias do Novo Serviço Público e da Administração Pública Social, contatou-se que estas sustentaram as pesquisas empíricas do campo, embora também abordem análise exclusivamente teórica. Dentre os estudos empíricos, um utilizou o método de pesquisa documental e dois, o estudo de caso único, onde foi dada ênfase para a relação organização (órgão da administração pública) e cidadão. De outro lado, os estudos teóricos se debruçaram sobre o movimento de intervenção e mudança de paradigma, em oposição ao NPM.

Çolak (2019) parte do pressuposto que uma série de fatores indica a obsolência do NPM, tecendo críticas ao modelo e aos reflexos princípios neoliberalistas para o estado. A partir daí o autor se volta para as tendências pós-NPM, entre elas, o NSP, defendendo-as como paradigmas alternativos, além de argumentar que as reformas atuais são híbridas. Na mesma linha, Pyun e Gamassou (2018) discutem o crescente interesse em pesquisas pós-NPM adequada a um estado não só eficiente e econômico, mas também humano, sustentável e equânime. Os autores identificam macrotendências nas teorias de administração pública, destacando que devem envolver a participação nos cidadãos, que as TICs são um meio de

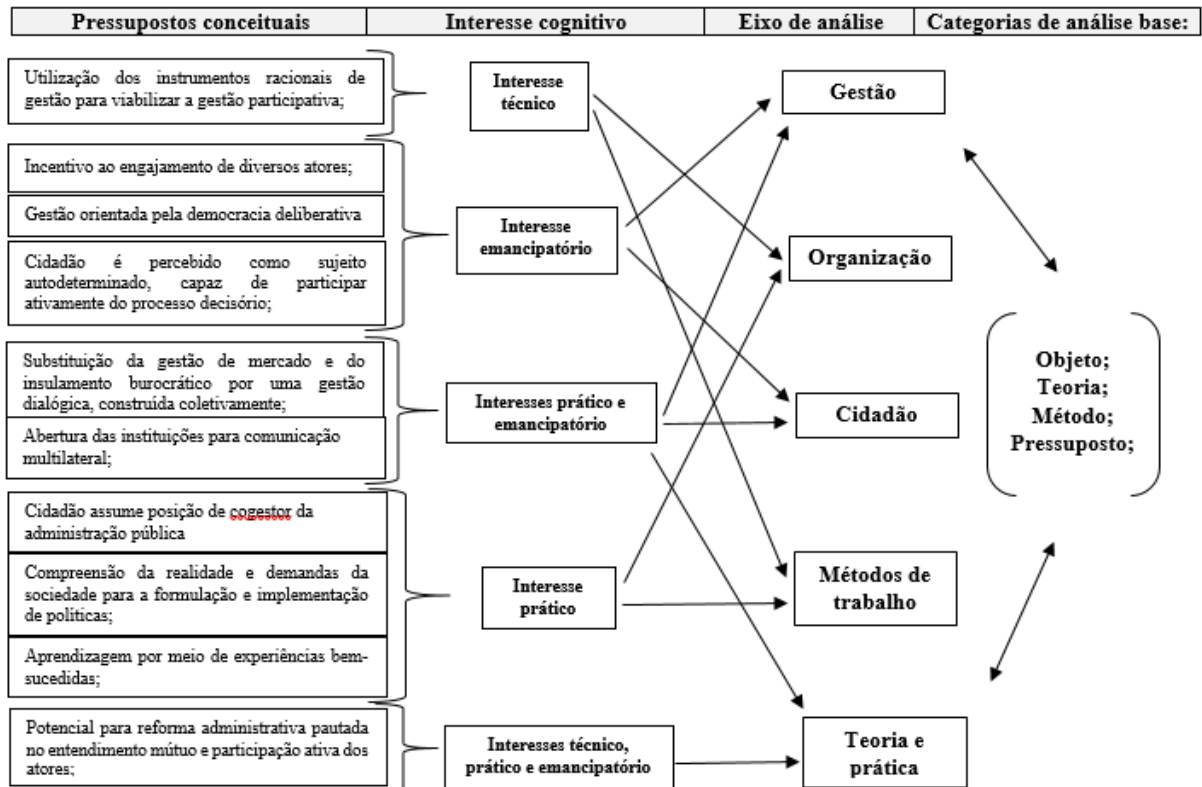
mediação para essa participação e que os estudos sobre compartilhamento do poder são importantes (grifo para o poder político).

Rivera e Utaro (2021) têm como ponto de partida a ideia de que a adoção dos princípios do Novo Serviço Público (NSP) fortalecem a confiança no poder público, por promoverem a governabilidade democrática. A pesquisa se beneficiou do estudo caso único em um órgão público de poder local. Na análise dos resultados os autores reiteram que a visão do cidadão deve ser considerada, que o contato deve ser direto e bilateral, ao invés de meramente comunicativo/ educativo. Entre os meios para viabilizar essa comunicação, como forma de engajar o cidadão do processo de políticas públicas, estão as audiências públicas, reuniões e mídias sociais.

As pesquisas sobre Administração Pública Societal são distintas no foco e objetivo, mas complementares na essência, a qual pode ser resumida na questão: Como os preceitos da APS tem sido aplicados ou percebidos na prática da administração pública brasileira? A posição dos autores é que ainda há um longo caminho para uma mudança de fato. Ribas e Meza (2018) concluem que os conselhos gestores ainda não alcançaram a prática da APS, aproximando-se mais ao atendimento das demandas do modelo gerencial. Os autores identificaram problemas com partilha de poder, presença de clientelismo e falta de engajamento dos cidadãos, sobretudo em municípios de pequeno porte. Por seu turno, Pinto e Santos (2017) concluem que houve avanços nas mudanças em direção à APS, entretanto, é necessário aperfeiçoar os mecanismos de efetivação, notadamente de participação cidadã nas decisões estratégicas.

Diante do que foi explanado extrai-se dois apontamentos, entendidos como caminhos para pesquisas além do que foi investigado pelos autores: i) como utilizar as bases do NSP e APS para que constituam abordagens pós-NPM de fato, e não apenas no campo do discurso; ii) como incluir variáveis implícitas das abordagens, como perspectivas dos envolvidos em sentido amplo, subjetivação dos sujeitos, relações de poder, entre outras. Das reflexões resultantes da revisão sistemática da literatura, em conjunto com o resultado da interlocução entre as correntes da APS e do NSP, é possível delinear um mapeamento conceitual para alicerçar a pesquisa de campo, conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 6: mapeamento conceitual



Fonte: elaborado pela autora.

3. METODOLOGIA

Nesta seção é explicitado o percurso metodológico para analisar como a gestão administrativa das promotorias de justiça pode ser estruturada unindo os interesses técnico, prático e emancipatório, voltados para o propósito de promoção da justiça e defesa da sociedade. Para tanto, tem-se como ponto de partida as categorias de análise de pesquisas crítico-interpretativas identificadas na revisão sistemática, conceituadas no quadro abaixo.

Quadro 7: diretrizes utilizadas na pesquisa

Categoria	Descrição
Objeto	A Gestão e aspectos tangíveis e intangíveis do setor na estrutura da organização.
Teoria	Resultado da interlocução entre as correntes da administração pública societal e do novo serviço público.
Método	Pautado na triangulação de dados e análise do discurso, definidos em função do problema, com o objetivo de compreender os aspectos objetivos e subjetivos das falas, atitudes e comportamentos dos sujeitos.
Pressuposto	A gestão construída a partir complementação dos interesses cognitivos é um caminho para unir técnica e prática, dentro de uma postura crítica e reflexiva dos servidores, e assim alcançar a missão da instituição.

Fonte: elaborado pela autora

3.1. Abordagem e método

A pesquisa assume abordagem qualitativa, delineamento condizente com o objetivo de realizar estudo aprofundado em um contexto específico, onde serão utilizados multimétodos, escolhidos em função do problema de pesquisa. Em pesquisas qualitativas, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre, devendo ser analisado de forma integrada, utilizando-se coleta de dados ampla e de múltiplas fontes (GODOY, 1995). Poupart *et al.*, (2008) citam situações sobre aplicabilidade do enfoque qualitativo, incluindo aquelas que se referem a processos organizacionais, estruturas inovadoras e variáveis não delimitadas, como é o caso desta pesquisa.

A estratégia do estudo de caso único mostrou-se adequada, pois, como explica Godoy (1995), seu propósito fundamental é analisar intensivamente uma unidade social e responder às questões ‘como’ e ‘por que’ certos fenômenos ocorrem, quando a análise está atrelada a algum contexto da vida real. De acordo com a classificação de Godoy (2010), trata-se de estudo de caso descritivo-interpretativo, uma vez que, além do relato detalhado do fenômeno, objetiva-se confrontar os dados com suposições teóricas.

Retomando a discussão teórica (ONUMA, 2020; SILVA; GONÇALVES, 2017; MARANHÃO; VILELA, 2017) entende-se que a melhor estratégia metodológica envolve combinações de métodos distintos, mudança e adaptação durante a pesquisa de campo, se necessário. Desse modo, convém utilizar a combinação do método exploratório, que possibilitará a familiarização com o ambiente, processos, atores, influências internas e externas e fatores não identificáveis por meio de fontes formais, e do método descritivo, que permitirá colher informações contextuais detalhadas (POUPART *et al.*, 2008).

3.2. Fontes de evidências

3.2.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental se fez necessária visto que há, por força de lei, um rito burocrático a ser seguido pelos sujeitos, independente do modelo de gestão adotado. Realizou-se busca pelo banco de atos da procuradoria, vez que se trata de instituição com autonomia administrativa e que as unidades administrativas são reguladas por atos privativos da procuradoria geral. Selecionou-se os documentos considerados essenciais para o funcionamento das secretarias, tendo como ponto de partida os Atos 930 e 931/2019 e seus desdobramentos, além de notícias divulgadas em site institucional, que guardam correlação com os normativos, cujos títulos estão descritos no quadro 08.

Quadro 8: documentos selecionados para a pesquisa documental.

Documento	Finalidade
Ato PGJ/PI nº 459/2013	Orientações quanto à organização, manuseio e tramitação de processos administrativos de gestão.
Ato PGJ/PI nº 605/2016	Dispõe sobre a gestão documental.
Ato PGJ/PI nº 823/2018	Regulamenta as atribuições do Diretor de Sede.
Ato PGJ/PI nº 930/2019	Regulamenta a distribuição de procedimentos extrajudiciais e processos judiciais.
Ato PGJ/PI nº 931/2019	Regulamenta o funcionamento das Secretarias Unificadas.
Ato PGJ/PI nº 1.214/2022	Institui o procedimento extrajudicial eletrônico.
Ato Conjunto PGJ/CGMP nº 06/2016	Institui de sistema informatizado para tramitação de protocolos (judiciais e extrajudiciais).
Notícia divulgada em 24/10/2014	Implementação do sistema informatizado SIMP nas Promotorias de Justiça de entrância final.
Notícia divulgada em	Capacitação sobre a secretaria unificada na Comarca de Oeiras.

16/10/2019	
Notícia divulgada em 19/11/2019	Finalização da primeira etapa da implementação das secretarias unificadas.

Fonte: elaborado pela autora.

3.2.2 Observação e entrevistas

As demais fontes compreendem a observação e entrevistas. Realizou-se pesquisa *in loco*, entre os dias 21/04/2023 e 25/04/2023, o que viabilizou a observação, cujas impressões foram anotadas de forma assistemática em diário de campo, conversas informais com todos os integrantes da sede, (servidores, estagiários, terceirizados e Promotores), participação nas rotinas de trabalho, observação do local e aspectos que abrangem o dia a dia do trabalho.

A observação e as entrevistas ocorreram no mesmo período de tempo, considerando a imersão no *locus* de estudo. Dessa forma, a observação participante assume caráter naturalista, isto é, no contexto natural do fenômeno (SIMÕES; SAPETA, 2018), a partir da qual registrou-se os dados sobre o papel dos indivíduos, divisão, execução e fluxo das tarefas, relação intraorganizacional e com o cidadão, disposição do ambiente físico, rotinas, atendimentos e impressões sobre a relação do servidor com seu dia a dia de trabalho, tendo como parâmetro as questões para entrevista.

Simões e Sapeta (2018, p.45) explicam que a entrevista é uma técnica importante na compreensão do ser humano, vez que valoriza palavras, signos e aspectos através dos quais as pessoas dão sentido à realidade. Ademais, as sobreditas autoras ressaltam que “as entrevistas são fundamentais no mapeamento de práticas, crenças, valores de universos sociais específicos”, demonstrando-se, assim, sua imprescindibilidade para a coleta de dados.

Isto posto, optou-se pelo método de entrevista aberta de Godoi e Mattos (2010), descrita como a investigação centralizada em um tema, aliada ao aprofundamento da manifestação dos fatores, experiências, atitudes e valores dos sujeitos. Simões e Sapeta (2018) corroboram o posicionamento de que a pesquisa qualitativa é desestruturada, no estilo de ‘conversação’, com perguntas abertas projetadas para provocar relatos detalhados sobre as experiências do sujeito.

Para a condução das entrevistas e direcionamento da observação, formularam-se questões abertas, baseadas nos pontos chave da análise da interlocução entre as teorias da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público, abarcando os fatores explícitos e implícitos da gestão. Ressalta-se que foram aplicadas em caráter sugestivo para a conversação, isto é, foram direcionadas de acordo com as características do setor, perfil do

respondente e *insights* percebidos durante a conversa. Percebeu-se que dessa forma a conversa foi mais fluída e produtiva, do que seria seguindo uma estrutura padronizada.

Quadro 9: quadro teórico das perguntas da entrevista.

Eixo	Perguntas	Interesse cognitivo	Autores
Gestão	Como você descreve a gestão do setor, em relação à burocracia, metas, indicadores e participação dos servidores?	Prático e emancipatório	Andion (2012) Denhardt e Denhardt, (2000;2007; 2015) Paula (2005a;2005b;2010; 2015) Silva e Santos (2022)
	Como é o processo de decisão sobre aspectos sobre os aspectos do dia a dia do trabalho, tais como distribuição e fluxos das demandas?	Emancipatório	
Organização	A estrutura e arranjos físicos do setor são adequadas para o trabalho?	Técnico	
	O quadro de colaboradores é compatível com as demandas?	Prático	
	Quais os reflexos (percebidos ou possíveis) da implementação da secretaria unificada?	Técnico	
Cidadão	Qual o papel do cidadão no setor (participativo, proativo ou reativo)?	Emancipatório	
	Quais são os meios de comunicação entre o setor e o cidadão? É unilateral ou bilateral?	Prático e emancipatório	
Métodos de trabalho	Como é feito o planejamento e organização das rotinas de trabalho?	Técnico	
	Você possui conhecimento sobre os aspectos técnicos do trabalho, especialmente em relação ao Ato 931/2019?	Técnico	
	Você considera que possui conhecimento suficiente para atender as demandas?	Prático	
Teoria e prática	Você compreende quais são os objetivos e significado do trabalho e quais resultados são entregues para o cidadão, no sentido legal e de justiça/transformação social?	Prático e emancipatório	
	Quais suas sugestões para melhorar as rotinas de trabalho em sentido amplo, de modo que se alcancem os objetivos da atividade finalística?	Técnico, prático e emancipatório	
	Você considera que seu trabalho contribui para o atingimento da missão da instituição?	Técnico, prático e emancipatório	

Fonte: elaborado pela autora.

3.3. Caracterização do *locus* de pesquisa

O Ministério Público do Estado do Piauí foi criado em 1891 com a função precípua de defender os interesses estatais. Com o advento da CF/88 e leis posteriores passou a ser instituição permanente e essencial para ordem jurídica. Conta hoje com 162 Promotorias de

Justiça, atuando em diversas matérias, principalmente como fiscal da lei e para efetivação de direitos coletivos e individuais indisponíveis.¹¹

Ao longo dos anos a complexidade das demandas aumentou e, conseqüentemente, foi necessário ampliar o apoio administrativo para auxiliar na atuação finalística, vez que há um procedimento formal e obrigatório para a condução dos processos, os quais são pautados na lei. Dessa forma, tornou-se primordial que este setor fosse o mais eficiente possível, pois representa peça fundamental atender as necessidades dos cidadãos através dos órgãos de execução, os Promotores de Justiça.

Assim, o *locus* de pesquisa são as unidades que prestam apoio administrativo aos órgãos de execução, denominadas ‘secretarias unificadas’, existentes em 11 comarcas até o momento. Dentre estas, foi escolhida a Comarca de Oeiras, localizada no interior no estado, considerando a autorização da Administração Superior MPPI, viabilidade de acesso ao local e aos atores, tempo de funcionamento (preferência pelas mais antigas) e representatividade de dados sobre a experiência concreta e o que pode ser desenvolvido.

Oeiras é um dos municípios mais antigos do Piauí, sendo a primeira sede do governo quando da criação da capitania. Localizado na região sudeste do estado, conta hoje com cerca de 35.000 habitantes, podendo ser considerado de porte intermediário¹². Pelo fato de ter sido a primeira capital, Oeiras concentra grande riqueza histórica, observada especialmente no acervo arquitetônico colonial. Por esse motivo, o centro histórico é tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), como patrimônio cultural do Brasil¹³.

A comarca de Oeiras é classificada como entrância final¹⁴, possuindo 04 Promotorias, com as seguintes atribuições:

- i. **1ª Promotoria – Criminal:** atua em processos criminais, concorrentemente com a 3ª Promotoria, por distribuição equitativa e, com exclusividade, em matéria de execução penal;

¹¹ Atribuições disponíveis no site do MPPI: <https://www.mppi.mp.br/internet/>.

¹² Dados obtidos junto do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), considerando a população estimada do censo 2021 (disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/oeiras/panorama>). Oeiras é o 13º município mais populoso do Estado e o mais desenvolvido economicamente entre aqueles da região imediata. Por esse motivo, embora seja de médio porte, é referência para as cidades circunvizinhas.

¹³ Informação do site oficial da prefeitura. Disponível em: <https://oeiras.pi.gov.br/guia-oeiras/>.

¹⁴ O CNMP define entrância como hierarquia das áreas de jurisdição (comarcas), definida por meio de fatores como, densidade demográfica, receitas públicas, situação geográfica e fatores socioeconômicos de relevância. Isto significa que, quanto maior a entrância, maior a complexidade do serviço da comarca. A entrância final é a última na hierarquia. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/476-glossario/8058-entrancia>.

- ii. **2ª Promotoria - Cível:** atua em defesa de direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos em matéria de cidadania, direitos humanos, meio ambiente, probidade administrativa, patrimônio público e consumidor;
- iii. **3ª Promotoria – Criminal:** atua em processos criminais, concorrentemente com a 1ª Promotoria, por distribuição equitativa e, com exclusividade, em matéria de controle externo da atividade policial;
- iv. **4ª Promotoria – cível:** atua em defesa de direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos em matéria de infância e juventude, idosos, educação, família, sucessões, ausentes, interditos e matéria residual.

Destaca-se que, além do município sede, a comarca engloba os municípios de Cazajeiros do Piauí, Colônia do Piauí, Santa Rosa do Piauí, São Francisco do Piauí, São João da Varjota e São Miguel do Fidalgo¹⁵. Com essa configuração, atende cerca de 65.490 habitantes¹⁶, representando um meio ágil de acesso à justiça na região, vez que atende demandas diretas dos cidadãos, sejam individuais ou coletivas.

A Secretaria Unificada de Oeiras foi instalada em outubro de 2019, e, seguindo os moldes do projeto, presta apoio administrativo às 04 Promotorias da Comarca. Conta com 03 servidores, sendo 02 técnicos ministeriais e 01 servidor cedido por um município que é termo judiciário da Comarca, que respondem hierarquicamente ao Diretor de Sede. Fazem parte ainda 01 recepcionista e 01 motorista, que prestam serviço terceirizado.

A sede das Promotorias fica localizada em imóvel próprio de dois pavimentos, contanto com espaços específicos para recepção, núcleo de promotorias, auditório, sala de reuniões e uma sala para secretaria, que comporta os 03 servidores, embora com pouco espaço para mobilidade. Por esse motivo, um servidor optou por trabalhar em ambiente separado, na sala de auditório. Para sanear essa problemática, foi solicitada reforma do imóvel, com mudança no *layout* das salas, com previsão de início para o primeiro semestre de 2023.

3.4. Sujeitos da pesquisa

Inicialmente pretendia-se entrevistar 09 colaboradores, contudo, no momento da pesquisa foi viável entrevistar 07 servidores de maneira formal (seguindo o roteiro de perguntas). Não foi percebido prejuízo na coleta de dados pelo fato que muitas informações e

¹⁵ Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/contatos-promotorias-de-justica/>.

¹⁶ De acordo com dados do IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/panorama>.

impressões puderam ser compreendidas fora do momento formal da entrevista, inclusive com as pessoas que não participaram formalmente.

Entre os participantes estavam servidores comissionados (lotados nas Promotorias), efetivos e cedidos (lotados na secretaria unificada), perfazendo a representatividade de, no mínimo, um servidor de cada setor que participa, direta ou indiretamente, dos trabalhos da secretaria unificada.

Os participantes foram nomeados como ‘servidor 01, servidor 02 e assessor 01, assessor 02 (...)’ e assim sucessivamente, a fim de preservar o sigilo e confidencialidade dos dados, bem como a identidade dos respondentes, cuja formalização foi realizada por meio de termo de consentimento livre e esclarecido e termo de autorização para posse e utilização de imagem e som para fins educacionais constantes nos apendêndices A e B. A diferenciação de ‘servidor’ e ‘assessor’ foi adotada para facilitar a identificação daqueles que compõem a secretaria e aqueles que atuam nos gabinetes. O quadro 10 apresenta o perfil dos respondentes:

Quadro 10: perfil dos participantes.

Nome atribuído	Função	Formação	Tempo na função
Servidor 01	Servidor de secretaria	Superior incompleto	05 anos
Servidor 02		Superior completo	04 anos
Servidor 03		Superior completo	10 anos
Assessor 01	Assessor de promotoria	Pós-graduação	08 meses
Assessor 02		Superior incompleto	02 meses
Assessor 03		Pós-graduação	03 anos
Assessor 04		Pós-graduação	06 anos

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas ocorreram durante o horário de trabalho, de forma individual, em ambiente reservado, com gravação de áudio por meio do aplicativo *TEAMS* e duração de média de 35 minutos. A maioria de forma presencial, de modo que apenas uma foi realizada por meio remoto, em virtude de indisponibilidade do participante no período *in loco*. A pesquisa foi aprovada pelo Cômite de Ética e Pesquisa da UFPI por meio do Parecer CEP 5.890.952.

3.5. Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada por meio da análise temática (AT), que se caracteriza pela flexibilidade e aplicabilidade em diversas abordagens teóricas e

epistemológicas, vez que não está atrelada a nenhuma estrutura teórica preexistente (BRAUN; CLARCKE, 2006; SILVA; BARBOSA; LIMA, 2020). Optou-se pelo método porque funciona como um meio para retratar as experiências, significados e realidade dos participantes, bem como refletir sobre essa realidade para ‘desvendar’ sua superfície (BRAUN; CLARCKE, 2006).

Entre as abordagens propostas para a AT considerou-se que o tipo reflexivo é adequado ao propósito da pesquisa, pelo direcionamento mais veemente para pesquisas qualitativas, e por atribuir grau de subjetividade ao pesquisados e seu envolvido reflexivo com a teoria, dados e interpretação, onde o ponto principal não uma constatação positivista, mas sim a imersão no campo de estudo e aprofundamento nos dados (BRAUN; CLARKE, 2019).

Para condução da análise, utilizou-se as etapas sumarizadas por Braun e Clarke (2006) e revisadas por Marques e Graeff (2022) para análise temática reflexiva (ATR). Destaca-se que não se trata de etapas rígidas ou necessariamente sequenciais, mas de uma orientação para compreensão dos dados e construção do entendimento pelo pesquisador. São elas:

- i) Familiarização inicial com os dados: leitura, visualização, escuta, transcrição das entrevistas, a fim de perceber fenômenos ou elementos relevantes;
- ii) Produção de códigos iniciais: identificação de padrões no conteúdo para gerar temas, considerando a subjetividade do pesquisador e influência do referencial teórico;
- iii) Construção de temas: realizada a partir do agrupamento de códigos que aparentam ter característica unificadora e que reflitam padrão de significado;
- iv) Revisão dos temas iniciais: verificar a relação dos temas com os dados coletados, a fim de verificar características como significância, qualidade, robustez e coerência;
- v) Definição e nomeação dos temas: nomeação e organização dos temas, relacionando-os com trechos dos discursos que são simbólicos;
- vi) Produção de relatório de resultados: relatório a história interpretativa gerada pelo pesquisador, coerente com os temas, pergunta de pesquisa, referencial teórico e pressupostos epistemológicos.

O processo analítico foi predominantemente dedutivo, isto é, pautou-se na lente teórica a partir do mapeamento conceitual da interlocução da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público, bem como da revisão sistemática, que resultaram nos eixos de análise descritos no quadro de perguntas para a entrevista, ressaltando que não esta não é mutuamente excludente ao processo indutivo, que também esteve presente após organização dos dados (BRAUN; CLARCKE, 2006; 2019).

4. LEVANTAMENTO SITUACIONAL: DA ANÁLISE DOS DADOS À DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Pesquisa documental: a expressão do institucionalismo

A lei orgânica do Ministério Público¹⁷ confere ao (à) Procurador (a)-Geral de Justiça (PGJ) poder discricionário para praticar atos de gestão. Portanto, pode-se falar em relativa autonomia para decisões internas. Isso pode ser observado, em primeiro momento, na natureza dos atos que regem a gestão administrativa do MPPI, que, em sua maioria, são unilaterais do PGJ. Não significa, necessariamente, que tais atos são concebidos sem discussão conjunta, mas sim que a expressão do poder de decisão cabe ao chefe da instituição.

Dos atos selecionados para a pesquisa, o único expedido a partir uma espécie de colegiado é o Ato Conjunto PGJ/CGMP 06/2016, que institui a tramitação de procedimentos por meio de sistema informatizado. O ato em questão elaborado em conjunto com a Corregedoria-Geral do Ministério Público, órgão ligado à administração superior, responsável pelo acompanhamento e fiscalização dos órgãos de execução, e, por conseguinte, as atividades administrativas destes.

Obedecendo aos princípios da administração pública, todos os atos possuem em seu preâmbulo, exposição de motivos para atender a finalidade do interesse público e fundamentação legal. Em relação à legislação, destaca-se, além da prerrogativa conferida pela lei do MP, a influência dos normativos do CNMP, que conduzem as políticas institucionais e administrativas no sentido macro.

O CNMP exerce a orientação e fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério público no Brasil, estando entre as competências, expedir atos regulamentares ou recomendar providências¹⁸. Em virtude dessas prerrogativas, é de se esperar que os atos, especialmente àqueles não relacionados à atuação funcional do membro, seguem o mesmo perfil em todos os ramos dos MPs, configurando-se uma espécie de institucionalização da organização.

No caso específico do MPPI, percebe-se que as normas mais revelantes para a organização administrativa foram editadas seguindo recomendação do CNMP, tal como o ato que dispõe sobre a tramitação de processos administrativos de gestão, o ato que instituiu o

¹⁷ O Ministério Público é regido nacionalmente pela Lei nº 8.625/1993 (disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18625.htm) e, no Estado do Piauí, pela Lei Complementar nº 12/1993 (disponível em <https://www.mppi.mp.br/internet/ouvidoria/legislacao/>).

¹⁸ Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/o-cnmp/apresentacao>.

sistema informatizado para tramitação dos procedimentos e processos nos órgãos de execução e o ato que instituiu as secretarias unificadas, que trazem a seguinte fundamentação:

“CONSIDERANDO o disposto na Resolução n.º 77, de 09 de agosto de 2011, do Conselho Nacional do Ministério Público, que estabelece regras sobre o dever de **decidir e o prazo razoável de tramitação dos processos administrativos, no âmbito do Ministério Público brasileiro**” (MPPI, 2013);

“CONSIDERANDO a implantação de política nacional do Conselho Nacional do Ministério Público objetivando a padronização e uniformização taxonômica e terminológica das atividades do Ministério Público com a adoção metodológica das Tabelas Unificadas, regulamentadas por meio das Resoluções n.º 63/2010 e n.º 74/2011” (MPPI, 2016);

“CONSIDERANDO que o Conselho Nacional do Ministério Público determinou no item 7.18 do Relatório Conclusivo de Correição Geral do MPPI realizada nesta Unidade no período de 19 a 24 de março de 2017, que fossem **providenciadas medidas para o mapeamento, implantação e validação de rotinas básicas de funcionamento de Promotorias de Justiça no âmbito do MP-PI**” (MPPI, 2019b);

Os trechos acima se referem aos Atos PGJ n.º 453/2013 e 931/2019 e ao Ato conjunto PGJ/CGMP n.º 06/2016, considerados chave para a organização administrativa das secretarias, por tratarem de normatização de rotinas administrativas. Na escrita é ressaltada a orientação do CNMP em sentido macro, e ainda uma especificamente para o MPPI, decorrente de correição. Nesses casos, os Ministérios Públicos têm dever legal de adotar as recomendações, sob pena de responsabilização do PGJ.

As demais legislações que embasam os atos variam de acordo com a natureza. São citadas a Lei de licitações, do processo administrativo, do acesso à informação e da política nacional de arquivos, demonstrando que, inicialmente, havia claro direcionamento para as organizações mais básicas. Não por acaso, as leis mencionadas embasaram os primeiros atos, expedidos em 2013, até 2016. Após, estes passaram fundamentos dos posteriores, sugerindo um desdobramento necessário para abarcar a complexidade das rotinas.

Após a fase de normatização baseada prioritariamente em leis (2013/2016), percebe-se que nos atos seguintes sobressaem aspectos de gestão, transparência na fundamentação, tais como:

CONSIDERANDO a necessidade de extração de dados estatísticos dos órgãos de execução do Ministério Público do Estado do Piauí (Procuradoria-Geral de Justiça, Colégio de Procuradores de Justiça, Conselho Superior do Ministério Público, Procuradorias de Justiça, Promotorias de Justiça e PROCON), objetivando a **produção de diagnósticos e estudos essenciais à gestão estratégica, transparência das ações e aferição dos critérios de eficiência da gestão** (MPPI, 2016);

CONSIDERANDO a necessidade de aprimorar a **eficiência administrativa das Promotorias de Justiça do Estado do Piauí**, por meio da padronização de rotinas de trabalho, implantação de normas e capacitação de servidores;

CONSIDERANDO os benefícios advindos da substituição da tramitação de autos em meio físico pelo meio eletrônico, como instrumento de **celeridade e qualidade**

da prestação dos serviços ministeriais (MPPI, 2022).

Destaca-se o uso das expressões “eficiência administrativa”, “qualidade da prestação do serviço”, “gestão”, “transparência” e “celeridade” o que indica mudança de visão do órgão da gestão burocrática para a gestão gerencial, como parte integrante das estratégias para atender o interesse público. Essa tendência é mais explícita na fundamentação do Ato PGJ 931/2019 (MPPI, 2019b), que reconhece que as secretarias dos órgãos de execução participam ativamente para entregar “uma melhor prestação de serviço à sociedade”, mesmo sem deter poder de decisão na condução das demandas, que é prerrogativa privativa dos membros.

Outro fato importante é o lapso temporal entre a expedição dos atos, que varia de um a três anos, além do registro do primeiro ato que disciplina a gestão administrativa, expedido somente em 2013. Destaca-se que o primeiro concurso para servidores ocorreu em 2009, isto significa que durante anos não houve regramento superior a ser seguido, e a distribuição do trabalho e gestão era de inteira responsabilidade da chefia imediata, tendo em vista que há hierarquia em todos os setores. Reflexo dessa situação foi a necessidade de uniformizar os processos de trabalho, explicitada na fundamentação dos atos que regem as secretarias, que mencionam a “padronização de rotinas de trabalho, implantação de normas e capacitação dos servidores” (MPPI, 2019a; 2019b), como forma de aprimorar a eficiência administrativa.

Infere-se ainda que a implementação da organização administrativa foi concomitante ou *a posteriori* das variáveis que a fizeram necessárias, a partir das datas de publicação e redação das fundações. A título de exemplo, cita-se o ato que instituiu o sistema informatizado, publicado em 2016, quando as tecnologias da informação já eram amplamente acessíveis e comuns em muitas instituições, e o ato que instituiu o procedimento extrajudicial eletrônico, publicado somente em 2022, 06 anos após a institucionalização do sistema.

De outro lado, tem-se o ato que instituiu a organização das secretarias, publicado em 2019, 10 anos após a realização do primeiro concurso para servidores, que até então não tinham parâmetro único para desempenho das funções. Ainda que de forma lenta, verificam-se ações graduais voltadas para o aprimoramento da gestão. Há que se considerar que os atos, sistemas, e outras ações são desenvolvidos quase que inteiramente dentro do órgão, por membros e servidores, que tiveram aprendizado do tema relativamente recente. Ademais, trata-se de instituição de abrangência estadual, representando desafio ainda maior de implementar soluções macro em contextos diversos.

4.1.1. Ensaio de uma gestão administrativa

O Ato PGJ/PI nº 453/2013 foi o primeiro normativo a disciplinar a organização administrativa, instituído para disciplinar a tramitação de processos administrativos no âmbito da Procuradoria Geral. Isto significa que seu escopo abrange somente os processos de gestão administrativa das áreas meio (como recursos humanos, licitações, estoques), mas os dispostos foram aplicados também para procedimentos dos órgãos de execução. Destaca-se que a fundamentação para edição do ato que regulamenta a secretarias cita o ato em comento.

O ato trata essencialmente de regras burocráticas e prescritivas, compreendendo todo trâmite dos processos, desde o recebimento do documento, passando pela organização dos documentos, até o arquivamento. O direcionamento aos processos da área meio fica claro no art. 8º, que estabelece que “a autuação de processos administrativos será executada pela Divisão de Gestão de Documentos”, uma vez que esta unidade é ligada/ somente existe no organograma da administração geral da Procuradoria-Geral de Justiça.

Percebe-se que algumas determinações aparentam ser contraditórias ao censo de agilidade e fluxo de tarefas, como a impressão de documentos recebidos por meio eletrônico e exigência de tramitação por processo físico, mesmo existindo sistema informatizado:

“A protocolização de documentos externos ingressos no Ministério Público do Estado do Piauí, tanto por correspondência, como de forma direta, através dos interessados, **será efetuada por meio do Sistema de Gestão de Autos - E-Cidades**, com numeração sequencial

O documento externo recebido pelas unidades administrativas **via e-mail deverá ser impresso e o recebido por fax deverá ser fotocopiado** para posterior remessa à Divisão de Gestão de Documentos da Procuradoria-Geral de Justiça para protocolização

Nenhum documento interno, a exemplo de memorando, informação, parecer, relatório, circular, poderá tramitar **sem o prévio registro pelo setor emissor no sistema informatizado**”.

Denota-se o esforço para organização documental dentro das práticas já existentes, que eram essencialmente manuais. Existem diversas menções à organização de processos físicos, como elaboração de capas, numeração de páginas, sequência de documentos e organização de volumes. Esses regramentos não seriam necessários ou poderiam ser reduzidos no caso de utilização exclusiva dos sistemas eletrônicos, de onde poderiam extrair-se todos os dados produzidos manualmente.

Sabe-se que em 2013, época da publicação, as tecnologias da informação já eram amplamente utilizadas e comuns em muitas organizações, porém, estas figuram como coadjuvantes nesse primeiro momento. Chama atenção o fato da determinação do uso do sistema informatizado e logo após recomendar o uso, como se fosse facultativo, restando uma

‘zona cinza’ de interpretação sobre os registros:

“A tramitação de processo administrativo deverá ser objeto de rigoroso controle por parte de todas as unidades administrativas, que **deverão manter o sistema informatizado devidamente atualizado**. A tramitação dos processos deve ocorrer, **sempre que possível, via Sistema de Gestão E-Cidades**”.

De modo geral, observa-se tentativa de disciplinarização e informatização dos processos a partir da adaptação de rotinas, e não de elaboração em função das necessidades. Essa discrepância deixa margem de interpretação para aplicação em caso concreto, e pode tornar o fluxo contraproducente em relação ao retrabalho, pelo fato de se realizar uma tarefa em meio físico e eletrônico, e ainda pela não utilização de sistema de forma padrão.

A análise deste ato se dá para compreensão histórica da gestão administrativa, que pode ser traduzida em um esboço de organização de arquivos e documentos. Com o advento dos normativos que regulamentaram os processos de gestão e procedimentos extrajudiciais eletrônicos, não há aplicabilidade da maioria dos seus dispositivos.

4.1.2. Organização documental

A gestão documental é disciplinada pelo Ato PGJ/PI nº 605/2016, cuja fundamentação é baseada na política nacional de arquivos públicos e na lei de acesso à informação. Além de atender à legislação, seu objetivo é disciplinar a gestão documental, estabelecer regras para organização do acervo, evitar eliminação errônea e viabilizar a recuperação da informação.

A partir de trechos da fundamentação como “situação atual da massa documental acumulada de documentos arquivísticos”, “a crescente produção de documentos”, depreende-se que sua edição teve forte influência de fatores internos, possivelmente até mais do que a exigência das leis citadas, e que havia prejuízos diretos pela ausência de regulamentação, pelos termos que exprimem a necessidade de contornar danos:

CONSIDERANDO a necessidade premente de uniformizar procedimentos, **evitando ações isoladas e medidas paliativas;**
CONSIDERANDO a crescente produção de documentos e **com o fim de evitar eliminações indiscriminadas, que geram perdas para a sociedade.**

Nota-se contradição na escrita do que é caracterizado como documento, vez que inicialmente se fala em “organização e manutenção do **acervo impresso**”, e logo em seguida cita “procedimentos específicos de gestão de **acervo impresso, digital ou quaisquer outros suportes**”. O capítulo sobre conceitos básicos esclarece que documento é unidade de registro de informações em qualquer suporte, por exemplo, impresso, por meio magnético e *hardware*.

Todavia, as seções seguintes que tratam da responsabilidade, acondicionamento e movimentação de acervo focam quase que exclusivamente de arquivos físicos, o que denota pouca usabilidade dos meios digitais para gestão da informação. Podem-se citar os exemplos:

Compete ao responsável pelos **arquivos físicos** (...) ordenar os documentos e **arquivar em pastas ou caixas** devidamente identificadas, de acordo com a ordem estabelecida pelo gestor documental (cronológica, alfabética, geográfica ou outra), eliminando as cópias desnecessárias.

Para conservação dos documentos, devem ser observadas as seguintes recomendações (...) não **dobrar os documentos**, pois as fibras são rompidas e o papel se rasga facilmente; **não grampear os documentos** (especialmente os de guarda permanente), pois os grampos de metal enferrujam rapidamente; acondicionar os documentos conforme a **capacidade da pasta ou caixa**; manter os documentos **protegidos da luz solar intensa e evitar o contato com água**.

O normativo faz menções a documentos em suporte eletrônico, porém, como parte acessória dos arquivos físicos e não como forma principal de acondicionamento, tais como a maneira correta de manusear CDs e a produção de *backup* de segurança. Algumas das determinações ‘nasceram’ obsoletas, tais como o armazenamento de disquetes e fitas e a orientação para rebobinagem de fita VHS. Observa-se um possível direcionamento para uso dos meios eletrônicos no capítulo que trata da alteração de suporte, contudo, de forma genérica e discreta, ao estabelecer que a alteração deve obrigatoriamente dispor sobre “as **garantias e validades jurídicas de documentos em forma eletrônica**”.

Pela análise, entende-se que no ato sobressaem ações essencialmente burocráticas que atendam a demanda atual. Registre-se que no período da publicação, os processos físicos eram maioria, tanto os internos (procedimentos extrajudiciais, processos de gestão), quanto os externos (processos judiciais encaminhados pelo Tribunal de Justiça). Considera-se que a maior contrinuição foi o estabelecimento da temporalidade dos arquivos, que atende à lei e às necessidades de organização interna, além da otimização dos processos de gestão da informação.

4.1.3. Caminhando para a informatização

Em 2016 foi publicado também o Ato Conjunto PGJ/CGMP nº 06/2016¹⁹, que instituiu o sistema informatizado para registro e movimentação de processos judiciais e extrajudiciais conduzidos pelos órgãos de execução, seguindo a política do CNMP para uniformização taxonômica e terminológica das atividades do MP. A política supramencionada

¹⁹ Ato assinado pelo Procurador-Geral de Justiça, que representa a alta administração, e a Corregedoria-Geral do Ministério Público, que faz parte do organograma da procuradoria, atuando como unidade de acompanhando e fiscalização das atividades dos órgãos de execução.

diz respeito à utilização de nomenclatura única para as atividades para fins estatísticos, visando a produção de dados para elaboração do planejamento estratégico e prestação de contas à sociedade.

Na fundamentação, também é enfatizada a “necessidade de uso efetivo de sistema eletrônico de informação”, associado diretamente à transparência, planejamento e aferição de resultados. Destaca-se que o ato previa que, havendo comunicação entre os sistemas do MPPI e do TJ/PI, a remessa de documentos deverá ser feita somente por meio digital, o que representa um avanço importante na celeridade da comunicação e facilidade na troca de informação entre órgãos diferentes, mas que devem trabalhar em sinergia.

Observa-se que há definição de quem pode realizar os registros no sistema e estabelecimento de prazo para migração, o que denota atribuição expressa de responsabilidade aos servidores das Promotorias, que até então era implícita:

O SIMP será de uso obrigatório para todos os órgãos de execução, a partir da data de implantação em cada Procuradoria e Promotoria de Justiça, bem como no Colégio de Procuradores de Justiça e Conselho Superior do Ministério Público, **devendo ser registrados os movimentos de entrada e saída de processos judiciais e extrajudiciais, bem como todas as atividades realizadas**, e ainda o armazenamento das peças e manifestações no sistema.

Os registros de cadastro e movimento no SIMP como ferramenta permanente de gestão compartilhada poderão ser executados por **servidores, estagiários e voluntários**, sob a supervisão do membro titular ou que esteja respondendo pelo órgão de execução.

Fica estabelecido o **prazo de até 60 (sessenta) dias para o cadastramento dos processos e procedimentos que já se encontrarem em tramitação** ou nas dependências dos órgãos de execução na data da implantação do SIMP (...).

Destaca-se a finalidade da alimentação no sistema, no sentido de gerar informação útil para o MPPI e para o CNMP, especialmente no acompanhamento da atuação finalística, que gera retorno para a sociedade. Nesse contexto, revela-se, ainda que implicitamente, a importância do trabalho do servidor para o trabalho dos membros, além dos primeiros sinais de delegação de responsabilidade:

A partir da implantação do SIMP nos órgãos de execução, a Corregedoria Geral do Ministério Público do Estado do Piauí, para fins de exercício de sua atividade correicional, **extrairá do sistema os dados para a produção do Relatório Mensal de Atividades**, a ser encaminhado ao Conselho Nacional do Ministério Público.

A Corregedoria Geral do Ministério Público extrairá do SIMP relatório de produtividade visando à **coleta de informações relevantes para análise e acompanhamento da distribuição de feitos e da movimentação** de atividades nos órgãos de execução.

Outro ponto importante foi o planejamento para implementação do sistema, que se deu gradativamente a partir das comarcas maiores (de entrância final), e sucessivamente para todo o

estado, demonstrando preocupação com a execução tanto quanto o planejamento, como se extrai “a implantação do SIMP dar-se-á de **modo regionalizado, atendendo a um cronograma operacional elaborado pela Coordenadoria de Tecnologia de Informação**, iniciando-se na Capital do Estado”. Ademais, a inovação foi divulgada também para o público externo, enfatizando-se os benefícios advindos do sistema eletrônico:

Figura 7: notícia divulgada em site institucional

Procuradoria-Geral leva sistema integrado de gerenciamento de processos para Promotorias de Justiça do interior



24/10/2014



Fonte: <https://www.mppi.mp.br/internet/2014/10/procuradoria-geral-leva-sistema-integrado-de-gerenciamento-de-processos-para-promotorias-de-justica-do-interior/>.

Registre-se que notícia foi divulgada em 2014, isto é, dois anos antes da regulamentação do uso do sistema, indicando, mais uma vez, que as políticas de organização interna são adaptativas às situações internalizadas organicamente. É possível que o órgão tenha se baseado em experiências bem sucedidas de outros entes, para então adaptar ao MPPI, considerando que o sistema em comento foi desenvolvido originalmente pelo MP do Mato Grosso²⁰.

O fato de não haver linearidade no ciclo decisão-implementação pode ser positivo do ponto de vista prático, isto é, a consolidação das políticas ocorre quando a experiência já é conhecida, difundida e internalizada pelos usuários. Nota-se, por fim, protagonismo do centro de tecnologia do órgão, que foi responsável pelo desenvolvimento e implementação do sistema. Isso reflete a maturidade e autonomia das unidades administrativas do órgão em gerir e desenvolver suas próprias ações, além de prestar apoio às outras.

4.1.4. O papel do gestor

O Ato PGJ/PI nº 813/2018 regulamenta as atribuições do Diretor de Sede, que é um

²⁰ O SIMP (Sistema Integrado do Ministério Público) foi criado pelo Ministério Público do Estado de Mato Grosso e mantido pelo Ministério Público do Estado do Piauí. Informação disponível no ambiente da intranet do MPPI (<https://www.mppi.mp.br/internet/intranet/sistemas/>).

Promotor de Justiça, responsável pela parte administrativa, operacional, de gestão de pessoas, de infraestrutura, entre outras inerentes ao funcionamento diário da sede da comarca. É o único ato, entre os analisados, que não traz em sua fundamentação leis ou resoluções, isto é, sua criação se deu exclusivamente pela prerrogativa da autonomia de gestão administrativa do órgão, visando a descentralização do poder de decisão.

O normativo elenca diversas competências do Diretor de Sede, em rol não taxativo. Deste, importa mencionar os que estão ligados às atividades dos servidores:

Ao Diretor de Sede, conforme diretrizes fixadas em atos regulamentares e orientações fixadas pela Administração Superior compete:

- **Gerir as atividades de servidores e estagiários lotados na Secretaria Executiva e nos Núcleos de Promotorias de Justiça** relativamente à organização de escalas de férias, controle da assiduidade e encaminhamento, com sua manifestação, dos requerimentos que dependam de apreciação pela Administração Superior;
- **Orientar e fiscalizar todos os serviços a cargo dos terceirizados**, comunicando imediatamente ao fiscal do respectivo contrato eventual descumprimento;
- **Supervisionar a padronização e a organização administrativa** dos serviços auxiliares desempenhados na sede de Promotorias de Justiça.

Neste ponto foi formalizada a figura do superior imediato dos integrantes da área administrativa das promotorias (que englobam servidores e terceirizados), além de atribuição da responsabilidade pela gestão propriamente dita, o que até então era feito de maneira informal. Na prática, não houve vedação para que outros membros praticassem atos de gestão, mas instituiu o responsável pela supervisão e comunicação direta com a alta administração.

Para além, o Diretor de Sede é cargo de designação temporária, sujeito a rotatividade, o que é positivo para o setor, pois há possibilidade de se implementar modos diferentes de gestão, a partir das diretrizes da administração e aprendizado entre os pares.

4.1.5. Novos direcionamentos: a gestão administrativa como protagonista

Os atos PGJ/PI nº 930 e 931/2019, cujas fundamentações são similares, estabeleceram um marco para o trabalho das secretarias, reconhecendo que o setor presta-se a “divisão dos trabalhos, compartilhamento de metas, de forma a entregar **uma melhor prestação de serviço à sociedade**”. Ademais, foi exposto também que o aprimoramento do trabalho requer padronização de rotinas, implantação de normas e capacitação para os servidores.

O Ato 930/2019 dispõe sobre as rotinas de distribuição de processos e procedimentos, e se apresenta de forma técnica. Inova ao reunir disposições antes esparsas ou acordadas tacitamente, estabelecer regras minucionas sobre aspectos do dia a dia do trabalho, a exemplo

de horários de registro, critérios para distribuição e regras para recebimento e remessa de expedientes, além de organizar as estruturas de núcleos (especialmente para a capital).

O Ato PGJ/PI nº 931/2019 regulamenta a criação e o funcionamento das secretarias unificadas, que, conforme o art 1º, são “destinadas às atividades não finalísticas judicial e extrajudicial cível e criminal”. Sua redação contém também elementos técnicos, todavia, diferencia-se das normas anteriores ao privilegiar elementos da prática do trabalho.

Entre os elementos técnicos, destacam-se as definições das rotinas diárias e dos papéis dos integrantes, tais como:

2º Para os efeitos deste Ato considerar-se-ão as seguintes definições:

(...)

Servidor da secretaria: servidor lotado nas secretarias unificadas que realiza atividades auxiliares próprias das atribuições de seu cargo para todas as Promotorias de Justiça integrantes dos Núcleos (**definição do papel do servidor**);

Deliberação prévia: manifestação firmada em papel ou eletronicamente, via assinatura digital, pelo membro do Ministério Público presidente, anterior a qualquer expediente (**definição de tipo de documento**);

Atermação²¹: registro a termo da oitiva de demanda do cidadão dirigida ao Promotor de Justiça (**definição de uma rotina**).

No que tange à prática, cita-se as normas que estabelecem as competências, vedações e rotinas básicas das secretarias, como por exemplo:

Compete à secretaria unificada, sempre em cumprimento à deliberação prévia de membro do Ministério Público: iv - Cumprir os atos determinados em despachos, portarias ou decisões lançadas nos procedimentos;

Compete à secretaria unificada, independente de deliberação prévia de membro do Ministério Público: ii - Certificar circunstanciadamente sobre o cumprimento ou não de expedientes ministeriais realizados, tenha a diligência resultado positivo, negativo ou parcial;

É proibido à secretaria unificada: iii - Realizar atos privativos dos membros do Ministério Público;

Para otimização dos trabalhos da secretaria unificada **são estabelecidas as seguintes rotinas**: rotina de atermação para fins de notícia de fato; rotina de expedição de solicitação/requisição de documentos (...).

O ato lança luz às figuras de poder que engendram o trabalho nas secretarias, sendo uma característica marcante a partilha das decisões, especialmente entre o Diretor de Sede, o responsável do setor e os Promotores da comarca. Observa-se que a Direção de Sede decide sobre organização interna, alocação de pessoas, distribuição de tarefas, entre outros; e que os promotores decidem sobre questões específicas das demandas que são encaminhadas, prevalecendo o caráter residual:

As funções de distribuição regulamentadas no Ato PGJ nº 930/2019 competirão também às secretarias unificadas, **conforme deliberação do Diretor de Sede**.

²¹ Reduzir a termo a oitiva da demanda inicial de um cidadão direcionada a um Promotor de Justiça.

A critério do diretor de sede quaisquer outras rotinas pertinentes aos fins procedimentais poderão ser adotadas em ato próprio, desde que previamente aprovada pelo Procurador-Geral de Justiça.

Salvo manifestação expressa do membro do Ministério Público presidente, ocorrerá de forma progressiva o cumprimento de deliberações de solicitações e de requisição de informações e documentos.

Salvo determinação expressa do membro do Ministério Público presidente, documentos ou informações estranhas aos autos ou sem origem conhecida não poderão ser juntados aos autos.

Somente mediante manifestação expressa e prévia do membro do Ministério Público presidente, documentos juntados aos autos de quaisquer procedimentos ministeriais serão desentranhados.

Importa mencionar o ato que criou o cargo de Diretor de Secretaria, que também representa uma figura de poder, a ser exercido por um servidor designado pelo Diretor de Sede, diretamente responsável pela “regular fiscalização, acompanhamento e execução de rotinas, prazos e expedientes de responsabilidade da secretaria unificada”. O fato representa uma mudança na forma de conceber a estrutura do setor, ao descentralizar as decisões de cunho prático para um dos pares dos demais servidores. As suas atribuições incluem:

Compete exclusivamente ao Diretor de Secretaria ou, na ausência deste, a pessoa designada pelo Diretor de Sede, receber em nome da secretaria unificada os procedimentos ministeriais para fins de cumprimento de deliberações;

Para realização da atermação, **o diretor de secretaria ou o servidor por este designado** colherá as declarações preferencialmente em mídia audiovisual (...);

O diretor de secretaria será o responsável pelo cumprimento das deliberações em notícias de fato (...);

É dever do diretor de secretaria supervisionar, monitorar e inspecionar semanalmente o acervo, cumprimento dos prazos e dos expedientes procedimentais ministeriais na secretaria unificada (...);

Compete ao diretor de secretaria, na ausência física do membro do Ministério Público presidente, aferir quais expedientes são urgentes (...);

De igual modo, nota-se que houve atribuição de responsabilidade aos demais servidores da secretaria, o que conferiu certo grau de autonomia na execução das tarefas, seja definindo competências independente de deliberação prévia, ou na implementação de rotinas atreladas exclusivamente ao julgamento da pessoa que a executa:

Compete à secretaria unificada, **independente de deliberação prévia de membro do Ministério Público**: i) Zelar pelo integral cumprimento dos prazos, fazendo conclusos os processos e procedimentos ao gabinete para análise e prorrogação em até dois dias antes do vencimento, **certificando as causas da demora** (...);

A secretaria unificada atuará na extração e registro das notícias de fato referidas no *caput*, **independentemente de provocação ministerial**, encaminhando cada notícia de fato para distribuição;

Cada servidor da secretaria é responsável pelo acervo que detém em seu poder, bem como pelo efetivo cumprimento das deliberações ministeriais pendentes, certificações devidas e controle dos prazos procedimentais e dos expedientes.

Por fim, infere-se que há pretensão de consolidar o formato, bem como implementar

em todas as comarcas, conforme art. 3º que determina que “toda Promotoria de Justiça contará com os serviços da secretaria unificada [...]”, que se dará de forma gradual, obedecendo croograma aprovado pelo PGJ. Nesse sentido, houve divulgação ao público interno e externo dos locais que em que já houve instalação, além de treinamento dos servidores.

Figura 8: notícia divulgada em site institucional

Oeiras, primeira capital do Piauí, recebe treinamento para implantação de secretarias unificadas



16/10/2019



Fonte: <https://www.mppi.mp.br/internet/2019/10/oeiras-primeira-capital-do-piaui-recebe-treinamento-para-implantacao-de-secretarias-unificadas/>.

Figura 9: notícia divulgada em site institucional

implantação das Secretarias Unificadas nas Promotorias de Justiça



Fonte: <https://www.mppi.mp.br/internet/2019/11/mppi-finaliza-primeira-fase-do-projeto-de-implantacao-das-secretarias-unificadas-nas-promotorias-de-justica/>.

4.1.6. Processos integrados e compartilhamento de informação

Em 2022 foi instituído o procedimento extrajudicial eletrônico, por meio do Ato PGJ/PI nº 1.214/2022, cuja adoção foi obrigatória a todos os órgãos de execução. Na fundamentação, destacou-se os benefícios da celeridade processual e possibilidade da fixação

de “padrões de trabalho que possam orientar o uso do sistema pelos Promotores e Procuradores de Justiça, bem como pelos servidores da instituição”.

O ato em comento impactou diretamente na atividade administrativa, pelo desuso de várias rotinas típicas do manuseio de processos físicos (tais como numeração de folhas, confecção de capas, organização de volumes, arquivos físicos), pela maior segurança de informação, melhoria no fluxo de informação com o público interno e externo, e na agilidade na movimentação de protocolos.

Além da obrigatoriedade da utilização do procedimento eletrônico, destaca-se a mudança significativa nas formas de comunicação, envio e recebimento de documentos, por meio do sistema de peticionamento, integrado ao SIMP. A funcionalidade permite ao público externo o acesso ao procedimento e encaminhamento de documentos, conferindo maior celeridade e confiabilidade no tráfego de informações, tendo em vista que o acesso é realizado mediante cadastro prévio:

O público externo, ou seja, composto por não integrantes do MPPI, terá acesso a um sistema específico, disponível no link <https://www.mppi.mp.br/peticacao-externa/> ou através de link disponível no site institucional do MPPI, **por meio do qual será possível realizar petição eletrônica nos procedimentos abertos pelo MPPI que tramitam no SIMP.**

A consulta ao inteiro teor dos documentos juntados ao SIMP somente estará disponível, pela rede mundial de computadores, para as respectivas partes processuais e seus representantes vinculados, advogados em geral e serventuários da justiça devidamente habilitados, à exceção daqueles que tramitarem em sigilo ou segredo de justiça.

Chama atenção a ênfase no uso de meios eletrônicos para movimentação dos protocolos para além do incentivo/ obrigatoriedade, na forma de disponibilização de alternativas para substituir realizados por meio físico, tais como audiências, notificações e citações:

Nas requisições e solicitações encaminhadas a órgãos, entidades, pessoas jurídicas e/ou pessoas físicas, **será informado que a resposta seja efetuada, obrigatoriamente, na forma digital**, devendo ser feita pelo Portal de Peticionamento ou outros meios eletrônicos, exceto havendo expressa deliberação em contrário mediante concordância do membro responsável pelo procedimento.

As **reuniões e audiências realizadas em procedimentos eletrônicos serão preferencialmente virtuais**, devendo ser gravadas, sendo ainda facultada a sua realização em meio físico, presencial ou híbrido, a critério do membro responsável pelo procedimento, sempre diante de justificado motivo.

No procedimento extrajudicial eletrônico do MPPI, **as citações, intimações e notificações far-se-ão por meio eletrônico.**

O texto seguinte das determinações acima são parágrafos e incisos que esclarecem ‘o fazer em si’, o que denota preocupação com a prática tanto quanto com teoria, ponto que não

foi bem explorado em atos anteriores. De igual modo, os usuários passaram a ter assinatura eletrônica para autenticação de quaisquer documentos. Por fim, destaca-se que “as funcionalidades do SIMP serão adequadas gradualmente para atender os requisitos de usabilidade”, isto é, o sistema pode ser aperfeiçoado continuamente a partir da experiência do usuário e aprendizagem organizacional.

4.2. Pesquisa *in loco*: percepções a partir da observação e das entrevistas

4.2.1. Considerações iniciais a partir da observação

A impressão mais marcante foi a disponibilidade e receptividade dos servidores ao convite para participar da pesquisa. Todos se dispuseram a ser entrevistados, como também expuseram, de maneira informal, suas atribuições, rotinas diárias, os desafios que enfrentavam e as ideias para otimizar o trabalho e, conseqüentemente, atender às demandas da população.

O ambiente de trabalho mostrou-se um lugar confortável e acolhedor para servidores e visitantes. As salas são separadas por Promotoria e secretaria, porém, observou-se que os integrantes conversam sobre trabalho prioritariamente por contato direto ao invés de uso de aplicativos, têm momentos de descontração, especialmente no horário das refeições, e, aparentemente, não há bloqueios para contato.

As atividades desempenhadas pelos servidores abrangem as rotinas descritas pelos atos nº 930 e 931/2019, a saber, atendimento ao público, triagem de documentos, registros de demandas externas, distribuição de processos judiciais, cumprimento de despachos. Ademais, um servidor é responsável pelos serviços administrativos da sede, como solitação de reparos estruturais, solicitação de material permanente e de consumo e manutenção de equipamentos.

Durante a pesquisa não houve atendimento presencial pela secretaria que demandasse a permanência de pessoa externa no local (para registro de termo de declarações, por exemplo). Dessa forma, não foi possível verificar como é a interação dos servidores com o cidadão de maneira prática, entretanto, os relatos dos servidores foram coerentes entre si, o que proporcionou uma visão geral dessa atividade próxima da real. Observou-se que o espaço físico é bem organizado, que há local para recepcionar e acomodar as pessoas, embora seja evidente a necessidade ampliação.

Restou claro que as demandas externas são encaminhadas principalmente por meios eletrônicos, como e-mail e telefone. Durante a pesquisa *in loco*, não houve atendimento presencial para fins de atermação, somente alguns casos esporádicos para orientação da

receptionista. As demandas internas, isto é, das Promotorias para a secretaria, são encaminhadas pelo sistema, mas também são comunicadas informalmente. Nesse sentido, percebeu-se que os servidores, tanto da secretaria quanto da promotoria, mantêm boa comunicação, dando preferência ao contato pessoal, além da constante busca pela integração no trabalho.

Durante as entrevistas, não foi percebido constrangimento ou desconforto dos participantes, bem assim não recusa para responder nenhuma pergunta. O roteiro serviu de base, mas nem sempre se seguiu à risca a ordem ou foram feitas exatamente todas as perguntas a todos os respondentes, por não se mostrarem relevantes ou porque foram abordadas de alguma forma ao longo da conversa.

4.2.2. Gestão

As perguntas sobre gestão foram direcionadas para os servidores específicos da secretaria unificada, pelo fato de estarem diretamente ligados a esta atividade. Buscou-se compreender como é o processo decisório, a distribuição das demandas, organização do setor de forma geral, os parâmetros para avaliação do trabalho e nível de participação dos servidores nas decisões.

Todos os entrevistados tiveram falas parecidas, no sentido de que as decisões sobre organização e distribuição das demandas foi feita em conjunto entre servidores e chefia imediata, sendo que as propostas dos servidores tiveram grande peso no resultado final. Nesse sentido, percebeu-se que todos possuem consciência do seu papel no setor e participação ativa na distribuição das demandas. Perguntados sobre o processo de decisão dos aspectos do dia a dia do trabalho foi respondido o seguinte:

“A gente conversa entre nós aqui nos servidores mesmo da Secretaria, e aí **quando a gente entra em acordo**, a gente comunica à diretoria sede e se ele tiver alguma observação, que o ajuste não foi bom ou precisa melhorar alguma coisa, ele orienta. Mas normalmente é só entre a gente mesmo”. (Servidor 01)

“É, tinha uma divisão. Quando o [ocultado] entrou, ele fez uma reunião, logo. Ele é bem gestor, bem organizado, e ele fez essa adaptação. Ele fez essa divisão. Ele não, **na verdade, em comum acordo com a gente**. Né? a gente chegou nessa divisão que existe hoje na Secretaria” (Servidor 03)

Os entrevistados reforçam expressões como “entramos em acordo”, “decidimos dessa forma”, o que denota certo grau de autonomia de decisão no contexto da gestão. Destaca-se que não há definição de metas de produtividade ou indicadores de desempenho individuais/quantitativos aos servidores, de modo que a aferição dos resultados é feita de maneira

subjetiva, através das informações diárias compartilhadas por todos. Sobre a imposição de metas, os respondentes afirmaram:

“(...) tem a questão agora da diretoria de Secretaria, mas **a gente tem muita autonomia**. (...) não tem muito essa questão de indicativo de produtividade, quer que produza, mas não tem muito, não é muito burocrático não [no sentido de indicadores de desempenho]”. (Servidor 01)

Basicamente, aqui a nossa obrigação é com a demanda que chega. Não tem muito controle partindo Diretor de Sede ou dos Promotores de cada PJ [Promotoria de Justiça] não. **Quer saber que está fazendo**. É um despacho, a portaria... Não tem muito essa gestão não, gente não é supervisionado nesse sentido” (Servidor 02)

“Os Diretores de Sede, até agora que entraram em Oeiras, eles não têm assim, metas estipuladas (...) O que a gente é sempre faz é o que aparece a demanda dos gabinetes **e a gente sempre cumpre**” (Servidor 03).

De igual modo, não são estipulados prazos formais para atendimento das demandas além do que preconiza o Ato PJG/PI nº 931/2019, que é de 60 dias. Os servidores demonstraram senso forte de responsabilidade acerca do cumprimento das demandas, até mesmo se automonitorando em relação aos prazos, mesmo sem qualquer instrumento de coerção ou direcionamento para tal. A esse respeito foi respondido o seguinte:

“Geralmente até antes [do prazo estabelecido pelo ato], é 05 dias. Às vezes, só no início do ano, que tem muita coisa pra fazer [pode demorar um pouco], mas nunca passa de 05 dias, não, pelo menos no meu” (Servidor 03).

“Certamente no mesmo dia [prazo para cumprir as demandas] (...) E para acontecer [ultrapassar o prazo estabelecido pelo ato], só se esquecer mesmo. Chegar muito e esquecer, ‘passar batido’ algum” (Servidor 02).

A informação é corroborada pelos demais servidores que encaminham demandas para a secretaria. Ao serem questionados sobre o prazo de cumprimento, as respostas forma uniformes no sentido de que as demandas são atendidas prontamente e que atrasos são raros:

“ A demanda maior da secretaria é a nossa, as eles sempre cumprem (...) Eles sempre cumprem dentro do nosso prazo. Geralmente a gente manda um despacho hoje, eles já fazem o ofício. **O máximo de tempo que eles demoram é 02 dias, algo assim**” (Assessor 02).

“Eles são bem rápidos. Eles cumprem antes do prazo determinado pelo regulamento, bem rápido. Tá feito com 05 dias, e quando ele dizem que tá bem corrido assim, que quando tem muita demanda da 2ª, 4ª PJ, eles falam tipo, as matérias seriam mais urgentes, né? Aí eles falam que vai demorar um pouco” (Assessor 03)

“Assim, eu não me lembro [não cumprimento no prazo estabelecido no ato] de forma precisa, não. Eu acho que já aconteceu em algum tempo, algo que só foi percebido, tipo notificação de arquivamento do procedimento, que só foi percebido em correição e já tinha passado um certo tempo, **mas foi tipo um evento isolado e pontual, no caso**”. (Assessor 04)

Os servidores atuantes nas Promotorias conhecem as funções de cada integrante da secretaria e reconhecem a importância destas como trabalho de apoio. As falas dos respondentes foram convergentes em relação ao papel de cada um e quem deve ser procurado nas variadas situações em que o trabalho da secretaria é necessário. De modo geral, notou-se

alto grau de organicidade no trabalho da secretaria e das Promotorias, e ainda que foi algo construído ao longo do tempo.

4.2.3. Organização

Esta seção foi direcionada aos aspectos práticos do dia a dia, como as rotinas, a ocupação dos espaços, os fluxos de trabalho e de informação. Percebeu-se que os equipamentos e mobiliário são adequados e estão em boas condições de uso. Já o espaço físico é amplo, porém subutilizado, vez que salas pequenas, como da secretaria, são destinadas aos servidores e ao espaço para atermação, ao passo que o pavimento superior possui salas sem uso. Os servidores foram incisivos sobre o problema de espaço da sala da secretaria:

“(…) eu acho a estrutura muito boa, só precisa ser readaptada. Por exemplo, a nossa Secretaria é muito pequena. Você viu lá na sala, andou lá em cima também? [resposta afirmativa] pronto, mas temos um espaço físico muito bom. Ele só precisa ser realocado”. (Assessor 01)

“A mobília e os equipamentos, sim [são adequados]. O espaço físico, não. Primeiro, a Secretaria cabe mal dois servidores, e quando tem a atermação, por exemplo, tem tipo três pessoas, fica quase impossível de entrar outra pessoa”. (Servidor 03)

“(…) no caso aqui [sala da secretaria], teria que comportar três [servidores], e poderia, mas fica muito apertado. Por exemplo, quando precisa fazer atermação, fica muito, né? ... muito apertado, tira a privacidade de quem está [aqui], e colocando aqui no numa situação, né?” (Servidor 01)

O problema relatado perpassa a mera acomodação dos servidores, que é questão importante, mas que pode ser contornada. São percebidos reflexos no atendimento do cidadão, especialmente quando é necessário realizar atermação ou prestar atendimento mais complexo. Muitos casos que chegam ao MP envolvem informações sensíveis ou sigilosas, tais como conflitos familiares, vítimas de violência, denúncias contra autoridade pública e aqueles que envolvem crianças e adolescentes. Outrossim, há situações em que a pessoa chega fragilizada, e necessita de atendimento em ambiente reservado e calmo, o que não é possível no espaço disponível no momento, que é ocupado por outros servidores. Foi informado que existe projeto de reforma com previsão de início ainda em 2023, que pretende solucionar a questão:

“Eu não tenho o que reclamar [da estrutura física], só que em relação à secretaria eu vejo os meninos reclamando muito, **a questão de atendimento ao público, porque fica dentro da secretaria, meio que não tem estrutura assim física para atender o público de uma maneira tão, tão boa**, mas já tem um projeto de reforma. Para esse ano, aí vão adequar melhor, aumentar o tamanho da secretaria, que é realmente reduzida” (Assessor 03)

O quadro de servidores da secretaria foi considerado insuficiente quase por unanimidade. Embora não haja demanda reprimida ou atrasos habituais, as falas sobre a necessidade de ampliação do quadro foram reiteradas pelos servidores da secretaria e das promotorias, principalmente pela dificuldade de redistribuição das demandas em caso de afastamento de um servidor, tendo em vista que o quadro completo é de somente três servidores:

“[o quadro de servidores] com certeza não é [compatível com a demanda]. Aqui nós temos 02 técnicos, e tem [ocultado], que é cedido, né? (...), mas você há de convir que as demandas cíveis, elas são muitas. O extrajudicial do cível é muito grande, entendeu? Nós temos o que, dois servidores, eles têm que fazer a distribuição do processo, tanto PJe é um caso cível, criminal, SEEU, tem o PJe eleitoral, eles que fazem a distribuição, controle dos fundos [função de suprimento de fundos]” (...)
(Assessor 01)

Depreende-se que o fluxo satisfatório do trabalho está condicionado à manutenção do quadro completo, o que não é compatível com a realidade. Existe um acordo tácito para mitigar o problema, como evitar agendamento de férias e folgas para o mesmo período, mas, em qualquer eventualidade, a organização do trabalho pode ficar comprometida, conforme a fala abaixo:

“[o quadro de servidores] é compatível se tiver os três trabalhando, mas na ausência de um os dois [restantes] ficam, de certa forma, um pouco sobrecarregados. Então, assim, se porventura um tiver de férias e o outro adoecer, vai ficar um lá na ‘peleja’. Eu acho que deveria ter pelo menos mais um servidor, seja ele efetivo ou cedido”
(Servidor 03)

Questionados sobre alternativas para o problema, todos foram enfáticos ao afirmar a necessidade de mais um servidor, contudo, esta seria uma solução em longo prazo, considerando que a designação de servidor efetivo depende das políticas internas do setor de planejamento e Recursos Humanos da administração superior. Cabe mencionar que 62%²² das Comarcas do interior não possuem técnico ministerial da área administrativa, e ainda, que as últimas nomeações priorizaram justamente essas Promotorias, ao passo que outras que já contavam com servidores permaneceram inalteradas.

A solução em curto prazo seria a nomeação de um estagiário de administração, ideia bem recebida pelos servidores. Salienta-se que houve disponibilização de vaga no último processo seletivo de graduação, contudo, não há classificados, de modo que será necessário

²² Informação obtida por meio de consulta ao portal da transparência do MPPI. Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/portal-da-transparencia/>. Acesso em 02 de abril de 2023.

aguardar o próximo processo seletivo, que ocorre anualmente. Os servidores comentaram que um estagiário seria de grande ajuda, tanto na secretaria como em assuntos da Sede.

Não foram percebidas alterações significativas após a implementação da secretaria, ocorrida em outubro/2019. Isto porque muitas típicas de secretaria estabelecidas pelo ato já eram adotadas, inclusive o formato da unidade que presta serviço para todas as promotorias. Não houve inserção de novas rotinas ou remanejamento das já consolidadas.

A única mudança percebida foi a designação do Diretor de Secretaria, que atua como uma espécie de ‘chefe’, sendo responsável pela organização geral, recebimento e distribuição das demandas diárias, cumprimento de urgências e supervisionamento direto do trabalho dos servidores. Mesmo com a nomeação oficial de um servidor para função, as funções inerentes ao cargo foram distribuídas entre os três integrantes, que se revezam na ausência de um deles. Desse modo, prevaleceu a gestão compartilhada, ainda que a forma de organização imposta seja pautada na hierarquia.

4.2.4. Métodos de trabalho

Esta seção foi direcionada para os elementos técnicos do trabalho, como conhecimento de normas, rotinas, sistemas e comunicação intrasetorial. Enfatizou-se o conhecimento do Ato PGJ/PI nº 931/2019, principal norteador do trabalho da secretaria, bem assim às funcionalidades do sistema SIMP, padrão para todos os servidores.

Os servidores demonstraram, em maior ou menor grau, conhecimento do ato da secretaria, mesmo aqueles que não possuem contato diário com o normativo por atuarem nos gabinetes das Promotorias. Quando da instalação oficial da secretaria, foi realizado treinamento promovido pela administração superior, além do debate promovido pela chefia imediata:

“Assim eu tenho [conhecimento do Ato PGJ/PI 931/2019], porque na época a gente teve um curso, né? Foi, foi feito um curso. Ele foi trabalhado assim à risca, né? Mas eu tenho sim, ele não é totalmente aplicável na prática. Mas eu tenho conhecimento”. (Servidor 03)

A falta sobre a inaplicabilidade do ato na prática foi recorrente nas entrevistas, especialmente entre os respondentes lotados na secretaria. Nesse sentido, destacam-se a determinação de encaminhar todos os atendimentos ao público para o Diretor de Sede para decidir a atribuição, e a necessidade de certidões muito detalhadas:

“A gente não segue ato à risca. Por exemplo, lá no ato fala que o atendimento ao público deveria, salvo engano, ser registrado pelo diretor de secretaria e [encaminhado] para o diretor de sede, para ele dar um despacho para dizer a distribuição. **Como a gente já tem esse conhecimento**, principalmente pessoal da secretaria, já sabe com atribuição de cada uma (...) E aí já diminui esse trâmite, porque eu acho que isso só aumentaria o tempo desse protocolo no gabinete” (Servidor 01).

(...) E tem a questão das certidões. E tudo que é juntado. Eles querem que a gente certifique a quantidade de folhas e o tamanho em PDF (...) imagine só você certificar quantas páginas tem cada. Apesar de que lá no PDF tem, mas imagina só o tanto de trabalho que a gente vai ter, só pra fazer uma certidão?” (Servidor 03)

A mudança dessas rotinas decorreu do ajustamento tácito entre servidores da secretaria, servidores do gabinete e chefia imediata. Os demais entrevistados se mostraram satisfeitos com essa forma, e declararam que não houve prejuízo aos resultados, pelo contrário, eliminou rotinas que poderiam tornar o trabalho moroso. Percebe-se que as adaptações resultaram também do aprendizado não formal dos servidores. Afirmações como ‘eu sei coisas que outra pessoa me passou’ ou ‘quando temos uma dúvida perguntamos para um colega e é resolvido’ foram reiteradas por praticamente todos os respondentes.

Aliás, a comunicação informal é marca registrada entre os servidores. Foi relatado que é comum conversar pessoalmente ou por mensagem em caso de dúvidas, andamento de demandas (especialmente as urgências), compartilhamento de experiências, contatos, aperfeiçoamento dos documentos, entre outros. Isso torna o fluxo de trabalho mais ágil e menos burocrático, no sentido de lentidão. Esse tipo de comunicação ocorre sempre que possível, desde que não desrespeite os ritos do processo.

“A gente não tem esse problema de comunicação. É pertinho, a gente sempre mantém o contato também pelo *WhatsApp* (...) a gente tem uma relação interpessoal aqui nessa promotoria muito boa. Por mais que contenha alguma determinação no despacho, alguma decisão que eles não entendam, ou da parte jurídica, né? Que os servidores não têm conhecimento, e nem tem porque, né, porque é um cargo de nível médio, eles veem aqui perguntar pra gente, a gente tira [dúvida] aqui, ó, faz assim, acabou. Então a gente não tem problema”. (Assessor 01)

“À Secretaria, foi dada autonomia para ela mesma [distribuir os atendimentos], se ela tiver alguma dúvida, ela faz uma pergunta informal para o gabinete. E entra em contato com os assessores para saber se a demanda é daquela promotoria ou se é de outra promotoria” (Servidor 03).

Em relação aos sistemas, foi respondido que o SIMP não possui todas as funcionalidades que necessitam, acarretando a alimentação de informações em controles manuais paralelos. Um deles é a elaboração de livros de correição, tarefa destinada à secretaria, feitas na forma de planilha eletrônica, como o registro de abertura e encerramento de todos os procedimentos extrajudiciais. Os servidores de gabinete reiteraram que essa

planilha é fundamental para o sistema de informação da Promotoria, além da obrigatoriedade nas inspeções de correção:

“Pelo formato do relatório do SIMP, eu acho que não [a elaboração dos livros]. Porque assim facilita bastante a gente saber o objeto do procedimento, não é? É, por exemplo, digamos, numa situação de violência financeira/ psicológica do idoso X, E, no caso essa descrição aí, no relatório SIMP ele não sai. Segundo, relatório com a descrição do objeto de cada um dos procedimentos que facilita demais, assim, na hora da gente precisar identificar qual é um procedimento. Então, por isso que eu acho que não substitui. Não seria suficiente para substituir” (Assessor 04)

Ocorre que essa é uma atividade predominantemente manual e de retrabalho, dado que as informações são inseridas no sistema para depois serem incluídas em planilha, e que poderia ser suprimida com auxílio de TI. Contudo, as alterações no sistema SIMP não são usuais e dependem que aprovação da administração superior e viabilidade atestada pelo Centro de Tecnologia da Informação (CTI/MPPI). Uma solução, ainda que provisória para essa atividade, daria mais agilidade ao trabalho da secretaria.

Durante as conversas, foram abordados os mecanismos disponíveis no sistema, possibilidades de aperfeiçoamento, além de trocas de experiências sobre métodos diferentes utilizados em outras comarcas. Os servidores escutaram, refletiram e ponderaram sobre as sugestões, demonstram curiosidade, indagaram, pesquisaram outras fontes, denotando receptividade à inovação que resulte em melhores condições para o trabalho.

4.2.5. Cidadão

Nesta etapa, buscou-se compreender as formas de interação com o cidadão, em todos os níveis, seja ela proativa ou reativa. Constatou-se que não há como discorrer sobre o tema somente do ponto de vista da secretaria, uma vez que a relação com pessoas externas pode se dar em diversas frentes, e só é possível por meio da articulação entre secretaria, Promotoria e administração superior.

A secretaria realiza os atendimentos iniciais a quem deseja fazer denúncia, solicitar providências de algum órgão, relatar situação de vulnerabilidade ou violência, entre outros. Esse atendimento pode ser prestado a uma pessoa, um coletivo (como associações), uma empresa ou a outros órgãos/ entidades públicas. Desse modo, a secretaria realiza um contato predominantemente reativo com o cidadão, isto é, apenas quando é provocado por algum fator externo.

O atendimento inicial, denominado atermação, embora restrito ao fluxo ‘de fora para dentro’, é um dos mais importantes para atividade finalística. É o momento de ouvir o problema e compreender seu contexto, orientar o cidadão quanto às possibilidades de intervenção e providências adicionais, entender o nível de gravidade para classificar como prioridade, colher documentos e, se necessário, produzir o termo com as declarações. É um trabalho que requer conhecimento técnico, mas, antes de tudo, sensibilidade de quem atende, pois é comum que as pessoas cheguem ao MP como último recurso após terem seus direitos violados.

Os servidores destacaram que a atermação é o meio mais comum para as interações com o cidadão. Existe uma percepção da rotina além de uma atribuição comum do trabalho, no sentido de recepcionar bem, acomodar, preservar a privacidade, e tentar solucionar o problema da forma mais célere possível. É uma atividade que envolve conhecimento técnico, onde se tem o auxílio dos assessores, e inteligência emocional.

Ressalta-se que o atendimento ao público é realizado também por meio eletrônico, como *e-mail*, mensagem de texto e telefone, que requer outros tipos de cuidado. É necessário preservar os dados do requerente, verificar se há informação sensível, registrar no sistema com agilidade, verificar se constam informações suficientes para dar prosseguimento e dar retorno sobre as providências adotadas. Tudo isso envolve conhecimento formal e conhecimento tácito, adquirido muito pela experiência.

As interações de forma proativa são desenvolvidas prioritariamente pelas Promotorias, na forma de instauração de procedimento instaurado pelo membro, sem necessidade de provocação (chamado ‘por dever de ofício’ ou ‘*ex officio*’) ou atos não procedimentais como realização de campanhas, projetos autônomos, palestras e participação em eventos. As ações mais recentes nesse sentido foram a instauração para acompanhamento da situação de violência doméstica, cujos índices aumentaram no período da pandemia, e campanha de arrecadação de alimentos para doação de cestas básicas no natal.

Outros exemplos foram localizadas por meio das notícias institucionais, como participação na campanha ‘agosto lilás: pelo fim da violência contra a mulher’, promovida pelo Centro de Atenção Psicossocial Alcool e Drogas (CAPS-AD) de Oeiras²³, e

²³ Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/2022/09/integrante-do-mppi-participa-de-roda-de-conversa-em-alusao-ao-agosto-lilas-em-oeiras/>. Acesso em 02 de abril de 2023.

estabelecimento de acordo de cooperação para fiscalizar a entrada de crianças e adolescentes em bares, boates e estabelecimentos congêneres²⁴.

No nível institucional, tem-se as ações mais conhecidas para participação do cidadão. Destaca-se o orçamento participativo, que abre possibilidade de participação de pessoas internas e externas à instituição na elaboração da proposta orçamentária²⁵, e a construção do planejamento estratégico institucional 2021-2029, para o qual foi aberta consulta pública com a chamada “Quais temas você quer ver na pauta do Ministério Público do Estado do Piauí? Responda ao questionário e nos ajude promover a transformação social”²⁶.

4.2.6. Teoria e prática

Na última etapa foi abordada a percepção dos servidores sobre o sentido do trabalho, a participação de cada um para a atuação finalística e as contribuições para melhoria do setor. Percebeu-se um alto grau de autonomia dos servidores, que passa pelas concessões da chefia imediata, pela cultura do local, pelas influências internas e externas, e, sobretudo, pela construção do saber ao longo dos anos. De igual modo, existe a consciência da importância do trabalho do setor na resolução das demandas, ainda que a secretaria seja unidade de apoio.

Ao discorrer sobre o impacto do trabalho na prática, dois respondentes citaram o momento do atendimento ao público, momento em que ouvem, compreendem e procuram solucionar a demanda do cidadão, ainda que provisoriamente.

“Eu procuro sempre ser bem resolutivo. Principalmente quando é atendimento ao público. Às vezes eu vejo que tem uma certa restrição em das pessoas atender, mas eu sempre procuro às vezes. Tentar, de certa forma ajudar o máximo possível, às vezes até com uma ligação para o servidor do fórum, para o servidor da Defensoria. **Para poder tentar ajudar aquela demanda, mesmo que não seja uma demanda do Ministério público.** Mas eu sempre procuro ajudar”. (Servidor 03)

“Eu vejo muita coisa nas atenuações, né. Isso mexe muito com o nosso emocional também porque chega cada situação assim que você fica: meu Deus! E eu vejo que o Ministério Público resolve muitas coisas, sabe. Tem a questão é a que aparece em muitos casos de [ocultado] de vulnerável, violência contra idoso. E aí a gente já viu muita resolução de casos assim, que deixa a gente satisfeito, sabe? Com o trabalho e tudo. Então, **eu acho que vai muito além de só cumprir a questão social e a missão do MP**”. (Servidor 02)

²⁴ Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/2022/09/mppi-pm-pi-e-conselhos-tutelar-e-de-direitos-da-crianca-e-do-adolescente-de-oeiras-firmam-acordo-para-fiscalizacao-em-bares-boates-e-casas-de-show-no-municipio/>. Acesso em 02 de abril de 2023.

²⁵ Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/2022/08/orcamento-participativo-mppi-lanca-consulta-publica-a-sociedade-para-elaboracao-da-proposta-orcamentaria-2023/>. Acesso em 02 de abril de 2023.

²⁶ Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/2021/02/mppi-abre-consulta-publica-para-elaboracao-do-planejamento-estrategico-institucional-2021-2029/>. Acesso em 02 de abril de 2023.

Houve menção à importância da secretaria no deslinde dos casos, por meio do cumprimento das determinações da Promotoria:

“Quem faz o procedimento andar, no fim das contas, é a secretaria, que recebe a determinação para cumprir. Então, se não tivesse esse meio do caminho aqui, não chega à conclusão final do procedimento. Aí, não tem efetividade nenhuma, o trabalho promotor” (Servidor 02).

Em relação às sugestões de melhoria, o aumento do quadro de pessoal foi quase unanimidade. Muito se falou nas dificuldades de se ter somente três servidores, tanto em relação às ausências, mas também no dia a dia normal. Essa percepção foi mais forte entre aqueles que são lotados nas Promotorias, ou seja, os que encaminham demandas. De igual modo, foi reconhecido por estes que a secretaria desempenha um papel fundamental na comarca. Cita-se como exemplo a fala de entrevistado sobre a possibilidade de transferir serviços administrativos das Promotorias Eleitorais aos assessores, algo previsto na primeira versão do Ato PGJ/PI nº 931/2019:

“Não, de forma alguma [seria viável vedar a atuação da secretaria em procedimentos eleitorais]. Porque assim é, a gente já tem esse trabalho aqui de gabinete, né, padronizado. Para mim, o trabalho de secretaria, pra gente fazer em gabinete, é complicado, porque termina sobrecarregando, o gabinete”. (Assessor 04)

Sugeriu-se ainda melhoria dos canais de comunicação entre as comarcas do interior e a administração geral. Pontuou-se que existem determinações sobre as rotinas administrativas, relativas ao andamento da secretaria e trabalhos da sede, que chegam ‘prontas’ da administração geral, mas que não são adequadas à realidade das Promotorias localizadas no interior:

“Eu acho que falta mais comunicação com os servidores, principalmente do interior. [Entre] o pessoal do apoio administrativo com os diretores de sede, para alinhar alguns pontos que às vezes eles, o pessoal do administrativo, quer que a secretaria unificada resolva e às vezes não tem como resolver [servidor citou exemplo da utilização do suprimento de fundos] (...) por exemplo, as demandas de secretaria que não obedecem ao ato. Provavelmente a cúpula do MP que fez, que criou o ato, não saiba disso porque eles não fazem reuniões periódicas com o pessoal de secretaria unificada, então não tem essa comunicação”. (Servidor 03)

Percebe-se que os servidores são permeáveis às mudanças, escutam e acolhem sugestões com facilidade. Nota-se um nível de criticidade em relação às tarefas diárias, que, por vezes rotineiras e repetitivas, são desempenhadas com o intuito de alcançar um bem maior do que cumprimento de ritos ou de prazos. Existe uma percepção clara de que as partes do

trabalho integram uma rede de ações que afetam a vida das pessoas, e todas essas partes são desempenhadas com dedicação.

4.3. Discussão dos resultados

Inicialmente, observa-se que os conhecimentos técnico e prático se articulam de forma orgânica no dia a dia do trabalho. As rotinas da área administrativa devem ser pautadas nos atos administrativos vigentes; todavia, algumas determinações sofreram adequações ou não são cumpridas na íntegra. O que aparenta ser desrespeito à norma não contraria nenhuma determinação. Na verdade, representa as mudanças para que a norma maior fosse adaptada ao contexto local. Ademais, os próprios atos são editados com base no que se tem estabelecido, de modo que técnica e prática caminham paralelamente.

Destaca-se que as normas que ferem atos infralegais, a exemplo dos atos sobre suprimento de fundos, que envolvem auditoria interna e externa, não são adaptadas em nenhum momento, e isso se releva uma disfuncionalidade para a Comarca. Evidencia-se a importância da maleabilidade das normas, na medida do possível, e desde que não infrinja leis, a partir da realidade local, de acordo com o julgamento do senso comum.

A pesquisa documental permitiu vislumbrar a evolução de como a gestão e organização administrativa foi tratada ao longo dos anos, iniciando pelas disposições mais básicas de numeração de páginas, passando pela (re) estruturação complexa que foi a implementação das secretarias unificadas, até consolidação dos meios eletrônicos para otimizar as rotinas de trabalho. Por meio das entrevistas e da observação foi possível observar como é a dinâmica no contexto real, e estabelecer a correlação entre teoria e prática.

Pode-se falar que todas essas rotinas já eram executadas desde antes de 2013. As promotorias sempre operaram, talvez em uma escala de trabalho menor nos anos anteriores, mas sempre demandaram dessa organização; faltava, então, formalidade, que se tornou necessária frente à complexidade e volume de trabalho. Chama atenção o fato de alguns atos serem editados para consolidar uma prática institucionalizada, como é o caso do processo extrajudicial eletrônico (durante a pandemia, muitas comarcas deixaram de usar processos físicos devido ao trabalho remoto), e o uso do sistema SIMP, que foi regulamentado após o uso em comarcas de entrância final.

A expedição dos atos foi gradual e relativamente lenta. As leis que serviram de embasamento são da década de 1990, ao passo que o ato mais antigo é de 2013. Isso pode indicar que a necessidade de normatização foi tardia, que houve tempo de maturidade para a

elaboração, que a influência do controle social cresceu nos últimos anos, e que a complexidade do trabalho se deu proporcionalmente ao amadurecimento e crescimento da sociedade. Registre-se que o CNMP foi criado em 2004, o que reforça a ideia de maior fiscalização dos órgãos após esse período.

Depreende-se que organização do setor ocorre em um fluxo cíclico. Os atos normativos que embrasam o interesse técnico, absorvem muito das experiências diárias do trabalho, que são desenvolvidas em função das especificidades locais e, mais tarde, influenciam a alteração ou edição de novos atos. A interação é articulada pela capacidade de decisão autônoma dos servidores, fomentada pelo diálogo e experiência. Esse fluxo se enquadra na concepção de Paes de Paula (2015;2016), sobre a construção do conhecimento por meio de diferentes interesses cognitivos, e de Oliveira (2019) e de Munõz-Grisa les (2019), sobre a construção de conhecimento integrador, um processo intrincado de tal modo que um não se desenvolve sem o outro.

Nesse ciclo, o interesse prático sobressai como fonte primária de conhecimento. O fato é observado principalmente nos atos normativos, que trazem a consolidação das rotinas já internalizadas, e na forma de compartilhamento do conhecimento do dia a dia e aprendizado no setor, que é pautado na experiência e trocas pessoais. O interesse emancipatório também é protagonista no processo, funcionando como o elo que engendra a comunicação entre o interesse prático e o interesse técnico.

Observa-se alinhamento com os princípios do Novo Serviço Público, sobre governança em rede, compartilhamento de valores, engajamento dos agentes públicos (DENHARDT; DENHARDT, 2007; DENHARDT; CATLAW, 2016), bem como a influência das memórias e das práticas consolidadas no espaço organizacional (CARAIOLA *et. al*, 2021; OLIVEIRA; FIGUEIREDO, 2021). Um dos benefícios percebidos é a melhor aceitação das normas técnicas, por ser algo comum do cotidiado das pessoas, como foi o caso da Comarca de Oeiras.

O interesse técnico (PAULA, 2015; 2016) decorre precipuamente por meio dos atos normativos, que, como já foi pontuado, absorvem muito do que se tem na prática, e refletem a construção histórica do saber, conforme Caraiola *et. al*, (2021). Ressalta-se que os atos expedidos a partir 2019 trouxeram protagonismo aos servidores, no sentido de remodelar a instituição para abarcar o que Paula (2010) define como união das dimensões sociopolíticas e institucional-legal.

Existem dois apontamentos importantes a esse respeito. O primeiro é que os atos enfatizam termos administrativos e gestão da qualidade, o que traz a ideia de uma gestão

gerencialista, aqui considerada inadequada para o perfil da instituição (PAULA, 2005a; ÇOLAK, 2019). Entretanto, uma leitura crítica do conteúdo, revela que as normas são editadas com fim de atender as demandas da sociedade, e não como fim último de servir regras burocráticas, conforme preconizado por Denhardt e Catlaw (2016).

Esse contexto acarreta o segundo apontamento, que diz respeito a não compreensão de alguns aspectos técnicos do trabalho. Os servidores desconheciam algumas inovações tecnológicas, novos processos de trabalho em uso em outras secretarias e alguns elementos técnicos da rotina (obtidos por meio do conhecimento técnico), que poderiam auxiliar na otimização do trabalho e repensar algumas rotinas que podem ser substituídas.

Considera-se que essa vertente do conhecimento é a mais deficitária no setor, e que deve ser fomentada dado que também é parte integrante das fontes de saber. Desse modo, é pertinente repensar formas de capacitação e/ou atualização pelos órgãos de apoio, podendo ser desenvolvida por meio formal (cursos, workshops), intercâmbio entre os servidores ou espaços informais, conforme Paula (2005a, 2005b, 2010, 2015).

O interesse emancipatório descrito por Paula (2015; 2016) se mostrou marcante entre os servidores, sendo intimamente ligado ao interesse prático. Notou-se traços de autonomia e gestão compartilhada, ao discorrerem sobre a forma de tomada de decisão, o (re) desenho das funções em caso de mudança no quadro, na forma com que a técnica e a prática do trabalho são compartilhadas, e no nivelamento de conhecimento de todos servidores de secretaria, características típicas do NSP conforme Denhardt e Catlaw (2016) e do perfil de agente público na APS descrito por Paula (2005a, 2010).

Cita-se como exemplo, a sugestão do cenário com ingresso de integrante na secretaria (servidor, estagiário ou cedido), hipótese levantada durante as entrevistas, onde todos descreveram uma divisão que beneficiaria o setor como um todo. As falas foram no sentido de “uma pessoa poderia ficar só com atendimentos” e “outra pessoa poderia ficar com as questões de manutenção prédio e material de consumo”, ao invés de redistribuição de demanda da pessoa que respondia, o que indica pensamento do bem coletivo, como prega Denhardt e Catlaw (2016) sobre agir na consecução do interesse público.

Ficou evidente traços de gestão deliberativa e dialógica, partilha do poder, protagonismo dos servidores nas decisões, foco das decisões no bem comum e a capacidade de autogestão, conforme preconizado por Paula (2010) e Denhardt e Catlaw (2016). Percebeu-se os servidores são empenhados em gerar resultados para sociedade, pela consciência de sua importância no processo, e não por mero cumprimento de indicadores quantitativos

predeterminados, que, na prática, não são estabelecidos, o que corrobora o posicionamento de Paula (2005a; 2005b), Çolak (2019) e Pyun e Gamassou (2018).

A consolidação da participação popular, como parte do interesse emancipatório, se apresenta como um dos grandes desafios para o setor e para o órgão de modo geral, por ser uma atividade complexa que requer articulação de diversos atores, conforme descrito por Pinto e Santos (2017) e Rivera e Uttaro (2021). Percebe-se que os participantes da pesquisa possuem perfil tecnopolítico descrito por Paula (2005a), e ainda, que existe consciência de que o conhecimento formal dissociado da crítica não é suficiente para atender as demandas de um órgão cujo propósito é promover justiça e defender direitos.

Nesse sentido, há que se considerar uma mudança político-institucional (PAULA, 2010), dado que, como se demonstrou, a participação do cidadão ocorre em diversos níveis. Essa mudança vem acontecendo de forma gradual, sendo que um ponto que pode ser melhorado de imediato é a articulação entre órgãos de apoio e órgãos de execução. No contexto analisado, não foram identificadas dificuldades que contribuem para que a participação permaneça no campo do discurso, como partilha do poder e distanciamento da sociedade (PINTO; SANTOS, 2017; SILVA *et al.*, 2018; ROBERTO *et al.*, 2014; RIBAS; MEZA, 2018), contudo, é algo importante para abordar em outras comarcas.

Na gestão do setor, predomina os interesses prático e emancipatório citados por Paula (2015; 2016), vez que é construída a partir do diálogo transversal entre servidores e a chefia imediata, que, vale ressaltar, é personagem obrigatório, de acordo com o Ato PGJ/PI nº 813/2018. Chama atenção o fato da consolidação desse tipo de gestão no contexto de transitoriedade do superior imediato. Isso fica claro quando os entrevistados relatam que algumas práticas trazidas pelo Ato PGJ/PI nº 931/2019 que já eram internalizadas, como a rotina para receber e atender o cidadão, ao passo que outras não foram alteradas.

Identificou-se que a gestão é contrária ao insulamento burocrático e modelos mercadológicos (ÇOLAK, 2019; PYUN; GAMASSOU, 2018), e pautada no interesse do bem comum e no trabalho colaborativo, aberta à participação dos diversos atores, com efeitos práticos nas decisões (PAULA, 2005a; DENHARDT; CATALW, 2016) Entre os principais indicativos da prevalência dessa forma de gestão estão:

- i. As normas, que sustentam o conhecimento técnico, possuem forte influência da prática, do conhecimento aprendido de forma tácita a partir de fontes internas e externas;
- ii. Os servidores afirmam que não há prevalência do exercício típico do poder hierárquico da chefia imediata, embora seja parte obrigatória da estrutura;

- iii. As decisões são tomadas em conjunto, sendo que os servidores tomam iniciativa, especialmente nas questões relativas às rotinas;
- iv. Os servidores demonstram autogestão para o trabalho, entendem o propósito e o fazem por um senso de autonomia;
- v. Não há imposição de desempenho, típicos da lógica mercadológica;
- vi. Existe a valorização do ‘resultado’ global, qual seja o pronto atendimento das demandas que são encaminhadas pelas promotorias e atendimento humanizado e resolutivo das demandas oriundas dos cidadãos.

Observou-se que o processo de aprendizado relativo ao interesse técnico pode ser aperfeiçoado. Como se destacou, o conhecimento prático é transmitido e internalizado com certa facilidade, contudo, o conhecimento técnico faz parte do ciclo do saber para o trabalho, e não pode ser negligenciado. O fomento dessa vertente, agregado com o fortalecimento dos interesses prático e emancipatório que estão enraizados, conduz para uma gestão que canaliza diferentes fontes de conhecimento (PAULA, 2015; 2016), considerada mais adequada para a complexidade do trabalho do setor.

Defende-se a construção do conhecimento integrador (OLIVEIRA, 2019; MUNHOZ-GRISALES, 2019), como forma de estabelecer o diálogo entre os meios de ensino, práticas, gestão e ação humana nas organizações, o que perpassa pela transversalidade das matrizes de conhecimento, conforme descrito por Paula (2015;2016).

5. PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO PARA A SECRETARIA UNIFICADA DE OEIRAS

5.1. Breve contextualização e síntese do problema

O projeto das Secretarias Unificadas (SU) no MPPI, iniciado em 2019, foi concebido com a finalidade de aprimorar o apoio administrativo das Promotorias, otimizar a força de trabalho e organizar o serviço para gerar resultados para sociedade (MPPI, 2019). Atualmente, é modelo consolidado no órgão e foi implementado em diversas comarcas do interior do Estado, entre estas, na Sede de Oeiras.

Partindo da premissa que as secretarias são fundamentais para apoio às atividades finalísticas, e ainda que seja necessário organizar o seu funcionamento de modo que resulte em trabalho efetivo para as Promotorias e para a sociedade como um todo, considerou-se pertinente realizar uma análise organizacional do setor, a fim de produzir levantamento da situação e proposição de medidas de intervenção.

Para tanto, utilizou-se literatura que aborda a gestão pública sob uma ótica contrária à lógica do mercado, tendo em vista que esta não é considerada adequada quando se trata do setor público, uma vez que, no mundo contemporâneo, é preciso ir além da boa administração e responder os anseios e necessidades da sociedade, (PAULA, 2005), promover equidade e a justiça social, algo que não é contemplado pelas teorias organizacionais pautadas no gerencialismo (PYUN; GAMASSOU, 2018; ÇOLAK, 2019). Outrossim, entende-se que os valores e diretrizes da instituição, voltados para a defesa da ordem democrática e direitos dos cidadãos, não são compatíveis com uma gestão pautada somente pelos princípios gerencialistas.

Nesse cenário, apoiando-se nos trabalhos de Andion (2012), Denhardt e Denhardt (2000;2003), Denhardt e Catlaw (2016), Paula (2005;2010; 2015) e Silva e Santos (2022), realizou-se uma interlocução entre as correntes teóricas da Administração Pública Societal e no Novo Serviço Público, cujos referenciais advogam por uma gestão pública dialogada, democrática, com participação ativa dos cidadãos e dos agentes públicos, que serviu de base teórica para pesquisa.

5.2. Objetivo

Propor um conjunto de ações para discussão e implementação a nível de secretaria, Promotorias de Justiça da Sede e órgãos de apoio da administração superior, a fim de aperfeiçoar as rotinas de trabalho dentro do interesse técnico. É importante que haja discussão prévia das sugestões de intervenção, vez que o escopo da pesquisa segue esse delineamento, bem como os resultados indicam que mudanças com entendimento e anuência das partes tendem a ser bem-sucedidas.

5.3. Como a pesquisa foi feita?

A pesquisa foi desenvolvida tanto com os servidores de secretaria (03 servidores, sendo 02 técnicos ministeriais e 01 cedido da prefeitura) e com um assessor de cada Promotoria. A análise situacional foi realizada por meio de entrevistas individuais (posteriormente transcritas), conversas informais com os servidores de secretaria e dos gabinetes, observação direta das rotinas de trabalho e leitura dos atos normativos que norteiam o trabalho na secretaria (MPPI, 2019, 2016a, 2016b, 2018, 2019a, 2019b, 2022), o que contribuiu para coleta de múltiplas fontes.

Os dados foram analisados por meio da análise temática reflexiva, técnica especialmente direcionada para pesquisas qualitativas e que admite a subjetividade do pesquisador. (BRAUN; CLARCKE, 2006; 2019; SILVA; BARBOSA; LIMA, 2020). A condução da análise considerou 06 etapas, não necessariamente sequenciais, que possibilitaram a reflexão à luz das entrevistas e da pesquisa documental, em seus aspectos emergentes e latentes: familiarização inicial com os dados (textos, falas, percepções da observação), identificação de padrões nos dados na forma de códigos, agrupamento dos códigos para criação de temas comuns, revisão dos temas iniciais, organização dos temas em relação aos discursos e produção do relatório (BRAUN; CLARCKE, 2006; 2019).

5.4. Principais resultados

Os resultados apontam que os servidores possuem bom nível de autonomia, de autogestão no trabalho, e que o setor atende as demandas de forma satisfatória. Os servidores possuem profundo conhecimento das rotinas (obtidos principalmente pela experiência), são capazes de organizar as tarefas e cumprir prazos sem o estabelecimento de metas formais, além de distribuir as demandas entre si de forma equitativa. Percebeu-se também que existe

colaboração mútua e que os servidores possuem elevado senso de responsabilidade, de modo que enxergam o trabalho como parte do resultado entregue para a sociedade.

De outro lado, constatou-se que o quadro de servidores é bastante reduzido, o que pode obstaculizar ou mesmo paralisar o andamento do setor em caso de eventos imprevistos como licença saúde concomitante de mais de um servidor. Ademais, percebeu-se que alguns processos podem ser aperfeiçoados, a fim de promover agilidade as rotinas internas, além de ser uma alternativa para aumento do quadro de pessoal, que é medida estudada em longo prazo.

À vista disso, propõe-se um conjunto de medidas de curto, médio e longo prazo, para mitigar o risco de eventualidade, bem assim para auxiliar o setor na atualização de questões essencialmente técnicas, por ser a principal lacuna de correção identificada pela pesquisa. A iniciativa beneficiará diretamente os servidores da SU de Oeiras e, indiretamente, os integrantes dos gabinetes das Promotorias (Promotores, servidores e estagiários), que contarão com apoio administrativo ainda mais efetivo.

5.5. Recomendações e plano de ação

CURTO PRAZO	<p>Ação: ativar área de trabalho SIMP da Secretaria Unificada e realizar todas as movimentações/ cumprimentos nesta.</p> <p>Justificativa: a movimentação na área da secretaria unificada permite extrair relatórios sobre entrada e saída de protocolos, movimentação do setor (que caracteriza produtividade), e outros dados que subsidiam as ações de setores como Recursos Humanos e Assessoria de Planejamento.</p> <p>Partes interessadas: servidores de Secretaria;</p> <p>Responsável/ executante: Coordenadoria de Tecnologia da Informação.</p> <p>Canal de comunicação: Sistema de chamados portalmppi.mp/assystnet</p>
	<p>Ação: desativar as áreas de trabalho das Promotorias para os servidores de secretaria;</p> <p>Justificativa: evitar movimentação da área de trabalho de forma equivocada;</p> <p>Partes interessadas: servidores de Secretaria;</p> <p>Responsável/ executante: Coordenadoria de Tecnologia da Informação.</p> <p>Canal de comunicação: Sistema de chamados portalmppi.mp/assystnet</p>
	<p>Ação: realizar o cadastro das informações dos livros de procedimentos no</p>

	<p>Sistema de Administração de Documentos (SAD).</p> <p>Justificativa: os livros utilizados em correição são confeccionados pela secretaria em arquivo próprio. O sistema SAD pode ser utilizado para esse fim, pois gera automaticamente sequência numérica de expedientes, bem como possui campo específico para escrita do conteúdo do documento.</p> <p>Partes interessadas: servidores de Secretaria, Promotores e assessores;</p> <p>Responsável/ executante: Coordenadoria de Tecnologia da Informação.</p> <p>Canal de comunicação: Sistema de chamados portalmpipi.mp/assystnet</p> <hr/> <p>Ação: realizar um controle de ofícios único para todos os envios da secretaria. O sistema SAD pode ser utilizado para esse fim.</p> <p>Justificativa: a organização única permite extrair dados que retrataram com mais fidelidade o trabalho que o setor realiza.</p> <p>Partes interessadas: servidores de Secretaria, Promotores e assessores;</p> <p>Responsável/ executante: Servidores de secretaria;</p> <hr/> <p>Ação: utilizar o recurso do SIMP de notificação/ petição externa;</p> <p>Justificativa: o mecanismo permite que os servidores notifiquem a parte direto do SIMP, além de permitir a juntada de documentos externa e visualização dos documentos por pessoas externas habilitadas;</p> <p>Partes interessadas: servidores de Secretaria e Diretor de Sede;</p> <p>Responsável/ executante: servidores de secretaria; necessário solicitar habilitação no SIMP junto à TI..</p>
MÉDIO PRAZO	<p>Ação: implementar os modelos de despacho mandado;</p> <p>Justificativa: o despacho com determinação de mandado elimina a necessidade de confecção de ofício para assinatura do membro, otimizando o fluxo de documentos e tramitação dos documentos. Dessa forma, o servidor pode dar cumprimento e acompanhar os prazos a partir de atos de ofício e devolver à promotoria somente o protocolo concluso para novo despacho. De igual modo, é otimizado também o fluxo de trabalho do gabinete, uma vez que o Promotor revisa e assina uma única determinação que servirá para todos os atos seguintes;</p> <p>Partes interessadas/ executantes: servidores de Secretaria, Promotores e assessores;</p> <hr/> <p>Ação: alterar o layout e mesas da sala da secretaria;</p> <p>Justificativa: a sala da secretaria é pequena, de modo que não comporta</p>

	<p>confortavelmente todos os servidores, situação agravada quando é necessário realizar atendimento ao público. Assim, trocar as mesas em formato ‘L’ por mesas retas, bem como alterar o layout, pode ser medida paliativa eficiente, até que se conclua a reforma prevista para 2023.</p> <p>Partes interessadas: servidores de Secretaria, Diretor de Sede;</p> <p>Responsável/ executante: profissional de arquitetura do MPPI; Coordenadoria de Apoio Administrativo;</p> <p>Canal de comunicação: registro da solicitação por meio do SEI;</p> <hr/> <p>Ação: nomear um estagiário de administração para a secretaria;</p> <p>Justificativa: a secretaria conta apenas com 03 servidores, sendo que, no afastamento de um, os demais restam sobrecarregados. Ademais, na eventualidade de afastamento de 02 pessoas, o setor praticamente não tem como funcionar. A entrada de um estagiário mitigaria esses riscos. Foi disponibilizada uma vaga no último processo seletivo, contudo, não há classificados. Pode-se solicitar abertura de edital para interessados classificados em outras regiões ou formalizar o pedido para o próximo processo seletivo;</p> <p>Partes interessadas: servidores de secretaria, Diretor de Sede;</p> <p>Responsável/ executante: Coordenadoria de Recursos Humanos;</p> <p>Canal de comunicação: registro da solicitação por meio do SEI;</p>
LONGO PRAZO	<p>Ação: destinar um cargo em comissão para a sede.</p> <p>Justificativa: os servidores desempenham, além das funções de secretaria, atividades de assessoramento do Diretor de Sede e organização geral da sede, como solicitação de material de consumo, manutenção da sede, controle dos estoques, suprimento de fundos, entre outros. Comarcas com porte similar, como Florianópolis, Campo Maior e Piripiri, possuem um cargo em comissão para destinar ao servidor que desempenha essas atividades.</p> <p>Partes interessadas: servidores de secretaria, Diretor de Sede;</p> <p>Responsável/ executante: Coordenadoria de Recursos Humanos; Assessoria de Planejamento e Gestão; Procurador Geral de Justiça;</p> <p>Canal de comunicação: registro da solicitação por meio do SEI.</p> <hr/> <p>Ação: realizar relatórios periódicos do funcionamento da secretaria;</p> <p>Justificativa: os relatórios servem de subsídio para o monitoramento e consequente aperfeiçoamento da secretaria, inclusive para redimensionamento</p>

	<p>da força de trabalho, que um problema reiterado durante a pesquisa. Sugere-se a realização de comparativo com secretarias de porte semelhante como Piripiri e Floriano.</p> <p>Partes interessadas: servidores de secretaria, Diretor de Sede, Coordenadoria de Recursos Humanos, Assessoria de Planejamento e Gestão;</p> <p>Responsáveis: Diretor de Secretaria;</p> <p>Canal de comunicação: extração de relatórios do sistema SIMP com posterior registro da solicitação por meio do SEI</p>
SUGESTÕES PARA ÓRGÃOS DE APOIO E ASSESSORAMENTO	<p>Ação: realizar reuniões periódicas entre a administração superior e servidores para avaliação da secretaria unificada;</p> <p>Justificativa: as reuniões são necessárias para abrir o diálogo entre a secretaria e as unidades de apoio, como forma de expor as dificuldades e experiências exitosas de uma maneira mais efetiva;</p> <p>Partes interessadas/ responsáveis: Assessoria de Planejamento e Gestão; servidores de secretaria.</p> <hr/> <p>Ação: diálogo com o apoio administrativo para exposição das necessidades da sede;</p> <p>Justificativa: foi abordado que existem dificuldades na realização dos serviços da sede, como consertos e pedidos de material, que poderiam ser mitigados por meio de diálogo mais abrangente com o setor de apoio administrativo, além da formalização de apoios via sistema;</p> <p>Partes interessadas/ responsáveis: Coordenadoria de Apoio Administrativo, Diretor de Sede e servidores de secretaria.</p>

Relatório elaborado em 15 de maio de 2023.

Responsáveis:

Sayara de Sousa Brito

E-mail: sayara.brito@mppi.mp.br

(Discente)

Prof^a. Dr^a. Flávia Lorene Sampaio Barbosa

E-mail: flsbarbosa@ufpi.edu.br

(Orientadora)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve a finalidade de analisar como a gestão administrativa das promotorias de justiça pode ser estruturada unindo os interesses técnico, prático e emancipatório, voltados para o propósito de promoção da justiça e defesa da sociedade.

O percurso para atingir o objetivo iniciou-se pela realização apanhado teórico-metodológico, por meio da interlocução das correntes teóricas da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público à luz dos preceitos das matrizes epistêmicas e de revisão de literatura, que resultou em mapeamento conceitual composto por pressupostos orientados pelos interesses cognitivos, eixos de análise (gestão, organização, cidadão, métodos de trabalho e teoria e prática), todos relacionados com categorias de análise aplicáveis a pesquisas crítico-interpretativa (objeto, teoria, método e pressuposto).

O problema de pesquisa foi abordado em três etapas. Inicialmente, realizou-se mapeamento conceitual por meio de revisão sistemática da literatura e interlocução das correntes da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público, por meio do qual foi possível identificar categorias de análise para pesquisa de cunho crítico-interpretativo. Após, foi realizado relatório situacional da Secretaria Unificada de Oeiras, a partir do aporte teórico-metodológico do mapeamento conceitual. Por fim, foi produzido produto técnico na forma de plano de ação, com o propósito de auxiliar o setor na concepção de uma gestão voltada para cumprimento da missão maior da instituição, que é a defesa da justiça.

Importante citar que a contribuição empírica é relevante, dado que a revisão sistemática da literatura apontou que os estudos do tema são predominantemente teóricos. De igual modo, a revisão sistemática não resultou em estudos que utilizem as correntes da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público em conjunto, de modo que também houve avanço teórico para o campo, conforme estabelecido nos objetivos específicos.

O arcabouço teórico-metodológico embasou o levantamento situacional realizado na Secretaria Unificada de Oeiras, do Ministério Público do Estado do Piauí, cujas fontes de evidências foram a pesquisa documental, onde foi possível categorizar os atos normativos de acordo com o objetivo em função do contexto histórico, precedentes e aplicações práticas, e a observação participante e entrevistas, realizadas *in loco*, concomitantemente, com servidores de secretaria e assessores de gabinete. Por meio destas obteve-se panorama sobre os interesses cognitivos que norteiam o trabalho do setor, e aqueles que podem ser fomentados para persecução do ideal da gestão contra hegemônica. Ao final, foi produzido plano de ação para o setor voltado para o interesse técnico, considerado menos pujante no momento da pesquisa.

Retomando a questão inicial, vislumbra-se a possibilidade real de estruturar a gestão das secretarias unificadas integrando os interesses técnico, prático e emancipatório, o que passa pelo engajamento de diversos atores e interesses, mas principalmente pelos servidores do setor. Isso é viável na Comarca de Oeiras porque os servidores reconhecem o propósito do trabalho, e isso conduz para a busca do aprendizado e do melhor desempenho. E o melhor desempenho depende de embasamento técnico e prática, que são obtidos por meio do conhecimento formal e informal. Portanto, é importante fortalecer a articulação intraorganizacional, no sentido de apoiar, na medida do possível, as especificidades que a Comarca requer.

As singularidades representam, ao mesmo tempo, o ponto forte da secretaria, porque se adequa melhor à comunidade que esta inserida, e o maior desafio para órgão, posto que gerir e forma distinta unidades em nível de Estado é, por si, trabalhoso e complexo. Não há como generalizar os resultados, aplicar modelos importados ou replicar o que foi aprendido em outras unidades, embora seja caso de sucesso, pois, seguindo o propósito teórico-metodológico, é necessário imergir em cada *locus* para observar os caminhos que podem ser trilhados para uma gestão integradora.

Importa destacar que a literatura aponta que a administração pública gerencial ainda influencia a gestão das organizações, ao passo que referenciais alternativos são menos expressivos. Contudo, o que se observou na unidade de estudo foi o protagonismo de formas alternativas de gestão desenvolvida por diversos atores, incluindo aqueles que não ocupam o topo da hierarquia, partilha do poder e decisões dialogadas em conjunto, mesmo que o padrão imposto seja voltado para a rigidez e formalidade. Essa percepção só foi possível por meio da análise aprofundada do ambiente, bem como pela participação de pessoas que geralmente não detêm poder de voz na gestão.

Destaca-se que não foi possível avançar o estudo para a fase implementação, de modo que as recomendações trazidas no produto técnico estão no campo do discurso. O acompanhamento dessa etapa seria crucial para verificar como se dão as negociações, concessões e participação dos setores de apoio na unidade. Nesse ponto, seria viável observar como se dá a partilha do poder e da tomada de decisão na prática, os reflexos para o trabalho e percepção dos envolvidos de forma mais assertiva.

Recomenda-se que pesquisas alicerçadas na interlocução da APS e do NSP se estendam para a intervenção, para verificar a interação desses preceitos no contexto real. Os resultados de uma pesquisa-ação poderão evidenciar elementos não identificados aqui, bem como abrir caminho para outros campos de estudo como relações pessoais e jogos de poder.

Podem-se abordar também as formas de gestão a partir do interesse emancipatório, que se destacou no caso analisado.

É premente que se desenvolva estudos voltados para a gestão e organizações que não seguem os ditames mercadológicos. Demonstrou-se que existem formas de se organizar o trabalho, atribuir funções, e articular a decisão de acordo com métodos deliberativos e colaborativos, mas ainda é uma exceção à regra, principalmente os métodos do que conhecemos como 'avaliação de resultados'. Na unidade estudada, não há indicadores de desempenho ou metas quantitativas, e ainda assim o resultado é satisfatório, porém, não foi possível traduzir o parâmetro que torna o resultado satisfatório.

Especificamente para o setor estudo, recomenda-se o aperfeiçoamento dos elementos que compõem o interesse técnico, por meio de diálogo com integrantes de outras secretarias e órgãos de apoio, como as Coordenadorias de Recursos Humanos, de Apoio Administrativo e de Tecnologia da Informação. No mais, restou claro que a integração dos conhecimentos, especialmente do interesse emancipatório decorrente da matriz crítica é um caminho promissor para uma gestão voltada para os interesses do cidadão e para o engajamento dos envolvidos.

REFERÊNCIAS

AMBONI, N.; CAMINHA, D. O.; ANDRADE, R. O. B.; PEREIRA, M. F. Abordagem Multiparadigmática em Estudos Organizacionais: Avanços e Limitações. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 5, p. 808-827, 2017.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

BARBOSA, M. A. C.; SANTOS, J. M. L. D.; MATOS, F. R. N.; ALMEIDA, A. M. B. Nem só de debates epistemológicos vive o pesquisador em Administração: alguns apontamentos sobre disputas entre paradigmas e campo científico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 636-636, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRAUN, V; CLARCKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3:2, P. 77-101, 2006.

_____. Reflecting on reflexive thematic analysis. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, 11:4, p. 589-597, 2019.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the sociology of corporate life**. Londres: Heinemann, 1979.

CABRAL, A. A sociologia funcionalista nos estudos organizacionais: foco em Durkheim. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2004.

CALDAS, M. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005.

_____.; CUNHA, M. P. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 65-69, 2005.

_____.; FACHIN, R. C. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. L.; SILVA, E. A.; FARONI, W. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

CARAIOLA, D. M.; AMON, B.; MAIRI, M.; FOSTER, W. M. História, Memória e Passado em Estudos Organizacionais e de Gestão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 1, p. 1-9, 2021.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: IPEA, 2017.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual das tabelas unificadas do Ministério Público**. Brasília: CNMP, 2015.

ÇOLAK, Ç. D. Why the new public management is obsolete: na analysis in the context of the pos-new public management trends. **Croatian and comparative public administration**, v. 19, n. 4, p. 517-536, 2019.

DAFT, R.; WEICK, K. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

_____. The new public service: an approach to reform. **Internation Review of Public Administration**, v. 8, n. 1, p. 03-10, 2003.

_____.; CATLAW, J. **Teorias da administração Públicas**. São Paulo: Cengage, 2016.

DRAGO, P. A. Teoria crítica e teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 58-64, 1992.

DURANTE, D. G.; COELHO, A. C. Matrizes epistêmicas na construção do conhecimento em aprendizagem nas organizações. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 3, p. 255-281, 2020.

FARIA, J. H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 3, art. 8, p. 509-515, 2009.

FERREIRA, P. A.; ALENCAR, E.; LOURENÇO, C. D. S. Administração, sociologia e análise multiparadigmática. **Cadernos de ciências sociais aplicadas**, n. 20, p. 13-46, 2015.

GAIGER, L. I. Por uma Sociologia Dialógica. **Revista Estudos Leopoldenses**, v. 35, n. 155, p. 21-37, 1999.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.

GALVÃO, T. F.; PANSANI, T. S. A.; HARRAD, D. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: a recomendação prisma. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 24, n. 2, p. 335-342, 2015.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. C. C. L. Entrevista qualitativa: um instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas,**

estratégias e métodos. Anielson Barbosa da Silva, Christiane Kleinübing Godoi, Rodrigo Bandeirade- Mello (org). 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

_____. Estudo de caso qualitativo. in: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Anielson Barbosa da Silva, Christiane Kleinübing Godoi, Rodrigo Bandeirade- Mello (org). – [2.ed.]. – São Paulo: Saraiva, 2010.

HONNETH, A. Teoria crítica. In: **Teoria social hoje**. Anthony Giddens, Jonathan Turner (org). São Paulo: Unesp, 1999.

JAIME, P. De paradigmas à matrizes epistêmica – provocações à Ana Paula Paes de Paula. **Ciências em debate**. Org. v. 3, jan-dez, p. 47-53, jan-dez, 2019.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de administração de empresas**, v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994.

LARA, L. G. A.; VIZEU, F. O Potencial da Frankfurtianidade de Habermas em Estudos Organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, p. 1-11, 2019.

LEWIS, M.; GRIMES, A. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 72-91, 2005.

MARANHÃO, C. S.; VILELA, J. R. P. X. A Imanência entre a Teoria Crítica e a Pesquisa Empírica: Contribuições para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 82, p. 476-490, 2017.

MARQUES, R. F.R.; GRAEFF, B. Análise temática reflexiva: interpretações e experiências em educação, sociologia, educação física e esporte. **Motricidades**, v. 6, n. 2, p. 115-130, 2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PIAUÍ - MPPI. **Ato PGJ nº 453/2013**. Dispõe sobre a autuação, organização, manuseio, tramitação e prazos de processos administrativos de gestão, no âmbito da Procuradoria-Geral de Justiça do Estado do Piauí. Teresina, 17/12/2013.

_____. **Ato PGJ nº 605/2016**. Dispõe sobre a gestão documental no âmbito do Ministério Público do Estado do Piauí. Teresina, 21/07/2016a.

_____. **Ato PGJ nº 823/2018**. Regulamenta as atribuições do Diretor de Sede de órgãos de execução do Ministério Público do Estado do Piauí e dá outras providências. Teresina, 23/08/2018.

_____. **Ato PGJ nº 930/2019**. Regulamenta a distribuição de notícias de fato, medidas cautelares criminais, Inquéritos policiais, processos judiciais e procedimentos administrativos às Promotorias de Justiça no âmbito do Ministério Público do Estado do Piauí. Teresina, 02/07/2019a.

_____. **Ato PGJ nº 931/2019.** Regulamenta a criação e regulamento das secretarias unificadas no âmbito do Ministério Público do Estado do Piauí. Teresina, 02/07/2019b.

_____. **Ato PGJ nº 1.214/2022.** Institui o procedimento extrajudicial eletrônico no âmbito do Ministério Público do Estado do Piauí. Teresina, 12/07/2022.

_____. **Ato Conjunto PGJ/CGMP nº 06/2016.** Institui o Sistema Integrado do Ministério Público – SIMP no âmbito do Ministério Público do Estado do Piauí e dá outras providências. Teresina, 18/11/2016b.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MUNÕZ-GRISALES, R. El círculo de las matrices epistémicas y la formación en gestión – una aplicación de la propuesta de Ana Paula Paes de Paula. **Ciências em debate**. Org. v. 3, jan-dez, p. 30-46, 2019.

NETTO, A. F. N.; FERREIRA, V. C. P.; NOVAES, J. L. C.; NEIVA, D. S. A Teoria Crítica no Estudo da Administração. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 282-302, 2016.

OLIVEIRA, D. J. S. Gestão Social: Epistemologia para Além de paradigmas. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 98, p. 577-601, 2021.

OLIVEIRA, J. S.; FIGUEIREDO, M. D. Os Espaços, as Práticas e as Etnografias nos Estudos Organizacionais Brasileiros. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 215-262, 2021.

OLIVEIRA, S. A. Por alguma completude do conhecimento científico nos estudos da gestão das organizações: reflexões sobre o “Círculo das Matrizes Epistémicas”. **Ciências em debate**. Org. v. 3, p. 54-62, jan-dez, 2019.

ONUMA, F. M. S. Contribuição da análise crítica do discurso em Norman Fairclough para além de seu uso como método: novo olhar sobre as organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 585-607, 2020.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005a. E-book kindle.

_____. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005b.

_____. **Teoria crítica nas organizações.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. Por uma nova gestão pública: reinserindo o debate a partir das práticas possíveis. **Estado, instituições e democracia: república**, v. 9. Brasília: IPEA, 2010.

_____. **Repensando estudos organizacionais:** por uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

_____. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, p. 24-46, 2016.

_____. Aproximações entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt: Por uma Abordagem Pós-Crítica Radical para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 95, p. 705-725, 2020.

_____.; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARRETO, R. O.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 10-23, 2010.

PIAUI. **Lei Complementar nº 12 de 18 de dezembro de 1993**. Institui a Lei Orgânica do Ministério Público do estado do Piauí. Teresina: Assembleia Legislativa, 1993.

PINTO, J. F.; SANTOS, L. T. D. Administração Pública Brasileira no Século XXI: Caminhamos para Alguma Reforma? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 205-215, 2017.

POUPART, J.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

PROLO, I.; LIMA, M. C.; SILVA, L. F. Os desafios na adoção da tradição interpretativista nas ciências sociais. **Revista Diálogo**, n. 39, p. 25-37, 2018.

PYUN, H. O.; GAMASSOU, C. E. Looking for public administration theories? **Public Organization Review**, v. 18, p. 245-361, 2018.

RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Os Conselhos Gestores de Políticas Públicas: Espaços de Consolidação da Administração Pública Societal? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, p. 45-54, 2018.

RIVERA, J. D.; UTTARO, A. The Manifestation of New Public Service Principles in Small-town Government: A Case Study of Grand Island, New York. **State and Local Government review**, v. 53, n. 01, p. 89-100, 2021.

ROBERTO, R. F.; SILVA, E. A.; EMMENDOERFER, M. L.; CARVALHO LIMA, A. A. T. de F. de. Análise da atuação das instituições públicas no município de viçosa (MG) na percepção da população local. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 42, jan-jun/2014.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 6, p. 250-269, 2009.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 01, p. 83-89, 2007.

SANTOS, E. L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 2, p. 209-228, 2017.

SEGENREICH, S. C. D. Contribuição do esquema de análise de Burrell e Morgan para o estudo das organizações universitárias. **Pro-posições**, v. 3, n. 1, p. 18-30, 1992.

SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. D. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 276-287, 2010.

SIMÕES, A. S. L.; SAPETA, A. P. G. A. Entrevista e observação: instrumentos científicos em investigação qualitativa. **Revista Investigación cualitativa**, v. 03, n. 1, p. 43-57, 2018.

SILVA, M. R.; BARBOSA, M. A. S.; LIMA, L. G. B. Usos e Possibilidades Metodológicas para os Estudos Qualitativos em Administração: Explorando a Análise Temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111-123, 2020.

SILVA, E. R.; GONÇALVES, C. A. Possibilidades de Incorporação da Análise Crítica do Discurso de Norman Fairclough no Estudo das Organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2017.

SILVA, M. V. G.; PERON, A. C. P.; ZUBA, M. E.; MEZA, M. L. F. G. de; NASCIMENTO, D. E. do; SOUZA, M. de. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL: um instrumento de controle e participação social. **Revista de Políticas Públicas**, v. 22, n. 1, p. 371–394, 2018. DOI: 10.18764/2178-2865.v22n1p371-394.

SILVA, P. A.; SANTOS, A. C. B. D. Possibilidades epistemológicas das teorias da administração pública: de paradigmas a matrizes epistêmicas. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 101, p. 282-302, 2022.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 59-70, 2006.

ZWICK, E.; TEIXEIRA, M. P. D. R.; PEREIRA, J. R.; BOAS, A. A. V. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 248-301, 2012.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a),

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa denominada “Por uma gestão pública contra hegemônica: perspectivas à luz das correntes da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público”. Esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora Sayara de Sousa Brito, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal do Piauí, e tem como objetivo analisar como as perspectivas teóricas da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público podem ser evidenciados na gestão administrativa das Promotorias de Justiça do MPPI, a fim de delinear a situação atual e propor medidas de intervenção.

Por meio da pesquisa o poderá beneficiar-se com a proposição de um modelo de gestão administrativa das SUs que seja mais alinhado à atividade finalística e, conseqüentemente, à missão e à visão institucional. Especificamente para o setor, há a possibilidade de se redesenhar estruturas e rotinas, baseando-se na realidade de cada comarca à qual presta apoio administrativo, e ainda no aprendizado com experiências exitosas.

Neste sentido, solicitamos sua colaboração mediante a assinatura desse termo. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e o final desse documento que está em duas vias. O mesmo, também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador. Por favor, leia com atenção, calma e aproveite para esclarecer todas as suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador responsável pela pesquisa através do seguinte telefone: (86) 99867-5372. Se mesmo assim, as dúvidas ainda persistirem você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI, que acompanha e analisa as pesquisas científicas que envolvem seres humanos, no Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga, Teresina - PI, telefone: (86) 3237-2332, e-mail: cep.ufpi@ufpi.edu.br; no horário de atendimento ao público, de segunda a sexta, manhã: 08h00 às 12h00 e à tarde: 14h00 às 18h00. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Esclarecemos mais uma vez que sua participação é voluntária e, caso decida não participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo e a estará a sua disposição para qualquer esclarecimento.

A pesquisa tem como justificativa a necessidade de organização da estrutura e rotinas das Secretarias Unificadas em função das demandas e realidade de cada unidade, e para sua realização serão utilizados os seguintes procedimentos para a coleta de dados: observação participante, entrevistas abertas e análise documental.

Após seu consentimento, será agendada entrevista individual com cerca de 13 perguntas, que será realizada de forma presencial na unidade de trabalho ou virtual, a depender da sua preferência. As entrevistas serão gravadas e depois transcritas para posterior análise. Na transcrição das entrevistas o seu nome será substituído por um código para preservar a sua identificação, bem como a unidade de trabalho. As informações serão utilizadas somente para os objetivos da pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Esclareço que esta pesquisa acarreta riscos, embora mínimos, de fatores de natureza psicológica, como desconforto, durante a entrevista. Podem ocorrer ainda interrupções decorrentes de eventos externos imprevistos, uma vez que as entrevistas serão realizadas no ambiente de trabalho, durante o expediente. Nesses casos, você é livre para interromper a entrevista, remarcá-la para outro momento ou mesmo cancelá-la.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. E você terá livre acesso as todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.

Esclareço ainda que você não terá nenhum custo com a pesquisa, e caso (tenha) haja por qualquer motivo, asseguramos que você será devidamente ressarcido. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente de sua participação neste estudo você poderá ser indenizado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente de acordo com os que me foi exposto, Eu _____ declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Preencher quando necessário

- () Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação, filmagem e/ou fotos.
- () Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.
- () Autorizo apenas a captação de voz por meio da gravação.

Local e data: _____

Assinatura do (a) participante

Assinatura da pesquisadora responsável

**APÊNDICE B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA POSSE E UTILIZAÇÃO DE
IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS EDUCACIONAIS**

Eu, _____, autorizo a utilização da minha imagem e som de voz, na qualidade de participante/entrevistado (a) no projeto de pesquisa intitulado **“Por uma gestão pública contra hegemônica: perspectivas à luz das correntes da Administração Pública Societal e do Novo Serviço Público”**, sob responsabilidade de **Sayara de Sousa Brito**, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal do Piauí (PROFIAP/UFPI).

Minha imagem e som de voz podem ser utilizadas apenas para fins acadêmicos-científicos.

Tenho ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam elas televisão, rádio ou internet. Tenho ciência também de que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação às imagens e sons de voz são de responsabilidade da pesquisadora responsável.

Deste modo, declaro que autorizo, livre e espontaneamente, o uso para fins de pesquisa, nos termos acima descritos, da minha imagem e som de voz.

Uma cópia ficará com a pesquisadora responsável pela pesquisa e a outra com o (a) participante.

() Li o Termo e concordo com a cessão.

Sayara de Sousa Brito
Pesquisadora

Participante

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Título do projeto: Por uma gestão pública contra hegemônica: perspectivas à luz das correntes da administração pública societal e do novo serviço público.

Pesquisadora responsável: Sayara de Sousa Brito.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Flávia Lorene Sampaio Barbosa.

Instituição/Departamento: Universidade Federal do Piauí / Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – PROFIAP.

E-mail para contato: sayara.brito@mppi.mp.br

Perfil do (a) entrevistado (a):

Qual seu cargo/função?

Há quanto tempo você trabalha na instituição?

Qual sua escolaridade?

Você participou da implementação da secretaria unificada?

Perguntas:

- 1) Como você descreve a gestão do setor, em relação à burocracia, metas, indicadores e participação dos servidores?
- 2) Como é o processo de decisão sobre aspectos do dia a dia do trabalho, tais como distribuição e fluxos das demandas?
- 3) A estrutura e arranjos físicos do setor são adequados para o trabalho?
- 4) O quadro de colaboradores é compatível com as demandas?
- 5) Quais os reflexos (percebido ou possíveis) da implementação da secretaria unificada?
- 6) Qual o papel do cidadão no setor (participativo, proativo ou reativo)?
- 7) Qual tipo de comunicação comum entre o setor e o cidadão?
- 8) Como é feito o planejamento e organização das rotinas de trabalho?
- 9) Você possui conhecimento sobre os aspectos técnicos do trabalho, especialmente em relação ao Ato 931/2019?
- 10) Você considera que possui conhecimento suficiente para atender as demandas?
- 11) Você compreende quais são os objetivos e significado do trabalho e quais resultados são entregues para o cidadão (no sentido legal e de justiça/transformação social)?
- 12) Quais suas sugestões para melhorar as rotinas de trabalho em sentido amplo, de modo que se alcance os objetivos da atividade finalística?
- 13) Você considera que seu trabalho contribui para o atingimento da missão da instituição?