

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS - CECH - CAMPUS SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS  
PÚBLICOS - PPGGOSP

VITOR NÓBREGA

**Atendimento cível em unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo:  
propostas de melhorias através da gestão por processos**

São Carlos  
2020

VITOR NÓBREGA

**Atendimento cível em unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo:  
propostas de melhorias através da gestão por processos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos para obtenção de título de mestre em gestão de organizações e sistemas públicos.

Orientador: Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho

São Carlos  
2020



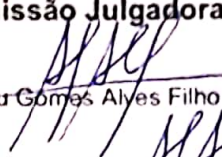
---

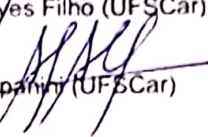
**Folha de Aprovação**

---

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Vitor Nóbrega, realizada em 14/08/2020.

**Comissão Julgadora:**

  
Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho (UFSCar)

  
Prof. Dr. Luciano Campanini (UFSCar)

  
Prof. Dr. Jean Carlos Domingos (UFU)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

## **AGRADECIMENTOS:**

À minha querida tia Adriana, cuja ajuda foi imprescindível para eu ingressar no presente programa de mestrado.

Ao Prof. Dr. Néocles por ter me auxiliado desde o início e, principalmente, pela paciência que demonstrou durante todo o processo de elaboração do presente trabalho.

Ao Prof. Dr. Alceu por ter me aceito como orientando.

Aos membros da banca de qualificação e defesa pela disponibilidade, gentileza e contribuições.

Às minhas colegas neocletes Vanessa e Simone por me ajudarem a lidar com todas as dificuldades no decorrer do trabalho.

À minha colega Ana Cláudia, grande parceira durante todo o programa de mestrado.

A todos os docentes e demais servidores do PPGGOSP, por promoverem este programa de mestrado apesar de todas as dificuldades.

A todos os membros da Defensoria Pública que contribuíram gentilmente para que o presente trabalho fosse possível. Minha admiração pela instituição só aumentou no decorrer da pesquisa.

Ao meu pai e à minha mãe, por absolutamente tudo.

Por fim, ao meu irmão. Meu maior exemplo, parceiro e incentivador. Sem ele, nenhuma conquista acadêmica minha teria sido possível.

**RESUMO:** A Defensoria Pública é o órgão responsável pela concretização do direito constitucional à assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos, não atuando, entretanto, nas áreas trabalhista, eleitoral e militar. Possui, portanto, importante função de auxiliar na promoção dos direitos garantidos pelo ordenamento brasileiro junto às camadas mais necessitadas da sociedade. No Estado de São Paulo, a organização de cada unidade estadual é definida em parte por seus próprios(as) defensores(as), aos quais não se exige capacitação em gestão. O presente trabalho visa trazer propostas de melhorias ao atendimento cível aos usuários de uma unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo. Para isso, foi considerada a literatura especializada em Gestão por Processos e foi realizado um estudo de caso. Primeiramente, identificou-se os principais processos, eventuais problemas e gargalos no atendimento cível da unidade sob análise. Em um segundo momento, propostas de melhorias foram elaboradas com base nos processos, problemas e gargalos identificados.

**Palavras-chave:** Defensoria Pública do Estado de São Paulo. Gestão Pública. Órgão Público. Gestão por Processos. Propostas de Melhoria. Atendimento. Modelagem de Processos. Ferramentas de Suporte à Gestão Por Processos.

**ABSTRACT:** The Public Defender's Office is the body responsible for the realization of the constitutional right to full and free legal assistance to those who prove insufficient resources, not acting, however, in the labor, electoral and military areas. It has, therefore, an important function of assisting in the promotion of the rights guaranteed by the Brazilian order among the most vulnerable. In the State of São Paulo, the arrangement of each state unit is defined in part by its own public defenders, who may not have any management degree or training. This paper aims to bring proposals for improvements to the civil services offered by a unit of the Public Defender's Office of the State of São Paulo. The literature specialized in Process Management was considered and a case study was conducted. First, it was identified the main processes, possible problems and bottlenecks in the civil service of the unit under analysis. In a second moment, proposals for improvements were elaborated based on the processes, problems and bottlenecks identified.

**Keywords:** Public Defender's Office of the State of São Paulo. Public Management. Public Agency. Business Process Management. Improvement Proposals. Proceedings. Process Modeling. Business Process Management's Supporting Tools.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Publicações por categoria de abordagem de aplicação de gestão por processos por porcentagem.....	17
Figura 2 - Ciclo de Vida de GpP .....	23
Figura 3 - Representação do diagrama de Ishikawa .....	33
Figura 4 - Representação do ciclo PDCA.....	34
Figura 5 - Percurso Metodológico .....	45
Figura 6 - Macroprocessos .....	51
Figura 7 - Representação da UDPESP .....	55
Figura 8 - Realizar Atendimento Inicial - 1 de 4.....	57
Figura 9 - Realizar Atendimento Inicial - 2 de 4.....	58
Figura 10 - Realizar Atendimento Inicial - 3 de 4.....	60
Figura 11 – Realizar Atendimento Inicial - 4 de 4 .....	62
Figura 12 - Realizar Triagem Socioeconômica - 1 de 2.....	64
Figura 13 - Realizar Triagem Socioeconômica - 2 de 2.....	66
Figura 14 - Negar Assistência - 1 de 3 .....	68
Figura 15 - Negar Assistência - 2 de 3 .....	70
Figura 16 - Negar Assistência - 3 de 3 .....	71
Figura 17 - Realizar Triagem Jurídica - 1 de 3.....	73
Figura 18 - Realizar Triagem Jurídica - 2 de 3.....	76
Figura 19 - Realizar Triagem Jurídica - 3 de 3.....	77
Figura 20 - Realizar Atendimento Cível Inicial - 1 de 3 .....	79
Figura 21 - Realizar Atendimento Cível Inicial - 2 de 3 .....	80
Figura 22 - Realizar Atendimento Cível Inicial - 3 de 3 .....	82
Figura 23 - Abrir Procedimento Administrativo - 1 de 2 .....	84
Figura 24 - Abrir Procedimento Administrativo - 2 de 2 .....	85
Figura 25 - Arquivar Procedimento Administrativo.....	88
Figura 26 - Levantar Procedimento Administrativo - 1 de 2.....	90
Figura 27 - Levantar Procedimento Administrativo - 2 de 2.....	91
Figura 28 - Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível - 1 de 3 .....	93
Figura 29 - Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível - 2 de 3 .....	95
Figura 30 - Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível - 3 de 3 .....	96
Figura 31 - Realizar Atendimento de Acompanhamento - Saúde e Juventude – 1 de 2 .....	98
Figura 32 - Realizar Atendimento de Acompanhamento - Saúde e Juventude – 2 de 2 .....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens de aplicação de GpP .....	16
Quadro 2 - Benefícios da GpP .....	18
Quadro 3 - Práticas de GPP .....	21
Quadro 4 - Legenda Mapeamento EPC .....	28
Quadro 5 - Preenchimento da Matriz GUT .....	31
Quadro 6 - Áreas de atuação da DPE .....	41
Quadro 7 - Problemas Potenciais.....	109
Quadro 8 - Relação entre as ferramentas de suporte à GpP propostas e os problemas potenciais encontrados.....	112
Quadro 9 - Propostas de Soluções .....	125
Quadro 10 - Relação entre potencial gestor(a) de implementação e propostas de solução....	132
Quadro 11 - Relação entre as ferramentas de suporte à GpP indicadas e as propostas de solução apresentadas.....	133



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSDPE	Conselho Superior da Defensoria Pública do Estado de São Paulo
DPE	Defensoria Pública do Estado de São Paulo
GpP	Gestão por Processos
PPGGOSP	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos
UDPESP	Unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo localizada na Cidade de São Carlos
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS .....	14
2.1.1 DA DEFINIÇÃO DE PROCESSO .....	14
2.1.2 DA DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS .....	15
2.1.3 VISÃO PROCESSUAL E VISÃO FUNCIONAL .....	19
2.1.4 GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO DE PROCESSOS.....	20
2.1.5 METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS.....	20
2.1.6 FERRAMENTAS DE SUPORTE À GESTÃO POR PROCESSOS .....	24
2.2 GESTÃO PÚBLICA .....	36
2.2.1 DO PODER JUDICIÁRIO E DAS FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA .....	38
2.2.2 DA DEFENSORIA PÚBLICA.....	39
2.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	42
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>43</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	43
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	44
3.3 PERCURSO METODOLÓGICO .....	44
3.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	46
<b>4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL</b> .....	<b>47</b>
4.1 DOS RECURSOS HUMANOS .....	47
4.2 MAPEAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO ATENDIMENTO CÍVEL NA UDPEP .....	49
4.2.1 MACROPROCESSOS: UM PANORAMA GERAL .....	49
4.2.2 ATENDIMENTO INICIAL.....	56
4.2.3 TRIAGEM SOCIOECONÔMICA.....	63
4.2.4 NEGAR ASSISTÊNCIA .....	67
4.2.5 REALIZAR TRIAGEM JURÍDICA.....	72
4.2.6 REALIZAR ATENDIMENTO CÍVEL INICIAL .....	78
4.2.7 ABRIR PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO.....	81
4.2.8 PREPARAR MEDIDA JURÍDICA CABÍVEL .....	86

4.2.9 ACOMPANHAR PROCESSO JUDICIAL .....	86
4.2.10 ARQUIVAR PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO .....	87
4.2.11 LEVANTAR PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO .....	88
4.2.12 REALIZAR ATENDIMENTO DE ACOMPANHAMENTO CÍVEL .....	92
4.2.13 REALIZAR ATENDIMENTO DE ACOMPANHAMENTO - SAÚDE E JUVENTUDE .....	97
4.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL .....	99
4.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	112
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>114</b>
5.1 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO .....	114
5.2 DISCUSSÕES DAS PROPOSTAS .....	124
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>134</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>136</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – PPGGOSP é um curso de mestrado profissional oferecido pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar cuja principal proposta é capacitar profissionais para atuarem na área pública, de forma a poderem contribuir com os processos de mudanças e inovação nas instituições públicas (PPGGOSP, 2020).

O presente trabalho faz parte de uma das três linhas de pesquisa do PPGGOSP: a linha de “gestão de organizações públicas”, a qual se dedica a compreender a estrutura e o funcionamento de instituições públicas, dando suporte a gestores públicos em suas atividades cotidianas.<sup>1</sup>

A instituição pública foco desta dissertação é a Defensoria Pública, mais especificamente uma unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo – DPE.

A Defensoria Pública é o órgão responsável pela concretização do direito constitucional à assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos (BRASIL, 1988). Dessa forma, é uma instituição importante para as camadas mais necessitadas da sociedade brasileira, pois permite acesso a direitos que exigem a procura do Judiciário para sua fruição.

A organização institucional da Defensoria Pública será descrita em momento oportuno, cabendo aqui, introdutoriamente, evidenciar que a gestão de cada unidade da DPE é, na prática, feita por seus(uas) próprios(as) defensores(as), os(as) quais são bacharéis em direito, concursados(as), mas que não possuem, necessariamente, capacitação em, por exemplo, gestão de pessoas, de recursos materiais ou de processos para assumir o cargo. Como resultado, tem-se que cada unidade da DPE funciona de forma singular e os procedimentos concernentes ao atendimento às pessoas assistidas podem ser resultado de um sistema de tentativa-e-erro do que de um estudo técnico e adequado. Assim, há, na opinião do autor, espaços para melhorias no que concerne ao atendimento às pessoas assistidas pela DPE em suas diversas unidades.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é realizar propostas de melhorias para o atendimento às pessoas assistidas pela DPE. Para isso, foi utilizada a teoria da gestão por

---

<sup>1</sup> As outras duas linhas são a de “gestão de políticas, ciência, tecnologia e inovação” e a de “Estado e políticas públicas”. Esta última linha se dedica ao estudo dos vários atores, contextos e negociações que existem na elaboração de políticas públicas. Já aquela se volta tanto à formulação como à implantação e ao acompanhamento de políticas públicas nos setores de ciência, tecnologia e inovação (PPGGOSP, 2020).

processos - GpP que, conforme descrita em detalhes na Seção 2.1, apesar de não possuir uma definição exata, possui metodologia própria e tem entre seus benefícios um melhor controle de gestão, redução no tempo de execução de processos e uma melhor divisão de tarefas (DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015).

Dadas as limitações de tempo e de recursos da presente pesquisa, apenas uma unidade da DPE foi selecionada para ser objeto do presente estudo. Optou-se por não se identificar a unidade pesquisada para evitar potenciais constrangimentos a seus(uas) defensores(as) e demais colaboradores(as), utilizando-se, então, o termo genérico Unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo – UDPESP para se referir ao objeto de estudo.

Ainda no que concerne às delimitações do presente trabalho, apenas o atendimento cível foi considerado, ou seja, aquele que aborda, dentre outros, o direito de família, de propriedade, do consumidor, das obrigações e dos contratos. Isso porque é nesse atendimento, na opinião do autor, onde há maiores oportunidades de melhorias. Conforme descrito na Seção 2.2.2, há na UDPESP, fora o atendimento cível, o atendimento criminal, o qual funciona sob outra lógica e regras.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Pode-se definir o problema de pesquisa na forma da seguinte questão: “Como a GpP pode contribuir para a melhoria do atendimento cível às pessoas assistidas por uma unidade da DPE?”.

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

O objetivo geral do trabalho é, por meio da GpP, identificar e elaborar propostas de melhorias para o atendimento cível às pessoas assistidas pela UDPESP.

Especificamente, os objetivos do trabalho pretendido são:

- Identificar potenciais problemas e eventuais gargalos do atendimento cível da UDPESP por meio do mapeamento de seu funcionamento: seus atores, processos e métodos utilizados;

- Propor melhorias, que procurem solucionar os problemas encontrados ou outros inconvenientes eventualmente existentes tanto para a gestão da unidade, como, principalmente, às pessoas assistidas.
- Registrar e mapear os processos para futura divulgação e com isso facilitar a compreensão dos gestores(as) e potenciais usuários(as).

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A Defensoria Pública é uma instituição de extrema relevância jurídica, democrática e social ao permitir que as camadas mais necessitadas da sociedade tenham acesso a direitos desde os mais básicos, como acesso à saúde (por meio de ações que cobrem o fornecimento de tratamento(s) e/ou remédios) e à educação (por meio de requerimento de vagas em creches e escolas, por exemplo), aos direitos mais complexos (relações patrimoniais, familiares, consumeristas,. etc.). Portanto, auxiliar com a melhora do funcionamento de uma instituição tão importante como a Defensoria Pública é, além de promover um melhor uso dos recursos públicos, uma forma de contribuir com o combate à desigualdade social que é tão marcante no Brasil. Nesse sentido pode-se citar o resumo elaborado por Nilton Marcelo de Camargo, defensor público do Estado do Mato Grosso do Sul, em seu artigo (CAMARGO, 2015):

Decorrente de um processo histórico de desinteresse político, social e econômico, a desigualdade na capitalista e periférica sociedade brasileira revela sua face mais hostil através da subcidadania de milhões de brasileiros. Desconhecedores de seus direitos, integram grupos vulneráveis incapazes de efetivar os direitos fundamentais de que são titulares. Diante deste quadro, o papel constitucional conferido à Defensoria Pública é decisivo para a conquista da cidadania plena como direito de todos.

Através de uma experiência de estágio do autor desta pesquisa em duas unidades da DPE, percebeu-se que o serviço jurídico prestado é completo e de qualidade. Entretanto, o atendimento às pessoas assistidas, devido à alta demanda e à falta de uma gestão técnica, resulta, na opinião do autor desta pesquisa, em esperas desnecessárias, prestação de informações incorretas e até retrabalho por parte dos(as) defensores(as). Portanto, há, na opinião do autor, espaço para melhorias no atendimento às pessoas assistidas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz o referencial teórico utilizado na presente pesquisa. Primeiramente, examina-se a literatura especializada tanto em GpP, bem como, de forma introdutória, algumas das ferramentas de suporte à GpP.

Em um segundo momento, introduz-se conceitos básicos da gestão pública e o contexto institucional e jurídico em que a Defensoria Pública se insere.

### 2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

Esta seção traz os fundamentos teóricos da GpP que foram utilizados no presente trabalho.

Primeiramente, discorre-se sobre o que seria um processo e um processo de negócio para, posteriormente, tratar da definição da GpP propriamente. Alguns aspectos da definição de GpP possuem seções próprias, como sua metodologia, a diferença entre visão processual e funcional e entre GpP e gestão de processos. Por último, são evidenciadas ferramentas que dão suporte à aplicação da GpP.

#### 2.1.1 DA DEFINIÇÃO DE PROCESSO

O termo "processo" é usado em muitas áreas e teorias, de forma que esclarecer seu uso e estabelecer uma linguagem comum seria um primeiro passo necessário para entender a GpP (SMART, MADDERN, MAULL, 2009). Assim, não existe uma definição única e absoluta de processo usada na literatura, mas uma definição que pode ser adotada é a de que “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ASSOCIATION..., 2013).

Diante desta realidade, termos podem ser cunhados para, conforme a necessidade do aplicador, representar uma maior ou menor agregação de atividades e comportamentos. Assim, pode-se dividir processos em subprocessos, subprocessos em atividades e a reunião de processos pode ser chamada de macroprocesso.

Entretanto, não é qualquer tipo de processo que é o objeto da GpP, mas sim o “processo de negócio”, o qual, segundo Trkman (2010), representaria uma gama completa de atividades ou tarefas relacionadas que, dinamicamente coordenadas, precisariam ser realizadas para poder entregar valor aos clientes ou para cumprir com outros objetivos estratégicos.

Portanto, para um processo de negócio, não bastaria meramente gerar resultados (*outputs*) como um processo “padrão”, precisaria haver um algo a mais, seja a geração de valor aos clientes da organização ou o cumprimento com um de seus objetivos estratégicos.

Cabe aqui salientar as conclusões de Lindsay, Downs e Lunn (2003) de que a GpP adiciona à definição de processo o envolvimento humano na execução do mesmo, já que o foco para se definir processo deixa de ser a linha produção para ser o ambiente corporativo, no qual elementos como seus atores, a coordenação e comunicação entre eles passam a ser inclusos.

Entretanto, ainda segundo Lindsay, Downs e Lunn (2003), a GpP falha ao assumir que existe a disseminação perfeita de conhecimento entre os atores bem como que há a tomada de decisões racionais em favor da cooperação para o cumprimento das metas acordadas e claramente definidas. Ou seja, na realidade de uma organização, pode não estar claro para todos os envolvidos em um processo de negócio específico qual o valor deste ou qual é o objetivo a ser cumprido. Isso poderia esvaziar o conceito e a própria diferenciação de um processo de negócio dos demais tipos de processos.

Lindsay, Downs e Lunn (2003) ressaltam, ainda, que a maioria das definições de processo de negócio são baseadas em algum tipo de metáfora mecanicista, as quais, apesar de serem ricas e iluminadoras, são limitadas para expressar a verdadeira natureza do conceito, principalmente na atualidade, em que os operadores ou as próprias partes de uma máquina podem ser justamente um problema para o funcionamento eficiente de uma organização.

### 2.1.2 DA DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS

De acordo com Pinheiro, Ramos e Costa Junior (2017), as primeiras aparições da GpP como objeto de estudo da academia foi na década de 1980, ganhando maior destaque nos anos 2000. Segundo os citados autores, isso poderia ter se dado devido à aparição de ferramentas computacionais que dariam suporte à aplicação da GpP.

Quanto à definição de GpP em si, não existe um conceito único, fechado e absoluto, havendo na literatura diferentes conceitos e práticas. Trkman (2010), por exemplo, entende que GpP seriam todos os esforços de uma organização para analisar e melhorar de forma contínua suas atividades fundamentais, bem como outros elementos de suas operações. Há também definições mais robustas como a seguinte:



Gestão por Processos é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. Gestão por Processos engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ASSOCIATION..., 2013)

Na revisão bibliográfica sistemática e bibliométrica promovida por Iritani et al. (2015), os artigos selecionados foram classificados a partir de três tipos diferentes de abordagem de GpP: foco em gestão e melhoria dos processos de negócio, foco em tecnologias e sistemas de informações e foco em gestão organizacional por processo de negócio. O Quadro 1 condensa essas abordagens.

Quadro 1 - Abordagens de aplicação de GpP

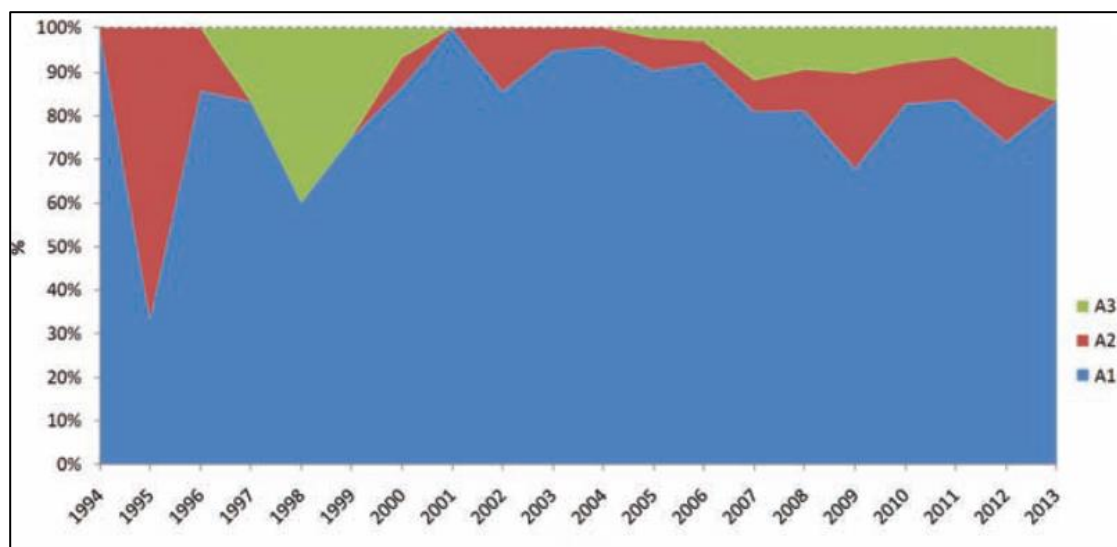
<b><u>Abordagem de aplicação de Gestão por Processos</u></b>	<b><u>Descrição</u></b>
Tecnologia e sistemas de informação	Entende a Gestão por Processos como uma solução para negócios utilizando sistemas de software ou tecnologias para automatizar e gerenciar os processos de negócio.
Gestão e melhoria de processos de negócio	Entende a Gestão por Processos como uma abordagem para gerenciar e melhorar os processos de negócio com foco em seu ciclo de vida.
Gestão da organização por processos de negócio	Entende a Gestão por Processos como uma abordagem para gerenciar uma organização por meio da visão de processos de negócio (foco vai além dos processos de negócio).

Fonte: IRITANI et al., 2015

Dessas 3 abordagens, a de tecnologia e sistemas de informação correspondeu, até 2013, à grande maioria das publicações na literatura, conforme se depreende da Figura 1, na qual “A1” representa os trabalhos sob as abordagens de tecnologia e sistemas de informação, “A2” para gerenciar o ciclo de vida de processos de negócio e “A3” para gerenciar a organização como um todo.

Ainda de acordo com o estudo de Iritani et al. (2015), a GpP teria como origens principais os estudos (a) de reengenharia (*business process reengineering*), os quais defendem uma mudança radical nos processos de negócio, (b) os de gestão de qualidade (*total quality management*), que de forma oposta à reengenharia, defende a mudança incremental e contínua nos processos de negócio, e (c) os de sistemas de informação.

Figura 1 - Publicações por categoria de abordagem de aplicação de gestão por processos por porcentagem



Fonte: IRITANI et al., 2015

Isso demonstra a multidisciplinariedade da GpP e ajuda a explicar a divisão entre os estudos que tem como foco a gestão organizacional (baseadas em reengenharia e gestão de qualidade) e os que têm como foco a computação e os sistemas de informação, formando, conforme termo utilizado por Iritani et al. (2015), duas "escolas" que não compartilhariam muito conhecimento entre si. O presente trabalho se encaixa na primeira escola citada, ou seja, a de gestão organizacional.

Passando-se a pensar nos efeitos da aplicação da Gestão por Processos, pode-se desatacar o Quadro 2 em que Domingues, Xavier e Birochi (2015) resumem os potenciais benefícios da GpP.

Diante dos variados benefícios potenciais, a aplicação da GpP pode ser mostrar atrativa para as mais diferentes organizações. Entretanto, cabe destacar que a adoção da GpP não significa, de acordo com Trkman (2010), uma melhora automática nos objetivos operacionais ou estratégicos da organização, pois o êxito da implementação da GpP em uma organização se originaria na identificação das variáveis que influenciam fortemente tanto a estratégia da organização como suas áreas mais críticas para o sucesso. Com isso, a GpP poderia, segundo o citado autor, representar uma melhora constante nas suas atividades da organização e não ser uma melhora incidental, como resultado de um projeto isolado.

Quadro 2 - Benefícios da GpP

<b>Benefícios</b>
Visão sistêmica da organização
Melhor controle de gestão
Integração das áreas e compartilhamento de conhecimento;
Redução de custo;
Redução do tempo de execução dos processos;
Confiabilidade para tomada de decisões;
Melhoria contínua;
Inovação tecnológica;
Maior eficiência dos processos;
Medição de desempenho;
Melhor divisão de tarefas;
Eliminação e/ou redução das tarefas repetidas ou desnecessárias.

Fonte: DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015

Ainda de acordo com Trkman (2010), três teorias estariam por trás da explicação da aplicação de sucesso, ou não, de GpP: primeiro haveria a questão de haver ou não a compatibilização entre o ambiente de negócios e os processos adotados (teoria da contingência); depois se há esforços de organização e melhoria contínua adequados para assegurar os benefícios da GpP (teoria das capacidades dinâmicas); por último, se os processos de negócios são acompanhados de tecnologias/sistemas de informações compatíveis (teoria da tarefa-tecnologia). O autor explica que a não aplicação dessas 3 teorias em conjunto traz resultados subótimos.

Ressalta-se que a GpP não é para ser pensada simplesmente como melhoria de processos, mas sim como a transformação deles, pois envolve, além da melhoria, análise, inovação e mudança de paradigmas (ASSOCIATION..., 2013).

Ainda no contexto da aplicação de sucesso da GpP, Alves, Valença e Fraga (2018) destacam a importância de os *stakeholders* (partes interessadas) serem incluídos na implementação da GpP, identificando suas necessidades e incentivando seu suporte às mudanças nos processos a serem implementadas. Na pesquisa desses autores sobre a aplicação de GpP no Tribunal de Contas de Pernambuco (ALVES; VALENÇA; FRAGA, 2018), expõe-se como conclusão o que chamaram de boas práticas para integrar demandas dos *stakeholders* a um projeto de GpP. A primeira dessas práticas seria a criação de diversos artefatos (relatórios, listas, protótipos, etc.) para melhor expressar os processos de negócio, facilitando a

comunicação com, por exemplo, o fornecedor de ferramentas de automação. A segunda boa prática seria evitar informações e requerimentos dos *stakeholders* contraditórios ou obscuros, tornando-os sempre rastreáveis, consistentes e suficientemente detalhados. A terceira boa prática seria a participação dos *stakeholders* na criação dos requerimentos e na modelagem dos processos de negócio junto ao time de responsável pela implementação da GpP. Essa participação permite o acesso a informações vitais que esses *stakeholders* possuem sobre os processos de negócios. A quarta boa prática seria a adoção de uma abordagem estruturada, porém flexível, na melhora dos processos de negócios. Isso porque a alteração de um processo pode enfrentar várias barreiras como legislação, cultura organizacional e capacidade técnica/ferramentas tecnológicas, portanto, uma boa estratégia seria começar com as melhoras mais urgentes ou de menor-risco para, depois de terem sido incorporadas pelos usuários, implementar melhoras mais sofisticadas.

### 2.1.3 VISÃO PROCESSUAL E VISÃO FUNCIONAL

A presente seção pode ser vista como um desdobramento da definição de processo de negócio, tratada na Seção 2.1.1, pois evidencia a transformação da gestão de organizações a partir da adoção do conceito de processo de negócio.

Assim, tem-se a gestão de organizações pela visão funcional, que seria, de acordo com Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), a tradicionalmente adotada desde os tempos fordistas, pela qual, o foco da gestão fica na função exercida por cada um dos colaboradores de uma organização. Isso culminaria em uma gestão rígida, baseada na hierarquia dos colaboradores e das funções bem como no tratamento dos departamentos como organismos isolados.

Na visão processual, preponderante na GpP, o foco deixa de ser as funções dos colaboradores e passa a ser o valor que precisa ser criado ao cliente, ou seja, o que precisa ser feito e como se deve fazê-lo (BALDAM, VALLE, ROZENFELD, 2014). A preocupação, então, de quem ficará responsável por cada atividade é secundária. Isso acarreta na desnecessidade de uma hierarquia rígida baseada em departamentos e numa maior flexibilização das funções exercidas pelos colaboradores. Ainda segundo Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), esse tipo de gestão valoriza a cooperação, o trabalho em equipe e a responsabilidade que cada trabalhador teria ao participar de um processo.

#### 2.1.4 GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO DE PROCESSOS

Conforme expõe Pereira et al. (2016), poucos são os estudos que entendam haver diferenças entre os conceitos de Gestão de Processos e GpP. Isso vai ao encontro com a falta de linguagem comum sobre o tema da GpP apontada por Smart, Maddern e Maull (2009) e abordada nas Seções 2.1.1 e 2.1.2.

De acordo com Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), na gestão “de” processos, o gerenciamento se daria tratando-se cada processo isoladamente, indo ao encontro à visão funcional apresentada na Seção 2.1.3.

Já na gestão “por” processos, o gerenciamento se dá a partir do valor que se quer produzir pela organização, sendo os processos considerados para gerenciar a organização como um todo. Ou seja, aqui há o encontro com o conceito de processo de negócio abordado na Seção 2.1.1 e pela visão processual abordada na Seção 2.1.3.

O presente trabalho considera importante apontar essa distinção entre os termos na medida que ela ultrapassa a mera diferenciação da preposição usada, mas reforça, conforme visto, os conceitos de processo de negócio e da visão processual, os quais são inerentes ao entendimento da GpP.

#### 2.1.5 METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

Em relação à aplicação da GpP, Iritani et al. (2015), em sua análise da literatura, identificaram 8 práticas comumente utilizadas na GpP. Essas práticas foram sintetizadas no Quadro 3.

Resultados semelhantes foram encontrados na análise bibliométrica de Pinheiro, Ramos e Costa Junior (2017) e da revisão sistemática de Smart, Maddern e Maull (2009) acerca da literatura de GpP.

Este último estudo citado aponta também como um dos elementos-chave da GpP a identificação dos donos dos processos e a distribuição dos mesmos pela organização. Cabe aqui destacar que o estudo de Smart, Maddern e Maull (2009) traz, além dessas abordagens práticas, três componentes conceituais que seriam menos visíveis na aplicação da GpP, mas que representariam sua essência: (1) a gestão consciente de processos, (2) a gestão de macroprocessos e a (3) centralidade por processo.

Quadro 3 - Práticas de GPP

<u>Prática de GpP</u>	<u>Descrição</u>
Modelagem de Processos	Considerada pré-requisito para as demais práticas de GpP, significa a compreensão e documentação dos processos de negócio que serão objeto da GpP, bem como a representação gráfica dos mesmos.
Planejamento de GpP	Define como a GpP será aplicada (quais técnicas/ferramentas serão utilizadas, quais processos serão prioritários, quais as metas e objetivos a serem alcançados, se haverá uma equipe coordenando a aplicação e as responsabilidades de cada membro), exigindo prévia análise ambiental interna e externa.
Análise de Processos	Visa analisar os processos de negócio, identificando potenciais melhorias e levando-se em conta as metas e objetivos estipulados no planejamento da GpP.
Melhoria e mudança de processos	Aplicação de técnicas e ferramentas como, por exemplo, metodologias de gestão de qualidade e práticas de <i>benchmarking</i> para a otimização dos processos de negócios objetos da GpP.
Medição, monitoramento e controle de processos	Objetiva mensurar o desempenho dos processos de negócios, permitindo avaliar se os objetivos e metas da GpP foram alcançados.
Simulação de processos	Simulam-se diferentes cenários para analisar e compreender o desempenho dos processos de negócios. Relaciona-se principalmente com as técnicas de análise e modelagem de processos.
Implementação de processos e sistemas de apoio	Visa auxiliar na implementação de mudanças aos processos de negócio, promovendo, por exemplo, atividades e ferramentas que deem suporte ao uso de uma nova tecnologia.
Modelos de ciclo de vida de GpP	Adoção de modelos iterativos para auxiliar na aplicação da GpP. Esses modelos geralmente formam um ciclo cujas etapas englobam as demais práticas apresentadas no presente quadro. Relaciona-se também a planos de melhoria contínua.

Fonte: adaptado de Iritani et al. (2015)

Para melhor entender esses três conceitos, é importante frisar que eles têm como origem comum a própria definição de processo de negócio e a importância dada ao “entregar valor aos clientes” (conforme aqui apontado na Seção 2.1.1). Isso porque da definição se pressupõe que, se uma organização possui um cliente, alguém a servir, essa organização possui um processo de negócio. Se o objetivo final de uma organização é prosperar por meio da prestação de serviços/produtos que satisfaçam seus clientes, os processos de negócio devem ser o núcleo da atenção de seus administradores e isso representa a ideia de centralidade por processo. Ainda, gerir processos como algo padrão ou intuitivo deve ser deixado de lado para, numa aplicação de GpP, haver uma atividade consciente de gestão. E, como cada processo de negócio pode envolver toda a estrutura da organização, faz-se necessária uma gestão de ponta-a-ponta (da solicitação do cliente à entrega do valor), ou seja, uma gestão que englobe todos os macroprocessos e não uma que atue isoladamente em determinados processos ou equipes.

Esses três componentes conceituais levaram Smart, Maddern e Maull (2009) a caracterizarem a GpP como uma filosofia de gestão que busca criar valor por meio do foco nos processos de negócios. Dessa forma, a GpP e seus benefícios seriam um meio de gestão e não uma ferramenta que pode ser aplicada de forma ocasional e isoladamente.

Pensando-se na aplicação das práticas e abordagens aqui destacadas, pode-se citar o exemplo de ciclo de vida de GpP utilizada por Alves, Valença e Fraga (2018) no Tribunal de Contas de Pernambuco. Tal exemplo utiliza boa parte das práticas identificadas acima e foi a metodologia escolhida para ser aqui apresentada, pois foi adaptada para ser aplicada em uma organização pública.

Trata-se de um ciclo de 7 fases conforme representado na Figura 2.

A primeira fase é a de planejamento da GpP. *Stakeholders* são identificados e convidados para a reunião de lançamento da GpP. Nesta reunião são definidos e discutidos os objetivos e cronogramas da GpP, bem como são apresentados os responsáveis por sua aplicação. Como resultados desta fase há a criação de um “documento visão”, no qual são identificados os processos de negócio, os *stakeholders* junto a suas necessidades e objetivos, os riscos potenciais e os resultados esperados.

A segunda fase teria como objetivo final a descrição dos processos de negócio correntes, do modo como são realizados (*as is today*), por meio de sua modelagem em notação apropriada. No caso do Tribunal de Contas do Pernambuco, foi adotada a notação *Business Process Model and Notation* – BPMN. Os detalhes e informações necessários para se realizar

a modelagem dos processos de negócios foram coletados a partir de entrevistas com os *stakeholders* e análises de legislação, de outros documentos relevantes e dos sistemas de informações interno da organização.

Figura 2 - Ciclo de Vida de GpP



Fonte: Adaptado de ALVES; VALENCA; FRAGA, 2018

A terceira fase corresponde à análise dos processos de negócios identificados na fase anterior, aplicando-se ferramentas que promovam um pensamento crítico sobre os processos de negócio (a exemplo das identificadas na Seção 2.1.6) e permitam a identificação de oportunidades de melhorias. Ao final desta fase, cria-se um documento com as propostas de melhorias elaboradas.

Na quarta fase faz-se uma nova modelagem de processos (mapeamento *to-be*), implementando-se as propostas de melhorias identificadas na fase anterior. Para isso, várias reuniões com os *stakeholders* foram feitas de forma a verificar a viabilidade das propostas e as



melhores formas para serem implementadas. Também são definidos os indicadores de performance dos processos de negócios e o plano de gerenciamento de risco é atualizado.

A quinta fase se preocupa em implementar a nova modelagem proposta na fase anterior.

Na sexta fase faz-se o monitoramento dos processos implementados de forma que os *stakeholders* e os responsáveis pela GpP possam discutir sobre os resultados, sugerindo ajustes a serem adotados na próxima fase.

Na sétima e última fase, os ajustes identificados na fase anterior são implementados. Ainda, são criados relatórios em que são apontados problemas críticos a serem abordados em um novo ciclo.

#### 2.1.6 FERRAMENTAS DE SUPORTE À GESTÃO POR PROCESSOS

Conforme explicitado na seção anterior sobre metodologia de GpP, ferramentas de suporte podem ser utilizadas para promover uma análise crítica e analítica dos processos de negócio, identificando-se, por vezes, ganhos incrementais sobre os mesmos (ALVES; VALENCA; FRAGA, 2018).

Como exemplos de ferramentas podem ser destacadas as consideradas “sete ferramentas da qualidade” (FERRAZ JUNIOR, PICCHIAI, SARAIVA, 2015): diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, folha de verificação, histograma, diagrama de dispersão, cartas de controle e fluxograma.

Na revisão sistemática sobre a aplicação das ferramentas de qualidade promovida por Resmini, Silva e Pontes (2018), chegou-se à conclusão de que tais ferramentas, embora possam ser consideradas antigas, continuam relevantes, tendo um alto grau de aplicabilidade unido a um baixo custo e praticidade.

Ferraz Júnior, Picchiali e Saraiva (2015) apontam, ao discorrerem sobre as contribuições de Kaoru Ishikawa, a constatação de que a grande maioria dos problemas das organizações podem ser resolvidas por ferramentas que são de fácil entendimento e de aplicação tanto pelos(as) colaboradores(as) como pelos(as) gestores(as) de uma organização.

Ressalta-se que as ferramentas podem ser empregadas nas organizações de pequeno a grande porte, sendo que, geralmente, são aplicadas mais de uma ferramenta de forma concomitante, abordando-se um mesmo problema por diversos ângulos (RESMINI, SILVA, PONTES, 2018).

Importante ainda salientar que existem outras ferramentas além das “sete de qualidade” (PEREIRA et al, 2016), podendo-se, evidentemente, até criar novas ferramentas e metodologias para a análise de processos ou mesmo adaptar as já existentes para uma aplicação específica. A presente seção apresenta apenas as ferramentas cuja aplicação é sugerida para os problemas potenciais apontados na Seção 4.3 e para as propostas de melhorias apresentadas na Seção 5.1.

#### 2.1.6.1 EPC

*Event Process Chains* - EPC é uma notação criada no início da década de 1990 por pesquisadores da Universidade do Sarre na Alemanha (MILI et al, 2010).

De acordo com Amjad et al (2018), a ferramenta EPC foi inicialmente utilizada apenas para modelar graficamente processos de negócio. Ao ganhar popularidade nas áreas industriais e comerciais por sua fácil interpretação, passou a ser utilizada também para se realizar simulações e verificações.

Conforme explicam Mili et al (2010), três são os elementos básicos do EPC: eventos, funções e conectores, todos ligados por setas que indicam a direção do fluxo do processo.

Uma função representa a execução de uma ação, de uma atividade.

Um evento representa um elemento passivo, podendo representar tanto um acontecimento real (já ocorrido, sem duração) como situações que representem pré-condições ou pós-condições de alguma função.

Conectores ligam eventos e funções adicionando uma regra de interpretação. Três são os tipos de conectores no EPC: conector “AND”, conector “OR”, conector “XOR”.

O conector “AND”, possuindo uma entrada e várias saídas, demonstra que uma função desencadeia vários eventos paralelos ou vice-versa, sendo que todas essas saídas devem ser consideradas. Havendo várias entradas e uma saída, significa que essa saída depende do cumprimento de todas as entradas necessariamente.

O conector “OR”, possuindo uma entrada e várias saídas, significa que uma ou mais saídas podem ser consideradas. Em outras palavras, não há a obrigatoriedade de cumprir com todas as saídas como no conector “AND”, mas isso pode ocorrer eventualmente. Havendo o conector “OR” várias entradas e uma saída, fica demonstrado que há mais de uma alternativa que pode levar ao próximo evento ou função.

O conector “XOR” funciona de forma semelhante ao conector “OR”, entretanto, dentre as alternativas de entrada ou saída, apenas uma poderá ser considerada, ou seja, não é possível considerar mais de uma entrada ou saída como ocorre com o conector “OR”.

A seguir, regras do EPC ainda de acordo com Mili et al (2010):

- Funções e eventos se alternam, possivelmente separador por conectores;
- Funções possuem sempre somente uma “entrada” e uma “saída”;
- Eventos podem possuir até uma “entrada” e uma “saída”;
- Conectores podem possuir várias entradas e uma saída ou uma entrada e várias saídas.

No presente trabalho, a notação EPC foi utilizada na Seção 4.2 para a elaboração de mapeamentos de processos. Todavia, além das regras acima destacadas, foram adotadas algumas outras diretrizes que, na opinião do autor, facilitam ainda mais a interpretação dos mapeamentos. São elas:

- A regra acima mencionada de que um conector não pode possuir múltiplas entradas e saídas ao mesmo tempo não será considerada no presente trabalho, pois ela impõe o aumento do uso de conectores sem agregar um sentido semântico, ou seja, obriga a usar mais conectores para descrever uma mesma coisa. Assim, visando simplificar e facilitar a interpretação dos mapeamentos, preferiu-se suprimir conectores desnecessários.
- Macroprocessos são descritos na horizontal, da esquerda para a direita.
- Processos são descritos na vertical, de cima para baixo.
- Macroprocessos são identificados por uma numeração múltipla de 5 (“macroprocesso 05”, “macroprocesso 10”, “macroprocesso 15” e assim por diante)<sup>2</sup>.
- Funções e eventos também são identificados por uma numeração múltipla de 5, porém ela é descrita após a identificação da numeração do macroprocesso a que pertencem (por exemplo, o evento cuja identificação é “15-05” significa que é o primeiro evento dentro do “macroprocesso 15”).










---

<sup>2</sup> A numeração por múltiplos de 5 foi utilizada para possibilitar que eventuais adições e correções aos mapeamentos fossem realizadas se necessárias.

- A numeração de identificação será dada na tentativa de se formar uma sequência lógica, priorizando-se a continuação de cada fluxo e as orientações da esquerda para a direita e de cima para baixo sempre que possível.
- Dada a formatação do presente trabalho, mapeamentos muito grandes foram divididos em várias imagens, sendo que os pontos de conexão entre elas serão feitas através de uma figura chamada “interface de processos”, que utilizará numeração romana para se diferenciar da numeração de identificação dos eventos, processos e macroprocessos (por exemplo, a função que é seguida pela interface de processos com numeração “III” é diretamente ligada no evento que é precedido pela interface de processos de “III”, apesar de esta função e deste evento estarem em imagens diferentes).
- Uma unidade organizacional ou um cargo podem ser representados por uma raia, de forma que todos os eventos e funções colocadas dentro de determinada raia ocorram dentro da respectiva unidade organizacional ou sejam realizados pelo respectivo cargo.

O Quadro 4 evidencia as representações gráficas dos elementos do EPC e dos demais usados pelo autor nos mapeamentos elaborados na Seção 4.2. Foi utilizada a representação padrão do ARPO - que segue a utilizada pela literatura encontrada - junto de algumas adaptações que se mostraram úteis para a realização dos mapeamentos ou para facilitar a visualização, como, por exemplo, optou-se por criar um símbolo próprio para representar os macroprocessos.

Quadro 4 - Legenda Mapeamento EPC

Elementos	Representação Gráfica
Macroprocesso	
Evento	
Função	
Conector "AND"	
Conector "OR"	
Conector "XOR"	
Identificação do Macroprocesso	
Interface de Processos	
Raia	

Fonte: próprio autor.

#### 2.1.6.2 ARPO

ARPO é um *software* de modelagem de processos elaborado pela empresa KLUG Desenvolvimento de *Software* Ltda<sup>3</sup>. Esse *software* permite com facilidade criar os mapeamentos em EPC ou em outras notações e depois exportá-los para diversos formatos.

Todos os mapeamentos de processos apresentados Capítulo 4 do presente trabalho foram desenvolvidos através da ferramenta ARPO.

#### 2.1.6.3 DIAGRAMA DE PARETO

O diagrama de Pareto é uma ferramenta de análise de processos e problemas e pode ser resumido pelo princípio 80-20: 80% das consequências são provenientes de 20% das causas (PEREIRA et al, 2016). Com base em tal princípio, a aplicação da ferramenta envolve verificar a frequência em que determinada situação ou característica ocorre em uma organização, geralmente através de um gráfico de barras verticais, o qual, uma vez construído, permite a rápida visualização de quais são as ocorrências mais comuns.

Trivellato (2010) entende que a ferramenta é útil para a priorização de problemas, pois ao dispor das informações de forma clara e fácil, a escolha de qual ação tomar primeiro é facilitada.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) destacam que o diagrama de Pareto pode ser utilizado como uma forma de otimização de aplicação recursos, evitando-se desperdícios ao atacar os problemas principais.

Em outras palavras, algumas poucas causas podem ser responsáveis por grande parte das consequências (desejáveis ou indesejáveis).

#### 2.1.6.4 5W1H

A ferramenta 5W1H representa a abreviação das seguintes perguntas em inglês: o quê (*what*)? Quem (*who*)? Onde (*where*)? Quando (*when*)? Por quê(*why*)? Como (*how*)?

A ideia é que, ao se responder essas perguntas com determinado processo em mente, pode-se conhecer melhor suas características, funcionamento, bem como diagnosticar seus problemas (PEREIRA et al, 2016).

---

<sup>3</sup> Mais informações podem ser encontradas no site <https://www.klugsolutions.com/>

Trata-se, portanto, de uma ferramenta bastante simples, de fácil aprendizado e aplicação que visa oferecer uma base mínima de debate sobre determinado processo, servindo como verdadeiro guia de discussão.

#### 2.1.6.5 *BRAINSTORM*

Pereira et al. (2016) explica que *brainstorm* é uma ferramenta de coleta de ideias que pode ser utilizada tanto para encontrar problemas, causas ou mesmo soluções. Trata-se basicamente de um método em que, um grupo de pessoas se reúnem para, dentro de um determinado escopo, lançar o maior número de ideias em um curto período de tempo. Para funcionar, isso deve ser feito em um contexto em que não se julgam as ideias, ou seja, o que importa é o número de ideias e não a qualidade das mesmas. Pereira et al. (2016) apontam que o estabelecimento prévio de regras, como um limite de tempo para a reunião, e a figura de um coordenador são interessantes para um melhor aproveitamento da ferramenta.

Em um segundo momento, a lista de ideias obtida pode ser analisada mais detalhadamente de forma que as melhores sejam selecionadas.

Um dos benefícios desta técnica é incentivar a criatividade e a expressão de ideias que, mesmo parecendo inadequadas, podem se mostrar relevantes e importantes.

#### 2.1.6.6 VOTAÇÃO MÚLTIPLA

Conforme Pereira et al (2016) explicam, a votação múltipla é uma técnica de priorização ou escolha: um grupo de pessoas, ante uma variedade de opções, faz votações sucessivas para determinar dentro daquela variedade, quais são as opções mais e menos importantes.

Assim, é uma ferramenta de fácil utilização que pode ser útil para, por exemplo, selecionar quais problemas devem ser priorizados ou quais causas devem ser atacadas primeiramente.

#### 2.1.6.7 MATRIZ GUT

A matriz GUT é uma ferramenta que permite selecionar quais problemas devem ser priorizados a partir da análise da gravidade, urgência e tendência de cada um (PEREIRA et al, 2016).

Assim, cria-se uma tabela que em um eixo se listam os diferentes problemas e no outro qual a gravidade, a urgência e a tendência. Tal tabela é preenchida atribuindo-se pontos conforme ao Quadro 5.

Quadro 5 - Preenchimento da Matriz GUT

<b>Pontos</b>	<b>G – Gravidade Impacto se nada for feito</b>	<b>U – Urgência Prazo para uma tomada de ação</b>	<b>T – Tendência Proporção do problema no futuro</b>
<b>5</b>	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato
<b>4</b>	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
<b>3</b>	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
<b>2</b>	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
<b>1</b>	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Fonte: PEREIRA et al, 2016

Após ser preenchida, os pontos são multiplicados e os problemas podem ser elencados em ordem decrescente.

#### 2.1.6.8 OS 5 PORQUÊS

Os 5 porquês é uma ferramenta criada por Sakichi Toyoda para auxiliar a identificar as causas de um dado problema (GANGIDI, 2019). Mais especificamente, auxilia a encontrar a causa-raiz, entendida como a principal geradora do problema, “a causa mais básica que pode ser razoavelmente identificada e sobre a qual se possui controle para consertá-la” (PARADIES; BUSH, 1988).

Funciona basicamente através da presunção de que, ao se fazer até 5 perguntas “por quê?”, seria possível encontrar a causa-raiz do problema, facilitando sua solução. Trata-se, portanto, de uma ferramenta bastante simples, que pode ser tanto utilizada em grupo como individualmente. Entretanto, cabe salientar que é uma ferramenta cujos resultados podem variar bruscamente a depender do(s) aplicador(es) (GANGIDI, 2019), seja, por exemplo, pelo grau de conhecimento sobre o problema em análise, seja pela sua área de expertise ou mesmo pela sua linha de raciocínio. Dessa forma, pessoas diferentes podem chegar a uma causa-raiz diferente,



o que também é compreensível pensando-se que um mesmo problema pode ser fruto de várias causas.

#### 2.1.6.9 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A matriz de responsabilidades é uma ferramenta utilizada para esclarecer dentre os agentes de uma determinada organização, quais são as responsabilidades de cada um, servindo tanto para auxiliar na descrição de um processo como de guia na execução do mesmo ou de alguma solução (PEREIRA et al, 2016).

Para se elaborar uma matriz de responsabilidades, basta criar uma tabela (a matriz) onde um dos eixos indique as atividades, tarefas ou soluções e no outro eixo os diferentes agentes. Aí, preenche-se a tabela utilizando símbolos que representem as diferentes funções naquela atividade, tarefa ou solução. Por exemplo, pode-se definir um símbolo para indicar quem, em determinada atividade, deve realizá-la propriamente, quem deve ser consultado antes dela ser realizada, quem precisa estar presente para sua realização, etc.

#### 2.1.6.10 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

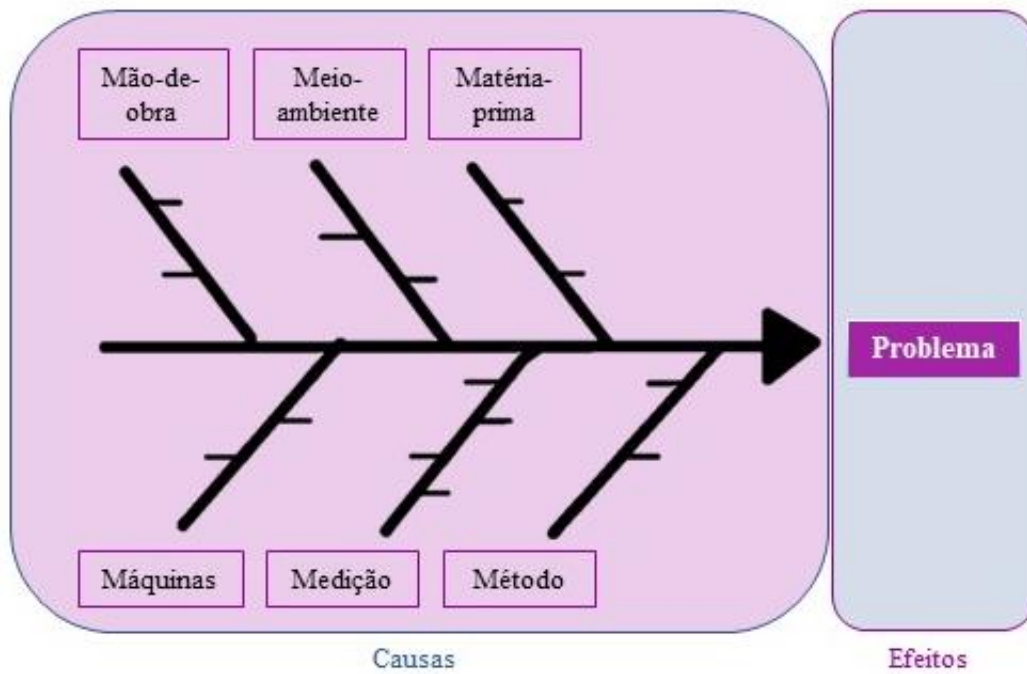
Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) explicam que se o diagrama de Ishikawa é um método desenvolvido por Kaoru Ishikawa, da Universidade de Tóquio em 1943, segundo o qual as causas de um efeito podem ser classificadas dentro de seis categorias: método, mão-de-obra, matéria-prima, máquinas, medição e meio-ambiente. Essas categorias são conhecidas como os "6Ms" e servem para guiar o aplicador da ferramenta para elencar quais as possíveis causas de dado efeito. Trivellato (2010) destaca que as categorias da ferramenta podem ser alteradas de forma a melhor se adequar ao objeto de análise.

Esta ferramenta funciona, portanto, de forma parecida ao *brainstorm*, diferenciando-se por trazer um guia de aplicação. De toda forma, uma vez aplicado o diagrama de Ishikawa, seleciona-se quais dentre as causas elencadas são as mais determinantes para, assim, serem melhores analisadas (BALDAM, VALLE, ROZENFELD, 2014). Trivellato (2010) destaca a importância da análise de dados neste momento de seleção das causas principais, de forma a evitar equívocos ou achismos.

A diagramação da ferramenta se dá, tradicionalmente, criando-se eixos para cada categoria nos quais são colocadas as possíveis causas, formando um desenho semelhante a de um esqueleto de peixe, o que levou a esta ferramenta ser também conhecida como diagrama da

espinha de peixe (BALDAM, VALLE, ROZENFELD, 2014). A Figura 3 mostra um exemplo dessa diagramação.

Figura 3 - Representação do diagrama de Ishikawa



Fonte: adaptado de Trivellato, 2010

#### 2.1.6.11 CICLO PDCA

O ciclo PDCA pode ser definido, de acordo com Pereira et al. (2016), como um método de gerenciamento de processos cuja finalidade é garantir que objetivos pré-estabelecidos sejam alcançados. Para Trivellato (2010), a ferramenta em questão pode ser definida como sendo uma sequência cíclica de ação para melhorar processos de negócios de uma organização. Trivellato (2010) ainda aponta que originalmente, o ciclo PDCA era utilizado somente para processos de fabricação, mas que atualmente é utilizado para diversos tipos de processo de negócio.

O método é composto por 4 etapas: planejar, executar, verificar e agir. Tais etapas, em inglês é que formam o nome da ferramenta (PDCA: *plan, do, check, act*). As diferentes etapas serão explicadas a seguir conforme estudo de Wani, Chin e Muhammad (2019).

A primeira etapa, “planejar”, preocupa-se em definir quais ações serão tomadas em determinado processo. Para isso, então, devem ser determinados: qual o processo a ser endereçado pela ferramenta, quais são suas condições atuais, quais são seus problemas, quais

as possíveis soluções, quais soluções serão aplicadas e quais os objetivos/metasp a serem alcançados com a ação planejada. Nota-se que o uso de outras ferramentas como os 5 porquês e o diagrama de Ishikawa podem ser utilizadas aqui para se encontrar problemas e possíveis soluções.

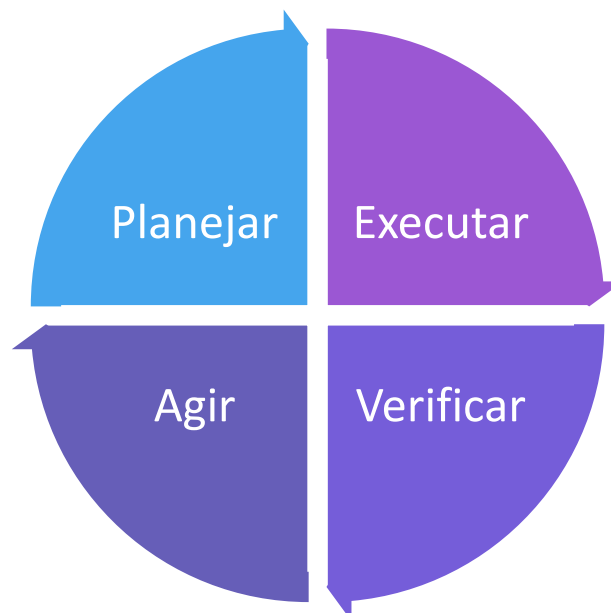
A segunda etapa, “executar”, refere-se ao período em que as ações planejadas na etapa anterior são postas em prática.

Na terceira etapa, “verificar”, o foco é monitorar se e como as ações tomadas na fase anterior alcançaram os objetivos/metasp definidos. Assim, devem-se comparar as situações anterior e posterior às ações realizadas, definindo-se quais foram os resultados das ações executadas na fase anterior.

Na quarta e última etapa, “agir”, o foco é transformar o que foi aprendido nas etapas anteriores para uma melhora permanente do processo, ou seja, estipular como o processo deve ser realizado daquele em momento em diante, definindo-se padrões de execução e de mensuração de resultados. Isso acarreta no compartilhamento da experiência e do aprendizado gerados nas etapas anteriores aos envolvidos, bem como a outros departamentos relacionados.

De forma gráfica, a ferramenta em questão pode ser representada conforme a Figura 4.

Figura 4 - Representação do ciclo PDCA



Fonte: próprio autor

Por fim, cabe ressaltar a possível necessidade de aplicar o ciclo PDCA várias vezes até que se alcancem os resultados desejados.

#### 2.1.6.12 FOLHA DE VERIFICAÇÃO

A folha de verificação é uma ferramenta que auxilia na coleta de dados (PEREIRA et al, 2016). Trata-se basicamente de um formulário padronizado em que são elencados os eventos objetos de aferição junto de um espaço para que se vá anotando a incidência do evento em tempo real.

Assim esta ferramenta pode se mostrar muito útil para se fazer, por exemplo, levantamentos de quais são os problemas mais recorrentes em determinada organização ou quais são as maiores queixas dos clientes.

Trivellato (2010) apontou como as principais contribuições da folha de verificação: (a) torna mais fácil o trabalho de coletar dados; (b) organiza de forma padronizada os dados durante a coleta, evitando esforços futuros nesse sentido e (c) padroniza a forma como os dados são coletados, permitindo que a coleta seja feita em escala.

#### 2.1.6.13 INDICADORES DE DESEMPENHO

No entendimento de Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), indicadores de desempenho são ferramentas de acompanhamento de processos que devem ao menos mensurar o que for necessário para auferir (a) o *status* do processo e (b) o cumprimento ou não das metas previamente estabelecidas. Dumas et al (2018) descreve que, geralmente, quatro diferentes aspectos do processo são medidos: tempo, custo, qualidade e flexibilidade. Este último aspecto apontado se refere à capacidade do processo se adaptar a diferentes situações ou condições.

Assim, pensando-se em um comércio, exemplos simples de indicadores de desempenho seriam: porcentagem de entrega realizadas dentro do prazo, porcentagem de vendas de novos produtos, número de vendas realizadas por dia, custo para prestação de determinado serviço; número de reclamações e assim por diante.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) ressaltam características importantes aos indicadores, podendo-se destacar, dentre outras:

- confiabilidade: indicar um dado válido, indubitável;
- universalidade: escolher um indicador que já seja aplicado em outros processos ou organizações, de forma a possibilitar fazer comparações;

- mensurabilidade: dados quantitativos e não apenas qualitativos;
- consistência: a aplicação do indicador deve ser feita de forma consistente, sem alterações nos métodos de mensuração;
- relevância: o indicador deve evidenciar uma informação útil à organização.

Apesar de ser uma ferramenta simples de compreender, a escolha de quais indicadores serão úteis a organização e medi-los de modo satisfatório podem se mostrar tarefas não muito fáceis (BALDAM, VALLE, ROZENFELD, 2014). Pensando-se nas organizações públicas especificamente, Bulysheva, Kataev, Loseva (2018) concluíram que monitorar resultados de serviços públicos de forma objetiva e padronizada, sem que a personalidade de cada colaborador interfira, é difícil. Tais autores chegaram a propor uma metodologia para monitorar a qualidade de serviços ofertados por organizações públicas baseada em modelos matemáticos que utilizam parâmetros temporais dos processos de negócios (BULYSHEVA, KATAEV, LOSEVA, 2018). Entretanto, mesmo nessa metodologia, ainda há elementos qualitativos presentes, o que pode demonstrar a dificuldade de se realizar um monitoramento totalmente objetivo.

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA

Para Moraes (2017), o conceito de administração pública pode ser dividido em duas definições, uma subjetiva e outra objetiva. Subjetivamente, administração pública pode ser entendida como o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas a que é atribuído, por lei, o exercício da função administrativa do Estado. Objetivamente, significa a própria atividade desempenhada pelo Estado para cumprir com interesses coletivos. Em outras palavras, o conceito de administração pública é bastante amplo, englobando as mais diversas instituições, incluindo a Defensoria Pública.

A Constituição Federal, ao discorrer sobre a administração pública, estipula que todos os Poderes de qualquer ente federado – União, Estados, Municípios e Distrito Federal – devem obediência aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Esses princípios serão explicados a seguir de forma sucinta, conforme ainda os ensinamentos de Moraes (2017).

Por princípio da legalidade pode-se entender que a administração pública só pode agir conforme a lei a permita ou a ordene. Por impessoalidade, a administração pública fica impedida de beneficiar ou prejudicar pessoas específicas, devendo atuar com isenção. O

princípio da moralidade significaria um conjunto de valores que fixam um padrão de condutas que deve ser observado na atividade administrativa, no sentido de que ela atue com retidão de caráter, ética, honestidade, decência, lealdade, boa-fé. O princípio da publicidade impõe a divulgação dos atos praticados pela administração pública, garantindo transparência e possibilitando o seu controle pela população. O princípio da eficiência pretende estipular que a administração pública atue de forma satisfatória, com qualidade e evitando desperdícios, ou seja, deve-se buscar a melhor maneira de se utilizar os recursos públicos para na busca do bem-comum.

Assim, reitera-se que todos os Poderes de qualquer ente federado devem observar tais princípios em sua atuação. Mas a Defensoria Pública pertenceria a algum Poder? Essa é a questão a ser abordada a seguir.

O Estado é comumente dividido entre suas três funções: legislativa, executiva e judiciária, as quais seriam representadas por seus respectivos poderes - Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário. De forma bastante simplificada e baseando-se na Constituição Federal vigente (BRASIL, 1988), ao Poder Legislativo caberia produzir as leis; ao Poder Executivo caberia cumprir com essas leis de forma a atingir os fins estatais e da necessidade coletiva; e ao Poder Judiciário caberia aplicar essas leis de forma a tanto solucionar conflitos de interesses como também para coagir quem não as respeita espontaneamente a cumpri-las.

Importante observar, entretanto, que não existe no ordenamento brasileiro uma separação absoluta de poderes (DI PIETRO, 2017). Dessa forma, apesar de cada Poder receber uma função de forma predominante, todas as três funções citadas são exercidas, em menor ou maior grau, pelos três Poderes. Assim, por exemplo, de acordo com a Constituição Federal, o Poder Executivo pode promulgar medidas provisórias e iniciar/vetar projetos de lei, ao Poder Legislativo cabe julgar o Presidente da República em casos de crime de responsabilidade e o Poder Judiciário pode cumprir com atividades administrativas ao organizar seus servidores.

De toda forma, a Constituição Federal é clara ao dizer fazem parte do Poder Judiciário apenas os tribunais e o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, sendo a Defensoria Pública, o Ministério Público e a advocacia intituladas como “instituições de função essencial à justiça” (BRASIL, 1988). A relação entre essas instituições e o Poder Judiciário será abordado na Seção 2.2.1 a seguir.

### 2.2.1 DO PODER JUDICIÁRIO E DAS FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA

A justiça brasileira (referindo-se aqui como sistema de aplicação do direito) funciona pela atuação conjunta e interdependente de vários órgãos e instituições, sendo os principais a Advocacia, a Magistratura, o Ministério Público e a Defensoria Pública.

De forma bastante simplificada, pode-se dizer que aos advogados e aos defensores públicos incumbe representar as pessoas que precisam recorrer ao Estado para clamar por seus direitos diante de um magistrado. Este magistrado (juiz(a), desembargador(a) ou ministro(a) de um tribunal superior) julgará o pedido formulado de forma imparcial e irá assegurar que a lei e sua decisão sejam cumpridas. Ao Ministério Público incumbe, conforme consta no artigo 127 da Constituição Federal em vigor, a “defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1988).

Já a Defensoria Pública, foco do presente trabalho, é a instituição responsável pela orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados (BRASIL, 1988). Concretiza, portanto, o direito constitucional à assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos.

Em termos de gestão pública, cabe aqui observar que em 2004, o Poder Judiciário sofreu uma reforma que, segundo Lima, Fraga e Oliveira (2016), insere-se no contexto do fenômeno mundial de reforma da administração pública, conhecido como Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Seus principais objetivos seriam transportar da iniciativa privada valores como racionalidade, criatividade, eficiência e produtividade. No Judiciário isso representaria, ainda segundo Lima, Fraga e Oliveira, a busca por maior controle, planejamento estratégico, modernização tecnológica e ampliação do acesso à justiça. Porém, os objetivos e valores da Nova Gestão Pública se relacionam com a cultura anglo-saxã, o que explicaria a facilidade para a implementação dessas reformas em países como Reino Unido, EUA, Austrália e Nova Zelândia e a dificuldade em países latinos como o Brasil.

De toda forma, conforme já aqui exposto, a Defensoria Pública não faz parte do Poder Judiciário, não estando sob o manto de fiscalização do CNJ, responsável pela aplicação da reforma acima descrita. Portanto, conforme será melhor descrito na Seção 2.2.2 a seguir, a Defensoria Pública se organiza de forma independente, devendo, entretanto, seguir os princípios da Administração Pública destacados na Seção 2.2.

## 2.2.2 DA DEFENSORIA PÚBLICA

Organizada por meio da Lei Complementar nº 80 de 12 de janeiro de 1994, a Defensoria Pública se divide de forma a espelhar a divisão do Poder Judiciário<sup>4</sup>: a Defensoria Pública da União atua nas Justiças Federal, do Trabalho, Eleitoral, Militar, Tribunais Superiores e instâncias administrativas da União; enquanto que a Defensoria Pública dos Estados atua na Justiça Estadual. Assim, cada Estado da Federação é competente para organizar sua respectiva Defensoria Pública por meio de legislação estadual, mas deve sempre seguir os princípios estabelecidos na referida Lei Complementar.

No Estado de São Paulo, a Lei Complementar nº 988 de 09 de janeiro de 2006 é a que organiza a DPE, podendo-se destacar dentre seus principais órgãos a Defensoria Pública Geral, o Conselho Superior da Defensoria Pública, os Núcleos Especializados e a Coordenadoria Geral de Administração.

A Defensoria Pública Geral é o órgão de administração superior, sendo dirigida por um(a) defensor(a) público(a) nomeado(a) pelo governador(a) do Estado a partir de uma lista tríplice (elaborada através do voto de todos os(as) defensores(as) do Estado).

O Conselho Superior da Defensoria Pública é o principal órgão deliberativo da DPE, sendo composto por 13 membros (todos(as) defensores(as) públicos).

Os Núcleos Especializados são órgãos que possuem várias competências, mas dentre elas, destaca-se o oferecimento de suporte técnico aos defensores(as), por exemplo, por meio da coordenação de debates. Atualmente, há Núcleos Especializados nas seguintes áreas: cidadania e direitos humanos, infância e juventude, habitação e urbanismo, situação carcerária, diversidade e igualdade racial, direitos das mulheres, direitos da pessoa idosa e direitos da pessoa com deficiência, direitos do consumidor, tribunais superiores e segunda instância.

A Coordenadoria Geral de Administração é um órgão auxiliar da DPE vinculada à Defensoria Pública Geral. Dentre suas atribuições está a gestão de orçamento, patrimônio, recursos humanos e qualidade de atendimento. Entretanto, mesmo havendo diretrizes fixadas por este órgão, a organização e funcionamento de cada unidade pode variar. Isso porque, em nível local, as competências de implementação e coordenação administrativa são atribuídas às

---

<sup>4</sup> De forma simplificada, pode-se dizer que o judiciário é dividido por matéria: há a Justiça Eleitoral (para os casos que envolvem o direito eleitoral); a Justiça Militar; a Justiça Trabalhista e a Justiça Comum. A Justiça comum tem competência residual, portanto, é nela que se tramita todos os processos que não envolvem direito eleitoral, militar ou do trabalho. Dentro da Justiça Comum há uma subdivisão entre Justiça Federal (processos que envolvem a União, suas autarquias e empresas públicas) e a Justiça Estadual (todos os demais processos).



Defensorias Públicas Regionais e da Capital, órgãos de administração dirigidos por um(a) defensor(a) público(a)-coordenador(a).

Isso é importante para compreender como cada unidade da DPE possui protocolos de atendimento distintos, baseados nas experiências de seus próprios(as) defensores(as), os(as) quais não possuem necessariamente formação na área de gestão. Assim, não é raro que algumas características normalmente atribuídas aos órgãos públicos em geral, como demora no atendimento, burocracia elevada e dificuldade de contato com os responsáveis pela solução dos problemas, entre outros, sejam encontradas em diversas unidades da DPE em diferentes formas e intensidades.

Dentre as principais áreas de atuação, a própria DPE (2020) destaca as do Quadro 6.

Na prática, em vista da crescente necessidade de acionar o Judiciário para usufruir de direitos garantidos pela legislação como, por exemplo, o fornecimento de medicamentos e tratamentos médicos, o reconhecimento de paternidade, a fixação de prestação alimentícia, a alteração de nome por quem não se identifica com o gênero de nascença, a Defensoria Pública é uma das instituições que auxiliam os cidadãos a se valerem de seus direitos. Ainda, muito mais que um(a) mero(a) advogado(a) disponibilizado(a) pela União ou Estado para a população mais necessitada, a Defensoria Pública atua ativamente na promoção dos direitos humanos, tendo como um de seus objetivos a primazia da dignidade da pessoa humana e a redução das desigualdades (BRASIL, 1994).

Em relação aos requisitos para uma pessoa ser assistida pela DPE, cabe salientar que, conforme aqui já exposto na Seção 2.2.1, a Constituição Federal estipula que a Defensoria Pública prestará assistência aos “necessitados” (BRASIL, 1988). Mas o que viriam a ser exatamente “pessoas necessitadas”? Em vista da omissão de uma definição objetiva tanto no texto constitucional quanto nas leis que organizam a Defensoria Pública em âmbito nacional e estadual, o Conselho Superior da DPE - CSDPE definiu os requisitos para uma pessoa ser considerada “necessitada” na Deliberação nº 89 de 08 de agosto de 2008 (CSDPE, 2008). Os requisitos se resumem a 3 diferentes limites financeiros: (a) renda familiar mensal<sup>5</sup>, (b) bens móveis e imóveis e (c) investimentos e aplicações financeiras.

---

<sup>5</sup> Conforme será melhor descrito na Seção 4.2.3, a renda a ser comprovada não é só da pessoa que solicita diretamente a assistência à DPE, mas sim de toda sua “entidade familiar”, a qual é definida como sendo “toda comunhão de vida instituída com a finalidade de convivência familiar e que se mantém pela contribuição de seus membros” (CSDPE, 2008).

Quadro 6 - Áreas de atuação da DPE

<b>ÁREAS DE ATUAÇÃO DA DPE</b>
<p>A) <b>Área Cível.</b> Trata-se de extenso campo que compreende ações na área do direito civil, direito de família e de sucessões, direito do consumidor, direito urbanístico, direito ambiental, direito à saúde, garantias constitucionais, entre outras.</p>
<p>B) <b>Tutela Coletiva.</b> A Defensoria Pública possui a prerrogativa legal de propor ações civis públicas na defesa coletiva de cidadãos carentes. Esse instrumento pode ser manejado em diversas áreas do Direito – tais como habitação, urbanismo, saúde, meio-ambiente e defesa do consumidor. A lei prevê também que a Defensoria Pública promova termos de ajustamento de conduta (acordos extra-judiciais com força legal) para garantir que as demandas dessa natureza sejam resolvidas rapidamente e sem necessidade de um processo judicial.</p>
<p>C) <b>Área Criminal.</b> A atuação na área criminal corresponde essencialmente à defesa de pessoas acusadas da prática de crimes de forma ampla e abrangente. A Defensoria promove não apenas a defesa em primeira instância, mas maneja todos os recursos cabíveis, tendo atuação marcante perante o STJ e o STF. Também é possível a atuação em defesa da vítima, especialmente nas hipóteses de Juizados Especiais ou de aplicação da Lei Maria da Penha (proteção contra mulheres vítimas de violência doméstica).</p>
<p>D) <b>Área da Infância e Juventude.</b> A atuação perante as Varas da Infância e Juventude, abrange a área infracional, atuando na defesa de adolescentes acusados da prática de atos infracionais e que cumprem medidas sócio-educativas (internação, liberdade assistida, serviços comunitários, entre outras). E também a área não infracional, incluindo pedidos de adoção ou de guarda, defesa em processos de destituição do poder familiar, entre outras.</p>
<p>E) <b>Área de Execução Criminal.</b> A atuação abrange a defesa de cidadãos que estejam cumprindo pena de reclusão, detenção ou penas alternativas após condenação judicial pelo cometimento de um crime. Inclui a formulação de diversos pedidos, tais como: progressão de regime, liberdade condicional, indulto, defesa em faltas disciplinares, além de outros relativos aos tratamentos dispensados dentro do sistema penitenciário.</p>

Fonte: DPE, 2020

Como modificadores desses limites, há situações específicas como o que foi denominado na citada deliberação por “fatores que evidenciam exclusão social” (CSDPE,

2008). Como exemplo de tais fatores, pode-se citar: entidade familiar com mais de 5 membros, gastos necessários devido a doenças graves ou tratamento contínuo, idade avançada, deficiência, transtorno global do desenvolvimento, egressos do sistema prisional. Uma vez verificada a existência de algum desses fatores, os requisitos são aplicados com limites mais inclusivos.

Em termos de números, a DPE possui atualmente 772 defensores(as) que atuam em 66 unidades distribuídas por 43 cidades do Estado (DPE, 2020). Percebe-se, portanto, que a DPE é um órgão relativamente novo, que ainda possui espaço para crescer no Estado de São Paulo até atingir todos os municípios.

### 2.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Tentou-se, no presente capítulo, apresentar os principais elementos teóricos que sustentam o presente trabalho. Assim, foram descritos o contexto geral em que a Defensoria Pública se insere e uma visão geral da Gestão por Processos.

Pensando-se na complexidade do atendimento à pessoa assistida pela UDPESP (várias etapas envolvendo vários servidores(as), estagiários(as) e defensores(as)) e na realidade da unidade, onde seus defensores(as) e oficiais não possuem formação técnica em gestão, acredita-se que o presente trabalho poderá auxiliar a UDPESP a usufruir dos benefícios da aplicação da GpP supra apontados.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

A seguir é descrito o processo metodológico adotado no trabalho. Em um primeiro momento, é apresentado o método principal da pesquisa e suas principais características. Posteriormente são apresentadas as técnicas de coleta de dados utilizadas e, por fim, o percurso metodológico.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho utilizou o método do estudo de caso, o qual pode, segundo Yin (2001), ser utilizado para estudos em que são analisados eventos contemporâneos, havendo, entretanto, limitações ou mesmo impossibilidade do pesquisador em alterar ou manipular comportamentos significativos nesses eventos objeto do estudo. Este é exatamente o caso do presente trabalho, pois a alteração no funcionamento do atendimento da UDPESP precisa ser amplamente debatida pelos(as) defensores(as) da unidade e, ainda, pelo atendimento cível envolver outros servidores(as) e estagiários(as), treinamentos seriam necessários, os quais, dada a limitação de tempo para realização da pesquisa, não seriam possíveis de serem realizados.

A dificuldade de alterar o funcionamento do atendimento foi justamente o que levou o autor a desconsiderar utilizar o método da pesquisa-ação que, à primeira vista, poderia parecer o mais adequado. Isso porque, conforme salienta Tripp (2005), a pesquisa-ação é utilizada como “processo de melhoria da prática” ao unir o ciclo básico da investigação-ação com técnicas de pesquisas consagradas no ambiente acadêmico. Entretanto, tal método requer a intervenção do pesquisador no objeto estudado de forma a implementar uma mudança prática para daí avaliar seus resultados, o que, conforme exposto, não foi possível de ser feito.

Utilizando-se a classificação proposta por Yin (2001), o presente trabalho é um estudo de caso único e incorporado, ou seja, apenas uma unidade da DPE foi estudada e o estudo não foi sobre a UDPESP como um todo - o que seria um estudo de caso holístico-, mas apenas sobre as etapas e processos que envolvem o atendimento cível às pessoas assistidas.

Passa-se agora a tratar da classificação da pesquisa conforme tratam Berto e Nakano (2014). A pesquisa é qualitativa, sem hipóteses iniciais, buscando-se compreender de perto o funcionamento da UDPESP sob a ótica tanto dos assistidos como dos servidores, estagiários e defensores. O propósito do estudo é tanto descritivo como explanatório. Descritivo ao pretender apontar e identificar os inconvenientes no atendimento cível da UDPESP. Explanatório ao pretender entender as causas desses inconvenientes para então procurar possíveis soluções.

Importante salientar que as soluções propostas não foram implementadas ou testadas, conforme explicado na Seção 5.2.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados por diversas formas, sendo as principais:

- Observação direta: visitas à UDPESP e acompanhamento do atendimento às pessoas assistidas e das atividades a ele relacionadas.
- Entrevistas não estruturadas: fundamentais tanto para a compreensão do funcionamento do atendimento às pessoas assistidas pela UDPESP como para a identificação dos eventuais problemas e soluções. No total foram entrevistados(as) 3 oficiais, 3 estagiários(as) de direito, 3 estagiários de administração de empresas e o(a) defensor(a) coordenador(a) da UDPESP. As entrevistas foram feitas de forma não estruturada a respeito das atividades que cada entrevistado(a) realizava e de suas impressões sobre as mesmas e sobre o atendimento cível no geral.
- Análise documental: foram utilizadas informações baseadas em documentos elaborados pela própria UDPESP.

### 3.3 PERCURSO METODOLÓGICO

Inicialmente foi elaborado o referencial teórico abarcando a Gestão Pública e a GpP. Foram consultadas bases de dados como *Web of Science* e SciELO. Sendo a pesquisa resultado de um mestrado profissional, o referencial teórico foi feito de forma a providenciar uma base teórica e ferramental para serem aplicadas no estudo de caso, sendo este último o verdadeiro foco da pesquisa. Portanto, não se pretendeu, no referencial teórico, esgotar os temas discutidos.

A partir daí, passou-se à etapa de caracterização do funcionamento do atendimento da UDPESP e dos processos a ele relacionados. Para isso, foram realizadas visitas à unidade (observação direta), bem como entrevistas não estruturadas com os(as) servidores(as), estagiários(as) e defensores(as). Com as informações recolhidas, produziram-se os mapeamentos dos processos de atendimento constantes na Seção 4.2.

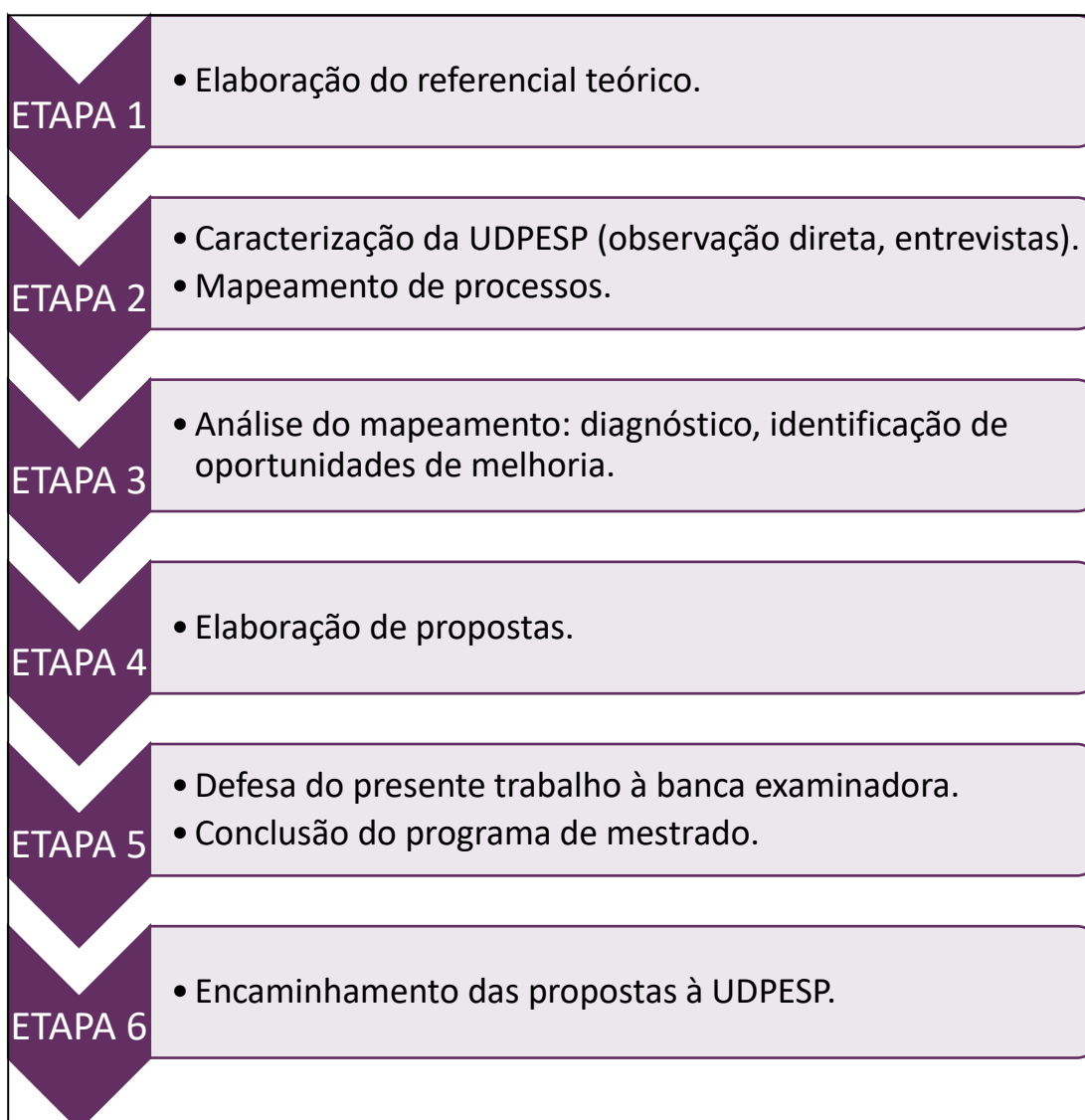
Uma vez finalizados os mapeamentos, passou-se à análise dos mesmos, com o objetivo de encontrar problemas, oportunidades de melhorias, processos críticos, gargalos e inconvenientes no atendimento da UDPESP.

Uma vez concluído o diagnóstico, soluções aos problemas identificados foram buscadas, identificando-se os possíveis responsáveis por sua implementação bem como apontando-se ferramentas de suporte à GpP possíveis de serem aplicadas.

Após a conclusão e defesa do presente trabalho, as propostas de melhoria aqui discutidas serão apresentadas à UDPESP.

De forma esquemática, o percurso metodológico pode ser representado conforme a Figura 5:

Figura 5 - Percurso Metodológico



Fonte - próprio autor

### 3.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

O presente capítulo expôs o método utilizado no presente trabalho. Além da caracterização do próprio método, um percurso metodológico foi apresentado, descrevendo-se as etapas de todo o estudo realizado.

#### 4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

O presente capítulo se preocupa com a descrição e análise de como é feito atualmente o atendimento cível na UDPESP.

Inicialmente cabe destacar que, segundo dados da própria UDPESP, em 2019, foram atendidos diariamente, em média, entre 80 e 100 pessoas, sendo que o horário de atendimento ao público é das 08h da manhã ao meio-dia, de segunda a sexta-feira.

As próximas seções irão detalhar, primeiramente, a estrutura humana que está por trás da UDPESP, ou seja, quais são os cargos, suas funções e as relações entre eles. A partir daí, passa-se à descrição dos mapeamentos de processos elaborados para descrever o atendimento cível na UDPESP.

Por fim, com base na análise dos mapeamentos, fez-se um diagnóstico da situação atual do atendimento cível, apontando-se os potenciais problemas encontrados.

##### 4.1 DOS RECURSOS HUMANOS

A presente seção traz dados e explicações sobre os diferentes cargos e funções que compõem o quadro operacional da UDPESP, facilitando a compreensão dos mapeamentos que serão apresentados na Seção 4.2.

Em 2019, a UDPESP contava com 8 defensores(as) públicos(as), 6 oficiais de defensorias, 2 agentes de defensorias, 31 estagiários(as) de direito (sendo 15 no período da manhã e 16 no da tarde), 4 estagiários(as) de administração de empresas e 2 estagiários(as) de ensino médio.

Os(as) defensores(as) públicos(as) são os(as) responsáveis pela “execução das atribuições institucionais da DPE, competindo-lhes a defesa judicial e extrajudicial, individual e coletiva, dos necessitados” (SÃO PAULO, 2006). Assim, são responsáveis por prepararem as medidas jurídicas cabíveis às pessoas assistidas pela UDPESP, contando com autonomia funcional, ou seja, são livres para atuarem de acordo com sua respectiva convicção em cada caso. Desta forma, quando um(a) defensor(a) prepara uma medida jurídica em determinado caso, não pode haver interferência seja de um(a) outro(a) defensor(a), seja de um órgão superior.

Há uma divisão de trabalho entre os(as) defensores(as) da UDPESP por matéria. Assim, dos(as) 8 defensores(as), 3 são responsáveis pelas demandas criminais e 5 pelas cíveis. Dentre estes últimos, 1 defensor(a) é responsável pelas demandas ligadas à saúde e juventude,



3 pelas de família e 1 pelas demais demandas cíveis. Essa divisão leva em conta tanto o número de casos de cada matéria quanto sua complexidade.

Oficial de defensoria é um cargo de apoio administrativo e técnico da DPE que possui como requisito o ensino médio completo. A Deliberação nº 111 do Conselho Superior da DPE (CSDPE, 2009) enumera o rol de atividades desempenhadas pelos(as) oficiais, cabendo aqui destacar que suas atribuições são divididas em dois grandes grupos: atendimento ao público e área administrativa. Assim, pode-se aqui destacar dentre suas diversas atribuições: providência de insumos e materiais necessários para o atendimento e demais atividades da DPE, operação de equipamentos, realização de comunicações determinados pelos(as) defensores(as), manutenção de arquivo de processos, registro e acompanhamento de processos, receber e efetuar ligações telefônicas, auxiliar na organização de eventos/solenidades e o próprio atendimento ao público.

Na UDPEPSP, há 2 oficiais que auxiliam diretamente no atendimento ao público. Ambos(as) são formados(as) em direito e, contando já com experiência em suas funções, auxiliam os(as) estagiários(as) na solução da maioria das dúvidas que surgem no atendimento, funcionando como verdadeiros(as) supervisores(as) do atendimento.

Agente de defensoria é um cargo que, exigindo nível superior, desempenha atividades especializadas em determinada área de formação. Assim, na UDPEPSP há um(a) agente bacharel em psicologia e outro(a) em assistência social, atuando em casos específicos que exijam atendimento multidisciplinar, como, por exemplo, violência doméstica e outras situações de extrema vulnerabilidade.

Estagiários(as) de direito são estudantes do curso de direito que ingressam no quadro da DPE ao serem aprovados em um concurso de estágio organizado pela mesma. Dentre as atividades que desempenham na UDPEPSP, destacam-se o atendimento ao público e o auxílio aos defensores(as) na elaboração de pesquisas e das medidas jurídicas cabíveis, sempre com a supervisão de um(a) defensor(a). Na UDPEPSP, cada estagiário(a) é vinculado(a) a um(a) defensor(a), de forma que este(a) consegue passar orientações e recomendações de acordo com suas preferências, tanto para a elaboração das medidas jurídicas cabíveis quanto para o atendimento de acompanhamento (a ser detalhado na Seção 4.2.12). Isso é possível dada a autonomia funcional que cada defensor(a) público(a) possui.

Estagiários de administração de empresas são estudantes do curso de administração de empresas que também ingressam por meio de concurso organizado pela DPE. Dentre as

principais atividades na UDPESP está o auxílio no atendimento ao público principalmente nas etapas iniciais, que não envolvem discussões sobre a questão jurídica da pessoa assistida.

Estagiários de ensino médio não atuam diretamente no atendimento ao público da UDPESP, mas somente em atividades administrativas internas.

## 4.2 MAPEAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO ATENDIMENTO CÍVEL NA UDPESP

Na presente seção são apresentadas as atividades realizadas na UDPESP por meio de mapeamentos criados no software ARPO (descrito na Seção 2.1.6.2) e utilizando-se a notação EPC. Para tanto, são utilizadas as regras apresentadas na Seção 2.1.6.1.

Conforme demonstra Mili et al. (2010), existem outras notações como o *Business Process Model and Notation* – BPMN, o *Unified Modeling Language* – UML e as baseadas em *Integrated Definition Language* - IDEF. Entretanto, sendo um dos objetivos do presente trabalho a divulgação dos processos registrados, optou-se pela notação EPC por esta ser, na opinião do autor, a mais clara e simples de se aprender e compreender.

### 4.2.1 MACROPROCESSOS: UM PANORAMA GERAL

Macroprocessos, conforme evidenciado na Seção 2.1.1, representam simplesmente a reunião de processos, não se confundindo com a definição de processo de negócio. Ou seja, o critério para a definição e divisão dos macroprocessos não levou em conta necessariamente a questão da geração de valor aos clientes da UDPESP, mas sim a de facilitação de visualização das atividades e de realização de mapeamentos. Um processo de negócio, então, pode ser composto por vários dos macroprocessos apontados.

Sendo o foco do presente trabalho o atendimento às pessoas assistidas, apenas os macroprocessos que influenciam diretamente no atendimento é que são descritos em detalhes nas próximas Seções. Os macroprocessos que envolvem trabalho puramente interno ou administrativo, como controle de almoxarifado e contratação de estagiários(as), não são aqui esmiuçados, apesar de aparecerem na Figura 6.

As próximas Seções esmiúçam em detalhes os macroprocessos, fazendo-se agora apenas um panorama geral de forma a facilitar a compreensão dos mesmos.

Uma forma didática de entender o mapeamento dos macroprocessos (Figura 6) é compreender que toda a estrutura de atendimento orbita em torno do principal processo de negócio da UDPESP: a prestação de assistência jurídica integral pelos(as) defensores(as)

públicos(as) a quem dela necessita. Isso ocorre essencialmente nos macroprocessos 55 e 60, ou seja, todos os macroprocessos anteriores a esses são como que preparatórios para a prestação dessa assistência jurídica.

Para se compreender melhor, é necessário levar em consideração ainda dois fatores. O primeiro fator é que, conforme já mencionado na Seção 2.2.2, os serviços da UDPESP não são garantidos para todos, mas apenas para os que se enquadram como “necessitados”. Em termos de atendimento, isso impacta de forma diferente a depender da assistência pretendida. Isso porque, enquanto para os casos cíveis, a assistência pela UDPESP está condicionada ao cumprimento dos requisitos socioeconômicos citados na Seção 2.2.2, a assistência aos casos criminais independe da prévia aferição da condição socioeconômica da pessoa interessada<sup>6</sup> (CSDPE, 2008). Dessa forma, a assistência cível pressupõe etapas de verificação da condição socioeconômica da pessoa interessada, enquanto a assistência criminal não.

Por isso o uso dos termos pessoas “assistidas” e pessoas “interessadas” ao longo do presente trabalho: assistidas são todas aquelas que possuem o perfil aprovado para receberem a assistência da Defensoria Pública, interessadas são todas as pessoas que entram pelas portas da UDPESP procurando assistência, mas que não necessariamente irão obtê-la.

O segundo fator é que, como se pode imaginar, a demanda pelos serviços da UDPESP é bastante elevada em comparação ao número de defensores públicos, tornando inviável que eles atendam pessoalmente cada assistido<sup>7</sup>. Isso faz com que os(as) defensores(as) se valham principalmente de estagiários de direito para fazerem a intermediação entre eles e os assistidos.

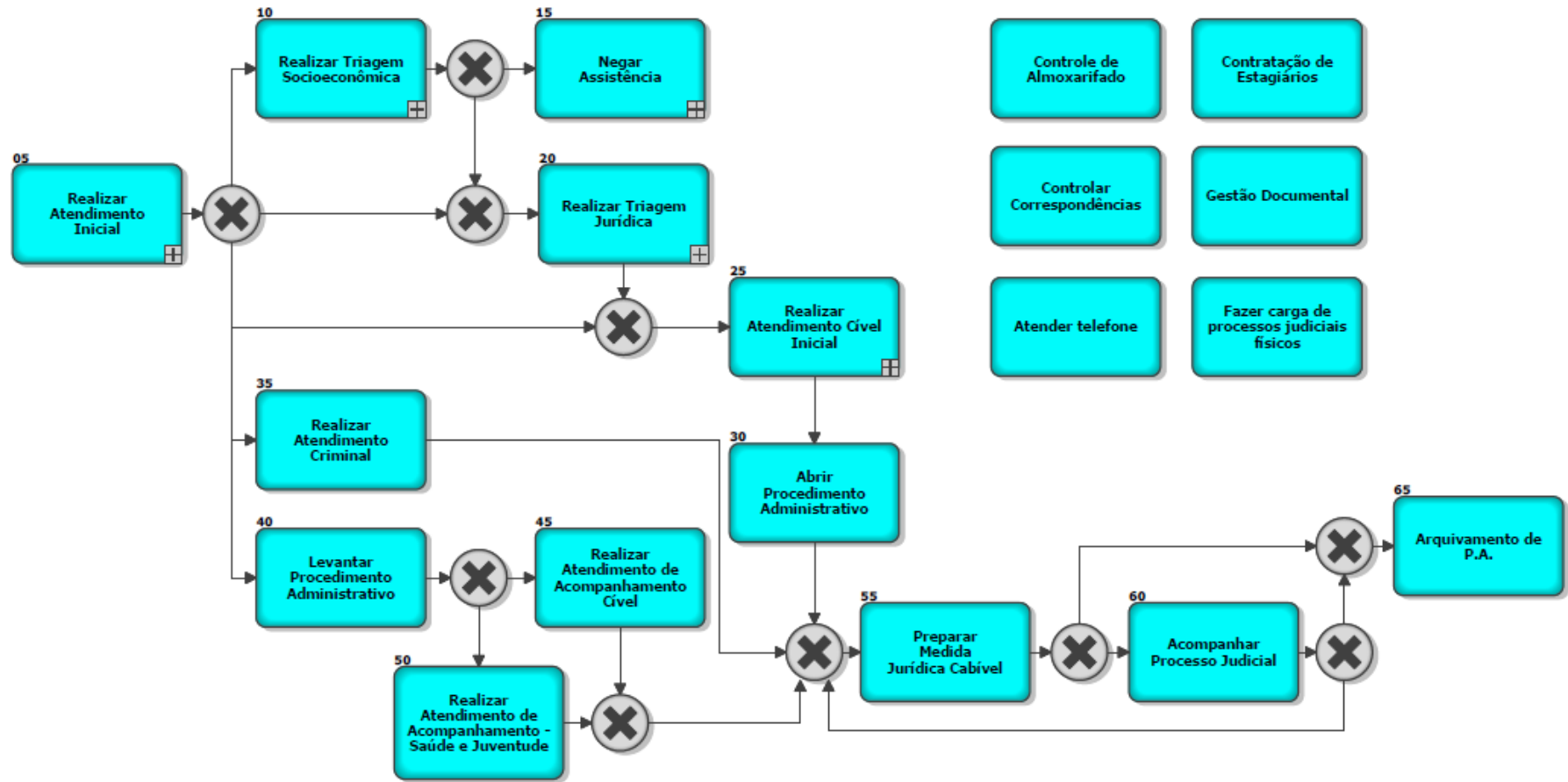
Com isso em mente, passa-se à apresentação do mapeamento de macroprocessos da Figura 6.

---

<sup>6</sup> Nos processos criminais, dada a obrigatoriedade de apresentação de uma defesa jurídica técnica e a gravidade da matéria, a assistência pela DPE pode beneficiar a todos independentemente de prévia verificação da situação socioeconômica. Essa verificação pode ser feita oportunamente, de forma que, não cumprindo os requisitos socioeconômicos exigidos pela DPE, a pessoa assistida será cobrada pelos honorários advocatícios (CSDPE, 2008).

<sup>7</sup> Conforme dito na Seção 4.1, há uma divisão por matéria entre os(as) defensores(as) da UDPESP, de forma que a distribuição de demandas não é totalmente uniforme, pois considera, além da matéria em discussão, o número de casos e sua complexidade. Entretanto, para dar uma ordem de grandeza à alta demanda aqui informada, segundo dados da própria UDPESP, há em média 1000 demandas ativas para cada defensor(a).

Figura 6 - Macroprocessos



Fonte: próprio autor.

Todo atendimento se inicia no atendimento inicial (macroprocesso 05), que funciona como uma recepção, identificando-se qual a necessidade da pessoa interessada e realizando-se o encaminhamento adequado dentro da unidade.

O encaminhamento é feito a partir de duas grandes divisões: (a) se é um caso de atendimento criminal ou cível e, sendo um caso cível, (b) se é uma situação de acompanhamento de um procedimento já existente junto à UDPESP ou se há necessidade de se criar um novo procedimento.

O termo “procedimento” é aqui usado como forma de abarcar todas as possíveis atuações da UDPESP vistas na Seção 2.2.2 e está de acordo com o funcionamento interno da unidade. Isso porque, como forma de organização interna e para facilitar a atuação dos defensores, são criadas pastas com todos os documentos pessoais dos assistidos, os demais documentos relevantes e todo o registro de atendimento e atuação da UDPESP. Estas pastas são chamadas de “procedimento administrativo” e representam, cada uma, um caso de atuação da UDPESP sobre o qual um(a) defensor(a) se debruçará para prestar a assistência jurídica. Destaca-se que os procedimentos administrativos criminais são organizados em pastas digitais, operando-se pelo sistema fornecido pela DPE, enquanto os cíveis são pastas físicas.

Tratando-se de um caso criminal, há apenas um encaminhamento possível, qual seja o atendimento criminal (macroprocesso 35), realizado por estagiários(as) de direito subordinados(as) aos defensores(as) da área. A partir desse ponto, um(a) defensor(a) já passará a prestar a assistência preparando as medidas jurídicas cabíveis (macroprocesso 55) e acompanhando o processo criminal se for o caso (macroprocesso 60).

Para os casos cíveis, há diferentes encaminhamentos possíveis e eles dependem da situação em que se encontra o assistido ou sua demanda. Supondo que é a primeira vez que uma pessoa vá à UDPESP em busca de auxílio em um caso cível, o primeiro passo é descobrir se essa pessoa atende os requisitos ou não para receber a assistência. Isso é feito na triagem socioeconômica (macroprocesso 10).

Caso ela não cumpra com os requisitos, inicia-se o procedimento de denegação (macroprocesso 15), no qual a pessoa interessada é informada que não poderá ser beneficiária dos serviços da UDPESP, podendo entrar com um recurso administrativo para reverter essa situação. Caso ela cumpra com todos os requisitos, ou seja, ela possui o perfil necessário para receber a assistência da UDPESP, ela passa para a triagem jurídica, onde se identifica qual é

seu problema jurídico e quais são os documentos e informações que precisam ser reunidos para a atuação de um defensor público.

Identificado o problema e reunido os documentos necessários, passa-se ao atendimento cível inicial (macroprocesso 25), onde são colhidas em detalhes todas as informações necessárias para a atuação de um(a) defensor(a). Tanto a triagem jurídica como o atendimento cível inicial são realizados por estagiários(as) de direito sob a supervisão de um(a) defensor(a). Este defensor(a) não é o mesmo todos os dias: há um rodízio entre todos(as) os(as) defensores(as), incluindo os(as) defensores(as) responsáveis pela área criminal, de forma que se alternam diariamente.

Finalizado o atendimento inicial cível, é criado um procedimento administrativo (macroprocesso 30) a partir dos documentos e informações reunidos na etapa anterior. Ainda, designa-se um(a) defensor(a) que será responsável por prestar a medida jurídica cabível (macroprocesso 55) e acompanhar o processo cível se for o caso (macroprocesso 60).

Há casos de pessoas que conseguem realizar a triagem socioeconômica (macroprocesso 10), a jurídica (macroprocesso 20) e o atendimento cível inicial (macroprocesso 25) em uma mesma visita à UDPESP. Porém, caso isso não seja possível, seja por questão de horário ou por necessidade de providenciar documentos ou informações, essa pessoa poderá ter de retornar à UDPESP, sendo encaminhada a partir de onde parara. Isso explica por que é possível haver o encaminhamento direto do atendimento inicial (macroprocesso 05) para etapas mais avançadas do atendimento (como os macroprocessos 20 e 25).

Se uma pessoa já possui um procedimento aberto com a UDPESP e comparece para obter informações sobre o andamento do mesmo, ela será encaminhada para o atendimento de acompanhamento cível (macroprocesso 45). Aqui, um(a) estagiário(a) de direito poderá, analisando o procedimento administrativo específico da pessoa assistida, passar todas as informações concernentes à medida jurídica tomada ou, se for o caso, sobre o processo judicial em andamento.

Conforme será explicado na Seção 4.2.13, caso a demanda envolva direito à saúde (como fornecimento de medicamento, por exemplo) ou seja urgente e envolva pessoas menores de idade (solicitação de vaga em creche, por exemplo), o atendimento de acompanhamento é realizado diretamente pela equipe dessas áreas (macroprocesso 50).

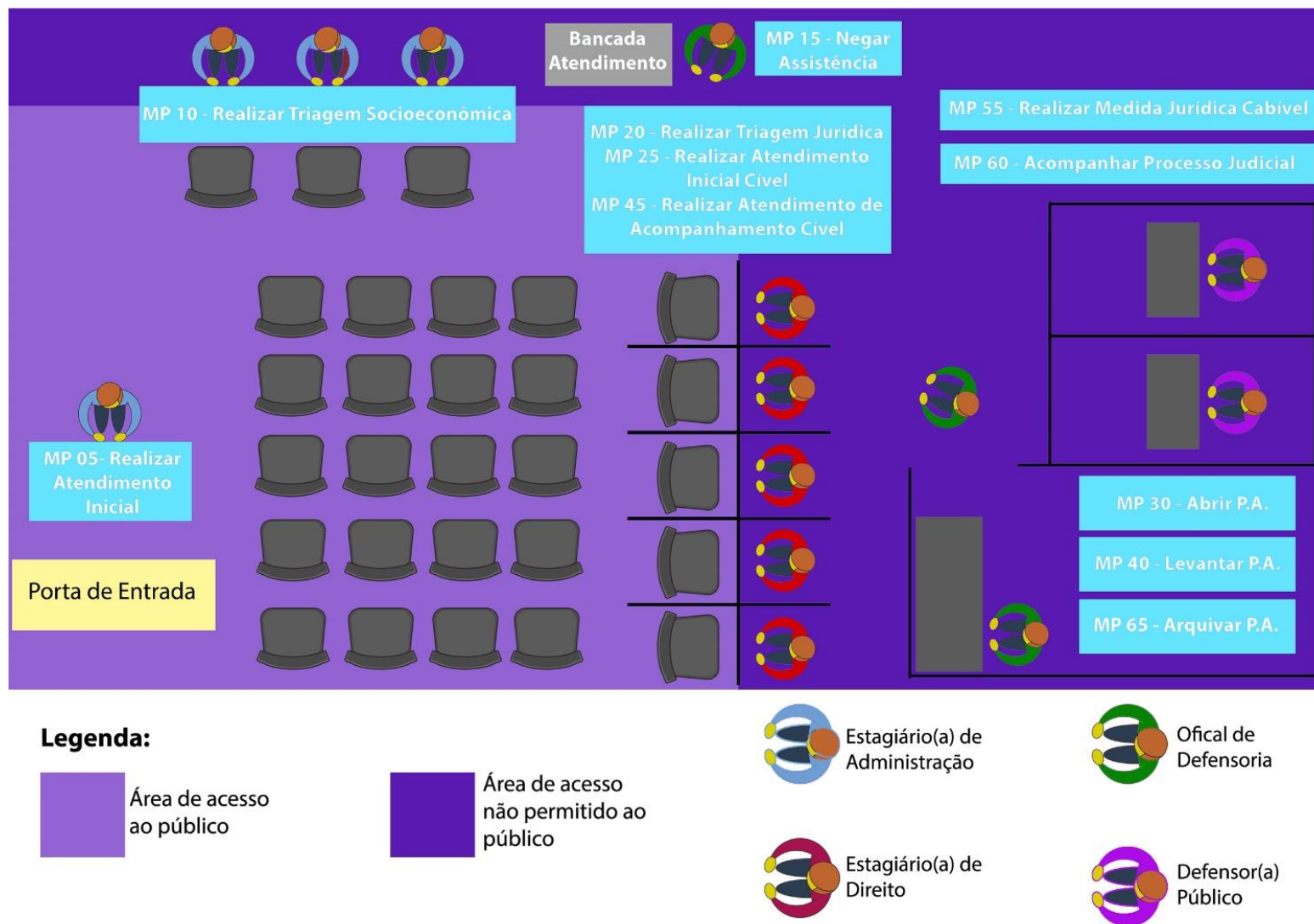
Entretanto, para que qualquer acompanhamento seja possível, é necessário ter acesso às informações contidas nos procedimentos administrativos específicos. Por isso, existe o levantamento de procedimento administrativo (macroprocesso 40), que significa basicamente localizar e colocar à disposição o procedimento administrativo que permitirá o atendimento de acompanhamento.

Por fim, quando a UDPESP termina de cumprir com a assistência devida, a pasta relativa ao procedimento administrativo respectivo é arquivada (macroprocesso 65) de forma a ficar disponível caso futuras consultas sejam necessárias.

Como forma de tentar facilitar a compreensão deste panorama geral do atendimento cível na UDPESP, criou-se a Figura 7, que é uma tentativa de fusão do mapa de macroprocessos com o do espaço físico da UDPESP destinado ao atendimento ao público. A ideia é permitir tanto a localização dos(as) estagiários(as), oficiais e defensores(as), bem como do local em que os macroprocessos apontados nesta Seção são realizados.

Introduzido este panorama geral sobre o funcionamento da UDPESP, as Seções a seguir esmiuçarão em detalhes cada um dos macroprocessos relevantes para o atendimento cível na UDPESP. Oportuno esclarecer que os mapeamentos gerados resultaram em figuras muito grandes, incompatíveis com a formatação do presente trabalho. Assim, optou-se por dividir cada mapeamento em figuras menores, as quais serão introduzidas no texto junto de seus respectivos comentários.

Figura 7 - Representação da UDPESP



Fonte: próprio autor.



#### 4.2.2 ATENDIMENTO INICIAL

O atendimento inicial (macroprocesso 05) é a porta de entrada da UDPESP para qualquer interessado em seus serviços, funcionando como uma recepção. Sua principal função é recepcionar e realizar os encaminhamentos dos interessados dentro da UDPESP.

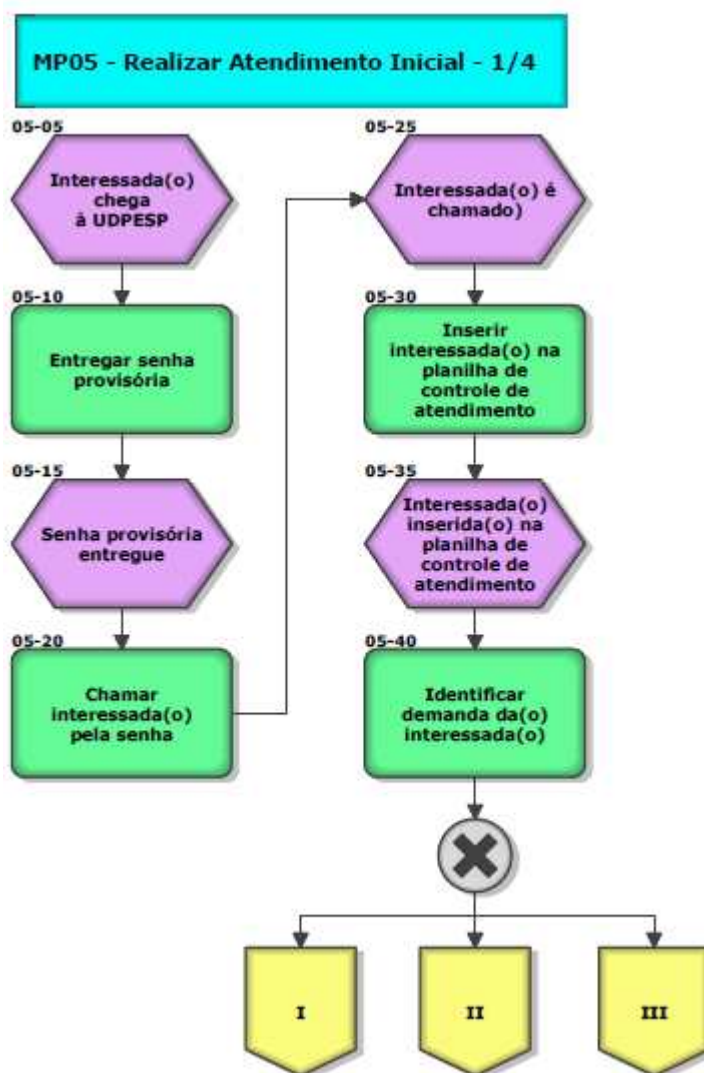
Consta salientar que apenas o atendimento presencial é feito aqui, sendo o atendimento telefônico realizado em outro local por um oficial de defensoria.

Conforme evidencia a Figura 8, ao entrar na UDPESP, os interessados recebem uma senha numérica do(a) estagiário(a) de administração responsável pelo atendimento inicial e são solicitados que esperem ser chamados. Essas senhas são entregues apenas até às 11h, de forma a viabilizar os encaminhamentos e a finalização do atendimento ao público (que ocorre somente até às 12h). Não há aqui a diferenciação entre interessados com atendimento prioritário (idosos, por exemplo) e os demais, ou seja, todos entram numa mesma fila de senhas.

Assim que uma pessoa interessada é chamada (evento 05-25), são coletados apenas o nome do(a) interessado(a) e o horário para se inserir em uma planilha que será utilizada como controle de entrada e saída de pessoas no atendimento (função 05-30). Daí, identifica-se a demanda do(a) interessado(a) (função 05-40), ou seja, entende-se qual o motivo de seu comparecimento à UDPESP. Uma vez entendido esse motivo, é realizado um encaminhamento conforme apresentado a seguir.

Passando-se à Figura 9, em caso de necessidade de entrar com uma nova demanda cível (evento 05-45), ou seja, a pessoa necessita entrar com uma ação judicial no papel de autora, o(a) responsável pelo atendimento inicial verifica primeiramente se é uma demanda em que a UDPESP tem ou não competência para atuar (função 05-55). Isso porque, conforme salientado na Seção 2.1.2, a UDPESP, sendo parte da DPE, atua somente na Justiça Estadual, portanto, demandas trabalhistas, eleitorais, previdenciárias ou contra a União, suas autarquias (a UFSCar, por exemplo), fundações públicas ou empresas públicas (Caixa Federal, por exemplo), não são passíveis de atuação da UDPESP. Assim, não sendo matéria de competência da atuação da UDPESP, o(a) responsável pelo atendimento encaminha a pessoa interessada ao órgão que possui competência para a atuação desejada (função 05-125), como, por exemplo, o INSS (para dúvidas previdenciárias, por exemplo) e a Defensoria Pública da União.

Figura 8 - Realizar Atendimento Inicial - 1 de 4

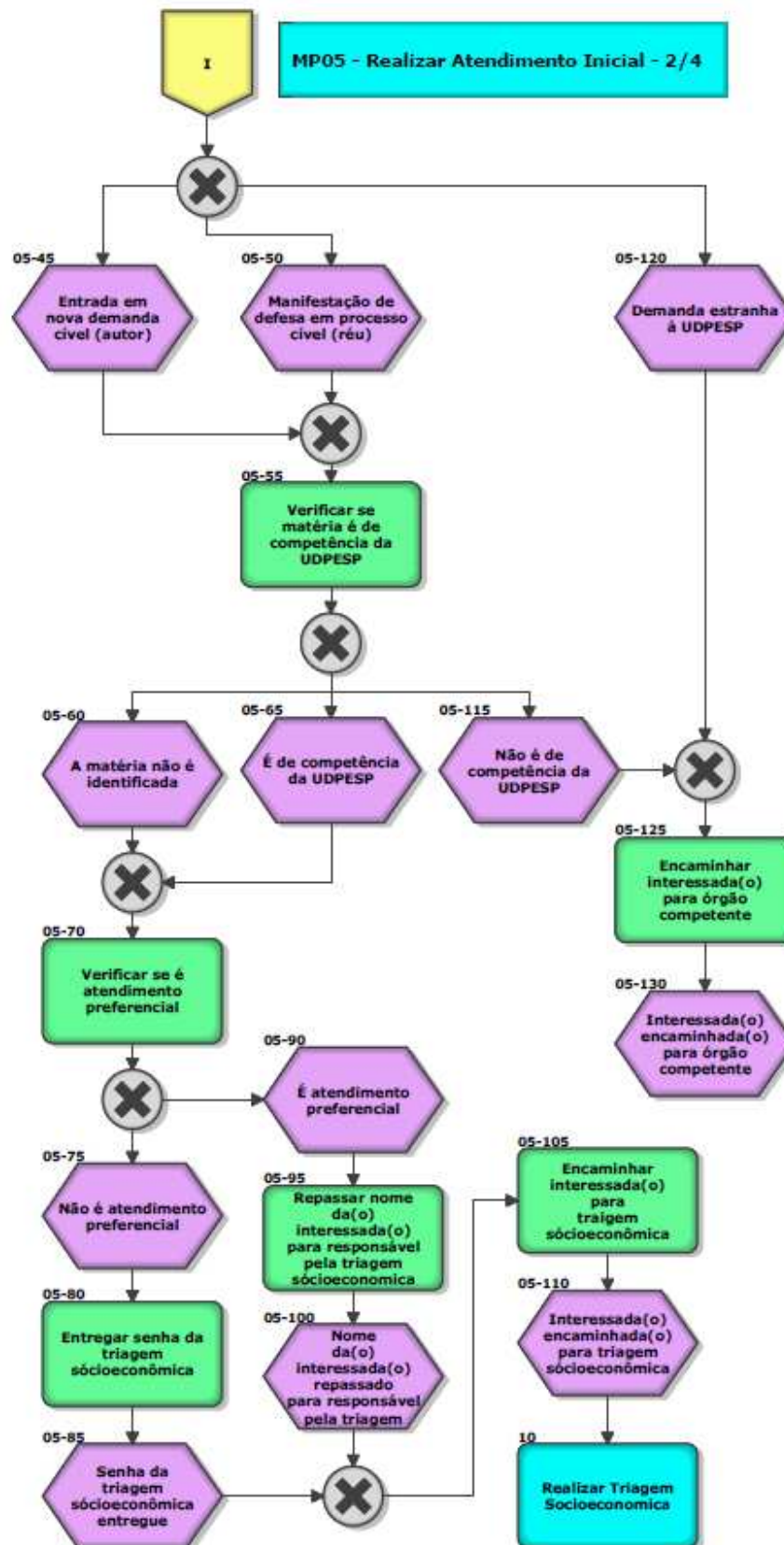


Fonte: próprio autor.

Caso seja de competência da UDPEP (evento 05-65) ou caso o(a) responsável pelo atendimento não entenda perfeitamente qual é a demanda de determinada interessada (evento 05-60), a interessada é encaminhada para a triagem socioeconômica através da entrega de senha própria (função 05-80).

Cabe ainda salientar que, para aqueles que recebem atendimento preferencial conforme a lei 10.048 de 8 de novembro de 2000 (idosos com idade igual ou superior a 60 anos, gestantes, lactantes, pessoas com crianças de colo e obesos), não é dada uma senha numérica, sendo seu nome anotado e passado diretamente aos responsáveis pela triagem econômica (função 05-95) para que sejam chamados imediatamente.

Figura 9 - Realizar Atendimento Inicial - 2 de 4



Fonte: próprio autor.

Caso a pessoa assistida compareça em busca de algo totalmente estranho às competências da UDPESP (evento 05-120), como, por exemplo, buscando informações sobre quando conseguirá se aposentar, a responsável pelo atendimento faz o encaminhamento ao órgão competente (função 05-125), no caso do exemplo, o INSS.

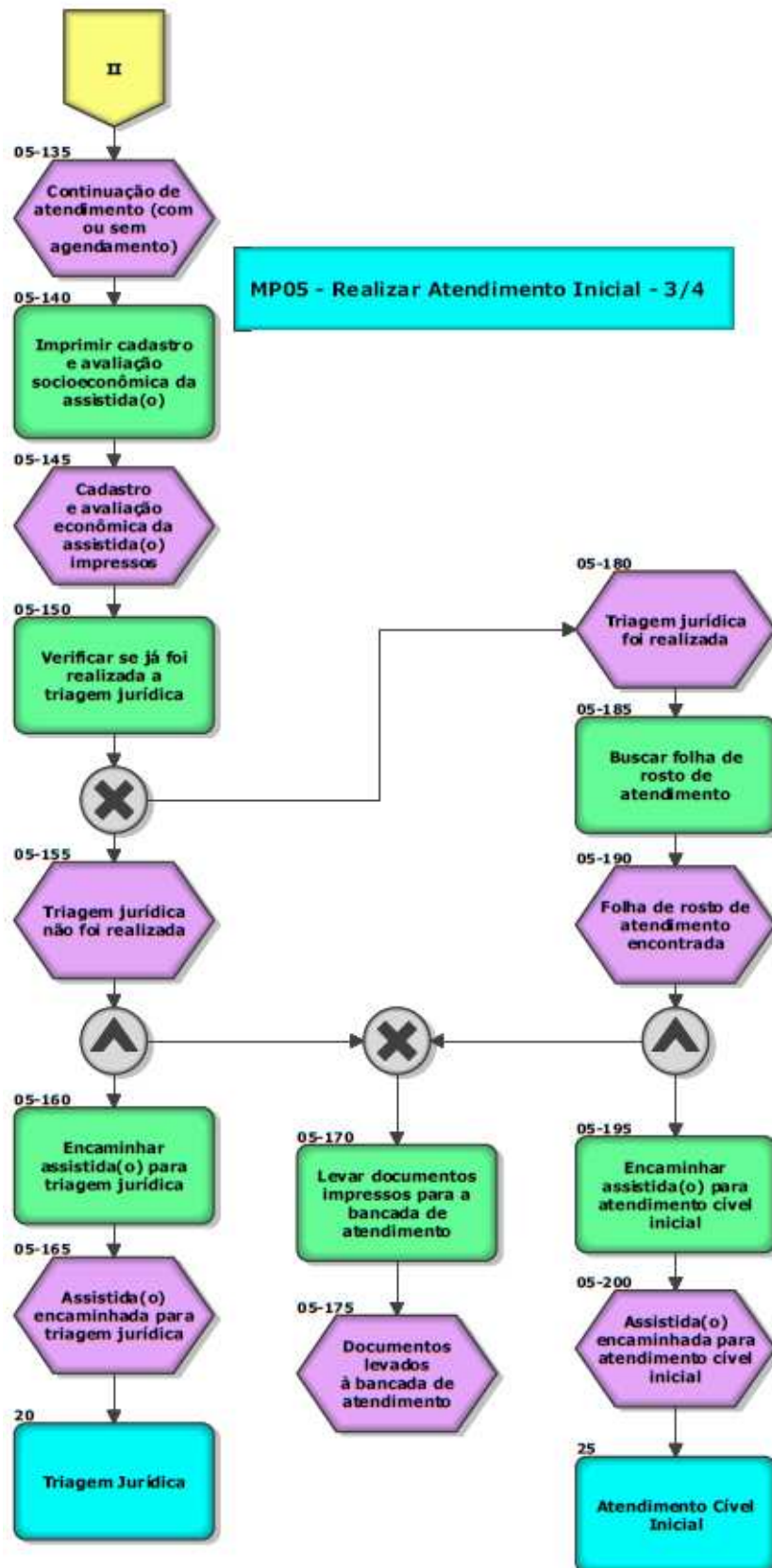
Conforme evidencia a Figura 10, se a pessoa assistida quiser dar continuidade a um atendimento já iniciado em outra ocasião (evento 05-135), ou seja, ela já foi aprovada na triagem socioeconômica, mas ainda é necessário realizar ou a triagem jurídica (macroprocesso 20) ou o atendimento cível inicial (macroprocesso 25), o(a) responsável pelo atendimento imprime o cadastro e o resultado da avaliação socioeconômica (função 05-140) e verifica se já foi realizada a triagem jurídica (função 05-150). Em caso negativo, leva-se o cadastro e o resultado da avaliação socioeconômica para a bancada de atendimento e solicita-se que a pessoa assistida espere para ser chamada na triagem jurídica (função 05-160).

Essa bancada de atendimento nada mais é que o local onde são colocados os procedimentos administrativos ou, como no caso, documentos isolados do(a) assistido(a), formando verdadeira fila que pautará a triagem jurídica (macroprocesso 20), o atendimento cível inicial (macroprocesso 25) e o atendimento de acompanhamento cível (macroprocesso 45).

Caso já fora realizada a triagem jurídica (evento 05-180), além de encaminhar a pessoa assistida ao atendimento inicial cível (função 05-195), busca-se a folha de rosto de atendimento (função 05-185), a qual será melhor detalhada na Seção 4.2.5, para esta ser levada à bancada de atendimento (função 05-170).

Passando-se à Figura 11, caso a pessoa interessada já seja assistida pela UDPESP em alguma demanda cível e queira realizar o acompanhamento desta (evento 05-205), o(a) responsável pelo atendimento inicial irá identificar o número de identificação do procedimento administrativo da pessoa assistida (função 05-210) e quem é o(a) defensor(a) responsável pelo mesmo. Essas informações podem ser obtidas de duas formas: ou a pessoa assistida leva o cartão de atendimento que recebeu pelos correios (evento 30-80), ou o(a) responsável pelo atendimento utiliza a planilha de controle de procedimentos administrativos. Essa planilha basicamente enumera todos os procedimentos administrativos abertos pela UDPESP e seus principais dados e *status*, permitindo uma consulta rápida.

Figura 10 - Realizar Atendimento Inicial - 3 de 4



Fonte: próprio autor.

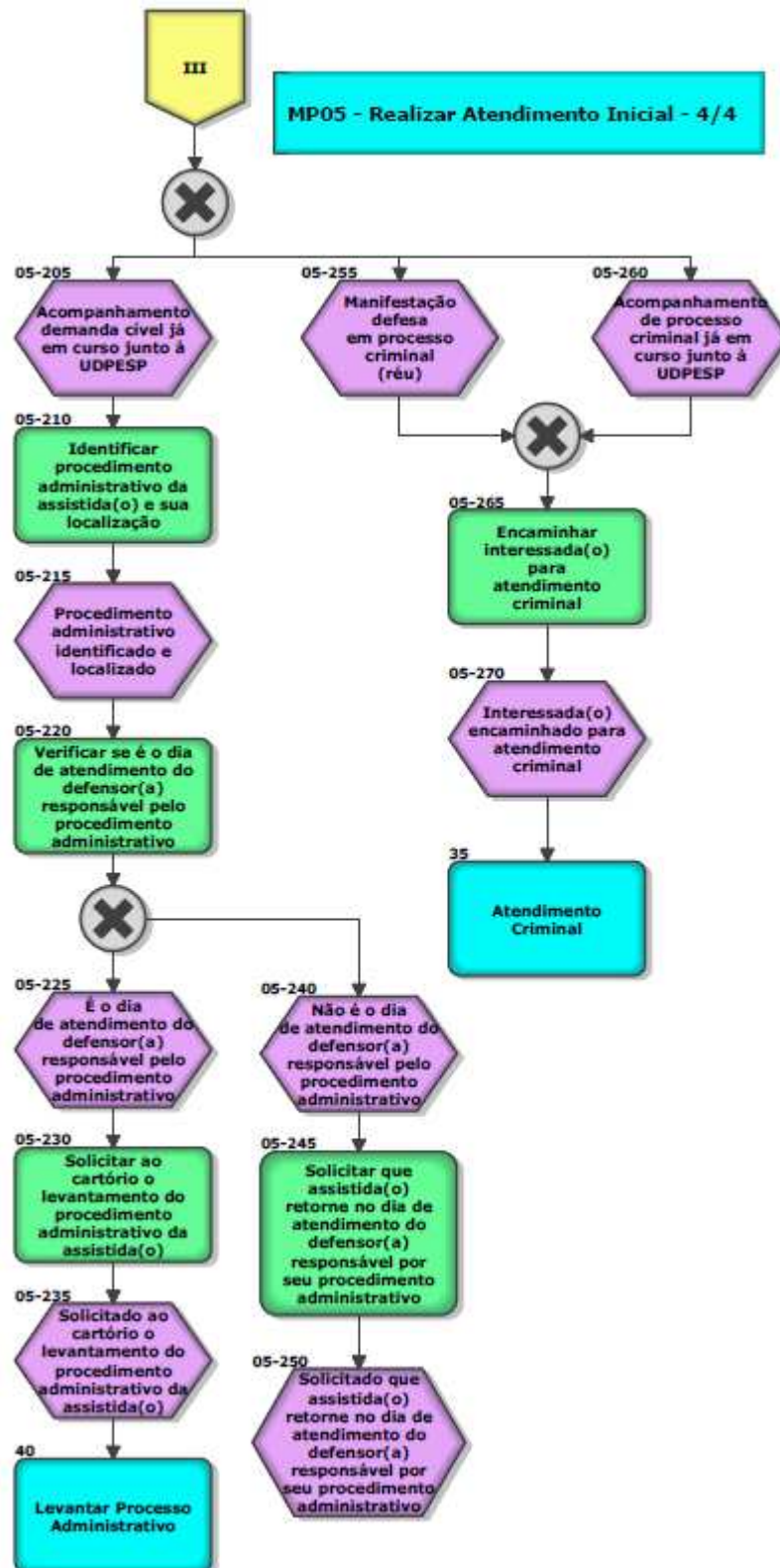
Uma vez identificado o(a) defensor(a) responsável, o(a) responsável pelo atendimento verifica se aquele é o dia de atendimento daquele(a) defensor(a) (função 05-220). Isso porque, para melhor organizar o fluxo de atendimento e a rotina de trabalho dos próprios defensores, cada defensor(a) possui um dia próprio para realizar os atendimentos de acompanhamentos cíveis. Apenas o(a) defensor(a) responsável pelas demandas que envolvam direito à saúde e à juventude foge dessa lógica e realiza os atendimentos de acompanhamento todos os dias dada a urgência que esses casos possuem (conforme descrito na Seção 4.2.13).

Assim, caso seja o dia de atendimento do defensor responsável pelo procedimento administrativo da pessoa assistida (evento 05-225), o(a) responsável pelo atendimento solicita o levantamento deste (função 05-230). Caso não seja aquele o dia de atendimento (evento 05-240), o(a) responsável pelo atendimento informa à pessoa assistida qual é o dia de atendimento daquele(a) defensor(a) e solicita que retorne em tal dia (função 05-245). Excepcionalmente, dada a urgência do caso ou à indisponibilidade de horários justificada pela pessoa assistida, os(as) defensores(as) podem atender fora de seu dia especificado.

Se o assistido(a) comparecer com a intenção de manifestar uma defesa em um processo criminal (evento 05-255) ou acompanhar um processo criminal em que já é pessoa assistida pela UDPESP (evento 05-260), o(a) responsável pelo atendimento inicial já o(a) encaminha para o atendimento criminal (função 05-265). Isso é feito simplesmente informando o nome do assistido(a) aos responsáveis pelo atendimento criminal.

De forma geral, o atendimento inicial é normalmente realizado em menos de 2 minutos. Entretanto, cabe destacar que há pessoas que possuem dificuldade para explicar com precisão o que procuram ou o que precisam, fazendo com que o(a) responsável pelo atendimento inicial gaste o dobro do tempo ou até mais em um trabalho investigativo para tentar entender qual o encaminhamento deve realizar.

Figura 11 – Realizar Atendimento Inicial - 4 de 4



Fonte: próprio autor.

#### 4.2.3 TRIAGEM SOCIOECONÔMICA

A função essencial da triagem socioeconômica é examinar se uma pessoa interessada nos serviços da Defensoria Pública pode ou não ser assistida pela instituição. Assim, afere-se através da declaração da própria pessoa interessada e pela apresentação de documentos o enquadramento ou não na condição de “necessitada”, necessária, conforme já mencionado na Seção 2.2.2, para a atuação da Defensoria Pública.

Lembrando, ainda, que apenas os interessados nos serviços em matérias não-criminais é que deverão passar pela triagem socioeconômica. Para as matérias criminais, a Defensoria Pública não impõe a verificação prévia das condições socioeconômicas.

São 3 estagiários de administração de empresas os responsáveis pela realização da triagem socioeconômica, podendo haver atuação dos oficiais caso haja uma demanda muito elevada ou para sanar eventuais dúvidas.

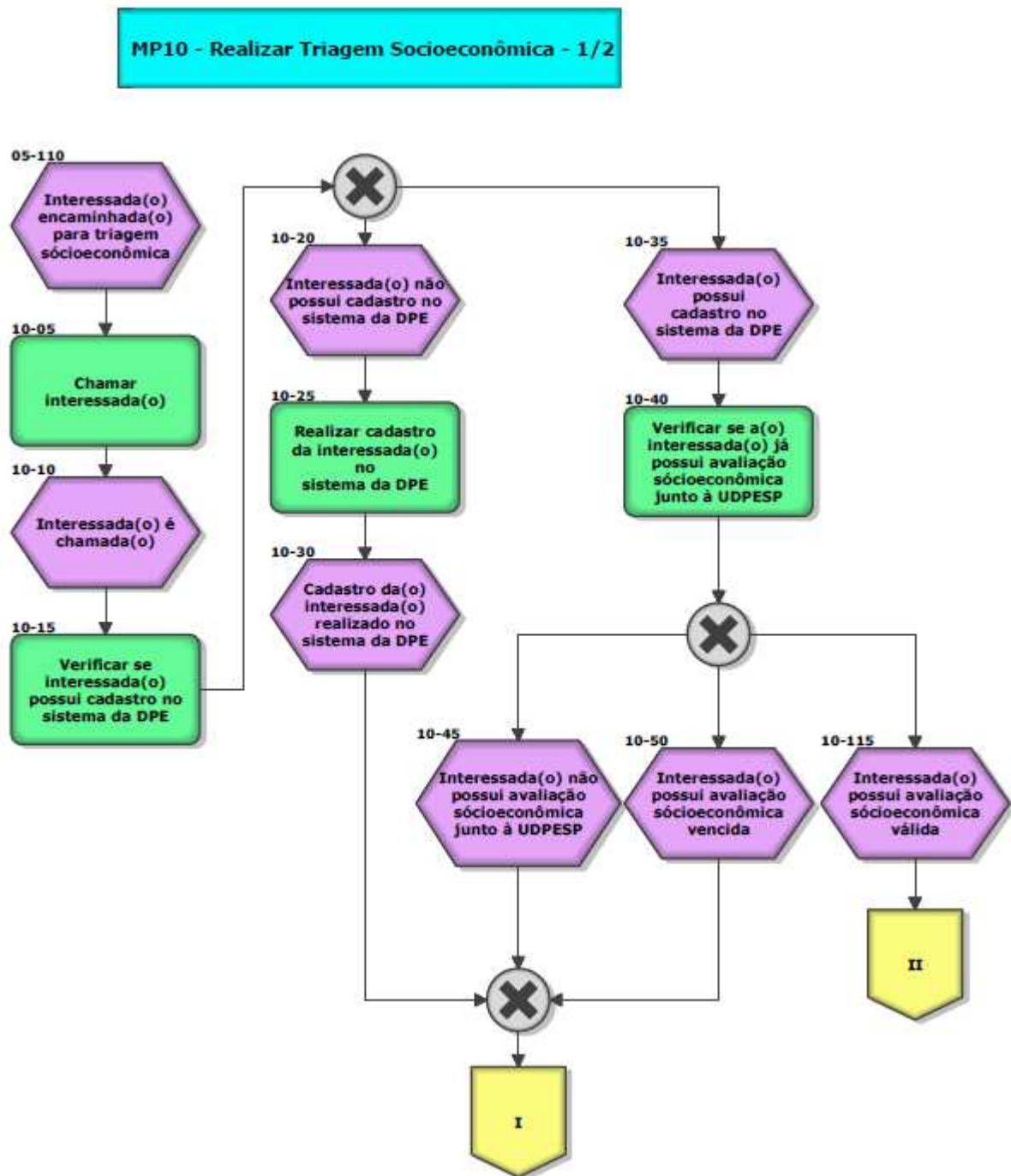
Conforme mostra a Figura 12, a triagem socioeconômica começa chamando as pessoas interessadas (função 10-05) ou pela senha numérica que receberam ao serem encaminhados pelo atendimento inicial (evento 05-85) ou pelos nomes passados diretamente em caso de atendimento preferencial (evento 05-100).

Uma vez que comparecem ao balcão de atendimento, verifica-se, primeiramente, se já existe ou não cadastro da interessada no sistema da DPE (função 10-15). Caso não haja cadastro, este é criado (função 10-25). Trata-se de um cadastro básico, onde são recolhidas informações que sejam minimamente suficientes para identificação, como, por exemplo, nome completo, número do CPF e nome da genitora. O sistema é o da DPE, ou seja, de todo o Estado de São Paulo, portanto o cadastro realizado em uma unidade da DPE é aproveitado por outra.

Caso já exista cadastro, verifica-se se a pessoa interessada já possui uma avaliação socioeconômica válida (função 10-40), ou seja, se ela já foi aprovada na triagem socioeconômica de alguma DPE, sendo que cada avaliação permanece válida por apenas três meses. Em caso positivo (evento 10-115), faz-se o encaminhamento para a triagem jurídica (função 10-120) ou se realiza o agendamento da pessoa assistida para que retorne e a faça outro dia (função 10-130). Esta última hipótese ocorre apenas quando a triagem jurídica se mostra inviável de ser feita no mesmo dia, seja pelo horário próximo ao encerramento do atendimento, seja pelo acúmulo de encaminhamentos já realizados no dia. Portanto, a regra geral é que se faça o encaminhamento à triagem jurídica. A decisão de começar a realizar agendamentos geralmente é dos oficiais de defensoria que acompanham o atendimento como um todo.



Figura 12 - Realizar Triagem Socioeconômica - 1 de 2



Fonte: próprio autor.

Caso a pessoa interessada nunca tenha feito a avaliação socioeconômica (eventos 10-45) ou esta já se encontre vencida (evento 10-50), será necessário realizá-la. O mesmo vale para quem nem cadastro no sistema da DPE possuía (evento 10-20). Entretanto, antes de se enfrentar a avaliação socioeconômica, faz-se necessário verificar se a interessada nos serviços

da UDPESP trouxe todos os documentos necessários para tanto (função 10-55), conforme mostra a Figura 13.

Entre os documentos necessários para se realizar a triagem estão: documentos pessoais (como RG e CPF), comprovante de endereço, comprovante de renda (carteira de trabalho, extratos de aposentadoria, comprovante de seguro desemprego, extratos bancários, entre outros). Em relação à comprovação da renda, deve-se trazer documentos de todas as pessoas que residem na mesma casa e não apenas de quem busca assistência da UDPESP, pois a avaliação é do núcleo familiar e não do indivíduo isoladamente.

Se a pessoa interessada não trouxer todos os documentos (evento 10-60), uma lista com toda a documentação necessária é passada e explicada (função 10-65) e é solicitado que a interessada retorne à UDPESP para passar novamente pela triagem socioeconômica (função 10-75). Aqui não há um agendamento de atendimento como ocorre na triagem jurídica (macroprocesso 20), a interessada volta à UDPESP como se fosse a primeira vez, com a única diferença de que já haverá um cadastro básico no sistema da DPE caso ela já não tivesse.

Caso todos os documentos estejam em ordem (evento 10-85) é feita a avaliação socioeconômica (função 10-90). Basicamente, são inseridos no sistema os dados da pessoa interessada e o próprio sistema emite uma conclusão da avaliação. Além dos dados financeiros, o sistema considera a idade da pessoa interessada, o número de pessoas do núcleo familiar, se é caso de egresso do sistema prisional, se é portador de moléstia grave, se usa medicamento contínuo e se é portador de deficiência ou transtorno global de desenvolvimento.

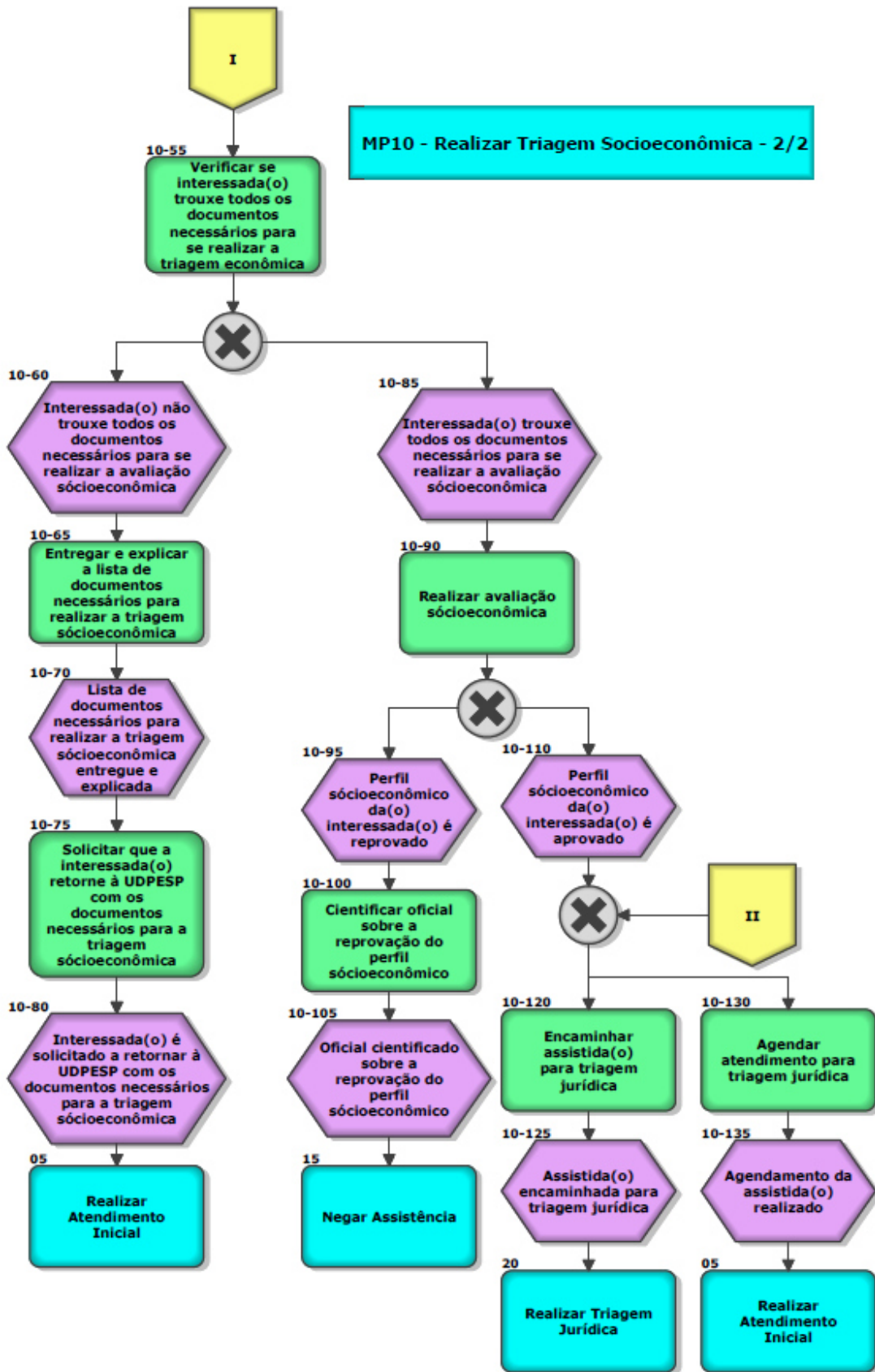
Se o sistema reprovar o perfil socioeconômico da interessada (evento 10-95), o(a) estagiário(a) que realizou a triagem comunica o(a) oficial para que proceda com a recusa do atendimento (macroprocesso 15), procedimento que será explicado na Seção 4.2.4.

Caso o perfil seja aprovado (evento 10-110), faz-se o encaminhamento para a triagem jurídica (função 10-120) ou se realiza o agendamento da pessoa assistida para que retorne e a faça outro dia (função 10-130), conforme já explicado acima.

O encaminhamento à triagem jurídica é feito colocando-se toda a documentação que a pessoa assistida trouxe na bancada de atendimento e solicitando-se que a pessoa assistida aguarde ser chamada pelo próprio nome.

Conforme citado na Seção 4.2.1, é a partir da aprovação do perfil socioeconômico que a pessoa está apta a receber assistência da UDPESP, passando a ser representada nos mapeamentos não mais pelo termo “interessada(o)”, mas sim por “assistida(o)”.

Figura 13 - Realizar Triagem Socioeconômica - 2 de 2



Fonte: próprio autor.

Em relação à espera para ser chamada para realizar a triagem socioeconômica, ela pode variar de alguns minutos a algumas horas, dependendo do fluxo de entrada de interessados na UDPESP.

#### 4.2.4 NEGAR ASSISTÊNCIA

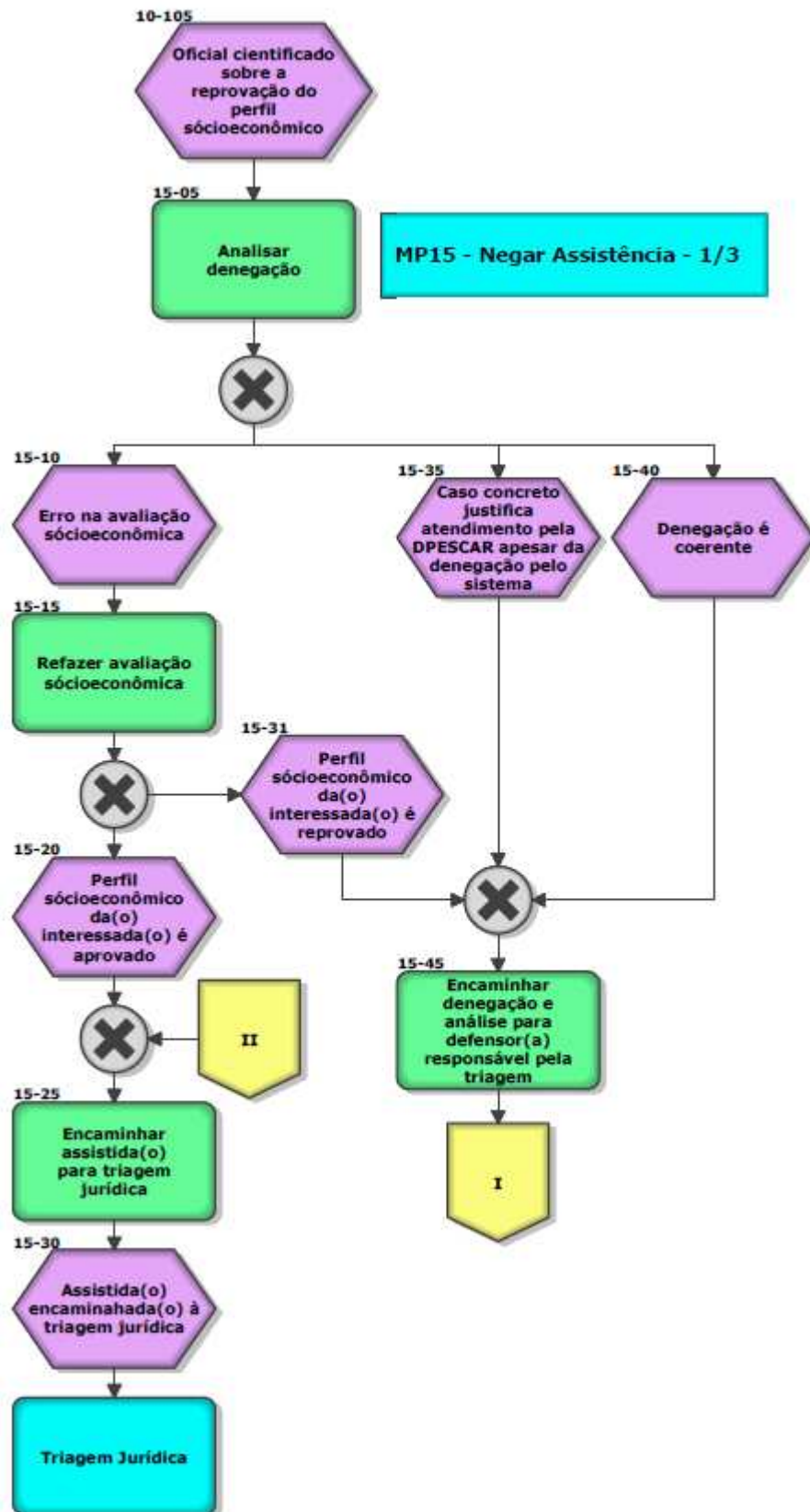
O procedimento de se negar assistência (macroprocesso 15) ocorre quando o perfil socioeconômico de um(a) potencial assistido(a) é recusado pelo sistema no momento da triagem socioeconômica (macroprocesso 10). Isso significa que a pessoa interessada nos serviços da UDPESP não cumpre com os requisitos socioeconômicos para tanto e, em tese, tem condições de arcar com um advogado particular para auxiliá-la.

Quando o sistema da DPE reprova o perfil socioeconômica de determinada pessoa (evento 10-95), aquele que executou a triagem socioeconômica comunica um(a) oficial de defensoria da ocorrência da denegação antes mesmo de comunicar à pessoa interessada (evento 10-105). Isso porque, ao ser cientificado(a), conforme é possível acompanhar na Figura 14, o(a) oficial irá analisar a denegação (função 15-05) e, caso acredite que a reprovação pelo sistema do perfil socioeconômico seja fruto de erro (evento 15-10), como a inclusão errônea de dados no sistema, por exemplo, poderá refazer a avaliação socioeconômica (função 15-15).

Se nessa nova avaliação o perfil socioeconômico for aprovado (evento 15-20), a pessoa assistida será encaminhada à triagem jurídica normalmente (evento 15-30), sem ficar sabendo que ocorrera uma recusa pelo sistema.

Se, nessa nova avaliação, o perfil socioeconômico for novamente reprovado (evento 15-31), encaminha-se a denegação ao defensor(a) responsável pela triagem naquele determinado dia para que ele(a) possa fazer sua própria análise (função 15-45). Esse encaminhamento também ocorre quando o(a) oficial acredita que a denegação do perfil pelo sistema é coerente (evento 15-40) ou que o caso concreto justifique a concessão do atendimento (evento 15-35). Esta última hipótese ocorre quando peculiaridades da situação concreta de determinada pessoa torna a assistência da UDPESP justificável, como, por exemplo, quando a renda ultrapassa o limite máximo para aprovação do perfil por apenas alguns poucos reais e o número de dependentes daquela renda é grande. Entretanto, é somente o(a) defensor(a) responsável pela triagem do dia quem tem o poder para aprovar um perfil socioeconômico rejeitado pelo sistema com base no caso concreto. Por isso há, então, o encaminhamento à análise deste(a) defensor(a).

Figura 14 - Negar Assistência - 1 de 3



Fonte: próprio autor.

Conforme evidencia a Figura 15, uma vez analisada a denegação, o(a) defensor(a) responsável pelo atendimento cível do dia pode discordar da mesma (evento 15-60), autorizando diretamente no sistema o perfil da pessoa interessada (função 15-65). Com o perfil aprovado, a interessada passa a ser pessoa assistida da UDPESP e, assim, é encaminhada para a triagem jurídica (função 15-25).

Caso o(a) defensor(a) concorde com a recusa do perfil apontado pelo sistema (evento 15-75), ele(a) assina o termo de denegação (função 15-80) e solicita ao oficial que o entregue à pessoa interessada. Ao fazer isso, o(a) oficial explica os motivos da recusa ao atendimento pela UDPESP (função 15-90) e esclarece que é possível entrar com um recurso administrativo caso a pessoa interessada não concorde com os termos da denegação, conforme evidencia a Figura 16.

Tal recurso pode ser feito pela própria pessoa interessada, assim que fica sabendo sobre a reprovação de seu perfil. Trata-se de um documento simples, que pode ser feito à mão, no qual se colocam todos os argumentos que refutam a reprovação do perfil socioeconômico.

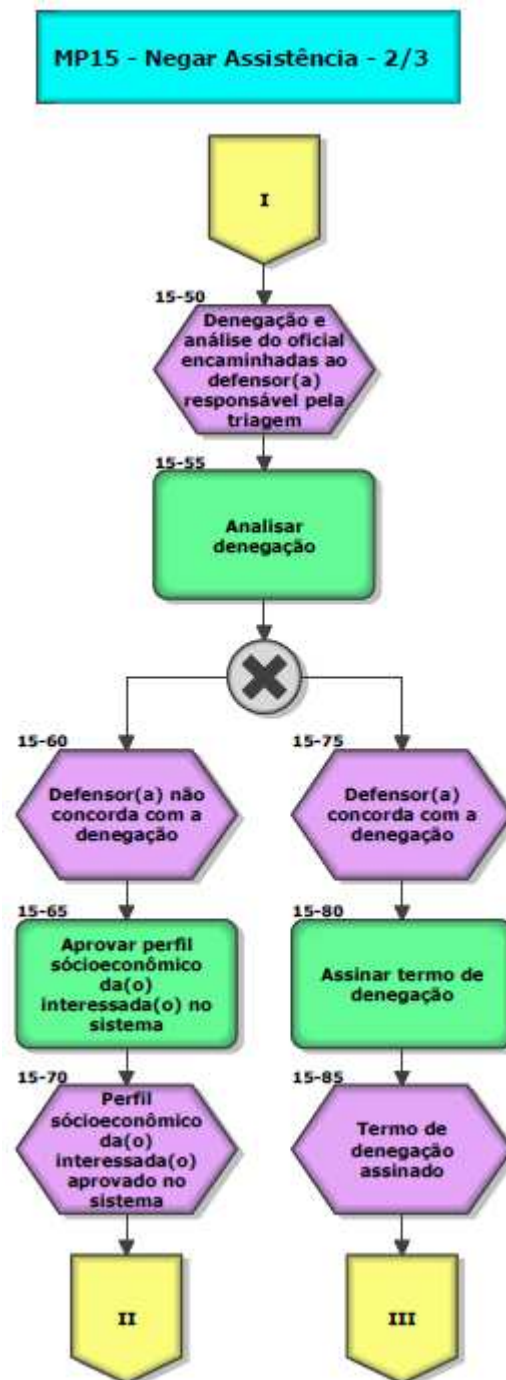
Assim, caso a interessada opte em não entrar com o recurso, ela é instruída a procurar um(a) advogado(a) particular para lhe auxiliar com sua situação (função 15-165).

Caso opte em entrar com o recurso, ela prepara o termo de recurso (função 15-100), e o entrega ao oficial (evento 15-105). Isso pode ocorrer logo após a ciência da recusa do perfil, já que o recurso não pressupõe grandes formalidades.

O recurso será julgado pelo(a) defensor(a) coordenador(a) da unidade (função 15-120), ou seja, um(a) defensor(a) diferente do(a) que estava na triagem e que formalizara a denegação. Se o recurso for aceito (evento 15-125), solicita-se que o(a) oficial de defensoria comunique tal fato à pessoa interessada (função 15-130) e esta é encaminhada à triagem jurídica (evento 15-145), da mesma forma como se tivesse seu perfil socioeconômico aprovado.

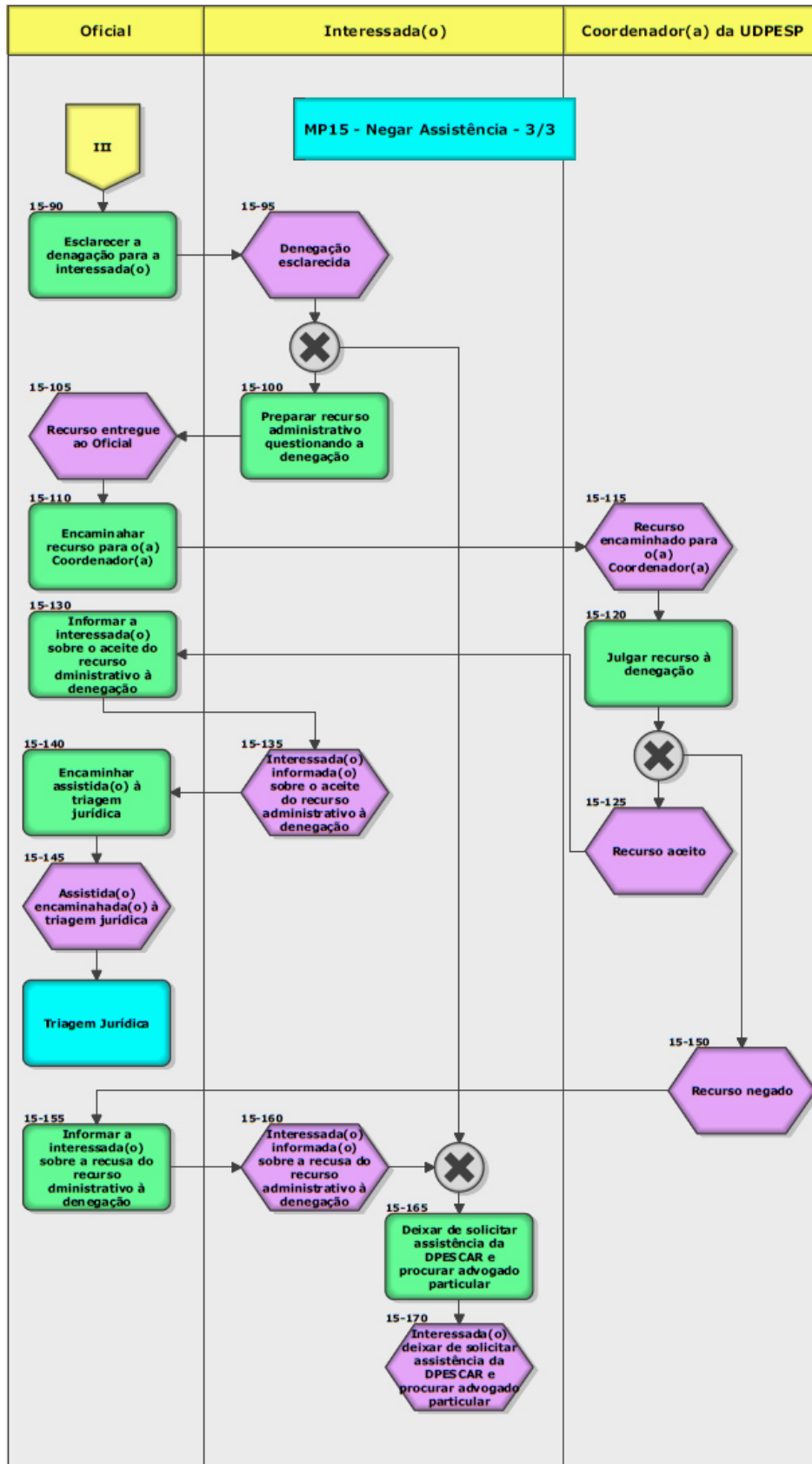
Se o recurso for negado (evento 15-150), o(a) oficial científica a interessada da decisão do(a) defensor(a) coordenador(a) da unidade (função 15-155) e solicita que procure assistência em um advogado particular (função 15-165).

Figura 15 - Negar Assistência - 2 de 3



Fonte - próprio autor.

Figura 16 - Negar Assistência - 3 de 3



Fonte: próprio autor.



#### 4.2.5 REALIZAR TRIAGEM JURÍDICA

A triagem jurídica (macroprocesso 20) é uma das etapas mais relevantes no atendimento da UDPESP, pois é nela que se identifica qual é a necessidade jurídica de determinado(a) assistido(a). É nela também que ocorre o primeiro contato, direto ou indireto, conforme será explicado a seguir, do(a) defensor(a) com a pessoa assistida.

Os(As) responsáveis em realizar a triagem jurídica são os(as) estagiários(as) de direito e um(a) defensor(a) designado(a) para tal função naquele dia específico. Isso porque, essa função de se responsabilizar pela triagem jurídica não é de um(a) defensor(a) específico(a), portanto há um sistema de plantão que funciona como um verdadeiro revezamento: cada dia um(a) defensor(a) é designado(a) para cumprir essa função. Esse revezamento é determinado conjuntamente pelos próprios defensores.

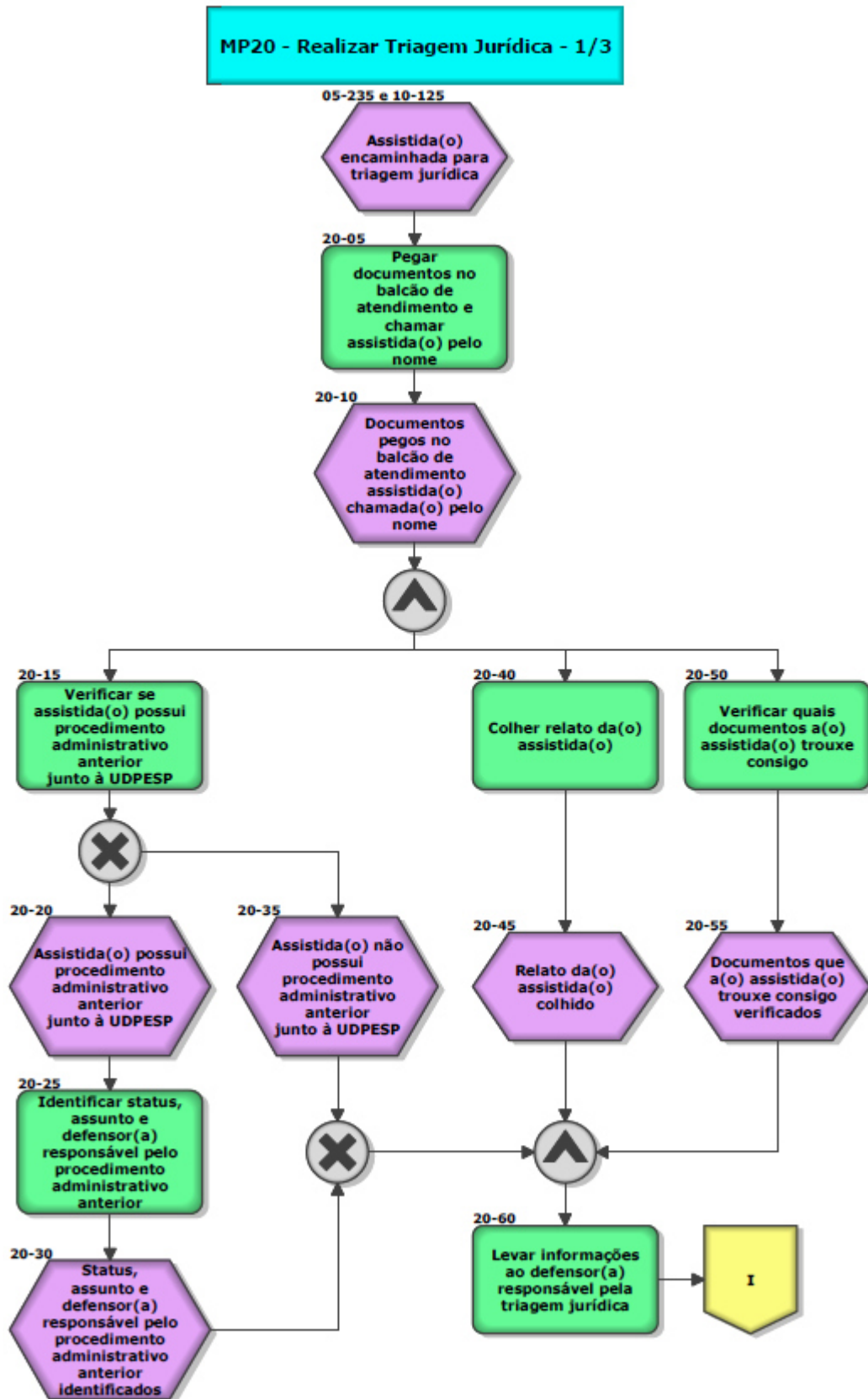
Conforme mostra a Figura 17, a triagem jurídica começa com o(a) estagiário(a) de direito buscando a documentação da pessoa assistida na bancada de atendimento (função 20-05)<sup>8</sup> e a chamando pelo nome para comparecer a uma baia de atendimento. Sem uma ordem exata de execução, o(a) estagiário(a) de direito precisa (I) verificar se a pessoa assistida possui procedimento administrativo anterior junto à UDPESP (função 20-15), (II) colher o relato da pessoa assistida (função 20-40) e (III) verificar quais documentos a pessoa assistida trouxe consigo (função 20-50).

O conceito de procedimento administrativo ficará mais claro no fim desta Seção somada à Seção 4.2.7, mas a função 20-15 significa basicamente verificar se aquela pessoa em específico já recebeu assistência da UDPESP anteriormente. Essa verificação é feita através de uma planilha de controle de procedimentos administrativos, alimentada principalmente pelo(a) oficial de defensoria responsável pela abertura, levantamento e arquivamento dos procedimentos administrativos (macroprocessos 30, 40 e 65). Alguns(as) estagiários possuem acesso remoto a uma cópia dessa planilha e, portanto, conseguem verificar de sua própria baia a existência ou não de um procedimento administrativo anterior. Aqueles que não possuem esse acesso precisam se dirigir ao que se convencionou chamar de cartório, que é o local onde fica o(a) oficial supracitada, para que esta acesse a planilha e realize a verificação.

---

<sup>8</sup> Conforme visto nas Seções 4.2.2 e 4.2.3, a documentação é colocada na bancada de atendimento pelos(as) responsáveis da triagem socioeconômica (evento 10-125) ou do atendimento inicial (evento 05-165).

Figura 17 - Realizar Triagem Jurídica - 1 de 3



Fonte: próprio autor.

Caso haja procedimento administrativo anterior junto à UDPESP (evento 20-20), identifica-se o status (se já foi arquivado ou não, ou seja, se a assistência da UDPESP já se deu por encerrada ou se ainda está em curso), o assunto (por exemplo: se é um procedimento de divórcio, inventário, usucapião, etc) e quem foi o(a) defensor(a) responsável por esse procedimento anterior. Essas informações são relevantes, pois há casos em que a pessoa assistida solicita algo que já está em andamento ou que caberia pedir num procedimento já aberto. Ainda, essas informações são importantes para, caso haja a abertura de um novo procedimento administrativo, a distribuição do mesmo ao(à) defensor(a) que já cuide de outro caso da pessoa assistida. Isso será explicado em mais detalhes na Seção 4.2.7.

Por “colher o relato da pessoa assistida” (função 20-40), entende-se a conversa que o(a) estagiário(a) de curso de direito possui com a pessoa assistida para compreender sua situação e a provável medida jurídica cabível, se alguma. Esse processo de compreensão se reforça com a verificação da documentação trazida pela pessoa assistida (função 20-50) que, muitas vezes, dá suporte à sua narrativa.

Uma vez cumpridas essas tarefas, o(a) estagiário(a) vai ao defensor(a) responsável pela triagem jurídica para apresentar a situação da pessoa assistida (função 20-60). Dessa forma, o contato entre a pessoa assistida e um(a) defensor(a) se dá na maioria das vezes de forma indireta, através dos estagiários de direito. Destaca-se, entretanto, que há defensores que preferem, além de receber as informações pelo(a) estagiário(a), ir conversar diretamente com os assistidos para melhor compreender sua situação.

Entendida a situação da pessoa assistida, o(a) defensor(a) irá verificar se é cabível ou não uma atuação da UDPESP naquele caso específico (função 20-70) conforme mostra a Figura 18. Essa análise leva em conta tanto as limitações de atuação da UDPESP (conforme salientado na Seção 2.1.2) quanto à possibilidade jurídica do caso<sup>9</sup>.

Verificando o(a) defensor(a) responsável pela triagem que não é cabível atuação pela UDPESP (evento 20-115), ele(a) assina um despacho fornecendo alguma orientação jurídica (informando por que a UDPESP não poderá auxiliar no caso em questão) (função 20-120) ou realizando o encaminhamento para o órgão que possui competência para atuar na

---

<sup>9</sup> Verifica-se, basicamente, se há algum instituto jurídico que possa ser usado para solucionar a situação da pessoa assistida, pois há casos não tutelados pelo direito (por exemplo: alguém querer construir um muro na propriedade de outra pessoa) e casos que, apesar de tutelados, possuem algum empecilho formal (por exemplo: prazo para interpor a medida jurídica adequada já tenha expirado).

situação específica da pessoa assistida (nos casos em que uma medida jurídica é cabível, mas foge da competência da UDPESP) (função 20-130).

Na hipótese de o(a) defensor(a) entender ser cabível a atuação da UDPESP (evento 20-75), ele(a) passa a verificar se a pessoa assistida trouxe todos os documentos necessários para essa atuação (função 20-80). Aqui se fala dos documentos juridicamente relevantes que dão suporte ao relato da pessoa assistida e que na maioria das vezes são necessários para a adoção da medida pretendida pela UDPESP.

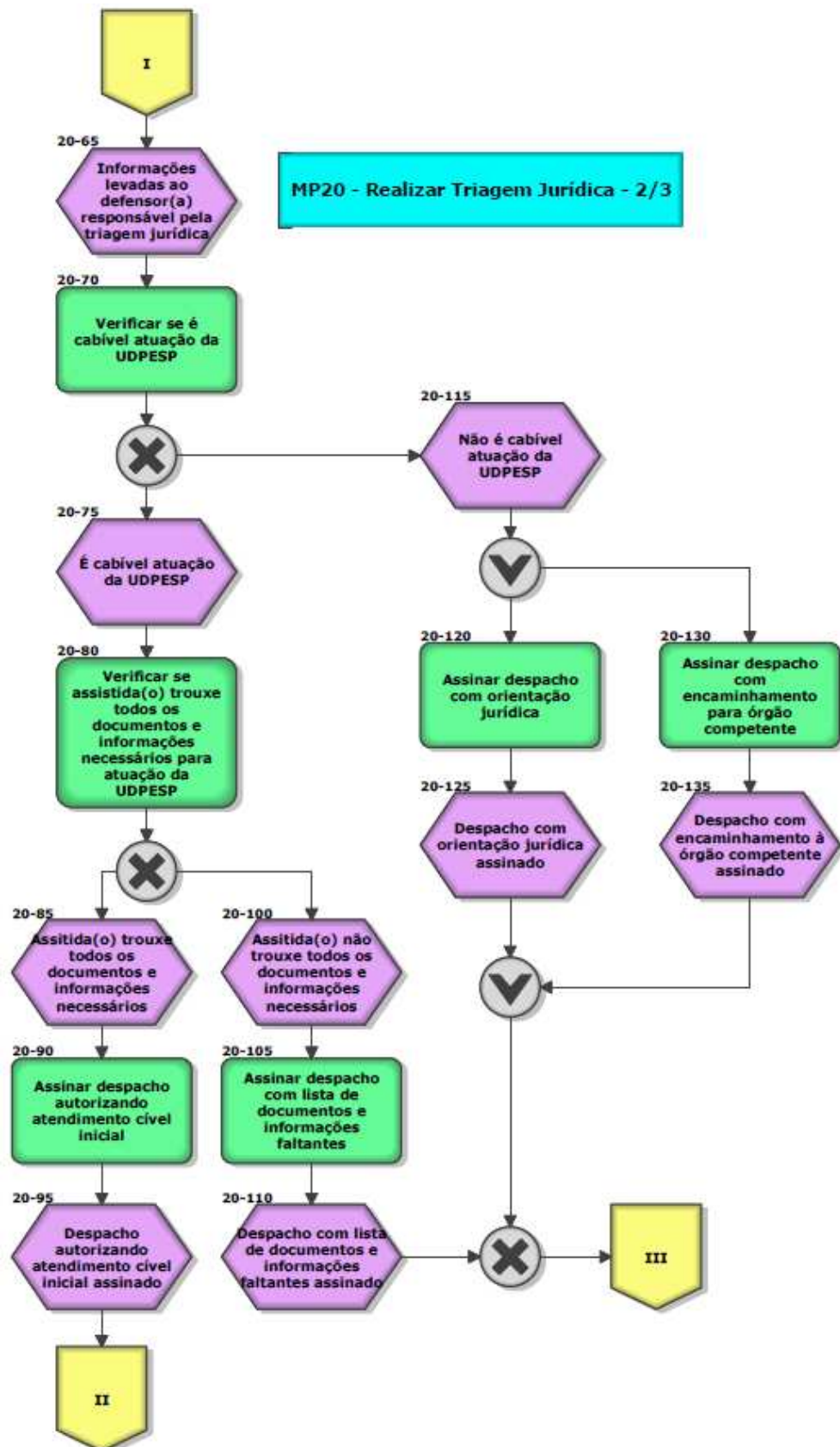
Caso a pessoa assistida já tenha trazido todos os documentos que o(a) defensor(a) julgue necessário (evento 20-85), este(a) assinará um despacho autorizando a realização do atendimento cível inicial (função 20-90), o qual será imediatamente feito pelo(a) estagiário(a) de direito (macroprocesso 25) ou será agendado (função 20-160). Somente ocorre o agendamento do atendimento cível inicial quando este não pode ser feito de imediato pela proximidade ao horário de encerramento das atividades de atendimento.

Se a pessoa assistida não trouxe toda a documentação necessária (evento 20-100), o(a) defensor(a) responsável pela triagem assinará um despacho listando os documentos faltantes (função 20-105).

Com o despacho do(a) defensor(a) em mãos, seja o de orientação jurídica (evento 20-125), seja o de encaminhamento (evento 20-135) ou o de documentos faltantes (evento 20-110), o(a) estagiário(a) de direito irá fazer o registro do atendimento no sistema virtual da DPE (função 20-140), relatando o que foi narrado pela pessoa assistida e o resultado da análise feita pelo(a) defensor(a) responsável pela triagem, ou seja, irá transcrever o conteúdo do despacho para o registro virtual. Isso está evidenciado na Figura 19. Esse registro é importante, pois, na hipótese de a pessoa assistida retornar à DPE, estará lá relatado o atendimento e seu resultado, evitando novas análises sobre o mesmo caso.

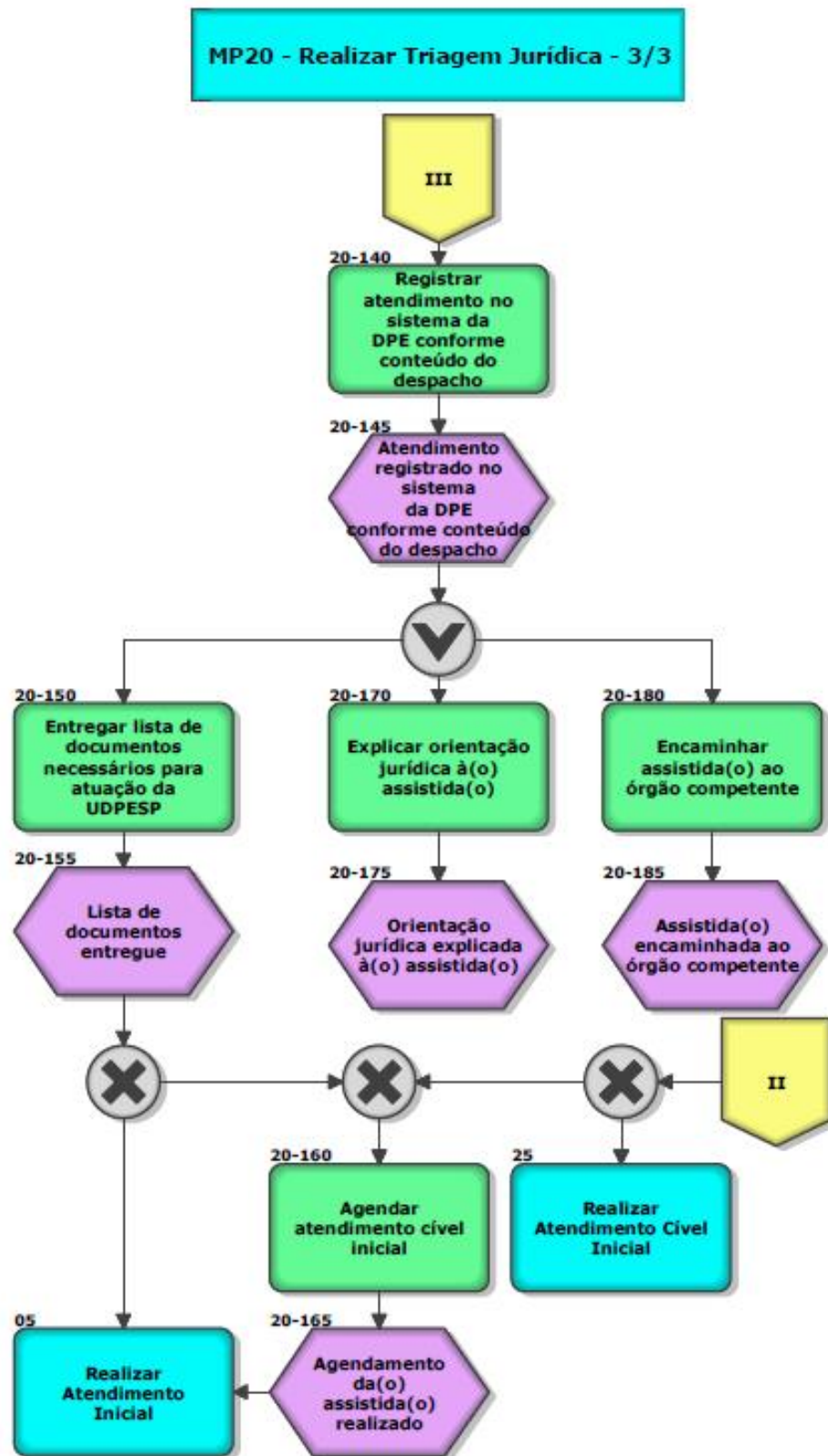
Uma vez registrado o atendimento no sistema, o(a) estagiário(a) explica o posicionamento do(a) defensor(a) à pessoa assistida, fazendo o encaminhamento ao órgão competente (função 20-180), explicando a orientação jurídica (função 20-170) ou entregando a lista de documentos necessários para a atuação da UDPESP (função 20-150). Nesta última hipótese, o(a) estagiário(a) solicitará que a pessoa assistida retorne outro dia à UDPESP com todos os documentos necessários, entregando-lhe a lista elaborada pelo(a) defensor(a).

Figura 18 - Realizar Triagem Jurídica - 2 de 3



Fonte: próprio autor.

Figura 19 - Realizar Triagem Jurídica - 3 de 3



Fonte: próprio autor.

Pode haver um agendamento para este retorno a depender do caso concreto (função 20-160), não havendo, por exemplo, caso os documentos elencados exijam diligências para serem obtidos (como pedir certidões em cartórios de registro civil ou de imóveis). Quando não há agendamento, a pessoa assistida é orientada a comparecer em qualquer dia logo que obtiver acesso a todos os documentos.

Todos os despachos aqui citados são realizados em um documento chamado de “folha de rosto de atendimento”, o qual foi criado pela própria UDPESP. Neste documento constam, além do espaço para os despachos, área própria para a identificação dos procedimentos anteriores dos assistidos junto à UDPESP (obtidos na função 20-25).

#### 4.2.6 REALIZAR ATENDIMENTO CÍVEL INICIAL

O atendimento cível inicial (macroprocesso 25) é o momento em que se recolhem de forma definitiva todas as informações necessárias para a atuação da UDPESP. De certo modo, todas as outras etapas aqui já descritas são preparatórias para este momento, pois é aqui que será registrada em detalhes a situação a que a pessoa assistida pede auxílio, permitindo a atuação de um(a) defensor(a).

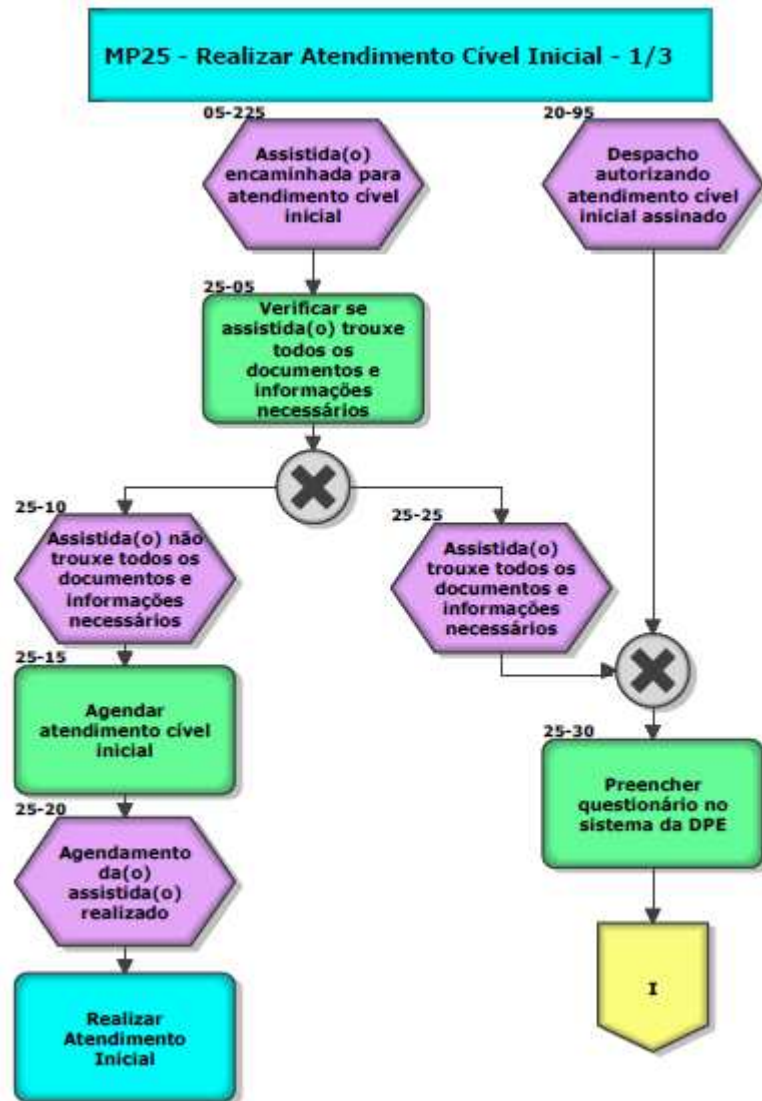
Tal registro em detalhes é feito através de um questionário fornecido pelo próprio sistema da DPE e ele varia a depender do caso em questão (há por exemplo, um questionário específico para casos de divórcio e outro para o de usucapião de imóveis). Quem preenche o questionário é um(a) dos estagiários(as) de direito, mas quem define qual questionário irá ser preenchido é o(a) defensor(a) responsável pela triagem jurídica no momento de realizar seu despacho que autoriza o atendimento cível inicial (evento 20-95).

Conforme evidencia a Figura 20, há duas formas de ele ser iniciado: pelo encaminhamento realizado no atendimento inicial (evento 05-225) ou pelo despacho do(a) defensor(a) responsável pela triagem jurídica (evento 20-95). Esta última hipótese ocorre quando, na triagem jurídica, percebe-se que a pessoa a ser pessoa assistida já está com todos os documentos e informações necessários para a atuação da UDPESP em mãos, então, passa-se logo para o preenchimento do questionário (função 25-30).

Caso na triagem jurídica se identifique documentos ou informações faltantes, a pessoa assistida terá que retornar com os mesmos, momento em que será redirecionada diretamente ao atendimento cível inicial (evento 05-225). Aqui, o(a) estagiário(a) de direito irá,

antes de preencher o questionário, verificar se a pessoa assistida realmente trouxe todos os documentos e informações (função 25-05).

Figura 20 - Realizar Atendimento Cível Inicial - 1 de 3



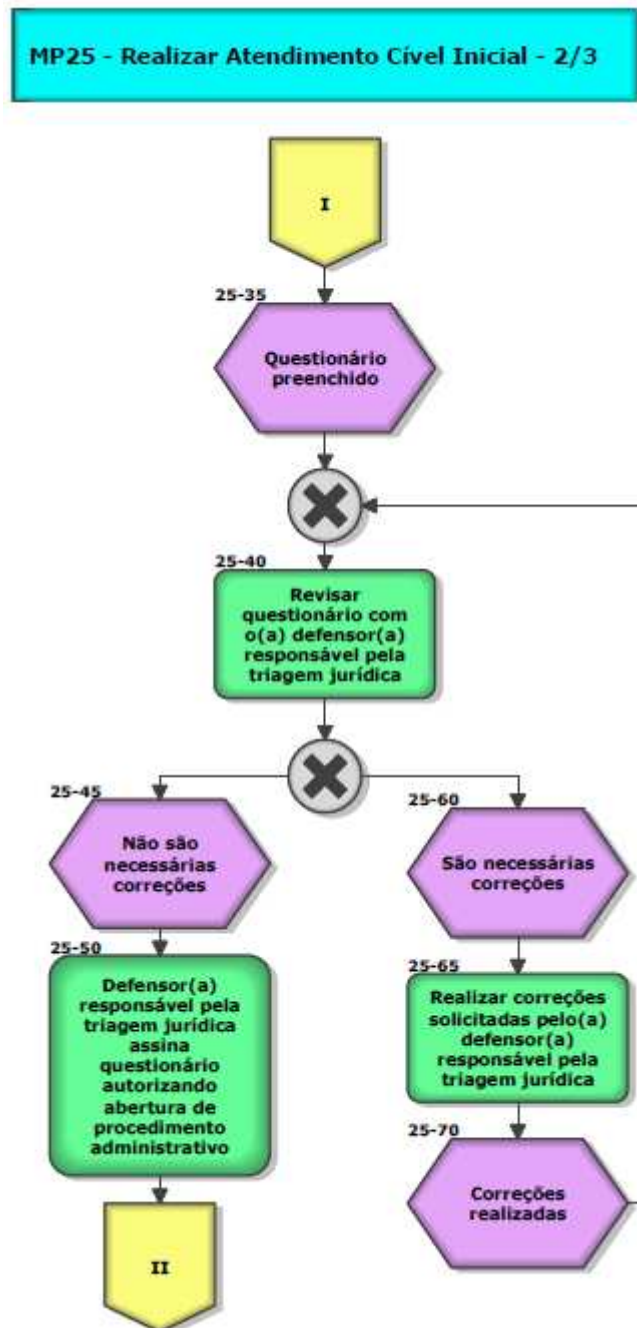
Fonte: próprio autor.

Caso tenha trazido, o questionário passará a ser preenchido (função 25-30), caso contrário, serão apontados novamente quais documentos ou informações estão faltando e será realizado um novo agendamento (função 25-15) para que a pessoa assistida retorne mais uma vez à UDPESP.



A Figura 21 evidencia que, uma vez preenchido o questionário (evento 25-35), o(a) estagiário(a) que o preencheu irá revisá-lo junto ao(à) defensor(a) responsável pela triagem para saber se são ou não necessárias correções (função 25-40).

Figura 21 - Realizar Atendimento Cível Inicial - 2 de 3



Fonte: próprio autor.

Em caso afirmativo (evento 25-60), elas são feitas (função 25-65) e o questionário é novamente levado ao defensor(a) até o momento em que não houver mais correções necessárias. Essa revisão é importante, pois, quando for designado um(a) defensor(a) para

cuidar desse caso (conforme será visto no macroprocesso 30), as informações contidas no questionário é que farão este(a) defensor(a) entender a situação da pessoa assistida. Caso o questionário esteja mal preenchido, a pessoa assistida terá de retornar novamente à UDPESP apenas para esclarecer o que ficou obscuro no questionário.

Enfim, quando o(a) defensor(a) responsável pela triagem entende que o questionário está bem preenchido e não precisa de ajustes ou correções (evento 25-45), ele(a) assina o questionário, autorizando a abertura de um procedimento administrativo com base naquele questionário e nos documentos recolhidos da pessoa assistida (função 25-50).

Com o questionário assinado pelo(a) defensor(a) da triagem, o(a) estagiário(a) de direito precisa realizar duas funções conforme mostra a Figura 22. A primeira é colher a assinatura da pessoa assistida no questionário, autorizando, então, o uso daquelas informações para a atuação da UDPESP (função 25-85). A segunda é passar instruções sobre o funcionamento do atendimento de acompanhamento na UDPESP (macroprocesso 45, conforme descrito na Seção 4.2.12 e 4.2.13).

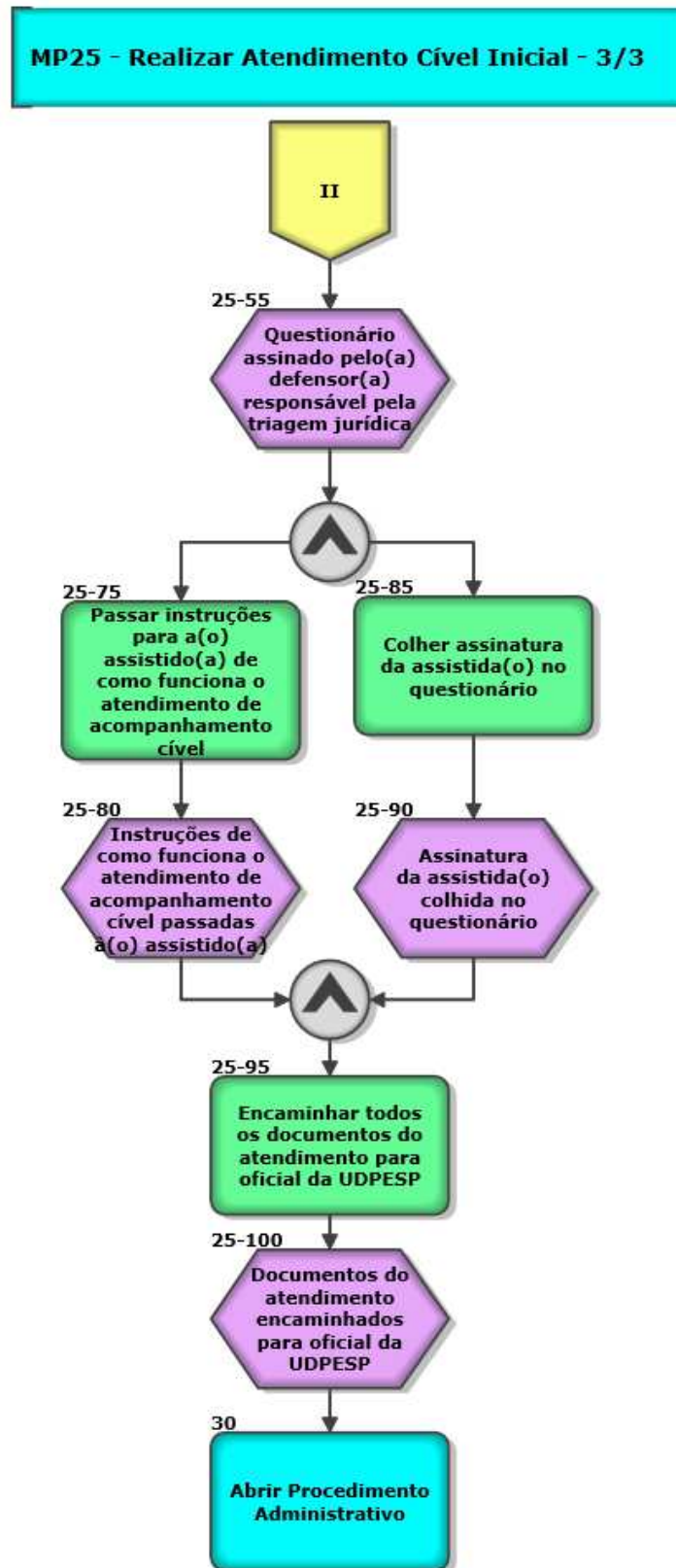
Daqui, encaminha-se o questionário e os demais documentos recolhidos para um(a) oficial, de forma que ele abra o procedimento administrativo para o respectivo caso, conforme descrito na Seção 4.2.7 a seguir.

#### 4.2.7 ABRIR PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO

Completado o atendimento cível inicial (macroprocesso 25), todos os documentos colhidos com a pessoa assistida e os produzidos na própria UDPESP (como por exemplo o questionário respondido no atendimento cível inicial, a folha de rosto de atendimento emitida na triagem jurídica, a aprovação do perfil socioeconômico emitida na triagem socioeconômica) são encaminhados a um(a) oficial (evento 25-100) para que monte a pasta física do procedimento administrativo (função 30-05). Isso é mostrado na Figura 23.

Uma vez montada, o procedimento administrativo é encaminhado para o(a) defensor(a) coordenador(a) da UDPESP para que realize a distribuição do mesmo (função 30-25). A distribuição consiste em designar quem será o(a) defensor(a) responsável por determinado procedimento administrativo e que tomará todas as providências necessárias para executar as medidas jurídicas cabíveis.

Figura 22 - Realizar Atendimento Cível Inicial - 3 de 3



Fonte: próprio autor.

O principal critério para distribuição é o baseada na matéria, conforme divisão de trabalho entre os(as) defensores(as) cíveis (apontada na Seção 4.1). Tratando-se de um caso que envolva saúde ou juventude, o procedimento administrativo será distribuído para o(a) único(a) defensor(a) que cuida exclusivamente desta área.

Se tratar de direito de família, será distribuído para um(a) dos(as) três defensores(as) que tratam do assunto na unidade. A preferência será dada para, se for o caso, quem autorizou a abertura do procedimento administrativo no atendimento cível inicial (evento 25-55). No caso de não ser nenhum deles, será distribuído de forma equânime. Não pertencendo a nenhuma dessas matérias, será distribuída ao(à) defensor(a) que cuida dos procedimentos cíveis em geral.

Feita a distribuição, o(a) defensor(a) coordenador(a) da unidade reencaminha os procedimentos administrativos para o(a) oficial, que colocará sobre eles uma etiqueta de identificação com seus dados básicos (função 30-35). Isso é evidenciado na Figura 24. Ainda, cria-se um registro (função 30-45) de cada procedimento administrativo recém criado na planilha de controle. Esta planilha é importante para, posteriormente, saber qual é o status e a localização dos procedimentos administrativos.

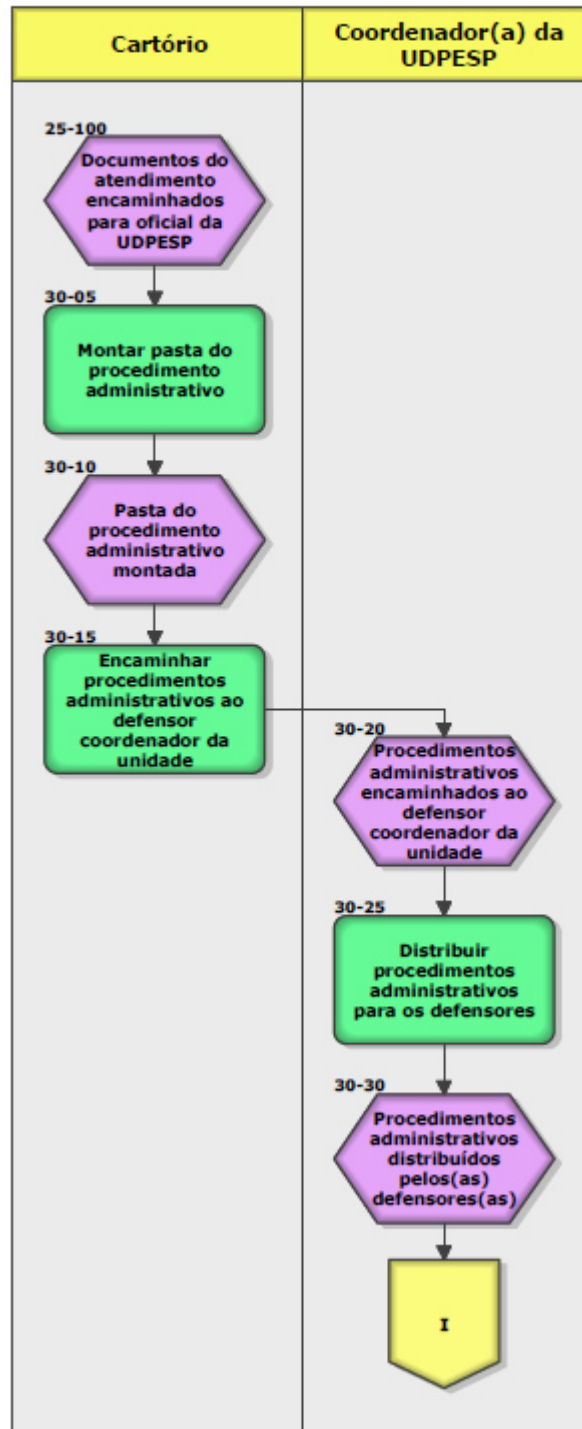
Feito o registro, o(a) oficial encaminha o procedimento administrativo ao seu defensor(a) responsável (função 30-55) para que este(a) prepare a medida jurídica cabível (macroprocesso 55). Ainda, emite-se uma carta para comunicar à pessoa assistida quem é o(a) defensor(a) responsável pelo seu caso e quais são os dias de atendimento caso tenha interesse em fazer um acompanhamento. Isso será mais detalhado na Seção 4.2.12, mas, basicamente, cada defensor(a) possui um dia específico para realizar o atendimento de acompanhamento cível (macroprocesso 45).

As cartas são enviadas pelos Correios junto com uma ficha, também preparada pelo(a) oficial, que contém os dados principais do procedimento administrativo. A ideia é que, caso a pessoa assistida precise comparecer à UDPESP, ela consiga facilitar seu encaminhamento no atendimento inicial ao apresentar essa ficha.

Cabe aqui ressaltar mais uma vez que tudo isso só vale para os casos cíveis, pois os casos criminais são trabalhados de forma totalmente digital, não possuindo procedimentos administrativos em pastas físicas.

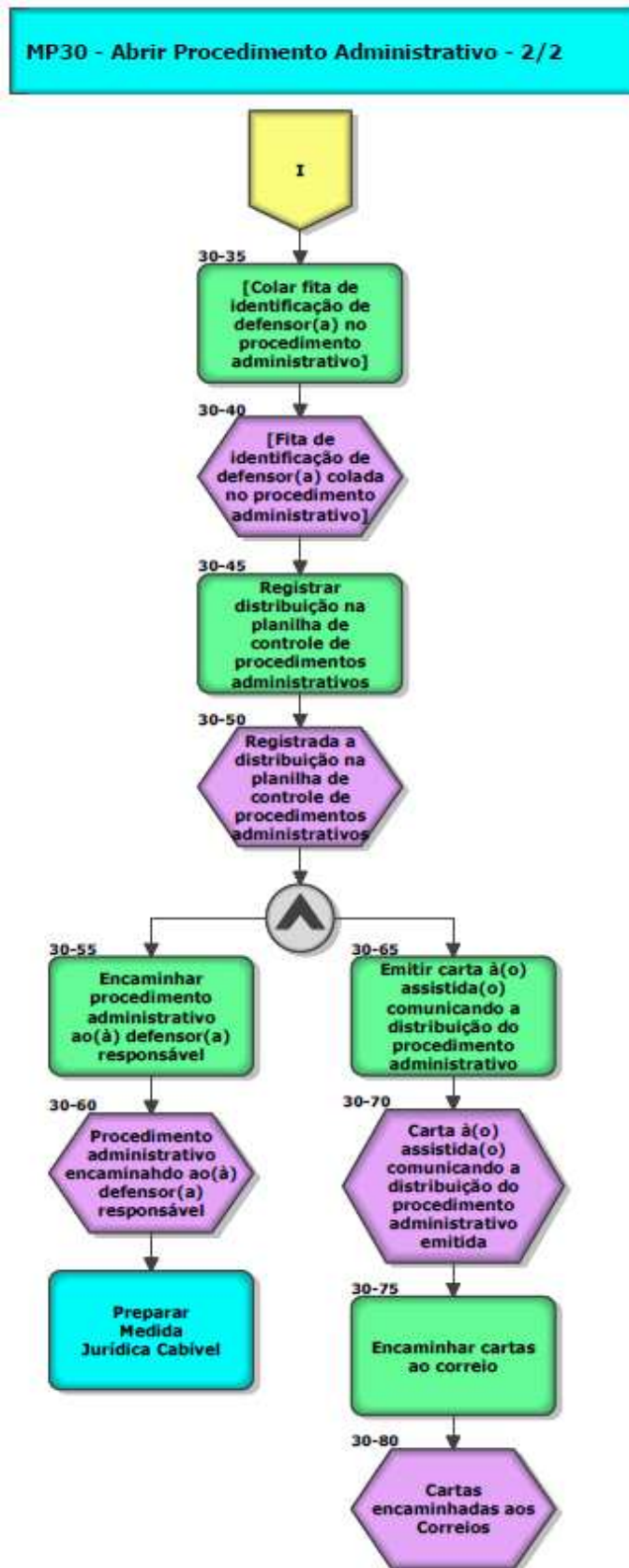
Figura 23 - Abrir Procedimento Administrativo - 1 de 2

**MP30 - Abrir Procedimento Administrativo - 1/2**



Fonte: próprio autor.

Figura 24 - Abrir Procedimento Administrativo - 2 de 2



Fonte: próprio autor.

#### 4.2.8 PREPARAR MEDIDA JURÍDICA CABÍVEL

Conforme mencionado na Seção 4.2.1, a preparação da medida jurídica cabível (macroprocesso 55) pode ser considerado um dos núcleos do principal processo de negócio da de todas as atividades da UDPEPSP. É aqui que um(a) defensor(a) público irá se dedicar para auxiliar da melhor maneira possível as pessoas assistidas.

Grande parte das vezes, isso significa dar entrada ou apresentar defesa em um processo judicial no interesse de algum(a) assistido(a). O objeto desses processos é das mais diversas matérias (definição ou execução de alimentos, divórcio, usucapião, retificação de assento de nascimento, indenizações em geral etc.). Há casos também em que a atuação do defensor se resume em uma atuação extrajudicial, ou seja, fora de um processo judicial formalizado, como quando faz comunicações com bancos, cartórios ou outros órgãos e instituições pedindo esclarecimentos ou tentando solucionar o problema do(a) assistido(a) sem ter de acionar o judiciário.

Assim, em vista das inúmeras possibilidades de atuação e considerando que cada defensor(a) público possui independência funcional para atuar da forma que entende ser melhor para o(a) assistido(a), não foi feito um mapeamento deste macroprocesso.

Destaca-se aqui que, caso uma atuação extrajudicial do defensor público já baste para resolver a situação do assistido, o procedimento administrativo é encaminhado para seu arquivamento (macroprocesso 65), marcando o encerramento da atuação da UDPEPSP para aquele caso específico. Porém, havendo necessidade de participar de um processo judicial, o(a) defensor(a) irá tomar todas as medidas necessárias para tal e o(a) mesmo(a) deverá acompanhar o processo de forma que sempre adote a medida que entenda ser de maior interesse para a pessoa assistida. Por isso que, no mapeamento de macroprocessos, há um verdadeiro ciclo entre o macroprocesso 55 (preparar medida jurídica cabível) e o 60 (acompanhar processo judicial).

#### 4.2.9 ACOMPANHAR PROCESSO JUDICIAL

De forma bastante simplificada, pode-se entender um processo judicial como um procedimento em que duas partes tentam convencer um(a) juiz(a), de forma intercalada, a deliberar a seu favor em determinada situação. Assim, há vários momentos que cada uma das partes precisa se manifestar e isso pode variar de acordo com o objeto do processo e mesmo com a manifestação da outra parte ou do(a) próprio(a) juiz(a). Assim, seria praticamente

impossível fazer um mapeamento detalhado que abarcasse todas as situações em que a atuação UDPESP é necessária.

Soma-se a isso o fato de que, mesmo que fosse possível fazer um mapeamento, ele não seria muito útil no presente trabalho em vista que o processo judicial é regido por leis e códigos que, em regra, não podem ser alterados pela vontade das partes, então não seria possível aplicar as técnicas e ferramentas de GpP neste contexto.

Importante salientar que um processo judicial pode demandar várias atuações de um(a) defensor(a) público(a) e que, em algumas delas pode o(a) assistido(a) ser intimado(a) a participar ou prestar informações. Toda vez que isso ocorrer, o(a) assistido(a) será intimado(a) por carta ou telefone a comparecer na UDPESP no dia de atendimento do(a) defensor(a) responsável pelo caso (macroprocessos 45 e 50).

Uma vez encerrado o processo judicial, o procedimento administrativo é arquivado (macroprocesso 65).

#### 4.2.10 ARQUIVAR PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO

O arquivamento de um procedimento administrativo (macroprocesso 65) marca o encerramento do mesmo, ou seja, representa o fim da atuação da UDPESP sobre determinado caso trazido por um(a) assistido(a).

De acordo com a Figura 25 e conforme já descrito nas Seções 4.2.8 e 4.2.9, é sempre um(a) defensor(a) público(a) que determina o arquivamento de um determinado procedimento administrativo (evento 65-05). Com essa determinação, o(a) defensor(a) encaminha o procedimento a ser arquivado para o(a) oficial que é encarregado(a) por tal operação (função 65-10).

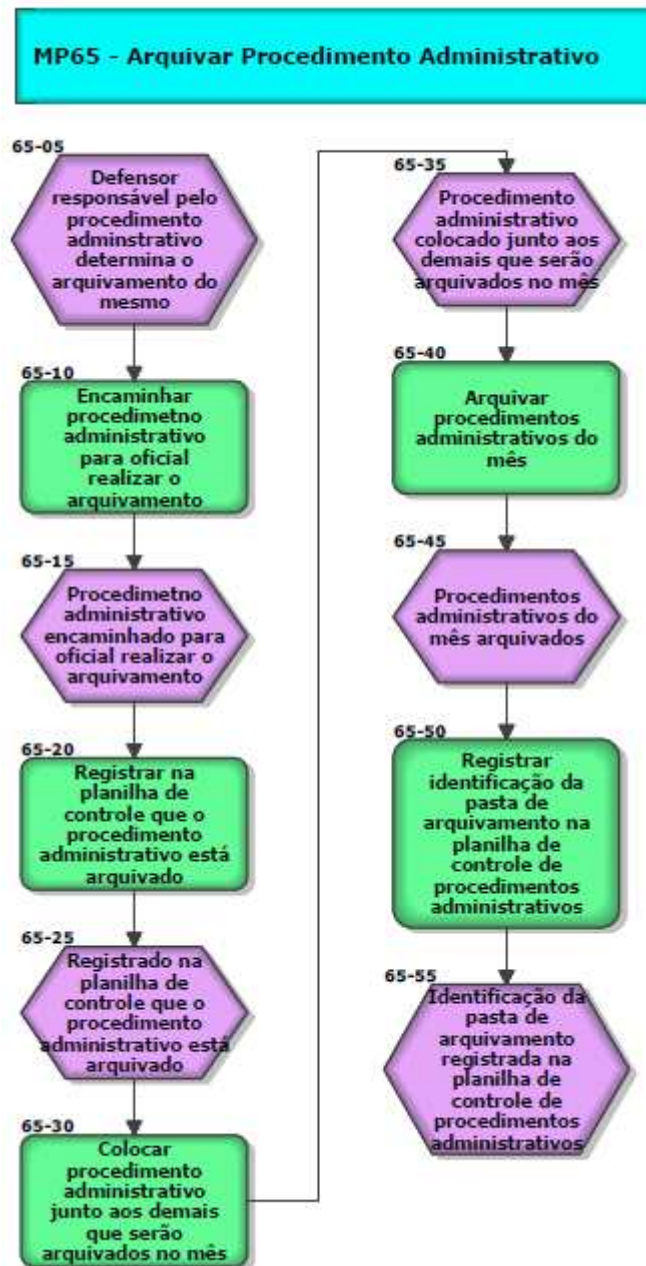
Quando o(a) oficial recebe os procedimentos a serem arquivados, ele(a) logo lança o arquivamento na planilha de controle de procedimentos administrativos (função 65-20), indicando que tais procedimentos já saíram da guarda dos defensores e se encontra agora com o(a) oficial. Logo depois, colocam-se todos os procedimentos a serem arquivados em um único lugar (função 65-30) para que, ao final do mês, sejam arquivados em lote.

O arquivamento é feito colocando-se os procedimentos em grandes pastas numeradas que são armazenadas em uma espécie de depósito dentro da própria UDPESP (função 65-40). Uma vez levado a esse depósito, o(a) oficial registra a identificação da pasta na



planilha de controle (função 65-50), possibilitando a localização precisa do procedimento administrativo caso necessário no futuro.

Figura 25 - Arquivar Procedimento Administrativo



Fonte: próprio autor.

#### 4.2.11 LEVANTAR PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO

O termo “levantamento” significa nada mais que colocar à disposição para consulta de quem requerer um procedimento administrativo específico.

Para melhor compreender o presente macroprocesso, interessante discorrer sobre como funciona o gerenciamento de procedimentos administrativos. Existem basicamente 3 lugares possíveis para a guarda dos mesmos.

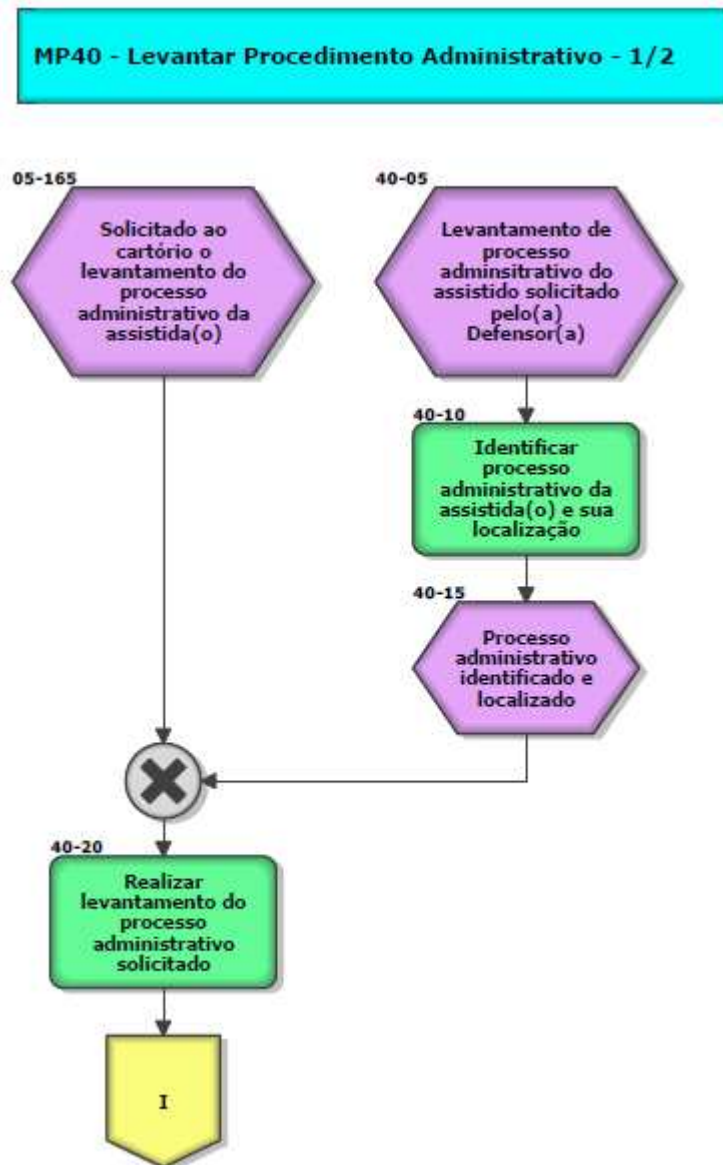
O primeiro local, de mais difícil acesso, é o arquivo, onde são estocados todos os procedimentos administrativos referentes a casos já encerrados, conforme visto na Seção 4.2.10.

O segundo local é a própria sala do(a) defensor(a) responsável pelo caso em questão. Cada defensor(a) mantém consigo os procedimentos sobre os quais estão trabalhando. Entretanto, como o volume de casos é bastante elevado, à medida que os(as) defensores(as) vão atuando, eles(as) enviam os procedimentos para um local que é chamado internamente de “cartório”. Trata-se basicamente de um local com vários armários nos quais é possível guardar um elevado número de procedimentos administrativos, mas que, diferentemente do arquivo, são de mais fácil acesso. Dessa forma, neste terceiro local, no cartório, ficam todos os procedimentos administrativos que ainda não foram encerrados, mas que não estão sendo objeto de trabalho dos(as) defensores no momento. Trata-se, portanto, de um local transitório, onde se armazenam os procedimentos que, a depender da evolução do caso, ou serão uma vez mais trabalhados pelos(as) defensores(as) ou serão enviados ao arquivo.

Observa-se, ainda, que há um(a) oficial de defensoria responsável pelo cartório, fazendo a guarda e a retirada dos procedimentos administrativos e a atualização do status dos mesmos na planilha de controle de procedimentos administrativos. Esse controle é importante para possibilitar o levantamento, como será visto a seguir.

Conforme evidencia o mapeamento das Figuras 26, o levantamento ocorre em duas hipóteses. A primeira é quando um(a) assistido(a) comparece à UDPESP para consultar o andamento de seu caso ou para trazer uma nova informação relevante sobre o mesmo (evento 05-205). Quando isso ocorre, o(a) responsável pelo atendimento inicial (macroprocesso 05) já identifica a localização do procedimento administrativo pela planilha de controle e solicita ao(à) oficial para que este seja levantado (evento 05-165). Uma vez levantado pelo(a) oficial, o procedimento administrativo é, conforme evidencia a Figura 27, levado ou para a bancada de atendimento (função 40-40), permitindo a realização do atendimento de acompanhamento cível (macroprocesso 45), ou diretamente para os estagiários da equipe de saúde e juventude (função 40-55) para a realização do atendimento específico (macroprocesso 50).

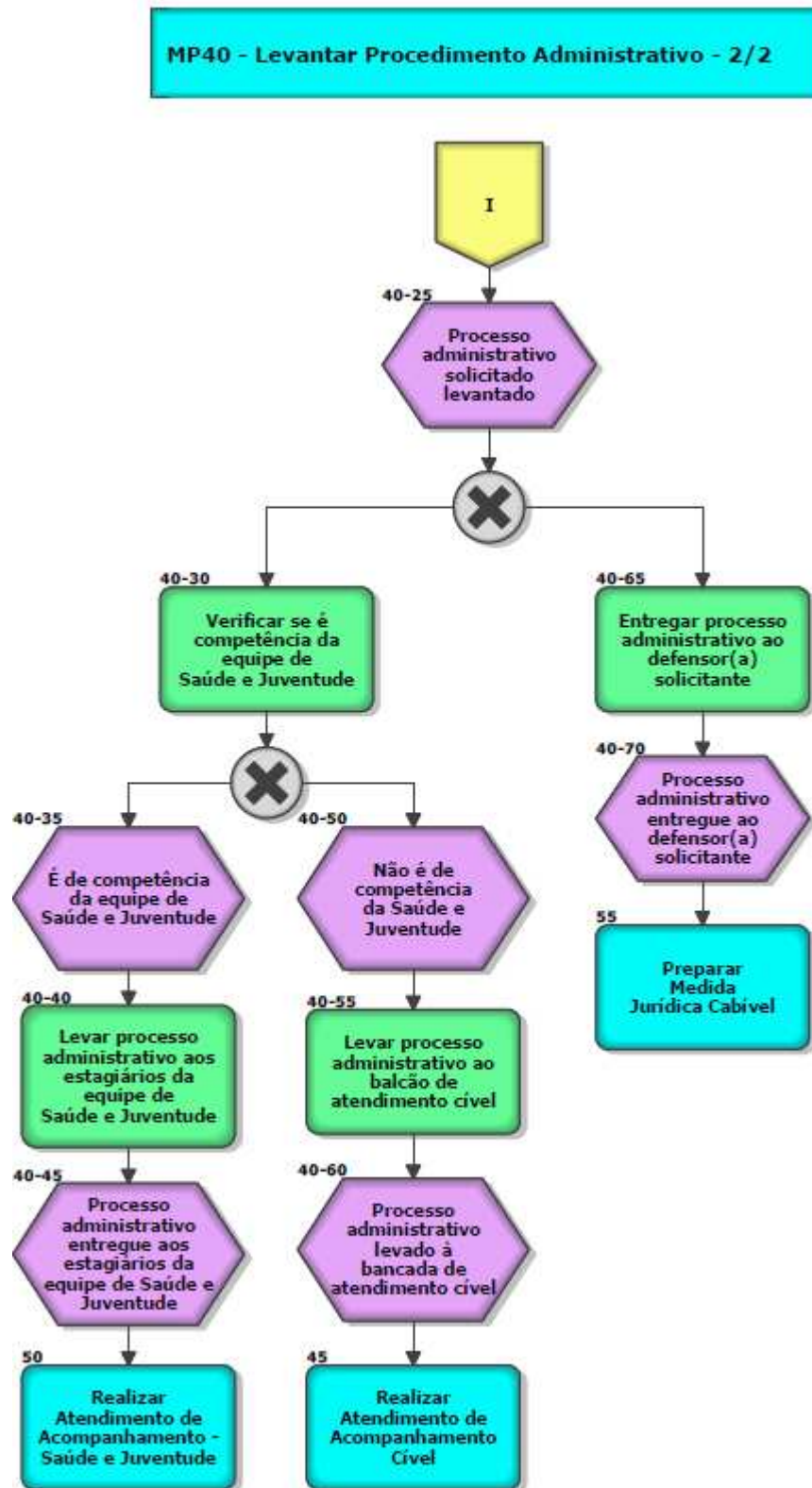
Figura 26 - Levantar Procedimento Administrativo - 1 de 2



Fonte: próprio autor.

A segunda hipótese é quando um(a) defensor(a) precisa fazer uma consulta a determinado procedimento administrativo para desempenhar alguma medida jurídica. Isso ocorre geralmente quando, no decorrer de um processo judicial, é solicitada a manifestação do(a) defensor(a). Então, solicita-se o levantamento ao oficial (evento 40-05), o qual irá localizá-lo (função 40-10) para daí entregar ao(à) defensora solicitante (função 40-65).

Figura 27 - Levantar Procedimento Administrativo - 2 de 2



Fonte: próprio autor.

#### 4.2.12 REALIZAR ATENDIMENTO DE ACOMPANHAMENTO CÍVEL

O atendimento de acompanhamento cível representa o principal canal de comunicação entre a UDPESP e seus assistidos(as) após a abertura de um procedimento administrativo. A comunicação por este canal, conforme ficará mais claro a seguir, pode ser iniciada por ambos os lados, ou seja, um(a) defensor(a) pode convocar a pessoa assistida para comunicar sobre algum andamento da medida jurídica tomada ou solicitar maiores esclarecimentos, bem como a própria pessoa assistida pode comparecer à UDPESP solicitando ou trazendo informações sobre o procedimento administrativo.

De forma a organizar a rotina de trabalho dos(as) defensores(as) e, ao mesmo tempo, distribuir o número de pessoas que buscam o atendimento de acompanhamento durante a semana, cada defensor(a) cível somente atende em dias específicos. Assim, um defensor só atende de quinta-feira, outra defensora somente nas segundas e nas quartas e assim por diante.

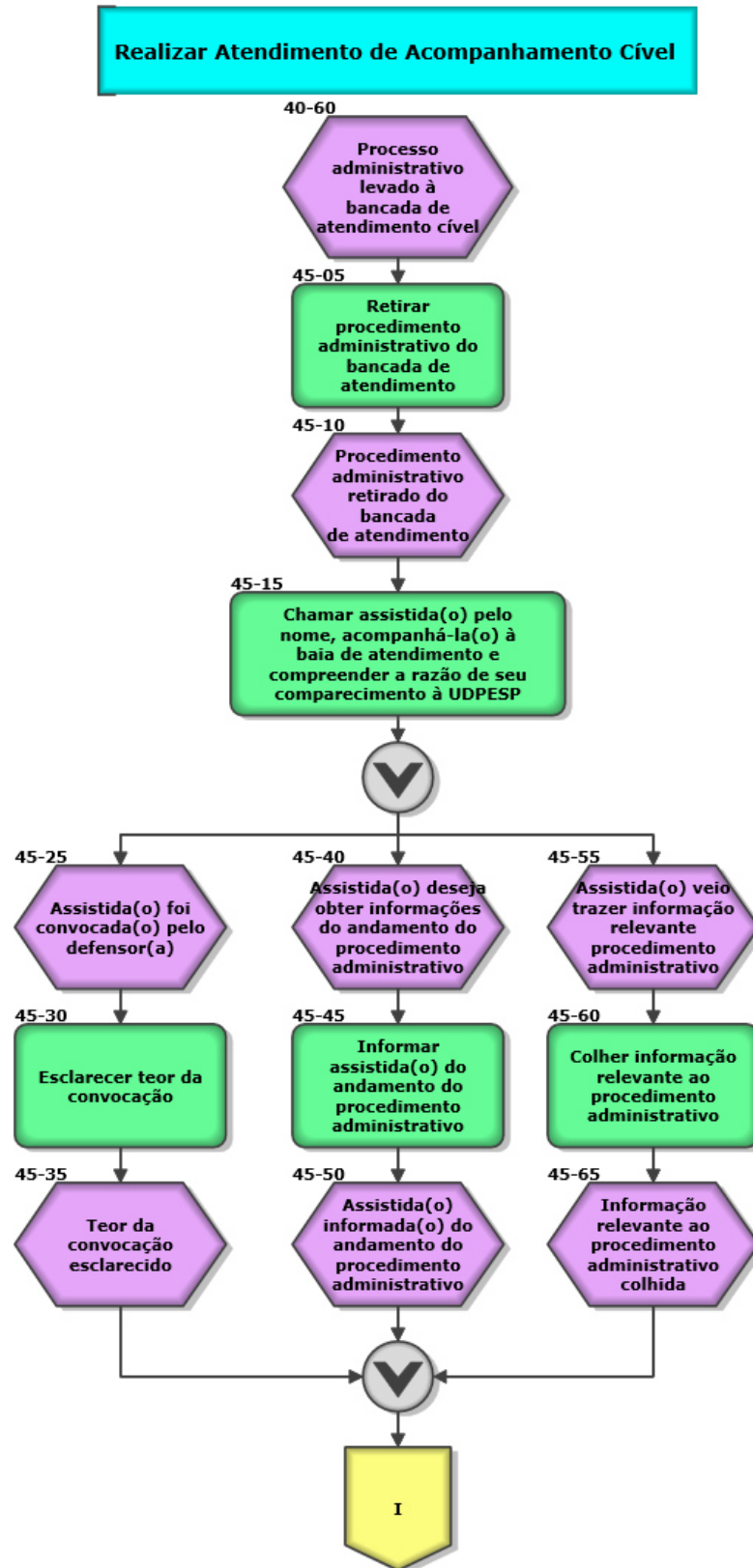
Os principais responsáveis pelo atendimento de acompanhamento cível são os(as) estagiários(as) de direito que trabalham diretamente com cada defensor(a), por exemplo, nos procedimentos administrativos de responsabilidade do defensor A, são os(as) estagiários(as) ligados a esse defensor que terão preferência para realizar o atendimento de acompanhamento. Isso porque, em vista da independência funcional que cada defensor(a) possui para atuar da melhor maneira que acredita, existem certas preferências para o atendimento de acompanhamento a depender do(a) defensor(a). Assim, os(as) estagiários(as) que trabalham diretamente com determinado(a) defensor(a) estão mais aptos(as) para atenderem conforme as preferências deste(a).

Entretanto, diante de um grande volume de assistidos(as) buscando o acompanhamento cível, outros(as) estagiários(as) de direito podem realizar este atendimento.

Dito isto, passa-se à descrição dos mapeamentos das Figuras 28 a 30.

Tudo começa com o(a) oficial de defensoria levando à bancada de atendimento os procedimentos administrativos que serão objeto de atendimento de acompanhamento (evento 40-60), formando uma pilha. Os(as) estagiários(as) de direito se dirigem, então, à bancada e pegam o procedimento administrativo do topo desta pilha (função 45-05). Assim, a ordem de atendimento é definida pela posição do procedimento administrativo nesta pilha, sendo que o(a) oficial que a controla, colocando os procedimentos administrativos das pessoas que possuem atendimento preferencial no topo da pilha e o das demais abaixo.

Figura 28 - Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível - 1 de 3



Fonte: próprio autor.

Com o procedimento administrativo em mãos, o(a) estagiário(a) chama a pessoa assistida para que compareça a sua baía e busca compreender a razão do comparecimento da pessoa assistida (função 45-15). Isto é feito lendo-se a instrução deixada pelo(a) defensor(a) no próprio procedimento administrativo, em caso de convocação pelo(a) mesmo(a) (evento 45-25), ou conversando com a pessoa assistida, quando esta deseja obter informações sobre o andamento do procedimento administrativo (evento 45-40) ou quando pretende prestar alguma informação relevante (evento 45-55).

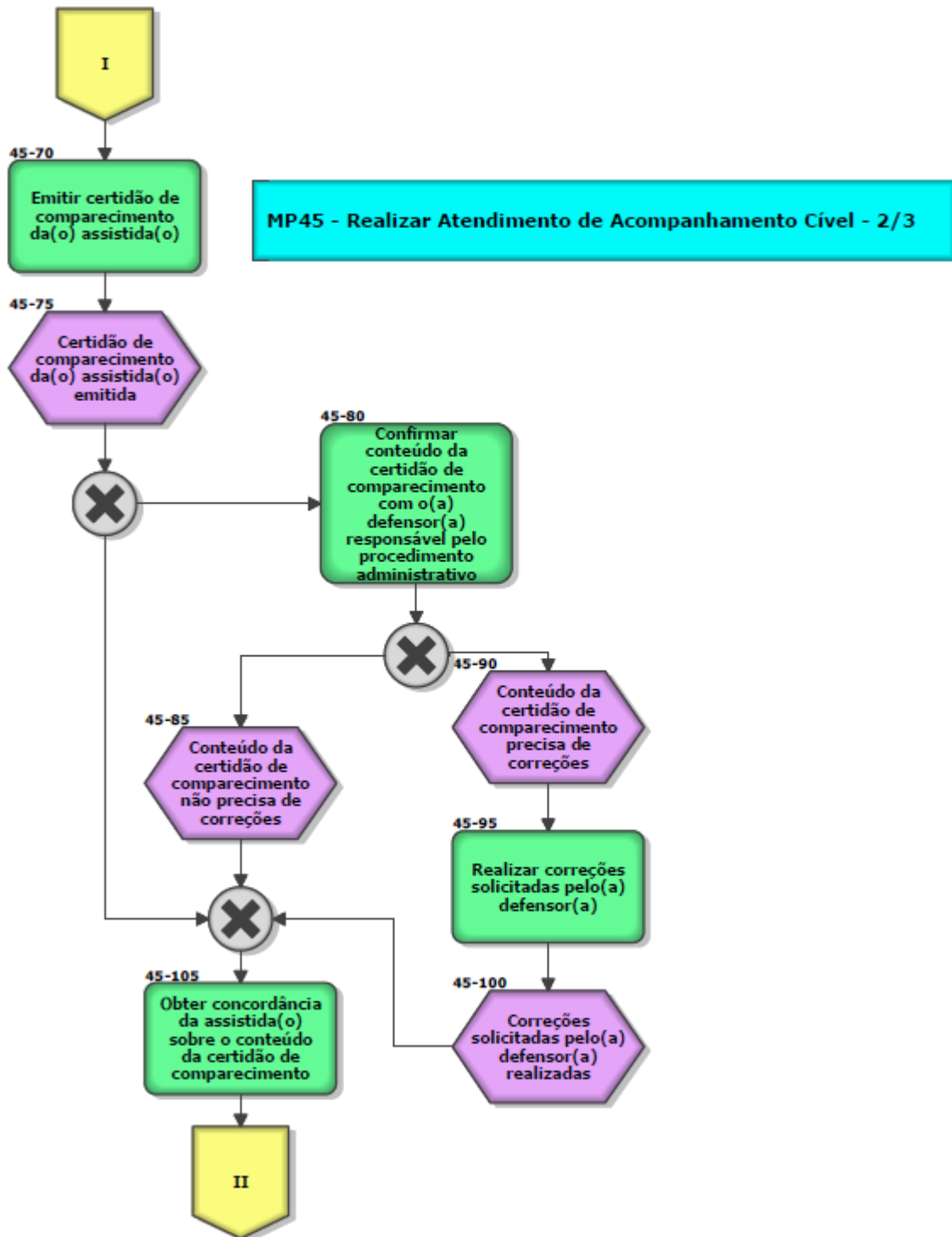
Em caso de convocação, o(a) estagiário(a) esclarece à pessoa assistida o motivo dela ter sido convocada e passa as instruções do(a) defensor(a) responsável sobre seu caso (função 45-30). Isso ocorre, por exemplo, quando se quer anunciar a ocorrência de uma decisão judicial importante ou quando é necessário que a pessoa assistida forneça alguma nova informação ou documento.

Nos demais casos, ou se presta as informações sobre o procedimento administrativo solicitadas pela pessoa assistida (função 45-45) ou se colhe as novas informações que a mesma trouxe (função 45-60). Um exemplo desta última hipótese é quando, em um pedido de cobrança promovido pela parte assistida, o devedor quitou a dívida e, então, a assistência da defensoria já não é mais necessária.

Em todos os casos, o(a) estagiário(a) de curso de Direito irá elaborar uma Certidão de Comparecimento, esclarecendo o que foi tratado no atendimento (função 45-70). Essa certidão representa o registro que ficará no procedimento administrativo e que permitirá a consulta no futuro do que houve naquele determinado atendimento. Inclusive, esta certidão servirá para que o(a) defensor(a) responsável por aquele caso em particular entenda o que ocorreu no atendimento e considerá-lo na adoção da medida jurídica cabível.

Dada a importância desta certidão, seu conteúdo deve ser confirmado pelo defensor(a) responsável pelo procedimento administrativo (função 45-80) antes da finalização do atendimento de acompanhamento, permitindo que, caso assim entenda o(a) defensor(a) (evento 45-90), mais informações sejam inclusas ou que correções sejam feitas (função 45-95). Caso não seja necessária nenhuma alteração na certidão (evento 45-85), o(a) estagiário(a) a apresenta para a pessoa assistida para que ela a leia e dê sua concordância quanto ao conteúdo.

Figura 29 - Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível - 2 de 3



Fonte: próprio autor.

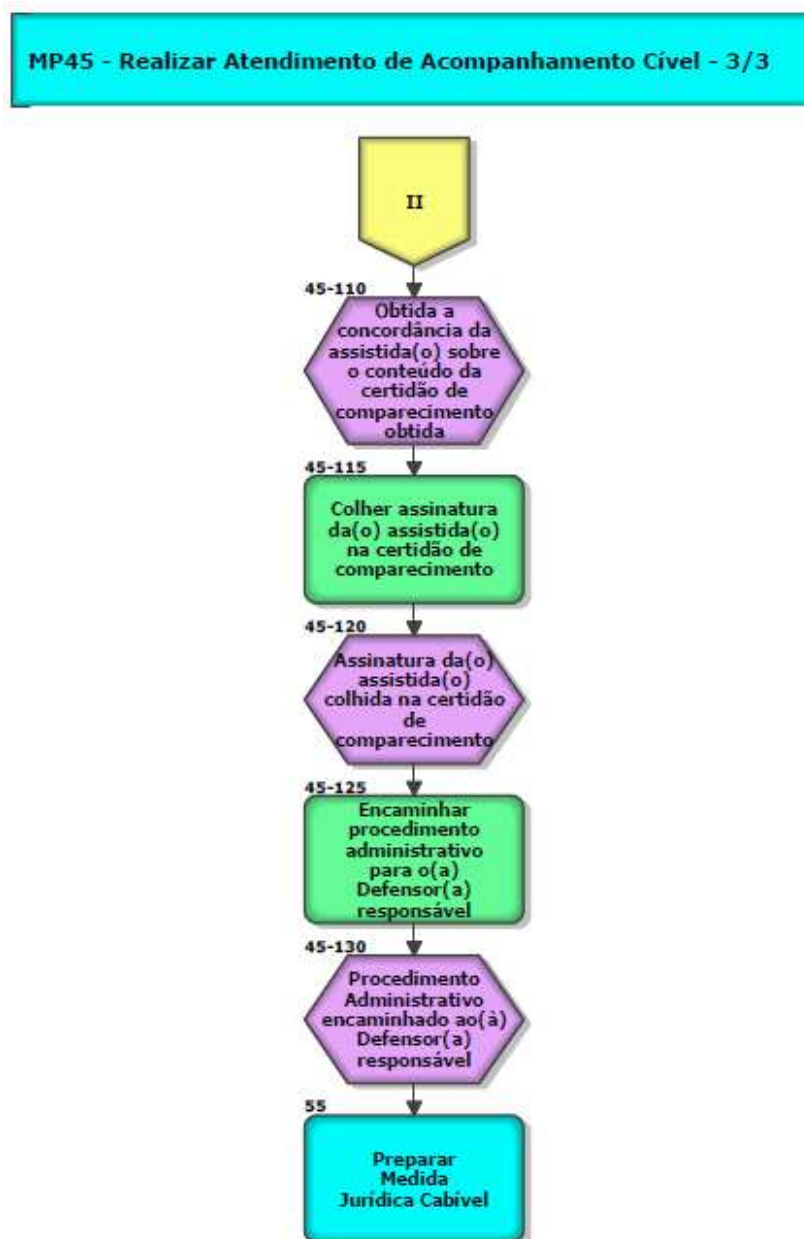
Nas ocasiões em que o(a) estagiário(a) entenda não ser necessária a confirmação do(a) defensor(a) quanto ao conteúdo da certidão de comparecimento, pula-se a etapa de confirmação, passando-se para a obtenção de concordância do(a) assistido(a) diretamente. Isso



ocorre quando, por exemplo, somente é prestada uma informação básica do procedimento administrativo ou quando o(a) assistido(a) é convocado(a) somente para buscar algum documento.

Dada a concordância pelo(a) assistido(a) (evento 45-110), a assinatura deste(a) é colhida (função 45-115) e se encaminha o procedimento administrativo para o(a) defensor(a) responsável pelo mesmo (função 45-125) para que este(a) tome ciência do atendimento e adote a medida jurídica cabível (macroprocesso 55).

Figura 30 - Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível - 3 de 3



Fonte: próprio autor.

#### 4.2.13 REALIZAR ATENDIMENTO DE ACOMPANHAMENTO - SAÚDE E JUVENTUDE

A essência deste macroprocesso de atendimento de acompanhamento, relativo à saúde e juventude, é a mesma da vista na Seção anterior, relativa ao atendimento de acompanhamento cível, ou seja, é o principal canal de comunicação entre assistidos(as) e defensores(as).

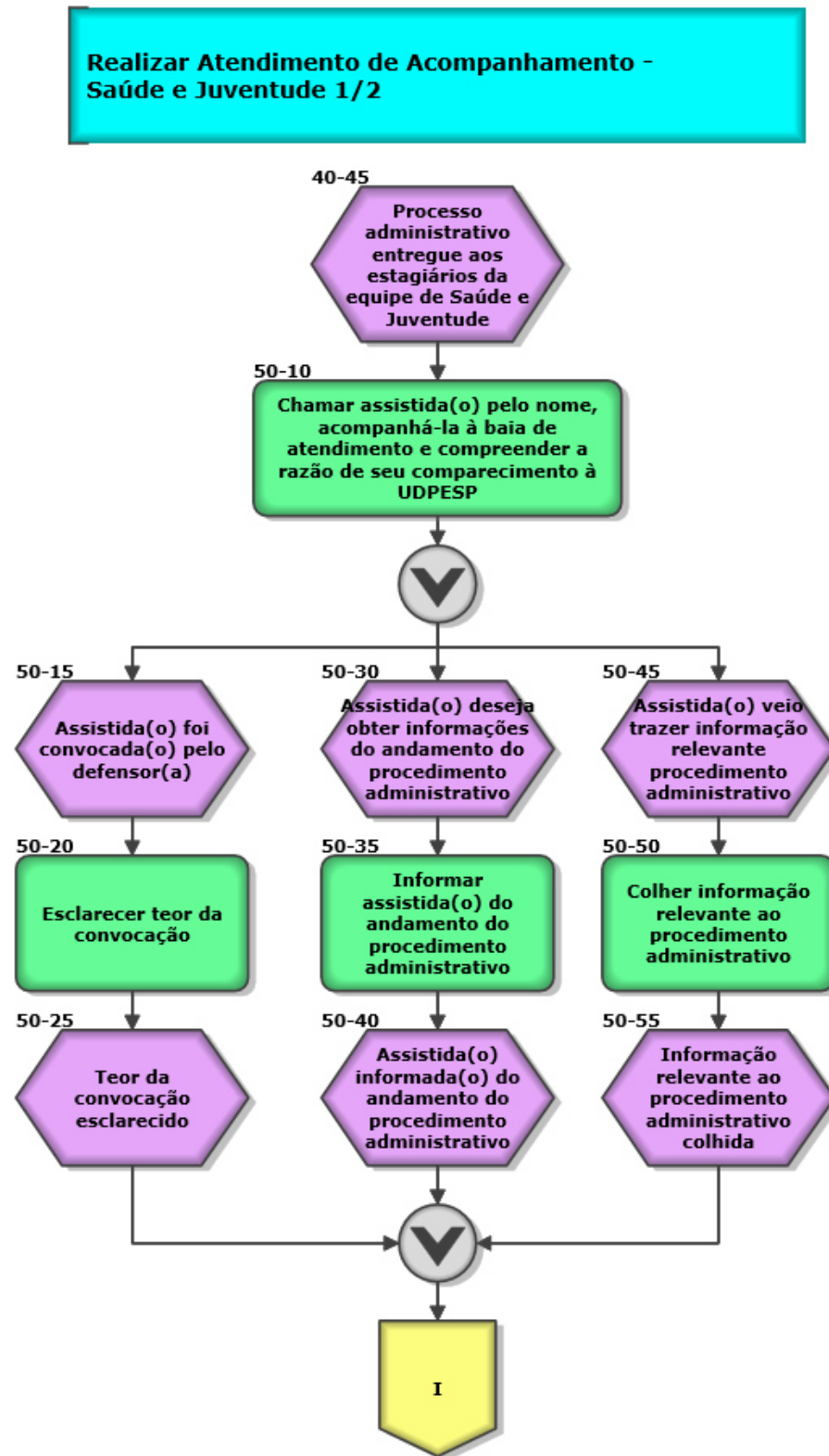
Entretanto, dada a urgência que casos envolvendo saúde e proteção da juventude geralmente possuem, o fluxo de atendimento é diferenciado do utilizado nos demais casos cíveis (macroprocesso 45). Para exemplificar a urgência, cita-se os casos de requerimento de tratamento médico ou medicamentos, bem como a concessão de vaga em instituição escolar. Esse tipo de caso geralmente não pode esperar de uma semana para outra para serem levados a diante sem causar danos consideráveis aos interessados. Por isso, como primeira diferença entre este atendimento e o visto no macroprocesso 45, aponta-se que, aqui, não há dia específico para atendimento: todos os dias são passíveis de retorno.

Na prática isso ocorre graças à especialização da equipe que lida com os casos de saúde e juventude, tendo os(as) estagiários(as) de direito dessa equipe treinamento e autorização para realizarem o atendimento sem a necessidade de anuência do(a) defensor(a) responsável. Isso representa a segunda diferença e é necessário, pois, ao longo da semana, o(a) defensor(a) responsável pode não estar disponível para tratar dos atendimentos de retorno por estar em audiências judiciais ou em outros compromissos, por exemplo.

A terceira diferença é que os estagiários da equipe de saúde e juventude não realizam triagem jurídica nem atendimento cível inicial (macroprocessos 20 e 25), salvo quando a demanda para tais atividades é atipicamente alta e são convocados para auxiliarem os demais estagiários. Isso faz com que, via de regra, os(as) estagiários(as) da equipe de saúde e juventude fiquem disponíveis a todo momento para o atendimento de acompanhamento, não estando atentos à bancada de atendimento ou aos procedimentos administrativos empilhados nela.

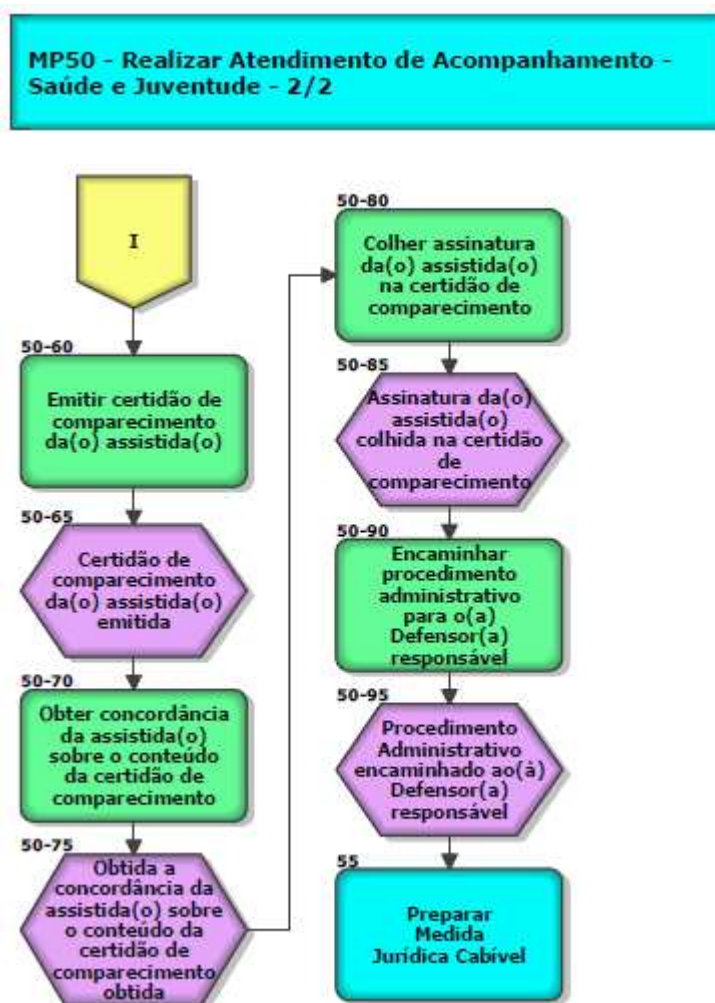
As Figuras 31 e 32 apresentam o mapeamento do macroprocesso aqui discutido.

Figura 31 - Realizar Atendimento de Acompanhamento - Saúde e Juventude – 1 de 2



Fonte: próprio autor.

Figura 32 - Realizar Atendimento de Acompanhamento - Saúde e Juventude – 2 de 2



Fonte: próprio autor.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Esta seção apresenta um levantamento dos potenciais problemas encontrados durante a realização dos mapeamentos das atividades da UDPESP. Ressalta-se que os problemas aqui levantados foram baseados na percepção do autor ao acompanhar as atividades da UDPESP e em entrevistas não estruturadas realizadas com alguns dos(as) defensores(as), oficiais e estagiários(as) de direito e de administração de empresas.

Para facilitar a visualização, os problemas potenciais serão apresentados em uma estrutura de tópicos. Importante salientar que os problemas potenciais não foram ordenados conforme a gravidade do problema.

Ainda, resta salientar que a Seção 5.1 traz propostas de soluções aos problemas apontados a seguir.

**Problema 1:** Interessados nos serviços da UDPESP podem ser erroneamente encaminhados a outros órgãos.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Atendimento Inicial (macroprocesso 05 – Figuras 6 a 9)

**Descrição:** Ao identificar a demanda da interessada (função 05-40), o(a) responsável pelo atendimento inicial pode compreender que se trata de uma demanda fora da competência (evento 05-115) ou estranha à UDPESP (evento 05-120), quando, na realidade, não é, encaminhando o(a) interessado(a) para o órgão que julgue competente (função 05-125). O mesmo pode ocorrer pelo atendimento telefônico, no qual o(a) oficial que presta o atendimento, o qual não é necessariamente profissional da área jurídica, pode instruir erroneamente o(a) interessado(a) que procure outros órgãos baseado somente no breve relato do(a) mesmo(a). E deve ficar claro que um encaminhamento errado pode ser extremamente danoso à pessoa que procura assistência. Por exemplo, uma pessoa que poderia ser assistida pela UDPESP, mas é encaminhada indevidamente ao Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, vai gastar mais tempo e recursos buscando uma solução, pois, provavelmente, comparecerá ao INSS e lá será reencaminhada à UDPESP. Esses encaminhamentos ainda podem afetar a credibilidade da instituição.

**Possíveis Causas:** Falta de formação/capacitação jurídica do(a) responsável pelo atendimento inicial. Análise superficial pelo(a) responsável pelo atendimento inicial da situação dos(as) interessados(as) nos serviços da UDPESP, não se analisando em profundidade, por exemplo, todos os documentos trazidos pela interessada. Encaminhamentos realizados por telefone.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Os 5 porquês; para descobrir a causa-raiz do problema. Ferramentas que permitam aferir a frequência de encaminhamentos como a folha de verificação, indicadores de desempenho e o diagrama de Pareto; para um controle de quantos encaminhamentos equivocados foram realizados<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Entretanto, esse controle pode não ser muito preciso, pois dependeria do retorno do(a) interessado(a) à UDPESP indicando que houve o encaminhamento equivocado.

**Problema Potencial 2:** Espera significativa no atendimento inicial.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Atendimento Inicial (macroprocesso 05 – Figuras 6 a 9)

**Descrição:** Dependendo do número de interessados(as) que entram na UDPESP, pode haver verdadeiro congestionamento e uma longa fila para o atendimento inicial. Há também casos de pessoas assistidas que possuem dificuldade de expressar em qual etapa estão do atendimento cível, forçando um trabalho investigativo por parte do(a) responsável pelo atendimento inicial para identificar a demanda do(a) interessado(a) (função 05-40) e, assim, realizar o devido encaminhamento. Isso pode aumentar significativamente o tempo de atendimento.

**Possíveis Causas:** Entrada de muitos(as) interessados(as) e pessoas assistidos(as) no mesmo horário. Dificuldade dos(as) interessados(as)/assistidos(as) de explicarem em qual ponto do atendimento estão, por exemplo, não saber informar se já efetuaram triagem socioeconômica ou não e assim por diante. Uma única pessoa é responsável por todo o atendimento inicial.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Diagrama de Pareto e indicadores de desempenho: para identificar as principais situações, dias ou horários em que há formação de filas e suas possíveis causas.

**Problema Potencial 3:** “Estresse” durante o atendimento.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Atendimento Inicial (macroprocesso 05 – Figuras 6 a 9); Realizar Triagem Socioeconômica (macroprocesso 10 – Figuras 10 e 11); Realizar Triagem Jurídica (macroprocesso 20 – Figuras 15 a 17); Realizar Atendimento Cível Inicial (macroprocesso 25 – Figuras 18 a 20); Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível (macroprocesso 45 – Figuras de 26 a 28); Realizar Atendimento de Acompanhamento - Saúde e Juventude (macroprocesso 50 – Figuras 29 e 30)

**Descrição:** Há interessados(as)/assistidos(as) que ficam nervosos ou estressados no processo de atendimento como um todo, seja, por exemplo, pelo tempo de espera para ser atendido, seja por dificuldade de compreender as etapas do atendimento, seja por ter de retornar inúmeras vezes à UDPESP. Isso pode afetar negativamente o atendimento em geral, pois é necessária a cooperação e a boa comunicação com

o(a) interessado(a)/assistido(a) em vários momentos, principalmente quando é necessário entender a situação problemática para qual se busca uma solução (funções 20-40 e 25-30).

**Possíveis Causas:** Não entender a necessidade de levar todos os documentos da lista de documentos da avaliação socioeconômica (evento 10-70) ou da triagem jurídica (evento 20-155)<sup>11</sup>. Ter que repetir a narração de sua situação mais de uma vez durante o atendimento<sup>12</sup>. Esperar na fila enquanto observa muitos(as) estagiários(as) de direito conversando entre eles(as)<sup>13</sup>.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Diagrama de Pareto, indicadores de desempenho e os 5 porquês: para identificar os principais momentos geradores de estresse e suas causas. Matriz GUT: definir a gradação de relevância dentre as causas encontradas.

**Problema Potencial 4:** Espera “extrema” de interessados(as)/assistidos(as) sem atendimento preferencial.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Triagem Socioeconômica (macroprocesso 10); Realizar Triagem Jurídica (macroprocesso 20 - Figuras 15 a 17); Realizar Atendimento Cível Inicial (macroprocesso 25 - Figuras 18 a 20); Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível (macroprocesso 45 - Figuras de 26 a 28);

**Descrição:** Quando uma pessoa com atendimento preferencial é encaminhada para a triagem socioeconômica (evento 05-110), jurídica (eventos 05-235 e 10-125) ou para o atendimento inicial cível (05-225), ela é atendida antes de todas as pessoas que não possuem atendimento preferencial. Isso é feito de forma absoluta, ou seja, somente serão atendidas as pessoas sem atendimento preferencial após todas as preferenciais tiverem sido atendidas. Tendo em vista que a UDPESP recebe muitos

---

<sup>11</sup> Além do número de documentos ser considerável, alguns documentos pedidos, como o comprovante de renda de todos os componentes do núcleo familiar - e não só de quem pediu a assistência -, podem parecer invasivos, desnecessários e excessivamente burocráticos na visão dos(as) interessados(as) em atendimento pela UDPESP.

<sup>12</sup> No percurso do atendimento cível, a pessoa assistida precisa descrever a situação para a qual precisa de assistência da UDPESP no atendimento inicial (função 05-40), na triagem jurídica (função 20-40) e, possivelmente, no atendimento inicial cível (função 25-30).

<sup>13</sup> Isso ocorre principalmente nas primeiras horas de atendimento, quando há uma sobrecarga de demanda para o atendimento inicial e para a triagem socioeconômica, enquanto não há quase demanda de atendimento na triagem jurídica, no atendimento cível inicial ou no atendimento de acompanhamento cível.

idosos e pessoas com criança de colo, uma pessoa sem atendimento preferencial pode ter sua vez “cortada” muitas vezes em seguida.

**Possíveis Causas:** Não haver regras que intercalem atendimentos preferenciais com não preferenciais.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Diagrama de Pareto e indicadores de desempenho: tentar identificar se há um padrão na frequência de interessados(as)/assistidos(as) preferenciais na UDPESP e quando ocorrem os casos de espera “extrema”.

**Problema Potencial 5:** Necessidade de os(as) interessados(as)/assistidos(as) retornarem várias vezes à UDPESP até completarem o atendimento cível inicial.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Triagem Socioeconômica (macroprocesso 10 - Figuras 10 e 11); Realizar Triagem Jurídica (macroprocesso 20 - Figuras 15 a 17); Realizar Atendimento Cível Inicial (macroprocesso 25 - Figuras 18 a 20);

**Descrição:** Em geral, uma pessoa que nunca foi pessoa assistida pela DPE precisará comparecer de duas a três vezes à UDPESP para conseguir completar o atendimento inicial cível: uma primeira vez para receber a lista de documentos necessários para realizar a triagem socioeconômica (evento 10-70), uma segunda vez para realizar a triagem socioeconômica, a triagem jurídica e o atendimento cível inicial e, eventualmente, uma terceira vez se forem requisitados na triagem jurídica outros documentos (evento 20-155) ou caso o expediente esteja perto do fim e não seja suficiente para finalizar o atendimento cível inicial. Cada comparecimento pode comprometer uma manhã inteira, principalmente se o(a) interessado(a)/pessoa assistida não tiver direito a atendimento preferencial. Esse número de comparecimentos pode aumentar, entretanto, se os(as) interessados(as)/assistidos(as) não levarem todos os documentos necessários para a triagem socioeconômica ou para o atendimento inicial cível.

**Possíveis Causas:** A lista de documentos necessários para se realizar a triagem socioeconômica é relativamente extensa e há detalhes que, mesmo sendo explicados, muitas vezes não são compreendidos ou passam despercebidos pelos(as) interessados(as)/assistidos(as), como, por exemplo, ter que trazer a



comprovação de renda de todas as pessoas maiores de idade que moram na mesma residência.

**Potenciais ferramentas de análise:** Diagrama de Pareto, indicadores de desempenho e os 5 porquês: identificar os principais motivos que levam os interessados a retornarem várias vezes à UDPESP.

**Problema Potencial 6:** Espera significativa para se realizar a triagem socioeconômica.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Triagem Socioeconômica (macroprocesso 10 - Figuras 10 e 11)

**Descrição:** Dependendo do número de interessados que entram na UDPESP, pode haver um congestionamento e uma longa fila para a triagem socioeconômica. Esse problema se agrava considerando o atendimento preferencial anteriormente citado, apesar de terem motivações diferenciadas.

**Possíveis Causas:** Entrada de muitos interessados e assistidos no mesmo horário. Poucas pessoas responsáveis pela triagem socioeconômica.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Diagrama de Pareto e indicadores de desempenho: para identificar as principais situações, dias ou horários em que há formação de filas.

**Problema Potencial 7:** Comparecimentos “inúteis” dos assistidos.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível (macroprocesso 45 - Figuras de 26 a 28); Realizar Atendimento de Acompanhamento - Saúde e Juventude (macroprocesso 50 - Figuras 29 e 30).

**Descrição:** Há casos em que assistidos(as), por não entenderem como funciona um processo judicial ou mesmo as atividades da UDPESP, comparecem para trazer informações desnecessárias. Um exemplo que pode ser dado é quando assistidos(as) vão à UDPESP pretendendo avisar aos(às) defensores(as) que houve alguma movimentação processual, sendo que os(as) defensores(as) já possuem conhecimento dessa movimentação, pois são notificados pelo próprio sistema dos tribunais.

**Possíveis Causas:** Falta de compreensão por parte dos(as) assistidos(as) de como funciona um processo judicial e/ou de como funciona a atuação da UDPESP.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Diagrama de Pareto, indicadores de desempenho e os 5 porquês: identificar a frequência e as principais causas que levam aos comparecimentos inúteis.

**Problema Potencial 8:** Orientação jurídica tardia.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Atendimento Inicial (macroprocesso 05 - Figuras 6 a 9); Realizar Triagem Socioeconômica (macroprocesso 10 - Figuras 10 e 11); Realizar Triagem Jurídica (macroprocesso 20 - Figuras 15 a 17);

**Descrição:** Assistidos podem passar por todo o desgaste de reunir a documentação da triagem socioeconômica, comparecendo à UDPESP mais de uma vez, para, somente na triagem jurídica, serem encaminhadas a outro órgão (evento 20-185) ou receberem orientação no sentido de ser impossível uma assistência da UDPESP (evento 20-175).

**Possíveis Causas:** Não haver triagem jurídica no início do fluxo de atendimento.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** 5W1H: para compreender os objetivos e a extensão da triagem jurídica.

**Problema Potencial 9:** Demora para conseguir verificar a existência de procedimento administrativo anterior junto à UDPESP

**Macroprocesso Relacionado:** Triagem Jurídica (macroprocesso 20 - Figuras 15 a 17)

**Descrição:** Pode formar uma fila entre os(as) estagiários(as) de direito para conseguir consultar a planilha de controle de procedimentos administrativos (função 20-25).

**Possíveis Causas:** Há apenas um computador, de um(a) oficial(a), que permite acesso a esta planilha de controle de procedimentos administrativos.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Diagrama de Pareto e indicadores de desempenho: para identificar as principais situações, dias ou horários em que há formação de filas.

**Problema Potencial 10:** Agendamentos não respeitados.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Triagem Socioeconômica (macroprocesso 10 - Figuras 10 e 11); Realizar Triagem Jurídica (macroprocesso 20 - Figuras 15 a 17); Realizar Atendimento Cível Inicial (macroprocesso 25 - Figuras 18 a 20).

**Descrição:** Agendamento de assistidos(as) para realizarem alguma etapa do atendimento cível pode ser realizado (eventos 10-135, 20-165, 25-20). Entretanto, esses agendamentos, apesar de marcarem data e hora específicas, não são devidamente respeitados, pois, na prática, a ordem de atendimento é definida pela ordem de chegada à UDPESP, não se respeitando o horário marcado. Dessa forma, o agendamento é utilizado como mera tentativa de distribuir a demanda de assistidos ao longo da semana e evitar que todos retornem em um mesmo dia.

**Possíveis Causas:** Não há um controle real da demanda para o atendimento cível de forma a possibilitar que agendamentos sejam respeitados.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** 5W1H e 5 porquês: para entender melhor o papel do agendamento no atendimento e descobrir as causas da falta de controle da demanda de atendimento e por que os agendamentos não são respeitados.

**Problema Potencial 11:** Falta de confiança no trabalho da UDPESP.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Triagem Jurídica (macroprocesso 20 - Figuras 15 a 17); Realizar Atendimento Cível Inicial (macroprocesso 25 - Figuras 18 a 20); Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível (macroprocesso 45 - Figuras de 26 a 28); Realizar Atendimento de Acompanhamento - Saúde e Juventude (macroprocesso 50 - Figuras 29 e 30).

**Descrição:** As pessoas assistidas podem não confiar totalmente no trabalho da UDPESP em vista de seu contato com o(a) defensor(a) público ser, muitas vezes, apenas de forma indireta, através dos(as) estagiários(as) de direito. Soma-se a isso o fato de que grande parcela da sociedade não compreende regras processuais, associando fatos inerentes a um processo judicial, como demora demasiada para se chegar a uma conclusão, por exemplo, com o trabalho da UDPESP.

**Possíveis Causas:** Falta de contato direto com o(a) defensor(a). Não entender o funcionamento de um processo judicial.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Ishikawa e 5 porquês: para entender quais as causas que podem levar à falta de confiança no trabalho da UDPESP.

**Problema Potencial 12:** Pessoas assistidas não atualizam seus dados de contato junto à UDPESP.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Triagem Socioeconômica (macroprocesso 10 - Figuras 10 e 11); Realizar Atendimento Cível Inicial (macroprocesso 25 - Figuras 18 a 20); Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível (macroprocesso 45 - Figuras de 26 a 28); Realizar Atendimento de Acompanhamento - Saúde e Juventude (macroprocesso 50 - Figuras 29 e 30); Preparar Medida Jurídica Cabível (macroprocesso 55); Acompanhar Processo Judicial (macroprocesso 60).

**Descrição:** A UDPESP utiliza os dados fornecidos pelas próprias pessoas assistidas para fazer comunicações às mesmas. Assim, é necessário que estes dados estejam sempre atualizados. Geralmente, manda-se uma carta pedindo para que a pessoa assistida vá até a UDPESP para tomar ciência de, por exemplo, um andamento processual importante, a marcação de uma audiência judicial, etc. Sem os dados atualizados, a comunicação se torna impossível e isso pode afetar diretamente o caso da pessoa assistida, como, por exemplo, quando há um prazo para entrar com recurso diante de uma decisão.

**Possíveis Causas:** As pessoas assistidas não têm consciência da importância de manter atualizados os seus dados junto à UDPESP.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** 5W1H e 5 porquês: entender por que as pessoas não mantêm atualizados seus dados de contato junto à UDPESP.

**Problema Potencial 13:** Gargalo na triagem jurídica e no atendimento inicial cível.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Triagem Jurídica (macroprocesso 20 - Figuras 15 a 17); Realizar Atendimento Cível Inicial (macroprocesso 25 - Figuras 18 a 20)

**Descrição:** A fluidez do atendimento na triagem jurídica e no atendimento inicial cível dependem diretamente da atuação do(a) defensor(a) público(a) encarregado(a) pela triagem, pois eles(as) precisam, dentre outras coisas, verificar se é cabível ou não a atuação da UDPESP na triagem jurídica (função 20-70) e revisar o

questionário no atendimento cível inicial (função 25-40). Se o(a) defensor(a) responsável pela triagem do dia atrasar para chegar à UDPESP, o fluxo de atendimento fica totalmente interrompido, o que na prática é representado por estagiários(as) de direito esperando junto à pessoa assistida a chegada do(a) defensor(a). Da mesma forma, se o(a) defensor(a) preferir conversar diretamente com a pessoa assistida ao invés de somente passar instruções aos estagiários(as) de direito, cria-se uma verdadeira fila para que tal conversa ocorra, interrompendo o fluxo de atendimento, pois os estagiários de direito não podem atender duas pessoas assistidas ao mesmo tempo. Assim, o(a) estagiário(a) fica esperando junto à pessoa assistida para que essa conversa com o(a) defensor(a) ocorra.

**Possíveis Causas:** Atraso na chegada do defensor responsável pelo atendimento cível do dia. Exigência do defensor responsável pelo atendimento cível em conversar com cada pessoa assistida que passa pelo atendimento.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** Diagrama de Pareto e indicadores de desempenho: para identificar as principais situações, dias ou horários em que há formação de filas.

**Problema Potencial 14:** Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial.

**Macroprocesso Relacionado:** Realizar Atendimento Inicial (macroprocesso 05 - Figuras 6 a 9)

**Descrição:** No processo de identificar a demanda do(a) interessado(a) (função 05-40), é comum que o(a) responsável pelo atendimento inicial já comente sobre a medida jurídica cabível. Entretanto, atualmente faz isso com base em sua experiência prática e pessoal e não porque tem capacidade técnica para tanto, portanto há casos que a informação passada aqui é incorreta ou incompleta.

**Possíveis Causas:** Falta de capacitação e de treinamento do(a) responsável pelo atendimento inicial.

**Potenciais Ferramentas de Análises:** 5W1H e 5 porquês: para entender melhor como é feito o atendimento inicial, seu papel e as causas que levam a prestação de informações incorretas.

O Quadro 7 resume os problemas potenciais aqui apontados.

Quadro 7 - Problemas Potenciais

<u>Identificação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Macroprocessos Relacionados</u>	<u>Possíveis Causas</u>	<u>Ferramentas GpP</u>
Problema Potencial 1	Encaminhamentos indevidos a outros órgãos	MP-05	- Falta de capacitação do(a) responsável pelo atendimento inicial - Encaminhamentos realizados por telefone	-5 porquês -Folha de verificação -Diagrama de Pareto -Indicadores de desempenho
Problema Potencial 2	Espera significativa no atendimento inicial	MP-05	- Demanda instável - Dificuldade de identificar em qual etapa do atendimento cível cada pessoa assistida está - Uma única pessoa é responsável por todo atendimento inicial	-Diagrama de Pareto -Indicadores de desempenho
Problema Potencial 3	“Estresse” durante o atendimento	MP-05 MP-10 MP-20 MP-25 MP-45 MP-50	- Exigência de muitos documentos por parte da UDPESP para a prestação de serviços - Necessidade de o(a) interessado(a) narrar sua situação mais de uma vez - Sensação de má gestão dos interessados(as)/assistidos(as) ao estarem na fila e verem estagiários de direito conversando entre si.	-Diagrama de Pareto -5 porquês -Matriz GUT
Problema Potencial 4	Espera “extrema” de interessados(as)/assistidos(as) sem atendimento preferencial	MP-10 MP-20 MP-25 MP-45	- Não haver regras que intercalem atendimentos preferenciais com não preferenciais.	-Diagrama de Pareto -Indicadores de desempenho

<u>Identificação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Macroprocessos Relacionados</u>	<u>Possíveis Causas</u>	<u>Ferramentas GpP</u>
Problema Potencial 5	Necessidade de os(as) interessados(as)/assistidos(as) retornarem várias vezes à UDPESP	MP-10 MP-20 MP-25	- Listas de documentos extensas e confusas	-Diagrama de Pareto -5 porquês -Indicadores de desempenho
Problema Potencial 6	Espera significativa para se realizar a triagem socioeconômica	MP-10	- Demanda instável - Poucas pessoas são responsáveis pela realização da triagem socioeconômica	-Diagrama de Pareto -Indicadores de desempenho
Problema Potencial 7	Comparecimentos “inúteis” dos assistidos	MP-45 MP-50	- Assistidos(as) não compreendem o funcionamento de um processo judicial ou da atuação da UDPESP	-Diagrama de Pareto -5 porquês -Indicadores de desempenho
Problema Potencial 8	Orientação jurídica tardia	MP-05 MP-10 MP-20	- Não haver triagem jurídica no início do fluxo de atendimento	-5W1H
Problema Potencial 9	Demora para conseguir verificar a existência de procedimento administrativo anterior junto à UDPESP	MP-20	- Acesso à planilha de controle de procedimentos administrativos restrito à apenas um computador	-Diagrama de Pareto -Indicadores de desempenho
Problema Potencial 10	Agendamentos não respeitados	MP-10 MP-20 MP-25	- Falta de controle da demanda para o atendimento cível	-5W1H -5 Porquês

<u>Identificação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Macroprocessos Relacionados</u>	<u>Possíveis Causas</u>	<u>Ferramentas GpP</u>
Problema Potencial 11	Falta de confiança no trabalho da UDPESP	MP-20 MP-25 MP-45 MP-50	- Falta de contato direto com o defensor. - Não entender o funcionamento de um processo judicial.	-Diagrama de Ishikawa -5 Porquês
Problema Potencial 12	Pessoas assistidas não atualizam seus dados de contato junto à UDPESP	MP-10 MP-25 MP-45 MP-50 MP-55 MP-60	- Falta de consciência da importância de manter atualizados os dados de contato junto à UDPESP.	-5W1H -5 Porquês -Indicadores de desempenho
Problema Potencial 13	Gargalo na triagem jurídica e no atendimento inicial cível.	MP-20 MP-25	- Atraso na chegada do(a) defensor(a) responsável pelo atendimento cível - Defensor(a) responsável pelo atendimento cível exigir conversar com todas as pessoas assistidas	-Diagrama de Pareto -Indicadores de desempenho
Problema Potencial 14	Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial	MP-05	- Falta de capacitação e de treinamento do(a) responsável pelo atendimento inicial.	-5W1H -5 Porquês

Fonte: próprio autor.



Da análise do Quadro 7, é possível classificar os problemas potenciais encontrados em, basicamente 4 categorias. A primeira categoria seria a dos problemas relacionados ao tempo necessário para a realização do atendimento cível. Seriam dessa categoria os problemas potenciais 2, 3, 4, 5, 6, 9 e 13. A segunda categoria seria a dos problemas relacionados à falta de informações por parte das pessoas assistidas. Aqui estariam abarcados os problemas potenciais 3, 5, 7, 11, 12. A terceira categoria seriam os problemas relacionados à falta de capacitação no atendimento inicial (macroprocesso 05), representada pelos problemas 1 e 14. A quarta e última categoria seriam os relacionados com a própria estrutura de atendimento da UDPESP, abarcando os problemas 8, 9, 10 e 13.

Desta classificação, fica claro que a maior parte dos problemas potenciais estão relacionados ao tempo despendido para a conclusão do atendimento cível. Interessante, ainda, notar que há problemas potenciais que se encaixam em mais de uma categoria, como o problema 3, 5, 9 e 13.

Em relação às ferramentas potenciais de GpP sugeridas, destacam-se as que auxiliam num melhor entendimento do problema e/ou de suas causas, como os 5 porquês, o diagrama de Pareto, 5W1H e os indicadores de desempenho. O Quadro 8 mostra a incidência das ferramentas sugeridas para utilização nos problemas potenciais encontrados.

Quadro 8 - Relação entre as ferramentas de suporte à GpP propostas e os problemas potenciais encontrados.

Ferramentas de suporte à GpP	Problemas Potenciais
<b>5W1H</b>	8, 10, 12, 14
<i>Brainstorm</i>	-
<b>Ciclo PDCA</b>	-
<b>Diagrama de Ishikawa</b>	11
<b>Diagrama de Pareto</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 13
<b>Folha de verificação</b>	1
<b>Indicadores de desempenho</b>	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 13
<b>Matriz de responsabilidades</b>	-
<b>Matriz GUT</b>	3
<b>Os 5 porquês</b>	1, 3, 11, 12, 14
<b>Votação Múltipla</b>	-

Fonte: próprio autor.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

O presente capítulo tratou da descrição do funcionamento do atendimento cível da UDPESP, o qual é representado no mapeamento da Figura 6. Ressalta-se que toda pessoa que

buscar o atendimento da UDPESP passa pela atendimento inicial (macroprocesso 05), mesmo que já tenho algum procedimento em andamento. Assim, de acordo com o que é descrito minuciosamente em texto, o mais correto seria apresentar na Figura 6 setas que ligassem as diversas etapas do atendimento cível (como os macroprocessos 10, 20 e 25) ao atendimento inicial, também no sentido contrário. Isso, entretanto, não foi feito para evitar uma poluição visual desnecessária que dificultaria a leitura da figura.

A análise do atendimento cível apresentado possibilitou o apontamento dos problemas potenciais descritos na Seção 4.3.

Com base no diagnóstico aqui descrito, o próximo capítulo busca trazer propostas de soluções para os problemas encontrados.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo traz as propostas de melhorias para o atendimento cível às pessoas assistidas pela UDPESP. Primeiramente, tais propostas são apresentadas individualmente, para, num segundo momento, serem abordadas e discutidas de forma conjunta.

### 5.1 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

A seguir são apresentadas as propostas de soluções aos problemas apontados na Seção 4.3. A estrutura de tópicos foi mais uma vez adotada para facilitar a visualização. Assim, cada proposta apresentará, além de sua identificação e objetivo, a quais problemas potenciais elencados na Seção 4.3 estão relacionadas, a indicação do potencial gestor de implementação, quais as potenciais ferramentas de suporte às propostas (fazendo-se referência às ferramentas elencadas na Seção 2.1.6) e comentários adicionais.

Em relação ao termo “potencial gestor(a) de implementação”, é importante esclarecer que se trata de quem poderia se responsabilizar pela implantação da solução no nível estratégico ou gerencial. Em outras palavras, não se trata, necessariamente, de quem executaria na prática a proposta de solução ao problema apontado, mas sim quem determinaria que fosse aplicada e de que forma deveria ser aplicada.

Por fim, reitera-se que tais propostas são baseadas na percepção do autor sobre os problemas existentes no atendimento cível da UDPESP identificados na Seção 4.3.

**Proposta de Solução A:** Criar mecanismos que impeçam o encaminhamentos a outros órgãos no atendimento inicial.

**Problema potencial relacionado:** 1-Encaminhamentos indevidos a outros órgãos

**Objetivo:** Eliminar totalmente os encaminhamentos indevidos a outros órgãos e instituições.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP.

**Potenciais ferramentas de suporte:** Matriz de responsabilidades: para deixar claro quais funções devem e quais não devem ser executadas no atendimento inicial, apontando quem é o responsável e quando deve ser feito os encaminhamentos a outros órgãos e instituições.

**Comentários:** A presente proposta seria muito eficiente no combate dos encaminhamentos indevidos, já que os encaminhamentos passariam a ser feitos exclusivamente pelos(as) defensores(as) (função 20-130). Entretanto, o ponto negativo desta medida seria que o encaminhamento a outro órgão, apesar de feito por alguém capacitado para tanto, só ocorreria na triagem jurídica (macroprocesso 20). Ou seja, forçaria os(as) interessados(as) a realizarem a triagem socioeconômica (macroprocesso 10) e a triagem jurídica (macroprocesso 15) – o que pode levar até 3 visitas à UDPESP para serem completadas - para só então receberem a notícia de que a UDPESP não é o órgão competente para auxiliá-los(as).

**Proposta de solução B:** Promover treinamento jurídico específico para o(a) responsável pelo atendimento inicial ou alocar alguém com domínio jurídico suficiente para a posição.

**Problemas potenciais relacionados:** 1-Encaminhamentos indevidos a outros órgãos e 14-Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial

**Objetivos:** Diminuir os encaminhamentos indevidos a outros órgãos e instituições. Diminuir a prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP.

**Potenciais ferramentas de suporte:** 5W1H: para compreender melhor o processo de atendimento inicial e seu papel na instituição. Matriz de responsabilidades: para deixar claro quais funções devem e quais não devem ser executadas no atendimento inicial, apontando quem é o(a) responsável e quando deve ser feito o encaminhamento a outros órgãos e instituições.

**Comentários:** A capacitação jurídica do(a) atual responsável pelo atendimento inicial ou até mesmo sua substituição por alguém com tal conhecimento, como um(a) estagiário(a) de direito, por exemplo, seria útil para evitar o encaminhamento incorreto a outros órgãos/instituições e a prestação de informações incorretas/incompletas. Entretanto, não basta expertise jurídica, é necessário o pleno entendimento da situação da pessoa interessada, o que atualmente não ocorre no atendimento inicial (macroprocesso 05). Isso porque, dado o volume da

demanda, o tempo gasto com cada pessoa que entra na UDPESP é pequeno, não permitindo uma análise completa da situação de cada assistido. Assim, mesmo que a capacitação jurídica auxiliasse na redução de encaminhamentos indevidos, estes possivelmente não seriam totalmente extintos.

**Proposta de solução C:** Aumentar o número de responsáveis pelo atendimento inicial.

**Problemas potenciais relacionados:** 1-Encaminhamentos indevidos a outros órgãos, 2-Espera significativa no atendimento inicial, 14-Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial

**Objetivo(s):** Permitir análise mais completa no atendimento inicial (macroprocesso 05). Diminuir o tempo de espera no atendimento inicial.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP.

**Potenciais ferramentas de suporte:** 5W1H e matriz de responsabilidades: determinar o nível de análise jurídica do atendimento inicial e o que é esperado como resultado desse atendimento).

**Comentários:** Com mais pessoas realizando o atendimento inicial, a espera diminuiria e seria possível estender o tempo gasto com cada pessoa, permitindo-se uma melhor compreensão de sua demanda e evitando-se a prestação de informações e encaminhamentos indevidos.

**Proposta de solução D:** Antecipar a triagem jurídica.

**Problemas potenciais relacionados:** 1-Encaminhamentos indevidos a outros órgãos, 3- “Estresse” durante o atendimento, 8-Orientação jurídica tardia, 14-Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial

**Objetivo:** Reduzir situações de estresse da pessoa assistida. Diminuir os encaminhamentos indevidos a outros órgãos e instituições. Diminuir a prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial. Evitar que assistidos realizem etapas desnecessárias do atendimento. Diminuir a demanda pela triagem socioeconômica.

**Potencial gestor(a) de implementação:** Defensoria Pública Geral.

**Potenciais ferramentas de suporte:** 5W1H: para compreender os objetivos e a extensão da triagem jurídica. Matriz de responsabilidades: determinar quais seriam as competências desta triagem jurídica antecipada.

**Comentários:** A primeira análise mais minuciosa da situação das pessoas assistidas pela UDPESP ocorre somente na triagem jurídica (macroprocesso 20). Assim, a antecipação desta, para, por exemplo, ser realizada logo após o atendimento inicial ou mesmo concomitantemente a este, permitiria uma análise aprofundada da situação da pessoa interessada logo no início do fluxo do atendimento. Isso auxiliaria na redução do estresse durante o atendimento ao: (a) reduzir a necessidade de a pessoa assistida narrar várias vezes o relato de sua situação; (b) reduzir a sensação de má gestão, pois os(as) estagiários(as) de direito já poderiam participar ativamente desta etapa; e (c) evitaria as situações em que se realiza a triagem socioeconômica (macroprocesso 10) para só então descobrir-se que não cabe atuação da UDPESP para o caso específico. Ainda, haveria a tendência de a demanda para a triagem socioeconômica diminuir, pois só passariam por ela as pessoas que realmente pudessem ser assistidas pela UDPESP. De certa forma, esta proposta poderia corresponder à fusão das propostas de solução B e C, pois se a triagem jurídica fosse realizada junto ao atendimento inicial pelos(as) estagiários de direito, haveria na prática a capacitação jurídica do atendimento inicial (proposta de solução 3) bem como o aumento do número de responsáveis por este (proposta de solução 2).

**Proposta de solução E:** Aumentar e respeitar agendamentos.

**Problemas potenciais relacionados:** 2-Espera significativa no atendimento inicial, 3-“Estresse” durante o atendimento, 4-Espera “extrema” de interessados(as)/assistidos(as) sem atendimento preferencial, 6-Espera significativa para se realizar a triagem socioeconômica, 10-Agendamento não é respeitado

**Objetivo(s):** Cumprir com os horários dos agendamentos e incentivar a realização dos mesmos. Gerenciar adequadamente o tempo de espera nas diferentes fases de atendimento. Diminuir o tempo que a pessoa assistida fica na UDPESP. Reduzir situações de estresse da pessoa assistida.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP.

**Potenciais ferramentas de suporte:** Diagrama de Pareto: de forma a viabilizar o número adequado de agendamentos ao longo do período de atendimento. Ciclo PDCA: para testar e adequar o número e a forma dos agendamentos.

**Comentários:** Atualmente, agendamentos já são realizados, entretanto, eles não são cumpridos, pois a ordem de atendimento é a de chegada, independentemente de haver agendamento ou não. Ou seja, o agendamento funciona apenas como forma de distribuir o atendimento das pessoas assistidas pelos diferentes dias da semana, mas o horário descrito nele não é respeitado. Isso dificulta o planejamento de horários por parte das pessoas assistidas e cria incentivos para que todos compareçam o mais cedo possível, não evitando que ocorra horários com excesso de demanda por atendimento. Assim, o agendamento poderia ser uma ótima ferramenta para permitir maior o controle pela UDPESP do fluxo de atendimento, evitando que grandes filas de espera para as diversas etapas do atendimento fossem criadas. Ainda, auxiliaria no combate ao estresse das pessoas assistidas, pois o tempo gasto na UDPESP seria menor.

**Proposta de solução F:** Explicar as etapas do atendimento cível e como funciona a atuação da UDPESP às pessoas interessadas e assistidas.

**Problemas potenciais relacionados:** 3-“Estresse” durante o atendimento, 5-Necessidade de os(as) interessados(as)/assistidos(as) retornarem várias vezes à UDPESP, 7-Comparecimentos “inúteis” dos assistidos, 11-Falta de confiança no trabalho da UDPESP, 12-Pessoas assistidas não atualizam seus dados de contato junto à UDPESP

**Objetivo:** Deixar claro a todas as pessoas interessadas e assistidas nos serviços da UDPESP como funciona o atendimento cível e suas diferentes etapas, bem como a atuação dos(as) defensores(as). Reduzir o número de vezes que as pessoas interessadas/assistidas precisam comparecer à UDPESP para realizar o atendimento cível. Aumentar a confiança no trabalho da UDPESP. Incentivar a atualização dos dados de contato junto à UDPESP. Reduzir situações de estresse da pessoa assistida.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP.

**Potenciais ferramentas de suporte:** Matriz de responsabilidades: estabelecer com clareza quem é que deve fazer os esclarecimentos necessários sobre o atendimento e em que momento. Diagrama de Pareto: para compreender quais são as informações cruciais que devam ser passadas.

**Comentários:** Atualmente, o funcionamento do atendimento cível e suas etapas não são explicadas aos que solicitam assistência à UDPESP. Isso traz consequências desagradáveis como, por exemplo: (a) necessidade de retornar várias vezes à UDPESP por não compreender quais documentos são necessários nas diferentes etapas do atendimento; (b) dificuldade de explicar quais etapas do atendimento já foram realizadas, prolongando o atendimento inicial (macroprocesso 05); (c) situações de estresse pela não compreensão do que está sendo feito, quantas etapas de atendimento ainda faltam ou por que tantos documentos são solicitados. Ainda, entendendo-se o funcionamento da atuação da UDPESP, a confiança nos(as) defensores(as) poderiam aumentar, pois se passaria a entender quando e como eles(as) atuam diretamente em cada caso. Do mesmo modo, seria criado um incentivo para se manter atualizados os dados de contato junto à UDPESP, pois se compreenderia a importância disso. Comparecimentos “inúteis” por parte das pessoas assistidas também seriam reduzidos, pois restaria claro quando seria necessária ou não o retorno à UDPESP.

**Proposta de solução G:** Criar “artefatos” que simbolizem as diferentes etapas do atendimento cível.

**Problemas potenciais relacionados:** 2-Espera significativa no atendimento inicial, 3-“Estresse” durante o atendimento

**Objetivo:** Facilitar a compreensão dos assistidos sobre quais etapas do atendimento já foram cumpridas e agilizar o atendimento inicial (macroprocesso 05). Reduzir tempo de espera do atendimento inicial. Reduzir situações de estresse da pessoa assistida.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP.



**Potenciais ferramentas de suporte:** *Brainstorming*: para definir quais artefatos podem ser criados. *Votação múltipla*: definir quais artefatos serão utilizados.

**Comentários:** Se para cada etapa do atendimento cível (macroprocessos 10, 20, 25) fosse criado algum artefato que simbolizasse seu cumprimento, o atendimento inicial (macroprocesso 05) seria agilizado significativamente. Isso porque pouparia o(a) responsável pelo atendimento inicial do trabalho investigativo de descobrir em qual etapa do atendimento cada pessoa assistida parou. Um exemplo de artefato que poderia ser criado seriam guias coloridas: quem finalizasse a triagem socioeconômica receberia uma guia azul, por exemplo, a triagem jurídica amarela e o atendimento cível inicial verde. No retorno à UDPESP, bastaria informar a cor da guia que recebeu em seu último atendimento e isso já bastaria para que o(a) responsável pelo atendimento inicial identificasse a demanda da pessoa interessada/assistida (função 05-40). Isso reduziria o tempo gasto no atendimento inicial, diminuindo tempo de fila para tal atendimento. Ainda, evitaria a necessidade de a pessoa assistida ficar explicando sua situação e a quais etapas do atendimento já foram realizadas toda vez que retornasse à UDPESP, auxiliando na redução das situações de estresse.

**Proposta de solução H:** Criar regras de atendimento preferencial.

**Problemas potenciais relacionados:** 3-“Estresse” durante o atendimento, 4-Espera “extrema” de interessados(as)/assistidos(as) sem atendimento preferencial, 6-Espera significativa para se realizar a triagem socioeconômica

**Objetivo:** Evitar que quem receba atendimento não-preferencial fique por muito tempo na espera das diversas etapas do atendimento. Reduzir situações de estresse da pessoa assistida.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP.

**Potenciais ferramentas de suporte:** *Brainstorming* e *votação múltipla*: para definir quais regras serão criadas. *Ciclo PDCA*: para verificar se as regras criadas estão adequadas à realidade da UDPESP.

**Comentários:** A regra geral da ordem de atendimento é por ordem de chegada, ou seja, quem chegou mais cedo é atendido antes. Entretanto, todos aqueles que são

beneficiários de atendimento preferencial passam na frente daqueles que não são, criando situações em que assistidos não preferenciais ficam por horas na espera mesmo tendo chegado bem cedo. Considerando que muitos dos atendidos são idosos, gestantes ou pessoas com criança de colo, o número de atendimentos preferenciais é bastante significativo, o que agrava o problema. Uma regra para o atendimento preferencial poderia minimizar este problema. Como exemplo, pode-se criar uma regra de proporção, estipulando que se deve intercalar um atendimento preferencial e um não-preferencial em determinada proporção. Pode-se também designar certas baias de atendimento para o atendimento preferencial exclusivo, criando-se duas filas independentes: a fila atendimento preferencial e a do atendimento não-preferencial. Essas regras auxiliariam na redução do tempo de espera das pessoas não sujeitas a atendimento preferencial, evitando, principalmente os casos de espera extrema. Ainda auxiliaria na redução das situações de estresse.

**Proposta de solução I:** Simplificar a lista de documentos necessários para a realização da triagem socioeconômica (macroprocesso 10).

**Problemas potenciais relacionados:** 3-“Estresse” durante o atendimento, 5-Necessidade de os(as) interessados(as)/assistidos(as) retornarem várias vezes à UDPESP, 6-Espera significativa para se realizar a triagem socioeconômica

**Objetivo:** Evitar que interessados deixem de trazer documentos necessários por não compreenderem a lista. Reduzir necessidade de as pessoas interessadas/assistidas retornarem várias vezes à UDPESP. Reduzir tempo de espera para a triagem socioeconômica. Reduzir situações de estresse da pessoa assistida.

**Potencial gestor(a) de implementação:** Defensoria Pública Geral.

**Potenciais ferramentas de suporte:** Diagrama de Pareto e folha de verificação: identificar as principais dificuldades de compreensão sobre a lista de documentos exigidos na triagem socioeconômica. Ciclo PDCA: para simplificar a lista e verificar se a simplificação foi suficiente.

**Comentários:** A falta de qualquer dos documentos necessários à triagem socioeconômica representa uma nova visita à UDPESP (evento 10-80), o que causa

desgaste e estresse à pessoa que busca atendimento, bem como contribui para o aumento do tempo de espera para a realização da triagem. Atualmente, a lista de documentos fornecida é, na opinião do autor, de difícil visualização e compreensão, o que pode contribuir para que as pessoas não tragam todos os documentos necessários à triagem socioeconômica. Assim, a simplificação da lista auxiliaria a reduzir o desgaste das pessoas interessadas no atendimento ao reduzir o número de visitas à UDPESP e contribuiria para a redução do tempo de espera para a triagem socioeconômica. Sendo a lista atualmente fornecida pelo próprio sistema da DPE, alteração da mesma pode exigir autorização da Defensoria Pública Geral, o que pode dificultar a implementação da presente proposta.

**Proposta de solução J:** Permitir acesso pelos(as) estagiários(as) de direito da planilha de controle de procedimentos administrativos.

**Problemas potenciais relacionados:** 9-Demora para conseguir verificar a existência de procedimento administrativo anterior junto à UDPESP.

**Objetivo:** Reduzir o tempo utilizado para verificar a existência de procedimento anterior junto à UDPESP (função 20-25). Reduzir o tempo de espera para a triagem jurídica/atendimento cível inicial.

**Potencial gestor(a) de implementação:** Defensoria Pública Geral.

**Potenciais ferramentas de suporte:** Ciclo PDCA: planejar e implementar o acesso à planilha pelos(as) estagiários(as) de direito.

**Comentários:** Ao se permitir acesso à planilha de controle de procedimentos administrativos para os(as) estagiários(as) de direito, estes(as) não teriam mais que se deslocar ao(à) oficial para verificar se a pessoa assistida possui ou não procedimento administrativo anterior junto à UDPESP (função 20-25). Isso reduziria o tempo utilizado para desempenhar esta função, reduzindo o tempo de atendimento na triagem jurídica e, conseqüentemente, o tempo de espera da fila para a realização da triagem jurídica/atendimento cível inicial.

**Proposta de solução K:** Divulgar melhor dias de atendimento de acompanhamento cível.

**Problemas Potenciais Relacionados:** 2-Espera significativa no atendimento inicial, 3-“Estresse” durante o atendimento, 5-Necessidade de os(as) interessados(as)/assistidos(as) retornarem várias vezes à UDPEPSP

**Objetivo:** Reduzir o comparecimento de pessoas interessadas no atendimento de acompanhamento cível em dias errados. Diminuir o tempo de espera no atendimento inicial. Reduzir situações de estresse da pessoa assistida.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPEPSP.

**Potenciais ferramentas de suporte:** Ciclo PDCA: verificar quais os meios de divulgação de informações mais eficientes.

**Comentários:** Conforme salientada na Seção 4.2.2, cada defensor(a) possui um dia próprio para realizar os atendimentos de acompanhamentos cíveis. Assim, quando uma pessoa assistida busca esse atendimento fora do dia de atendimento de seu(ua) defensor(a), ela será instruída a retornar (evento 05-250) no dia correto. Portanto, para evitar essa situação, os dias de atendimento de cada defensor(a) poderiam ser mais bem divulgados, seja no site da UDPEPSP, em suas mídias sociais, como na própria UDPEPSP e por mensagem automática do atendimento telefônico. Com a redução dos comparecimentos para atendimento de acompanhamento cível nos dias errados, a demanda pelo atendimento inicial diminuiria, auxiliando na redução do tempo de espera para tal atendimento e auxiliando na redução das situações de estresse da pessoa assistida.

**Proposta de solução L:** Elaborar indicadores de desempenho para o atendimento cível da UDPEPSP.

**Problemas Potenciais Relacionados:** 1-Encaminhamentos indevidos a outros órgãos; 2-Espera significativa no atendimento inicial, 3-“Estresse” durante o atendimento, 4-Espera “extrema” de interessados(as)/assistidos(as) sem atendimento preferencial, 5-Necessidade de os(as) interessados(as)/assistidos(as) retornarem várias vezes à UDPEPSP, 6-Espera significativa para se realizar a triagem socioeconômica, 7-Comparecimentos “inúteis” dos assistidos, 8-Orientação jurídica tardia, 9-Demora para conseguir verificar a existência de procedimento administrativo anterior junto à UDPEPSP. 12-Pessoas assistidas não atualizam seus

dados de contato junto à UDPESP, 13-Gargalo na triagem jurídica e no atendimento inicial cível, 14-Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial.

**Objetivo:** Estabelecer indicadores que permitam indicar o desempenho das diversas etapas do atendimento.

**Potencial gestor(a) de implementação:** defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP.

**Potenciais ferramentas de suporte:** indicadores de desempenho e matriz GUT: desenvolver indicadores de desempenho, podendo-se utilizar da matriz GUT para determinar uma ordem de priorização de implementação ou desenvolvimento.

**Comentários:** Conforme visto na Seção 2.1.6.13, indicadores de desempenho são ferramentas que auxiliam na compreensão do *status* do processo de negócio e auxiliam na verificação do cumprimento ou não das metas previamente estabelecidas. Dessa forma, a criação de indicadores de desempenho seria muito importante para (a) auxiliar a determinar a necessidade de alterações nas diversas etapas do atendimento cível e (b) auxiliar na aplicação das demais propostas aqui apresentadas, verificando se os resultados pretendidos foram alcançados. Como de exemplo de indicadores que podem se mostrar úteis à UDPESP podem ser citados: tempo empregado por uma pessoa assistida em cada etapa do atendimento cível, porcentagem de pessoas assistidas que completam todas as etapas do atendimento cível, tempo de espera nas diferentes filas de atendimento, porcentagem de encaminhamentos incorretos de pessoas assistidas a outras instituições, número de procedimentos administrativos criados por dia de atendimento, média do número de vezes que cada pessoa assistida compareceu à UDPESP até completar o atendimento cível.

## 5.2 DISCUSSÕES DAS PROPOSTAS

Para facilitar a visualização das propostas apresentadas na Seção anterior, elaborou-se o Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 - Propostas de Soluções

<u>Identificação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Problemas potenciais relacionados</u>	<u>Objetivos da proposta</u>	<u>Potencial gestor(a) de implementação</u>	<u>Ferramentas GpP</u>
Proposta de Solução A	Criar mecanismos que impeçam o encaminhamentos a outros órgãos no atendimento inicial	1	- Eliminar totalmente os encaminhamentos indevidos a outros órgãos e instituições	- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP	-Matriz de responsabilidades
Proposta de Solução B	Capacitação jurídica do atendimento inicial	1 14	- Diminuir encaminhamentos indevidos a outros órgãos e instituições - Diminuir a prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial	- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP	- 5W1H -Matriz de responsabilidades
Proposta de Solução C	Aumentar o número responsáveis pelo atendimento inicial	1 2 14	- Permitir análise mais completa no atendimento inicial (macroprocesso 05) - Diminuir o tempo de espera no atendimento inicial.	- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP	- 5W1H -Matriz de responsabilidades

<u>Identificação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Problemas potenciais relacionados</u>	<u>Objetivos da proposta</u>	<u>Potencial gestor(a) de implementação</u>	<u>Ferramentas GpP</u>
Proposta de Solução D	Antecipar a triagem jurídica	1 3 8 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuir estresse durante o atendimento</li> <li>- Diminuir os encaminhamentos indevidos a outros órgãos e instituições.</li> <li>- Diminuir a prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial.</li> <li>- Evitar que assistidos realizem etapas desnecessárias do atendimento.</li> <li>- Diminuir a demanda pela triagem socioeconômica.</li> </ul>	- Defensoria Pública Geral	- 5W1H -Matriz de responsabilidades
Proposta de Solução E	Aumentar e respeitar agendamentos	2 3 4 6 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprir com os horários dos agendamentos - Incentivar a realização dos agendamentos</li> <li>- Gerenciar adequadamente o tempo de espera nas diferentes fases de atendimento</li> <li>- Diminuir o tempo que a pessoa assistida fica na UDPESP</li> <li>- Reduzir o estresse das pessoas assistidas.</li> </ul>	- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP	- Diagrama de Pareto -Ciclo PDCA

<u>Identificação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Problemas potenciais relacionados</u>	<u>Objetivos da proposta</u>	<u>Potencial gestor(a) de implementação</u>	<u>Ferramentas GpP</u>
Proposta de Solução F	Explicar as etapas do atendimento cível e como funciona a atuação da UDPESP às pessoas interessadas e assistidas.	3 5 7 11 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deixar claro a todas as pessoas interessadas e assistidas nos serviços da UDPESP como funciona o atendimento cível e suas diferentes etapas, bem como a atuação dos(as) defensores(as)</li> <li>- Reduzir o número de vezes que as pessoas interessadas/assistidas precisam comparecer à UDPESP para realizar o atendimento cível</li> <li>- Aumentar a confiança no trabalho da UDPESP.</li> <li>- Incentivar a atualização dos dados de contato junto à UDPESP</li> <li>- Reduzir as situações de estresse</li> </ul>	- Defensor(a) público(a)- coordenador(a) da UDPESP	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Matriz de responsabilidades</li> <li>- Diagrama de Pareto</li> </ul>
Proposta de Solução G	Criar “artefatos” que simbolizem as diferentes etapas do atendimento cível.	2 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilizar o atendimento inicial</li> <li>- Reduzir tempo de espera do atendimento inicial</li> <li>-Reduzir situações de estresse da pessoa assistida</li> </ul>	- Defensor(a) público(a)- coordenador(a) da UDPESP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Braimstorming</li> <li>- Votação múltipla</li> <li>- Matriz de responsabilidades</li> </ul>



<u>Identificação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Problemas potenciais relacionados</u>	<u>Objetivos da proposta</u>	<u>Potencial gestor(a) de implementação</u>	<u>Ferramentas GpP</u>
Proposta de Solução H	Criar regras de atendimento preferencial	3 4 6	- Reduzir tempo de espera para quem não receba atendimento preferencial nas diversas etapas de atendimento - Reduzir situações de estresse da pessoa assistida	- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP	- Braimstorming - Votação múltipla - Ciclo PDCA
Proposta de Solução I	Simplificar a lista de documentos necessários para a realização da triagem socioeconômica	3 5 6	- Reduzir necessidade de as pessoas interessadas/assistidas retornarem várias vezes à UDPESP - Reduzir tempo de espera para a triagem socioeconômica - Reduzir situações de estresse da pessoa assistida	- Defensoria Pública Geral	- Diagrama de Pareto - Folha de verificação - Ciclo PDCA
Proposta de Solução J	Permitir acesso pelos estagiários de direito da planilha de controle de procedimentos administrativos	9	- Reduzir o tempo utilizado para verificar a existência de procedimento anterior junto à UDPESP - Reduzir o tempo de espera para a triagem jurídica/atendimento cível inicial	- Defensoria Pública Geral	-5W1H -5 porquês

<u>Identificação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Problemas potenciais relacionados</u>	<u>Objetivos da proposta</u>	<u>Potencial gestor(a) de implementação</u>	<u>Ferramentas GpP</u>
Proposta de Solução K	Divulgar melhor dias de atendimento de acompanhamento cível	2 3 5	- Reduzir o comparecimento de pessoas interessadas no atendimento de acompanhamento cível em dias errados - Diminuir o tempo de espera no atendimento inicial - Reduzir situações de estresse da pessoa assistida	- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP	- Ciclo PDCA
Proposta de Solução L	Elaborar indicadores de desempenho para o atendimento cível da UDPESP.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 12 13 14	- Estabelecer indicadores que permitam indicar o desempenho das diversas etapas do atendimento. -Auxiliar a determinar a necessidade de alterações nas diversas etapas do atendimento cível -Auxiliar na aplicação das demais propostas.	- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP	-Indicadores de Desempenho -Matriz GUT

Fonte: próprio autor.

Da análise do Quadro 9 é possível fazer a classificação das propostas de soluções aqui apresentadas em 4 categorias.

Uma primeira categoria seria das propostas que envolvem a capacitação dos(as) colaboradores(as) da UDPESP, como ocorre nas propostas A, B e F. Em uma primeira análise, tais propostas parecem ser de simples implementação, principalmente em relação às propostas A e F. Isso porque a proposta A, por exemplo, poderia ser suprida com um simples esclarecimento aos responsáveis pelo atendimento inicial (macroprocesso 05) e pelo atendimento telefônico de que encaminhamentos a outros órgãos só podem ser realizados na triagem jurídica (macroprocesso 20) sob ordem de um(a) defensor(a) público(a). E, para a proposta F, bastaria a indicação aos envolvidos(as) no atendimento cível de quais informações devem ser passadas às pessoas assistidas e interessadas em tal serviço. Entretanto, na prática, isso pode se mostrar trabalhoso, pois, sendo a maior parte das etapas do atendimento cumpridas com auxílio de estagiários(as) de direito ou administração de empresas (macroprocessos 05, 10, 20 e 25), o trabalho de capacitação necessitaria ser contínuo, dado que estagiários(as) são contratados(as) e dispensados(as) na UDPESP de forma quase constante. Isso se deve muito à lei federal nº 11.788 de 25 de setembro de 2008, a qual impõe como período máximo de contratação o prazo de 2 anos. Assim, muitos dos(as) estagiários(as) precisam deixar o estágio da UDPESP por terem cumprido tal prazo e novos(as) são contratados(as). Assim, a viabilidade de um programa contínuo de treinamento na UDPESP precisaria ser estudada

A segunda categoria seria das propostas que exigem mudanças na estrutura do atendimento cível na UDPESP. Entrariam aqui as propostas de solução C, D e E. As propostas D e E envolvem alterar a forma como o atendimento cível é atualmente realizado, ou seja, exigem um redesenho de como o atendimento é prestado, o que culminaria em um novo mapeamento de processos: o mapeamento TO-BE, conceito apresentado na Seção 2.1.5. No que concerne a proposta E, ainda, podem ser necessários recursos materiais que possibilitem um maior uso dos agendamentos, como a preparação de website que possibilite o agendamento de forma remota. A proposta C não exige necessariamente um redesenho das atividades, mas sim a contratação de pessoal ou o remanejamento do existente. Isso pode apresentar suas próprias dificuldades como a necessidade de aprovação orçamentária ou mesmo a adequação do edital pelo qual estagiários(as) são contratados(as). Isso porque, dentro de uma organização pública, atuar em atividades cujas atribuições não são descritas em seu cargo pode caracterizar desvio de conduta.

A terceira categoria seria a das propostas que envolvam a comunicação e prestação de informações às pessoas assistidas e interessadas no atendimento cível da UDPESP, abarcando as propostas F, G, I e K. Em outras palavras, tais propostas dependem da capacidade de a UDPESP passar às pessoas que se interessam ou são assistidas por seus serviços informações que, conforme exposto nos comentários de cada proposta individualmente na Seção 5.1, trariam melhoras ao atendimento cível. Tal capacidade pode encontrar barreiras e dificuldades como a já aqui citada rotatividade de estagiários(as), a necessidade de orçamento para materiais (na criação dos artefatos de atendimento, por exemplo, da proposta G) ou mesmo a aprovação da Defensoria Pública Geral para a alteração da lista de documentos entregue na triagem socioeconômica (proposta I).

A quarta e última categoria seria a das propostas que exigem alteração na organização interna da UDPESP, mas que não alteram a estrutura do atendimento cível como as propostas da segunda categoria. Entrariam nesta categoria as propostas H, J e L. As propostas H e J não dependem de recursos financeiros ou materiais para implementação e podem ter sua implementação facilitada, pois não exigem grandes esforços além da organização interna da UDPESP em criar regras para o atendimento preferencial (proposta H) e compartilhar o acesso da planilha de controle de procedimentos administrativos (proposta J). Já a proposta L pode apresentar dificuldades em sua implementação, pois envolve esforços para decidir quais indicadores de desempenho devem ser criados, como devem ser aplicados, verificados e compilados, podendo, ainda, exigir o emprego de recursos materiais.

Quanto à sinergia entre as propostas, podem-se apontar as propostas A, B e F como aquelas que poderiam ser aplicadas ao mesmo tempo com maior facilidade, pois poderiam ocorrer em eventual treinamento patrocinado pela UDPESP aos envolvidos(as) no atendimento cível.

Da mesma forma, as propostas B, C e D podem ser aplicadas de uma vez caso fosse implementada, por exemplo, uma fusão entre o atendimento inicial (macroprocesso 05) e a triagem jurídica (macroprocesso 20), alocando-se estagiários(as) de direito para o início do atendimento cível. Assim, além de antecipar a triagem jurídica (proposta D), poderia ser aumentado o número de responsáveis pelo atendimento inicial (proposta C) ao mesmo tempo que tais responsáveis teriam capacitação jurídica (proposta B).

Em relação à eventual aplicação das propostas, o Quadro 10 resume quem seria o gestor(a) de implementação das mesmas.

Quadro 10 - Relação entre potencial gestor(a) de implementação e propostas de solução

POTENCIAL GESTOR(A) DE IMPLEMENTAÇÃO	PROPOSTAS DE SOLUÇÃO
<b>Defensor(a) público(a) -coordenador(a) da UDPESP</b>	A, B, C, E, F, G, H, K, L
<b>Defensoria Pública Geral</b>	D, I, J

Fonte: próprio autor.

Da análise do Quadro 10, depreende-se que 9 das 12 das propostas aqui apresentadas dependem da própria UDPESP e de seu defensor(a) público(a)-coordenador(a) para que sejam implementadas, havendo apenas 3 propostas que precisariam de interferência de órgãos administrativos superiores como a Defensoria Pública Geral.

Entretanto, apesar de o(a) defensor(a)-coordenador(a) da UDPESP ter a legitimidade para decidir sozinho(a) pela aplicação de soluções como as daqui propostas, a realidade se mostra de outra forma. Isso porque, em unidades como a UDPESP em que não há um número elevado de defensores(as), existe o costume de se tomar decisões que afetam o funcionamento da unidade por consenso ou por aprovação da maioria dos(as) defensores(as). Assim, na prática, não bastaria o comprometimento apenas do(a) defensor(a) coordenador(a) para a aplicação das soluções propostas, mas sim da maioria dos(as) defensores(as) da unidade.

Importante, ainda, apontar que a aplicação das propostas não envolve apenas o(a) gestor(a) de implementação, pois, na prática, todos os demais envolvidos(as) no atendimento cível, elencados na Seção 4.1, teriam suas atividades afetadas. Assim, conforme exposto na Seção 2.1.2, a inclusão dos *stakeholders* no processo de implementação das propostas é recomendável como boa prática.

Quanto às ferramentas de suporte à GpP, o Quadro 11 evidencia a relação entre tais ferramentas e as propostas de solução.

Percebe-se, portanto, que, apesar de várias ferramentas terem sido sugeridas para auxiliar na aplicação das propostas apresentadas, o ciclo PDCA, a matriz de responsabilidades e o 5W1H foram as que mais se destacaram.

Quadro 11 - Relação entre as ferramentas de suporte à GpP indicadas e as propostas de solução apresentadas.

FERRAMENTAS DE SUPORTE À GPP	PROPOSTAS DE SOLUÇÃO
<b>5W1H</b>	B, C, D, J
<i>Brainstorm</i>	G, H
<b>Ciclo PDCA</b>	E, H, I, J, K
<b>Diagrama de Ishikawa</b>	-
<b>Diagrama de Pareto</b>	E, F, I
<b>Folha de verificação</b>	I
<b>Indicadores de desempenho</b>	L
<b>Matriz de responsabilidades</b>	A, B, C, D F
<b>Matriz GUT</b>	L
<b>Os 5 porquês</b>	J
<b>Votação Múltipla</b>	G, H

Fonte: próprio autor.

Reitera-se que as ferramentas de suporte de GpP são aqui apresentadas apenas como sugestões do autor. Quem deve decidir sobre a eventual aplicação ou não das ferramentas e quais ferramentas devem ser utilizadas é o(a) gestor(a) de implementação de cada proposta. Isso porque, conforme salientado na Seção 5.1, é o(a) gestor(a) de implementação quem possui a legitimidade para definir se e como uma solução será implementada.

Assim, justifica-se a não aplicação, no presente trabalho, das ferramentas de suporte à GpP pelo autor, pois este não possui legitimidade ou mesmo possibilidade para, aplicando as ferramentas, alterar as atividades da UDPEP.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou, por meio de um estudo de caso único e incorporado, bem como por meio de técnicas da teoria em gestão por processos, propor melhorias ao atendimento cível realizado em uma unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo - UDPESP.

Inicialmente foi elaborado um referencial teórico que apresentou tanto os fundamentos da teoria da GpP como o contexto organizacional e jurídico em que a Defensoria Pública se insere.

Com base neste referencial, entendeu-se que a GpP é uma teoria que não possui um conceito absoluto, apresentando diferentes abordagens e práticas. Assim, o presente trabalho utilizou os conceitos e as práticas de modelagem, análise, melhoria e mudança de processos para atingir os objetivos da pesquisa.

A análise do atendimento cível da UDPESP se deu, principalmente, pela elaboração do mapeamento de suas atividades, com detalhamento e descrição minuciosa das atividades envolvidas no atendimento cível. Tais mapeamentos foram elaborados através do software de modelagem ARPO, adotando-se a notação *Event Process Chains* – EPC em versão adaptada pelo autor. A adoção da prática de modelagem de processos se mostrou bastante proveitosa, pois, apesar de trabalhosa, obrigou o autor a analisar a atividade do atendimento cível exaustivamente, passo-a-passo, permitindo uma análise completa de todas as atividades que compreendem o objeto de estudo.

Como resultado da análise dos mapeamentos, identificaram-se 14 potenciais problemas ao atendimento cível da UDPESP que podem ser classificados em 4 categorias:

- (i) problemas relacionados ao tempo despendido no atendimento cível;
- (ii) problemas relacionados à falta de informações por parte das pessoas assistidas;
- (iii) problemas relacionados à falta de capacitação no que foi aqui chamado de “atendimento inicial”; e
- (iv) problemas relacionados com a própria estrutura de atendimento da UDPESP.

Em resposta aos problemas potenciais identificados, foram elaboradas 12 propostas de solução que podem ser agrupadas em 3 diferentes categorias:

- 1) propostas de mudanças na estrutura do atendimento cível da UDPESP;

- 2) propostas de capacitação dos(as) colaboradores(as) da UDPESP;
- 3) propostas que alteram as informações prestadas às pessoas assistidas pela UDPESP.

Para cada problema potencial identificado e para cada proposta elaborada foram sugeridas a aplicação de ferramentas específicas de suporte à GpP, tentando-se, assim, facilitar ao gestor(a) de implementação a identificação dos problemas, suas causas e a implementação das propostas de solução.

Em relação ao potencial gestor(a) de implementação, notou-se que 9 das 12 propostas de soluções foram atribuídas como gestor(a) o(a) defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP. Isso significa que a maior parte das soluções propostas podem ser aplicadas sem envolver órgãos externos à UDPESP, ou seja, seriam soluções locais para problemas locais envolvendo o(a) gestor(a) local.

Portanto, entende-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, evidenciando que a GpP pode ser utilizada visando melhorar um serviço de atendimento prestado por uma organização pública como a Defensoria Pública.

Em relação a possíveis trabalhos futuros, pode-se indicar:

- a aplicação das ferramentas de suporte à GpP tanto nos problemas potenciais quanto às propostas aqui apresentadas, elaborando-se o mapeamento de como passariam a ser as atividades de atendimento cível da UDPESP (mapeamento “*to-be*”);
- a aplicação da GpP em serviços de atendimento de organizações públicas ou privadas, inclusive em outras unidades da DPE;
- a comparação do funcionamento do atendimento cível de outras unidades da DPE com o apresentado por este trabalho.

Espera-se que a presente pesquisa contribua à UDPESP em sua missão de oferecer serviços jurídicos de qualidade a quem mais necessita e que outras organizações se motivem a utilizar a teoria de GpP para buscar melhorar seus próprios serviços e produtos.



## REFERÊNCIAS

ALVES, C.; VALENCA, G.; FRAGA, G. Integrating Requirements and Business Process Models in BPM Projects. 44th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA), 2018, Prague, CZECH REPUBLIC. *Ieee*, Aug 29-31. p.273-280

AMJAD, A. et al. Event-Driven Process Chain for Modeling and Verification of Business Requirements-A Systematic Literature Review. *Ieee Access*, v. 6, p. 9027-9048, 2018.

*ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. 1 ed, 2013.*

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM: uma referência para implantação prática.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. Revisitando a produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Production*, v. 24, n. 1, p. 225-232, 2014.

BRASIL. **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988.** Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências.. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 1994. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/Lcp80.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp80.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BULYSHEVA, L. A.; KATAEV, M. Y.; LOSEVA, N. V. System for monitoring the quality of services provided by a public institution based on business processes. **Biznes Informatika-Business Informatics**, 43, n. 1, p. 71-78, 2018.

CAMARGO, N. M. de. O papel da Defensoria Pública na tutela dos direitos fundamentais dos necessitados e na consolidação da cidadania. **Revista Videre**, 7, n. 13, p. 49-62, 2015.

CSDPE. Deliberação nº 111, de 09 de janeiro de 2009, do Conselho Superior da Defensoria Pública do Estado de São Paulo (consolidada). Institui o Regimento Interno dos Servidores Públicos da Defensoria Pública do Estado de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://www.defensoria.sp.def.br/dpesp/Conteudos/Materia/MateriaMostra.aspx?idItem=52781&idModulo=5010>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

CSDPE. Deliberação nº 89, de 08 de agosto de 2008, do Conselho Superior da Defensoria Pública do Estado de São Paulo (consolidada). Regulamenta as hipóteses de denegação de atendimento pela Defensoria Pública, concernentes a interesses individuais. São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://www.defensoria.sp.def.br/dpesp/Conteudos/Materia/MateriaMostra.aspx?idItem=2485&idModulo=5010>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

DI PIETRO, M. S. **Direito Administrativo**. 30 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DOMINGUES, F. M. V.; XAVIER, W. G.; BIROCHI, R. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 8, n. 1, p. 198-237, 2015

DPE. Disponível em: <https://www.defensoria.sp.def.br/dpesp/Default.aspx?idPagina=2868>. Acesso em: 20 jul. 2020.

FERRAZ JUNIOR, S.; PICCHIAI, D.; SARAIVA, N. I. M. Ferramentas Aplicadas à Qualidade: Estudo Comparativo entre a Literatura e as Práticas das Micro e Pequenas Empresas (MPES). **Revista de Gestão e Projetos - GEP**, v. 6, n. 3, p. 84-97, 2015.

GANGIDI, P. A systematic approach to root cause analysis using 3 x 5 why's technique. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 10, n. 1, p. 295-310, 2019.

IRITANI, D. R. et al. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

LIMA, D. M. D. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. D. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

LINDSAY, A.; DOWNS, D.; LUNN, K. *Business processes— attempts to find a definition. Information and Software Technology*, v. 45, n. 15, p. 1015-1019, 2003.

MILI, H. et al. Business Process Modeling Languages: Sorting Through the Alphabet Soup. **Acm Computing Surveys**, v. 43, n. 1, p. 56, Nov 2010.

MORAES, A. de. **Direito constitucional**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PARADIES, Mark; BUSCH, David. Root cause analysis at Savannah River plant (nuclear power station). In: **Conference Record for 1988 IEEE Fourth Conference on Human Factors and Power Plants**. IEEE, 1988. p. 479-483.

PEREIRA, N. A. et al. **Gestão por processos**. 1ª ed. São Carlos: Pixel, 2016.

PINHEIRO, A. O.; RAMOS, K.H.C.; COSTA JUNIOR, R. L. Análise Bibliométrica da Literatura sobre Business Process Management. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 38, 2017, Joinville. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_245\\_420\\_34675.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_245_420_34675.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2020.

PPGGOSP. Disponível em: <http://www.ppggosp.ufscar.br>. Acesso em: 20 jul. 2020.

RESMINI, A.; SILVA, J. de M.; PONTES, J. Análise da aplicação das ferramentas de qualidade tradicionais através da revisão sistemática de literatura. In: XXXVIII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2018, Maceió. **Anais do ENEGEP**, 2018.

SÃO PAULO. Lei Complementar nº 988, de 09 de Janeiro de 2006. Organiza a Defensoria Pública do Estado, institui o regime jurídico da carreira de Defensor Público do Estado. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, SP, 10 jan. 2006. Disponível em: <<http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20060110&Cader no=DOE-I&NumeroPagina=1>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. *Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice*. **British Journal of Management**, Oxford, UK, v. 20, n. 4, p. 491-507, 2009.

TRIPP, D. Pesquisa- ação: uma introdução metodológica Action research: a methodological introduction. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

TRIVELLATO, A. A. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para melhoria contínua**: estudo de caso numa empresa de autopeças. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

WANI, Z. K.; CHIN, J. F.; MUHAMMAD, N. A., 2018, English, Penang, MALAYSIA. **Common Mistakes in Running PDCA: A Survey on University Student PDCA Projects**. BRISTOL: Iop Publishing Ltd, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.