

Propostas de Melhorias pela Gestão por Processos ao Atendimento de Unidade da Defensoria Pública

Improvements Proposals by Business Process Management to a Unit of Public Defender Office's Service

Vitor Nóbrega¹ 

¹Universidade Federal de São Carlos,
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade, São Carlos, SP,
Brasil.

Resumo

Objetivo: identificar problemas e elaborar propostas de melhorias no atendimento cível às pessoas assistidas por uma unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo por meio da teoria da gestão por processos.

Método/Abordagem: estudo de caso único e incorporado, pelo qual, com base em observação direta e na análise documental, mapearam-se os processos do atendimento cível de uma unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo, para então, utilizando-se da teoria da gestão por processos, identificar potenciais problemas e soluções.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: foram identificados 14 potenciais problemas e propostas 12 potenciais soluções para o atendimento cível da unidade da Defensoria Pública do Estado de São Paulo analisada.

Originalidade/relevância: aplicação da teoria da gestão por processos em órgão público estadual visando a melhoria do atendimento às pessoas assistidas pela instituição.

Palavras-chave: Gestão Pública; Gestão por Processos; Propostas de Melhoria; Modelagem de Processos.

Abstract

Purpose: To identify problems and develop proposals for improvements in civil service to people assisted by a unit of the Public Defender's Office of the State of São Paulo through process management theory.

Design/methodology/approach: Single and incorporated case study, in which, based on direct observation and document analysis, the civil service processes of a unit of the Public Defender's Office of the State of São Paulo were mapped, and then, using process management theory, potential problems and solutions were identified.

Research, Practical & Social implications: 14 potential problems were identified, and 12 potential solutions were proposed for the civil service of the Public Defender's Office unit of the State of São Paulo analyzed.

Originality/value: Application of process management theory in a state public agency aimed at improving service to people assisted by the institution.

Keywords: Public Management; Process Management; Improvement Proposals; Process Modeling.

Introdução

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 Defensoria Pública do Estado de São Paulo - 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, 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.

O presente trabalho visa propor melhorias, através da teoria da gestão por processo – GpP, ao atendimento cível de uma unidade da DPE – UDPESP.

Referencial Teórico

Este capítulo traz o referencial teórico utilizado na presente pesquisa. Primeiramente, examina-se a literatura especializada tanto em GpP. Em um segundo momento, introduz-se o contexto institucional e jurídico em que a Defensoria Pública se insere.

Gestão por Processos

O termo "processo" é usado em muitas áreas e teorias, portanto, esclarecer seu uso e estabelecer uma linguagem comum seria um primeiro passo necessário para entender a GpP (Smart, Maddern, & Maull, 2009). Ocorre que 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 macrop processo.

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.

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 continuamente 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, Marioka, Carvalho e Ometto (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.

Dessas 3 abordagens, a de tecnologia e sistemas de informação correspondeu, até 2013, à grande maioria das publicações na literatura (Iritani, Marioka, Carvalho, & Ometto, 2015).

Passando-se a pensar nos efeitos da aplicação da GpP, Domingues, Xavier e Birochi (2015) destacam como benefícios da GpP: 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 pro-

cessos; medição de desempenho; melhor divisão de tarefas; eliminação e/ou

redução das tarefas repetidas ou desnecessárias.

Abordagem de aplicação de Gestão por Processos	Descrição
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).

Quadro 1. Abordagens de aplicação de GpP

Fonte: Iritani, Marioka, Carvalho & Ometto, 2015

Diante dos variados benefícios potenciais, a aplicação da GpP pode se 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.

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 assegurarem 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). Em relação à aplicação da GpP, Iritani, Marioka, Carvalho e Ometto (2015), em sua análise da literatura, identificaram 8 práticas comumente utilizadas na GpP. Essas práticas foram sintetizadas no Quadro 2.

Prática de GpP	Descrição
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 benchmarking 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 do 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.

Quadro 2. Práticas de GPP

Fonte: adaptado de Iritani, Marioka, Carvalho & Ometto, 2015

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.

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 ins-

tuições, sendo os principais a Advocacia, a Magistratura, o Ministério Público e a Defensoria Pública.

Em síntese, 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 imparcialmente 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.

Da Defensoria Pública

Organizada por meio da Lei Complementar nº 80 de 12 de janeiro de 1994, a Defensoria Pública se divide espelhando a divisão do Poder Judiciário: a Defensoria Pública da União atua nas Justiças Federal, do Trabalho, Eleitoral, Militar, Tribunais Superiores e instâncias administrativas da União; enquanto 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.

Em nível local, as competências de implementação e coordenação administrativa são atribuídas às 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.

Procedimentos

Metodológicos

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 nes-

ses 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.

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 grandes 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.

Coleta de Dados

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados das seguintes formas:

- 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.

Percurso Metodológico

Inicialmente foi elaborado o referencial teórico abarcando a Gestão Pública e a GpP por meio de bases de dados como Web of Science e SciELO. Não se pretendeu esgotar os temas discutidos, mas sim providenciar uma base

teórica e ferramental para serem aplicadas no estudo de caso.

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, foram elaborados mapas dos processos de atendimento da UDESP, utilizando-se a notação Event Process Chains – EPC.

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. Assim que foi 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.

Esquemáticamente, o percurso metodológico pode ser representado conforme a Quadro 3:

ETAPA 1	• Elaboração do referencial teórico.
ETAPA 2	• Caracterização da UDPESP (observação direta, entrevistas). • Mapeamento de processos.
ETAPA 3	• Análise do mapeamento: diagnóstico, identificação de oportunidades de melhoria.
ETAPA 4	• Elaboração de propostas de melhoria.

Quadro 3. Percurso Metodológico

Fonte: próprio autor

Apresentação e Discussão dos Resultados

Mapeamento dos Processos de Atendimento da UDPESP

Dadas as limitações do presente artigo, é aqui apresentado apenas um panorama geral do atendimento cível, sem especificar todos os detalhes e atividades realizados.

O atendimento da UDPESP pode ser representado pela Figura 1. Nela estão colocados os macroprocessos, com título e numeração de identificação, que representam as etapas do atendimento. 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 apenas o de facilitação de visualização das

atividades e de realização de mapeamentos. Um processo de negócio, então, pode ser composto por vários dos macroprocessos apontados.

Uma forma didática de entender o mapeamento dos macroprocessos 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 outros fatores. O primeiro fator é que 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, a assistência aos casos criminais independe da prévia aferição da condição socioeconômica da pessoa interessada (CSDPE, 2008). Dessa forma, a assistência cível pressupõe etapas de verificação da condição socioeconômica da pessoa interessada, enquanto a assistência criminal não.

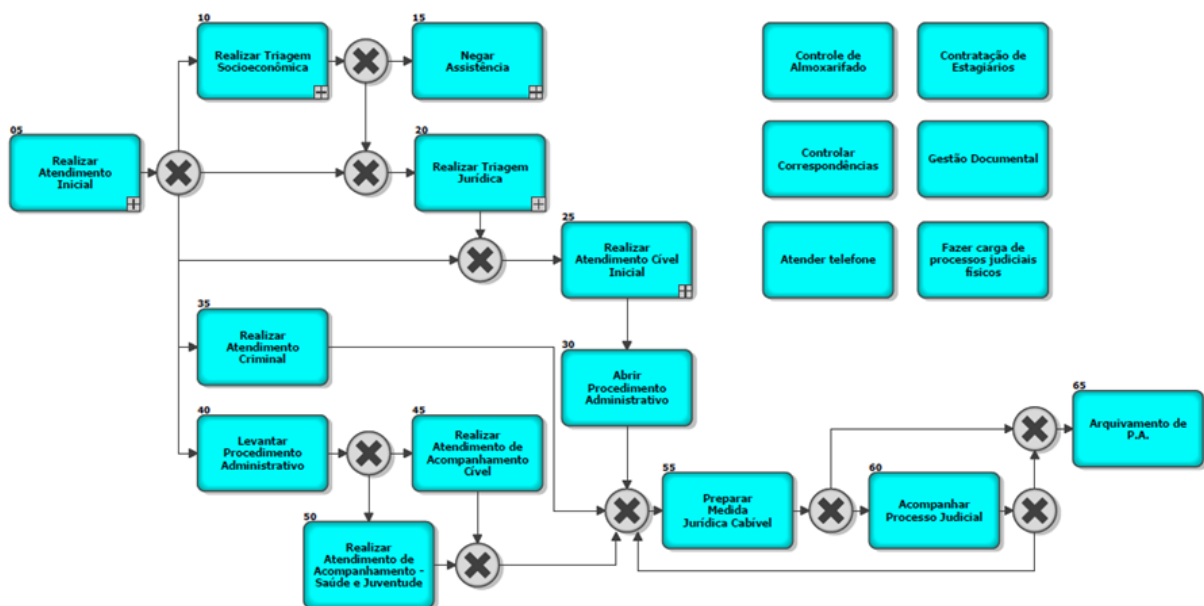


Figura 1 - Macroprocessos

Fonte: próprio autor.

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. Isso faz com que os(as) defensores(as) se valham principalmente de estagiários(as) 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 1.

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 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.

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 diário entre todos(as) os(as) defensores(as), incluindo os(as) defensores(as) responsáveis pela área criminal.

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.

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), ficando disponível caso futuras consultas sejam necessárias.

Análise do Mapeamento: dos Problemas Potenciais Encontrados

Esta seção apresenta um levantamento dos potenciais problemas encontrados pela análise dos mapeamentos elaborados referentes às 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) e demais servidores(as) e estagiários(as).

Os Quadros 4 a 7 resumem os problemas potenciais aqui apontados.

<u>Problema Potencial 1: Encaminhamentos indevidos a outros órgãos</u>
Macroprocessos relacionados
05 – Realizar Atendimento Inicial
Possíveis Causas
- Falta de capacitação do(a) responsável pelo atendimento inicial
- Encaminhamentos realizados por telefone
<u>Problema Potencial 2: Espera significativa no atendimento inicial</u>
Macroprocessos relacionados
05 – Realizar Atendimento Inicial
Possíveis Causas
- Demanda instável
- Dificuldade de identificar em qual etapa do atendimento cível cada pessoa assistida está
- Uma única pessoa é responsável por todo atendimento inicial

Quadro 4. Percurso Metodológico

Fonte: próprio autor

<u>Problema Potencial 3: “Estresse” durante o atendimento</u>
Macroprocessos relacionados
05 – Realizar Atendimento Inicial 10 – Realizar Triagem Econômico 20 – Realizar Triagem Jurídica 25 – Realizar Atendimento Cível Inicial 45 – Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível 50 – Realizar Atendimento de Acompanhamento – Saúde e Juventude
Possíveis Causas
- 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.
<u>Problema Potencial 4: Espera “extrema” de interessados(as)/assistidos(as) sem atendimento preferencial</u>
Macroprocessos relacionados
10 – Realizar Triagem Econômico 20 – Realizar Triagem Jurídica 25 – Realizar Atendimento Cível Inicial 45 – Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível
Possíveis Causas
- Não haver regras que intercalem atendimentos preferenciais com não preferenciais.
<u>Problema Potencial 5: Necessidade de os(as) interessados(as)/assistidos(as) retornarem várias vezes à UDPESP</u>
Macroprocessos relacionados
10 – Realizar Triagem Econômico 20 – Realizar Triagem Jurídica 25 – Realizar Atendimento Cível Inicial
Possíveis Causas
- Listas de documentos extensas e confusas
<u>Problema Potencial 6: Espera significativa para se realizar a triagem socioeconômica</u>
Macroprocessos relacionados
10 – Realizar Triagem Econômico
Possíveis Causas
- Demanda instável - Poucas pessoas são responsáveis pela realização da triagem socioeconômica

Quadro 5. Percurso Metodológico

Fonte: próprio autor

<u>Problema Potencial 7: Comparecimentos “inúteis” dos assistidos</u>
Macroprocessos relacionados
45 – Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível 50 – Realizar Atendimento de Acompanhamento – Saúde e Juventude
Possíveis Causas
- Assistidos(as) não compreendem o funcionamento de um processo judicial ou da atuação da UDPESP
<u>Problema Potencial 8: Orientação jurídica tardia</u>
Macroprocessos relacionados
05 – Realizar Atendimento Inicial 10 – Realizar Triagem Econômico 20 – Realizar Triagem Jurídica
Possíveis Causas
- Não haver triagem jurídica no início do fluxo de atendimento
<u>Problema Potencial 9: Demora para conseguir verificar a existência de procedimento administrativo anterior junto à UDPESP</u>
Macroprocessos relacionados
20 – Realizar Triagem Jurídica
Possíveis Causas
- Acesso à planilha de controle de procedimentos administrativos restrito à apenas um computador
<u>Problema Potencial 10: Agendamentos não respeitados</u>
Macroprocessos relacionados
10 – Realizar Triagem Econômico 20 – Realizar Triagem Jurídica 25 – Realizar Atendimento Cível Inicial
Possíveis Causas
- Falta de controle da demanda para o atendimento cível
<u>Problema Potencial 11: Falta de confiança no trabalho da UDPESP</u>
Macroprocessos relacionados
20 – Realizar Triagem Jurídica 25 – Realizar Atendimento Cível Inicial 45 – Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível 50 – Realizar Atendimento de Acompanhamento – Saúde e Juventude
Possíveis Causas
- Falta de contato direto com o(a) defensor(a). - Não entender o funcionamento de um processo judicial.

Quadro 6. Percurso Metodológico

Fonte: próprio autor

Problema Potencial 12: Pessoas assistidas não atualizam seus dados de contato junto à UDPESP
Macroprocessos relacionados
10 – Realizar Triagem Econômico 25 – Realizar Atendimento Cível Inicial 45 – Realizar Atendimento de Acompanhamento Cível 50 – Realizar Atendimento de Acompanhamento – Saúde e Juventude 55 – Prepara Medida Jurídica Cabível 60 – Acompanhar Processo Judicial
Possíveis Causas
- Falta de consciência da importância de manter atualizados os dados de contato junto à UDPESP.
Problema Potencial 13: Gargalo na triagem jurídica e no atendimento inicial cível.
Macroprocessos relacionados
20 – Realizar Triagem Jurídica 25 – Realizar Atendimento Cível Inicial
Possíveis Causas
- Atraso na chegada do(a) defensor(a) responsável pelo atendimento cível - Defensor(a) responsável pelo atendimento cível exigir conversar com todas as pessoas assistidas
Problema Potencial 14: Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial
Macroprocessos relacionados
05 – Realizar Atendimento Inicial
Possíveis Causas
- Falta de capacitação e de treinamento do(a) responsável pelo atendimento inicial.

Quadro 7 - Problemas Potenciais

Fonte: próprio autor.

Da análise dos Quadro 4 a 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, por exemplo o problema 3 e o 9.

Das Propostas de Soluções

A seguir são apresentadas as propostas de soluções aos problemas apontados na seção anterior.

Para facilitar a visualização das propostas apresentadas na seção anterior, elaboraram-se os Quadros 8 a 11 a seguir.

<u>Proposta de Solução A: Banir encaminhamentos no atendimento inicial ou por atendimento telefônico</u>
Problemas potenciais relacionados
1 - Encaminhamentos indevidos a outros órgãos
Objetivos da proposta
- Eliminar totalmente os encaminhamentos indevidos a outros órgãos e instituições
Potencial gestor(a) de implementação
- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP
<u>Proposta de Solução B: Capacitação jurídica do atendimento inicial</u>
Problemas potenciais relacionados
1 - Encaminhamentos indevidos a outros órgãos
14 - Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial
Objetivos da proposta
- Diminuir 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
<u>Proposta de Solução C: Aumentar o número responsáveis pelo atendimento inicial</u>
Problemas potenciais relacionados
1 - Encaminhamentos indevidos a outros órgãos
2 - Espera significativa no atendimento inicial
14 - Prestação de informações incorretas/incompletas no atendimento inicial
Objetivos da proposta
- 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

Quadro 8 - Problemas Potenciais

Fonte: próprio autor.

Em relação ao termo “potencial gestor(a) de implementação”, utilizado nos referidos quadros, é importante esclare-

cer 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.

Da análise dos Quadro 8 a 11 é possível fazer a classificação das propostas de soluções aqui apresentadas em 4 categorias.

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
Objetivos da proposta
- Diminuir estresse durante o atendimento - 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
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 - Agendamentos não respeitados
Objetivos da proposta
- Cumprir com os horários dos agendamentos - Incentivar a realização dos agendamentos - Gerenciar adequadamente o tempo de espera nas diferentes fases de atendimento - Diminuir o tempo que a pessoa assistida fica na UDPESP - Reduzir o estresse das pessoas assistidas.
Potencial gestor(a) de implementação
- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP

Quadro 9 - Problemas Potenciais

Fonte: próprio autor.

<u>Proposta de Solução F: Explicar as etapas do atendimento cível e como funciona a atuação da UDPESP às pessoas interessadas e assistidas.</u>
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
Objetivos da proposta
- 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 as situações de estresse
Potencial gestor(a) de implementação
- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP

Quadro 9 - Problemas Potenciais (cont.)

Fonte: próprio autor.

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 interes-

sadas 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 que estagiários(as) são contratados(as) e dispensados(as) na UDPESP constantemente. 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

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
Objetivos da proposta
- Agilizar o atendimento inicial - 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
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
Objetivos da proposta
- Reduzir tempo de espera para quem não receba atendimento preferencial nas diversas etapas de atendimento - Reduzir situações de estresse da pessoa assistida
Potencial gestor(a) de implementação
- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPESP
Proposta de Solução I: Simplificar a lista de documentos necessários para a realização da triagem socioeconômica
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
Objetivos da proposta
- 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

Quadro 10 - Problemas Potenciais

Fonte: próprio autor.

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, exi-

gem um redesenho de como o atendimento é prestado, o que culminaria em um novo mapeamento de processos. 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

remoto. 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 aprova-

ção orçamentária ou mesmo a adequação do edital pelo qual estagiários(as) são contratados(as). Isso porque, dentre de uma organização pública, atuar em atividades cujas atribuições não são descritas em seu cargo pode caracterizar desvio de conduta.

Proposta de Solução J: Permitir acesso pelos estagiários 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 UDPEPSP
Objetivos da proposta
- Reduzir o tempo utilizado para verificar a existência de procedimento anterior junto à UDPEPSP - Reduzir o tempo de espera para a triagem jurídica/atendimento cível inicial
Potencial gestor(a) de implementação
- Defensoria Pública Geral
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
Objetivos da proposta
- 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
Proposta de Solução L: Elaborar indicadores de desempenho para o atendimento cível da UDPEPSP.
Problemas potenciais relacionados
Todos (de 1 a 14)
Objetivos da proposta
- 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.
Potencial gestor(a) de implementação
- Defensor(a) público(a)-coordenador(a) da UDPEPSP

Quadro 11 - Problemas Potenciais

Fonte: próprio autor.

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, abrangendo 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 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 ser 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.

Depreende-se que a 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 teriam suas atividades afetadas.

Considerações Finais

O presente trabalho objetivou, por meio de um de um estudo de caso único e incorporado, bem como através de

técnicas da teoria em gestão por processos, propor melhorias ao atendimento cível realizado em uma unidade da DPE.

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.

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.

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

- Association ff Bussiness Process Management Professionals - ABPMP. (213). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. (1a ed.). Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/5178448/mod_resource/content/2/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf.
- Berto, R. M. V. S., & Nakano, D. (2014). Revisitando a produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Production*, 24(1), 225-232.
- Brasil. (1988, 05 de outubro). Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>.
- Brasil. (1994, 12 de janeiro). Lei Complementar nº 80. 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. Recuperado de < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp80.htm>.
- Camargo, N. M. (2015). O papel da Defensoria Pública na tutela dos direitos fundamentais dos necessitados e na consolidação da cidadania. *Revista Videre*, 7(13), 49-62.
- CSDPE. (2008, 08 de agosto). Deliberação nº 89 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. Recuperado de <<https://www.defensoria.sp.def.br/dpesp/Conteudos/Materia/MateriaMostra.aspx?idItem=2485&idModulo=5010>>.
- Di Pietro, M. S. (2017). *Direito Administrativo*. (30 ed.) Rio de Janeiro, RJ: Forense.
- Domingues, F. M. V., Xavier, W. G., & Birochi, R. (2015) *Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão*

utilizada no poder judiciário de Santa Catarina. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 8(1), 198-237.

Iritani, D. R., Marioka, S. N., Carvalho, M. M., & Ometto, A. R. (2015) Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. *Gestão & Produção*, 22(1), 164-180.

Pinheiro, A. O., Ramos, K.H.C., & Costa Junior, R. L. (2017) Análise Bibliométrica da Literatura sobre Business Process Management. XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Joinville, SC. Recuperado de:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_245_420_34675.pdf>.

Smart, P. A., Maddern, H., & Maull, R. S. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, 20(4), 491-507.

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. (D. Grassi, trad.). (2a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

Vitor Nóbrega (vtnobrega@gmail.com)

*Autor-correspondente

Data de Submissão: 24/07/2020. Data de Aprovação: 24/02/2023.

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.