

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DAYSE TAINÁ DA SILVA RODRIGUES**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE  
ATENDIMENTO: Análise de um Caso da Defensoria Pública da União**

**PORTO VELHO – RO**

**2019**

**Dayse Tainá da Silva Rodrigues**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE  
ATENDIMENTO: Análise de um Caso da Defensoria Pública da União**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

**Orientador (a): Prof. Dr. Fábio Rogério de  
Morais.**

**PORTO VELHO  
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Fundação Universidade Federal de Rondônia  
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

R696m Rodrigues, Dayse Tayná da Silva.

Mapeamento de processos e a qualidade dos serviços de atendimento :  
análise de um caso da Defensoria Pública da União / Dayse Tayná da Silva  
Rodrigues. -- Porto Velho, RO, 2019.

64 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -  
Fundação Universidade Federal de Rondônia

1.Gestão de processos. 2.Mapeamento de processo. 3.Qualidade de  
serviços. I. Moraes, Fábio Rogério de. II. Título.

CDU 658.5

---

Bibliotecário(a) Ozelina do Carmo de Carvalho

CRB 11/486



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
Departamento Acadêmico de Administração  
Curso de Bacharelado em Administração

Ata de Apresentação de Trabalho de Conclusão do Curso de Administração  
(Monografia – 2019.2)

**Data:** 13/12/2019 às 16h

**Local:** Auditório Claudimir Catiari, Bloco 1 K, Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas

**Assunto:** Defesa de Monografia de Conclusão de Curso

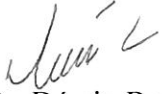
**Objetivo:** Avaliar trabalho de conclusão do Curso de Administração

**Discente:** Dayse Tainá da Silva Rodrigues **Matrícula:** 201611394

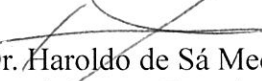
**Orientadora:** Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes


**Título da Monografia:** Importância do mapeamento de processos para a qualidade dos serviços em áreas de atendimento: análise de um caso do setor público

Procedida a apresentação do Trabalho pela discente e após a apuração das notas atribuídas pelos componentes da Banca de Avaliação, a discente foi considerada APROVADA, com nota 9,2, devendo a mesma atender as observações da Banca e proceder as devidas alterações na versão final do trabalho monográfico, tendo o prazo de 10 (dez) dias a partir desta data, para proceder a entrega de 02 (duas) cópias da monografia gravadas em CD (dois). Encerrada a apresentação, divulgando o resultado formalmente ao discente e demais presentes, eu na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, membros examinadores da banca, Coordenador do Curso de Administração e pela discente.

  
Prof. Dr. Dércio Bernardes de Souza  
Coordenador do Curso de Administração

  
Profa. Dr. Fábio Rogério de Moraes  
Orientador

  
Prof. Dr. Haroldo de Sá Medeiros  
Membro da Banca Examinadora

  
Prof. Dr. Dércio Bernardes de Souza  
Membro da Banca Examinadora

  
Dayse Tainá da Silva Rodrigues  
Discente



Dedico este trabalho a Deus, a minha família, em especial ao meu pai Francisco de Assis ( *In memorian*), dedico também à família Souza que se tornou minha família também. Pessoas que sempre estiveram ao meu lado nos meus momentos de necessidade e que sempre ficam felizes com minhas realizações pessoais e profissionais!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me permitido chegar até esse momento e por todas as bênçãos e livramentos que me concedeu. Agradeço à Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, por me conceder a oportunidade da formação profissional. Ao meu orientador, Dr. Fábio Rogério de Moraes, por todos os momentos que dispôs a me ajudar nessa caminhada, pois suas orientações foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a cada professor que contribuiu para o meu desempenho acadêmico desde o ensino fundamental, profissionais excepcionais para minha formação profissional e como pessoa, em especial agradeço a todos os professores do Departamento de Administração da UNIR por todo ensinamento que me foi dado, em especial aos Prof. Dra. Sandra Garcia, Prof. Dr. Haroldo Medeiros, Prof. Me. Wander Souza e Prof. Dr. Dércio Bernardes.

Agradeço aos amigos que fiz nesses quatro anos de universidade, em especial a Naara Galvão, Maria Cristina Lima, Maxwel Cavalcante, Nazildo Silvestre, Artur Marques, e Vera Almeida, pessoas que desde o começo do curso foram fundamentais para o meu crescimento e permaneceram ao meu lado. Agradeço também aos demais colegas, que viraram grandes amigos no decorrer do curso e prestaram todo o apoio que me foi necessário no final da caminhada, Adrielle Marques, Davi Ribeiro, Madson Souza Júnior, Augusto Leite, Iasmin Silva, Janaina Botelho, Jovenália Rodrigues, Lidiane Cristina, Mirla Gomes, Hudson Coelho, Janaina fortunado, Dacior Correia, Valéria Afonso, Maiza Flores. Vou guardar boas recordações dessa turma.

Agradeço imensamente a toda minha família, pelo apoio e total compreensão com minha trajetória acadêmica, em especial a minha mãe Ivaneide Ramos, meus irmãos Fernando Rodrigues, David Rodrigues, Italo Rodrigues, minha cunhada Larissa Cavalcante, e com todo carinho do meu coração agradeço ao meu namorado Carlos Eugênio Souza Silva Junior.

Gostaria de deixar meus agradecimentos a instituição pesquisada, por todo apoio e acolhimento que recebi, pela oportunidade de aprendizado e por ter contribuído tanto em minha vida profissional, em especial aos meus colegas de atendimento Mayara Queiroz e Josias Rodrigues, por todo apoio e carinho que tiveram comigo, a Gislaíne Coimbra por toda compreensão e ajuda com as permissões para coleta de dados, e ao Dr. Eduardo Kassuga e Jacinta Castelo, por todas as contribuições que recebi.

## EPÍGRAFE

*“A conquista é um acaso que talvez dependa mais das falhas dos vencidos do que do gênio do vencedor.”*

*Madame de Staël*

RODRIGUES, Dayse Tainá da Silva. **Mapeamento de Processos do Setor de Atendimento de uma Defensoria**. Monografia (Graduação). Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho/RO, 2019.

## RESUMO

As organizações públicas estão se modernizando constantemente com o passar dos anos. Os processos organizacionais são parte importante para o aumento da eficácia, evitando falhas e retrabalhos desses processos. Dessa forma, conhecer os processos, mapeá-los, e padronizá-los, pode contribuir para o bom desempenho das organizações públicas para com o sociedade. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar o modo como o mapeamento e a padronização de processos relacionam-se com a percepção de qualidade e satisfação do usuário público. A instituição pesquisa é essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a orientação jurídica e a defesa dos necessitados. Os principais embasamentos teóricos da pesquisa relacionam-se com a gestão pública, gestão de processos, mapeamento e padronização de processos, qualidade dos serviços e processo de trabalho. Para tanto, foi realizado um levantamento de dados relacionados aos processos do setor de atendimento da instituição, a partir de observações, entrevistas e questionários aplicados, para identificar os principais processos, mapear, padronizar, e analisar a percepção de satisfação dos usuários, buscando responder os seguintes objetivos específicos: (1) Relacionar os processos inerentes à área de atendimento (*front office*) de uma defensoria; (2) Realizar o mapeamento e a padronização os processos de atendimento ao usuário e (3) Analisar a relação da percepção de qualidade e o grau de satisfação do cliente do serviço com mapeamento e a padronização dos processos padronizados. Desta forma, os objetivos propostos foram alcançados e foi respondido o questionamento inicial, sendo identificado os principais processos do setor, foi realizado o mapeamento e padronização, além de analisar a percepção dos colaboradores, que fazem parte dos processos do setor, assim como a satisfação dos cidadãos a quem esses serviços são oferecidos. Tido como resultados o levantamento dos principais processos que compõem o atendimento da defensoria, onde ocorre o maior fluxo de entrada e saídas de informação da instituição. De maneira geral, a percepção dos colaboradores a respeito da qualidade dos processos realizados no atendimento reflete na satisfação do assistido, onde em sua maioria consideram-se satisfeitos com os serviços prestados, a maior insatisfação dos colaboradores refere-se a divulgação de materiais de apoio, e na qualidade das informações contidas nos processos, seja pelo assistido, seja por outros setores.

**Palavras-Chave:** Gestão de Processos. Mapeamento de Processo. Qualidade de Serviços.



RODRIGUES, Dayse Tainá da Silva. **Process Mapping of an Attorney's Service Sector.** Monograph (Graduation). Federal University of Rondônia Foundation - UNIR. Old Port / RO, 2019.

### **ABSTRACT**

Public organizations are constantly modernizing over the years, organizational processes are an important part of increasing effectiveness, avoiding failures, reworking these processes, so knowing the processes, mapping and standardizing them can contribute to good performance of public organizations towards society, in this sense, this paper aims to analyze how the mapping and standardization of processes are related to the perception of quality and satisfaction of the public user. The research institution is essential to the judicial function of the state and is responsible for providing legal advice and defending the needy. Among the main theoretical foundations of the research are related to public management, process management, process mapping and standardization, service quality and work process. To this end, a survey of data related to the processes of the institution's service sector was conducted, based on observations, interviews and applied questionnaires, to identify the main processes, map, standardize and analyze the perception of users' satisfaction, seeking to answer the following specific objectives: (1) List the processes inherent to the front office of a defense; (2) Mapping and standardizing customer service processes; and (3) Analyzing the relationship between quality perception and customer satisfaction with the mapping and standardization of standardized processes. In this way, the proposed objectives were achieved and the initial question was answered, identifying the main processes in the sector, mapping and standardization, as well as analyzing the perception of employees, who are part of the sector processes, as well as the satisfaction citizens to whom these services are offered. Taken as results, the survey of the main processes that make up the service of the defense, where occurs the largest flow of information in and out of the institution, generally the perception of employees regarding the quality of the processes performed in the service reflects on the satisfaction of the client. assisted, where most consider themselves satisfied with the services provided, the greatest dissatisfaction of employees refers to the disclosure of support materials, and the quality of information contained in the processes, whether by the assisted or by other sectors.

**Keywords: Business Process Management. Process Mapping. Service Quality**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Convergência das Fontes e Evidência da Pesquisa .....	30
<b>Figura 2 –</b> Fluxo do Processos de Atendimento Inicial. ....	36
<b>Figura 3 -</b> Fluxo do Processo de Atendimento de Retorno .....	38
<b>Figura 4 -</b> Fluxo do Processos de Atendimento de Retorno pelo Telefone .....	39
<b>Figura 5-</b> Fluxo do Processos do Agendamento.....	40
<b>Figura 6 -</b> Fluxo do Processos de Atendimento Extraornidário. ....	41
<b>Figura 7 -</b> Fluxo do Processos de Atendimento do Plantão .....	42
<b>Figura 8 -</b> Fluxo do Processos de Apoio/Contatos .....	43
<b>Figura 9-</b> Fluxo do Processos da Triagem.....	44

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 –</b> Categorização dos Processos .....	20
<b>Quadro 2 –</b> Funcionalidades dos Processos .....	34
<b>Quadro 3 –</b> Principais Problemas Encontrados após o Mapeamento de Processo.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-</b> Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos em Face ao Atendimento Prestado .....	46
<b>Gráfico 2 –.</b> Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referentes ao Tempo dos Processos de Atendimento .....	47
<b>Gráfico 3 -</b> Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referentes à Divulgação .....	48

<b>Gráfico 4</b> - Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referentes ao Nível de Conhecimento dos Atendentes .....	49
<b>Gráfico 5</b> - Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referentes à Interação entre Atendente e Assistido .....	49
<b>Gráfico 6</b> - Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referentes à Interação entre Atendente e Assistido .....	50

## LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

<b><i>BPM</i></b>	<b><i>Business Process Management</i></b>
<b><i>BPMN</i></b>	<b><i>Business Process Management Notation</i></b>
<b><i>BPEL</i></b>	<b><i>Business Process Execution Language</i></b>
<b><i>EPC</i></b>	<b><i>Event Process Chain</i></b>
<b><i>UML</i></b>	<b><i>Unified Modeling Languages</i></b>
<b><i>LOVEM-E</i></b>	<b><i>Line of Visibility Engineering Menthol</i></b>
<b><i>SIPOC</i></b>	<b><i>Suppliers/Inputs/Process/Outputs/Consumers</i></b>
<b>DPU</b>	<b>Defensoria Pública da União</b>
<b>SEI</b>	<b>Sistema Eletrônico de Informação</b>
<b>SGA</b>	<b>Sistema de Gerenciamento do Atendimento</b>
<b>SISDPU</b>	<b>Sistema de Informação Simultâneas da Defensoria Pública da União</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	Objetivos.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos .....	16
1.2.	Justificativa e Relevância do Estudo .....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1	Gestão Pública no Brasil.....	19
2.2	Gestão de Processos.....	19
2.3	Mapeamento de Processos .....	23
2.4	Qualidade de Serviços e Processos de Trabalho .....	25
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
3.1	Abordagem de Pesquisa.....	26
3.2	Tipologia de Pesquisa .....	27
3.3	Estratégia de Pesquisa.....	27
3.3.1	Lócus da Pesquisa.....	28
3.4	Unidade de Análise da Pesquisa.....	29
3.5	Instrumentos de Coleta de Dados.....	29
3.5.1	Protocolo Roteirizado de Pesquisa .....	30
3.5.2	Análise de Conteúdo Documental .....	31
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1	Análise das Atividades do Setor que Compõe o Processo .....	33
4.2	Mapeamento de Processo e o Fluxo de Atividades Existentes no Setor de Atendimento da Intituição. ....	35
4.2.1	Indentificação dos Processos.....	35
4.3	Percepção da Qualidade de Satisfação do Usuário do Serviço com Relação aos Processos Realizados no Atendimento . ....	46
4.3.1	Análise de percepção dos respondentes.....	46
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>56</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O modo de organizar e administrar as instituições impacta diretamente em suas operações e serviços. Nesse contexto, é possível verificar na literatura de gestão que as organizações públicas contemporâneas se manifestam em uma dinâmica de burocracia em transição, com tendência a transformações e inovações. A burocracia ainda se firma na gestão pública gerencial, de forma parcial, como uma barreira ao desvio de finalidade da administração pública. Portanto, a burocracia não é obstáculo às estratégias públicas efetivas, na verdade ela é útil para que as organizações públicas se renovem administrativa e politicamente de forma constante, sem perder o controle, o mérito e a finalidade pública. Esta é a principal contribuição da gestão de processos com a nova gestão pública e a melhoria dos serviços públicos.

Estudos anteriores associam os processos de negócios ao desempenho das organizações, como em Ensslin (2018), que afirma que a gestão de processos de negócios impacta diretamente na validação de uma estratégia organizacional e na criação de valor para uma empresa. Destaca ainda que o sistema de avaliação de desempenho baseado nos processos de negócios pode dar suporte à disseminação do BPM (Gestão de Processos de negócios), evidenciando os processos através da medição de seus resultados intermediários e finais.

Carpinetti (2008) observou que as medidas gerais de desempenho como a qualidade, a entrega e a satisfação do cliente deveriam ser melhor estabelecidas por meio de identificação de processos relevantes, uma vez postos como válidos os indicadores de desempenho e estando estes associados com as atividades organizacionais. Ensslin (2018) destaca o efeito da BPM no desempenho organizacional, que pode ter influência positiva no ciclo de vida do processo (melhoria na velocidade), melhoria na satisfação do cliente e na qualidade do produto ou serviço, além da redução de custos e da melhoria no desempenho financeiro.

Ko, Lee e Lee (2009) atentam que há necessidade de uma técnica de avaliação para verificar os padrões de BPM e as técnicas de avaliação. Segundo os mesmos autores, a importância de tais avaliações se dá pela estrutura de padrões de fluxo de trabalho. Também afirmam que o crescimento do gerenciamento de processos de negócio com a globalização intensificada, a gestão eficaz dos negócios de uma organização torna-se cada vez mais importantes, sendo oportuna uma taxonomia para racionalizar, classificar e avaliar os padrões de BPM.

Os processos de negócios podem determinar a qualidade, o grau de inovação e produtividade da organização assim as organizações tendem a mudar da abordagem tradicionalmente funcional, ou seja, um gerenciamento de processos separados, para uma gestão focada em processos conjuntos onde os setores possam interagir.

Pavani e Scucuglia (2011) destacam que o conhecimento adequado sobre os processos de trabalho pode ensejar na compreensão de como a organização funciona, demonstrando estrangulamentos, ambiguidades e redundâncias bem como proporcionando possíveis otimizações nos mesmos, para melhor funcionamento da organização. De Oca *et al.* (2014) abrangem os resultados de aplicação de BPM usando terminologias, tipos de qualidade empírica e pragmática além de constituintes de qualidade semântica como forma de contribuição para modelos de processos de negócios, com fins de torná-los precisos e capturar o domínio físico.

Com base nisto, foram identificados que os efeitos positivos de gestão de processos no desempenho organizacional, mas relatados como resultados, incluem melhorias de velocidade, aumento da satisfação do cliente, melhoria da qualidade, redução custo e melhoria do desempenho financeiro (DA SILVA, DAMIAN e DE PADÚA, 2012).

Tarhan, Turetken e Reijers (2016) apresentam como resultados que a natureza abrangente do BPM traz alguns desafios e, em resposta a eles, um desenvolvimento de uma ampla variedade de modelos para a sua implementação. Os autores afirmam que um conjunto de melhores práticas podem ser úteis para permitir o BPM e, em última instância, o sucesso do negócio. Um modelo de maturidade pode ser uma referência eficaz para iniciativas de melhoria de processos.

Khosravi (2016) abordou as metodologias de gerenciamento de processos nos quais identificou que aqueles existentes forneciam uma visão abrangente sobre todas as principais atividades envolvidas no gerenciamento de processos e no alinhamento estratégico, com foco insignificante na mitigação do risco de falha em seu estágio de redesenho. Em contraste, a autora afirma que cada etapa da metodologia apresentada no trabalho, incluindo a fase de projeto, como resultados, apresentaram BPM com foco em reduzir o risco de falha.

Davenport e Short (1990) sugerem que a racionalização não é um fim em si mesma e que, portanto, é insuficiente como objetivo de redesenho do processo, podendo levar a um processo menos eficiente em geral. Continuam os autores afirmando que, como resultados de redesenho bem-sucedido, os executivos seniores das empresas tinham desenvolvido uma ampla visão estratégica para as atividades de processo de redesenho, onde estavam envolvidos

tomando a perspectiva do cliente, e desenvolvendo sistemas em vez de produtos, independente da visão que consistia em grande parte na busca da melhoria de produtos de qualidade.

Oliveira (2007) apresenta que a gestão de processos é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas, com minimização dos conflitos interpessoais.

As operações das instituições podem ser vistas como uma série de atividades que, em conjunto, compõem os processos, os quais podem ser demandados para atingir as metas organizacionais (CHENG, TSAI e LAI, 2009). Nesse sentido, a gestão de processos é um dos elementos críticos na consecução da estratégia organizacional, de acordo com (HAN *et al*, 2010).

Em face do que aqui foi exposto, o problema de pesquisa consiste na indagação: **como o mapeamento e a padronização de processos de trabalho relaciona-se com a qualidade percebida no setor de atendimento de uma defensoria?**

## **1.1 Objetivos**

A seguir, são apresentados os objetivos geral e específicos que serão abordados nesta pesquisa cuja finalidade central é responder ao problema de pesquisa.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o modo como o mapeamento e a padronização de processos relacionam-se com a percepção de qualidade e a satisfação do usuário do serviço público com o atendimento recebido.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**



Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os processos inerentes à área de atendimento (*front office*) de **uma defensoria**;
- Mapear os processos de atendimento ao usuário;
- Analisar a relação da percepção de qualidade e o grau de satisfação do cliente do serviço com mapeamento e a padronização dos processos padronizados.

## **1.2. Justificativa e Relevância do Estudo**

Com as mudanças tecnológicas, se faz cada vez mais necessário a compreensão do funcionamento dos processos de uma instituição pública, pois há interesse do cidadão em seu desempenho e a organização é dependente da análise da sociedade. Estudos anteriores sugerem várias áreas de pesquisa para cada um dos princípios de BPM identificados na teoria quanto suas práticas com eficiência, e, além disso, estes princípios, em si, devem ser sistematicamente examinado em estudos futuros pois, segundo Von Broche *et al.* (2014), muitas das falhas relatadas do BPM podem ocorrer por dificuldade em atender aos objetivos estratégicos e sejam centradas em necessidades operacionais.

Sendo assim, o presente trabalho justifica-se pela possibilidade de proporcionar uma nova forma de desenvolver as atividades no setor a partir de procedimentos e fluxogramas definidos. Além de poder servir como um guia prático para o conhecimento da realidade do local de trabalho e de contribuir para o desempenho das atividades diárias, auxiliando no treinamento de novos servidores e estagiários, de maneira a disseminar o conhecimento a cada troca de defensor chefe da Unidade.

Como bem explica Oliveira (2009), o processo é um conjunto de atividades interligadas que transforma insumos em produtos ou serviços, que, traduzindo para a instituição, representa as informações transformadas em soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa. Ademais, a justificativa também pode assentar-se pela escassez na doutrina acerca do aperfeiçoamento de processos em Instituições Públicas Federais.

Em âmbito econômico, esta pesquisa possui alicerce justificativo no aperfeiçoamento de processos em que há provável excesso de etapas executadas sem eficiência. Com isso, poder-se evitar o chamado retrabalho, contribuindo assim para um maior desenvolvimento como forma de padronização.

Cumprе destacar que a instituição objeto desta pesquisa é essencial para a jurisdição nacional, de acordo com Brasil (1988), de modo que a padronização e mapeamento dos processos podem originar na melhoria dos fluxos de informações e, conseqüentemente, nos níveis de produção. Nessa perspectiva, Pavani e Scucuglia (2011) expressam que o mapeamento de processos é de suma importância para as organizações, por permitir o conhecimento e a possibilidade de desenvolvem e aperfeiçoarem suas rotinas de trabalho. Havendo otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos, possibilita-se o alcance dos resultados pretendidos.

Ante o exposto, entende-se que a pesquisa em questão se revela inserida na atualidade e relevante à Academia e à Sociedade brasileiras.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

No referencial teórico e conceitual que segue, são abordados os principais temas e autores a serem utilizados para embasar a pesquisa, como as características de Gestão Pública no Brasil, definições sobre BPM, o mapeamento e a padronização de processos.

### **2.1 Gestão Pública no Brasil**

A história da gestão pública no Brasil inicia-se com o Estado patrimonialista, que predominou até a década de 1930. Santos (2003) destaca que o poder público era um poder soberano sob o delineamento dos seguintes elementos: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuismo e particularismo de procedimentos. Para Faoro (2001), no patrimonialismo os comandos das autoridades eram voltados a valores, opiniões e posições pessoais do “senhor”. A ordem era vertical, “de cima para baixo”; no topo estava o chefe patrimonial e na base os súditos, uma hierarquia patrimonialista, por assim dizer.

No final do século XIX, surgiram ideias weberianas de administração burocrática, na qual o foco era a escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização das atividades, ainda segundo (SANTOS, 2003). Nesse novo modelo de gestão, foram consagrados o formalismo, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, um rígido controle dos procedimentos.

Então, no processo de evolução do conhecimento sobre a gestão pública, surgiu a chamada Nova Gestão Pública, que se deu por diversas críticas ao modelo weberiano, diante da excessiva centralização de poder, o privilégio da execução das normas, havendo, como consequência disto, a demora do processo decisório, que por tais motivos decorreu o desgaste e deterioração da imagem do poder público. Como resposta a ampliação das funções econômicas e sociais do poder estatal, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização na metade do século XX, originou-se o novo modelo (PEREIRA E SPINK, 2006).

Fadul e Silva (2008) relatam que o novo modelo gerencial buscou combater as questões relacionadas à crise fiscal e a exaustão financeira por meio da disciplina e controle dos recursos públicos e garantia dos contratos; a exaustão do modelo burocrático e o excesso de formalismos, por meio da melhor capacitação para uma administração pública profissionalizada e com a

valorização; e a baixa qualidade da prestação de serviços, com a aplicação de avaliação de desempenho, controle de resultados e inclusão de práticas de gestão do setor privado.

Ferreira *et al.* (2008) expõem que, na década de 1990, foi verificado como o maior desafio do setor público brasileiro a identificação da busca por melhores resultados, com foco no cidadão, como consequência da aprovação, em 1988 da nova Constituição Federal, a chamada Constituição Cidadã. De acordo com Jund (2008), nos últimos cem anos, o estado brasileiro passou por duas reformas administrativas, caracterizadas pela mudança na forma da administração pública, deixando de ser patrimonialista para ser burocrático, e chegando ao atual, chamado de gerencialista, que busca atender aos ideais de redemocratização do país e de reestruturação do serviço público aos desafios propostos pela constituição Federal de 1988.

Biazzi (2007) aborda que, não obstante as reformas no sentido administrativo que o país enfrentou, a estrutura organizacional apresenta como peculiaridades a departamentalização no modo de organização do trabalho, a resistência às mudanças e uma estrutura altamente burocratizada, com um aglomerado de níveis hierárquicos. Portanto, para Biazzi (2007), os indícios sugerem que, se não for considerado a estrutura, a burocracia, o ambiente político e outras características específicas das organizações públicas, iniciativas de aperfeiçoamento podem vir a falhar. Então, nesse sentido, é inexorável que os gestores façam uso de ferramentas eficazes, tais como uma orientação voltada para processos, para ajudar a representar e compreenderem como de fato a organização funciona atualmente. Fazendo-se necessário o entendimento de conceitos ligados ao *Business Process Management* (BPM).

## 2.2 Gestão de Processos

Qualquer atividade de uma organização é um processo como um todo ou faz parte de algum. Rummler e Brache (1994) apresentam que um processo é a agregação de valor como uma cadeia, na qual cada etapa deve acrescentar valor às etapas não realizadas, sendo estas partes de um processo, cuja uma entrada (*input*), são os recursos, até a efetiva saída (*output*), para gerar resultados, podendo conter atividades interligadas no meio.

Assim, o BPM é uma abordagem estruturada para analisar e melhorar continuamente atividades e compreende um campo de conhecimento que engloba métodos, técnicas e ferramentas para projetar, promulgar, controlar e analisar processos de negócio (VERGIDIS; TURNER; TIWARI, 2008). O BPM é definido como ações para apoiar processo de negócio

usando métodos, técnicas e software para projetar, realizar, controlar e analisar processos operacionais envolvendo seres humanos, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informações (KO, LEE E LEE, 2009). O BPM tem o intuito de trazer à tona informações pertinentes à forma como os processos são executados para que melhorias possam ser realizadas e para que os processos possam ser gerenciados permitindo melhor tomada de decisões e visão do negócio.

Harmon e Wolf (2012) dizem que a gestão de processos pode ser entendida como uma abordagem sistemática de gestão e melhoria de processos específicos. A visão de Barbosa (2013) corrobora esse entendimento ao afirmar que, quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla, com as áreas se inter-relacionando, vários processos interagindo e a gestão monitorando isso como um todo, garantindo a satisfação do cliente. Sendo assim, as organizações que adotam esse modelo de gestão, dentre inúmeros benefícios, passam a ter o controle de tudo o que acontece internamente. De acordo com Ko, Lee e Lee (2009) gerenciamento de processos de negócios é uma disciplina de gerenciamento orientada a processos, que pode ser auxiliada pela Tecnologia da Informação (TI).

De acordo com Davenport (1994), um processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com início, fim, *inputs* e *outputs*, claramente identificados. Eles são identificados pelo conjunto de tarefas efetuadas para atender as necessidades de clientes específicos, sendo que em cada processo estão inseridas diversas atividades alinhadas para gerar resultados únicos (EVANGELISTA, 2000).

A categorização de processos é definida em três formas:

#### Quadro 1 – Categorização dos Processos.

Processos Primários	Processos-Chave	Processos Críticos
Estão relacionados objetivamente com o cliente e detém certo poder para impactá-lo.	Possuem elevado custo para serem mantidos, mas geram conjuntamente um grande impacto no cliente externo.	Objetivados diretamente à estratégia de negócio da empresa, que identifica a referida estratégia no produto pelo cliente externo.

Fonte: Dados da Pesquisa Teórica.

A organização que detém essas características em seu modelo de processo de negócio terá maior possibilidade de atingir os objetivos do entendimento, aprendizado, documentação e melhoria contínua de seus processos. Dessa forma, o gerenciamento de processos auxiliará a organização a identificação de fontes de desperdício humano ou de material, através de uma comunicação simples e direta a todos os membros, elucidando as decisões mais viáveis naquele momento (BARNES, 1982).

Entende-se que, a partir do estudo analítico dos processos organizacionais, é possível elaborar um modelo de gerenciamento, cujo desenvolvimento deve ser levado em consideração: a eliminação de qualquer trabalho repetitivo ou desnecessário; a combinação de operações e elementos organizacionais; a modificação na sequência das operações e a simplificação daquelas consideradas básicas ou essenciais.

Pavani e Scucuglia (2011) afirmam que a partir do momento em que os indivíduos realizam o trabalho por meio de processos, eles contribuem para que a organização atinja seus objetivos. Neste sentido, um instrumento útil para atender a essa demanda é o mapeamento e a padronização de processos. Nesse contexto, ressalta-se que o BPM surgiu como um conceito de sucesso para a Gestão da Qualidade Total (TQM), na década de 1980, e Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) na década de 1990; e, atualmente, relaciona-se à tecnologia da informação e design via tecnologia (VOM BROCKE; SINNL, 2011).

O BPM não apenas incorpora descoberta, projeto, implantação e execução de processos de negócios, mas também interação, controle, análise e otimização de processos (KOHLBACHER, 2010). BPM é uma abordagem que vai além do foco em TI, já que engloba vários modelos de maturidade de processos que visam a uma abordagem holística para os processos de gestão, incluindo a cultura. Segundo Von Brocke e Sinnl (2011) Os seis principais fatores do BPM identificados na teoria pesquisada são: o alinhamento estratégico, governança, métodos, TI, pessoas e cultura.

Para Ensslin *et. al* (2017) o desempenho organizacional deve associar avaliação de desempenho, baseada em processos de negócio, com visão estratégica institucional e com sua estrutura funcional. Os sistemas de avaliação de desempenho em processos de negócios podem dar suporte à disseminação do BPM dentro das organizações, tornando processos de negócios visíveis através da medição de seus resultados intermediários e finais. A abordagem dos processos de negócios permite o desenvolvimento do hábito de medir o desempenho, a fim de utilizar práticas que promovam melhoria de desempenho, sob a perspectiva do BPM.

Há ênfase na importância da identificação dos indicadores a serem utilizados nos processos de negócios, associando indicadores com a arquitetura de processos, estabelecendo a rastreabilidade da mensuração de processos de negócio na cadeia de suprimentos, sendo específico para cada negócio, detalhar os processos de negócio e seus efeitos, assegurando objetivos e enfocando os processos de negócios que agregam valor a organização.

É possível perceber a relevância da associação e do alinhamento necessário entre a estratégia organizacional e o cumprimento dos processos de negócio, caracterizando a gestão desses processos como meio de atingir uma direção estratégica, que pudesse ser estabelecida como um fator crítico de sucesso (ENSSLIN *ET. AL*, 2017). Este autor continua a tratar do mesmo tema relatando quanto às atividades de regulação, que elas consistem, por exemplo, no estabelecimento de padrões, métodos e normas relacionados a processos e a sua manutenção e disseminação, bem como a garantia de que eles serão colocados em prática.

As atividades de execução, entretanto, consistem, por exemplo, em atividades diretamente envolvidas na melhoria dos processos de negócios, marcadas por mapeamento, análise, desempenho, avaliação e transformação contínua. Lee e Dale (1998) dizem que o BPM se destina a alinhar os negócios, processos com objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes, mas isto requer uma mudança na ênfase da orientação funcional para os processo, que neste caso, estará relacionada em uma abordagem sistemática e estruturada para analisar, melhorar, controlar e gerenciar processos com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços. Lee e Dale (1998) expõem que o BPM deve ser regido por:

- As principais atividades devem ser adequadamente mapeadas e documentadas.
- O BPM deve criar o foco nos clientes através de ligações horizontais entre atividades-chave.
- O BPM depende de sistemas e procedimentos documentados para garantir a disciplina, consistência e respeitabilidade do desempenho de qualidade.
- O BPM depende da atividade de medição para avaliar o desempenho de cada processo individual, definir metas e fornecer níveis de produção que possam atingir objetivos corporativos.
- O BPM deve ser baseado em uma abordagem contínua para otimização, através de resolução de problemas, e colher benefícios extras.
- O BPM deve ser inspirado pelas melhores práticas para garantir que a competitividade seja alcançada.
- O BPM é uma abordagem para mudança de cultura e não resulta simplesmente por ter bons sistemas e a estrutura certa no lugar.

Portanto, o processo de negócio permite a organização quanto à compreensão das atividades que compõe o processo através do mapeamento destes, evitando falhas e retrabalhos.

## 2.3 Mapeamento de Processo e Padronização De Processos

O mapeamento desses processos é extremamente importante para as organizações, pois permite a elas conhecer, desenvolver e aperfeiçoar suas rotinas de trabalho, fato que possibilita o alcance de resultados pretendidos, com otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos, que proporciona a visão global dos processos, à medida que se tornam públicas as atividades envolvidas (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Albuquerque e Rocha (2007) afirmam que o mapeamento gera um mapa, um fluxo, que dispõe as diversas interações da estrutura da organização, englobando as atividades da totalidade da organização ou podendo evidenciar apenas um processo. Segundo Rizzetti *et al.* (2015, p. 6) alguns dos tipos de notação mais comumente utilizadas em modelagem de processos são:

- Business Process Management Notation (BPMN);
- Fluxogramas;
- Raias;
- Business Process Execution Language (BPEL);
- Event Process Chain (EPC);
- Unified Modeling Languages (UML);
- IDEF-0;
- Line of Visibility Engineering Method – Enhanced (LOVEM-E);
- Suppliers/Inputs/Process/Outputs/Consumers (SIPOC);
- Systems Dynamics;
- Value Stream Mapping e
- Cadeia de Valor.

É importante esclarecer que notação é uma sequência de passos representada por elementos gráficos (retângulos, quadros, losangos, setas) referentes ao que irá ocorrer em um processo. Desse modo, o mapeamento de processos, conforme explicam Pavani e Scucuglia (2011), é a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos, pois é por meio dele que ocorre o levantamento de informações fundamentais para tomada de decisões.

Segundo Hunt (1996 *apud* RIZZETTI *et al.*, 2015), o mapeamento de processos é um método de análise com o intuito de auxiliar no melhoramento dos procedimentos existentes ou de desenvolver uma nova estruturação, auxiliando na redução dos custos no desenvolvimento de produtos e serviços, redução das falhas e no melhoramento desempenho organizacional. Compõe-se pelas seguintes etapas, segundo Rizzetti *et al.* (2015, p.6):

- Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;



- Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
- E, criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo, seguindo a lógica do ciclo de *author-reader* (participantes e usuários).

A modelagem de processos nas organizações que a implementam é muito importante, pois o objetivo principal desse modelo é desenvolver o entendimento dos processos de negócios existentes ou futuros, de modo que estes sejam focados na satisfação dos usuários dos produtos ou serviços organizacionais e a aumentar o desempenho do negócio.

O mapeamento consiste na identificação das etapas que compõem o processo de trabalho, dos subprocessos até o detalhe das atividades executadas. Ou seja, compreende o levantamento e o registro da atual situação dos processos na organização, retratando fluxos e demais informações que se caracterizam como necessárias ao entendimento dos processos por todos os atores envolvidos. Uma organização que busca analisar o seu processo efetivo através do mapeamento do processo, está um passo à frente do seu concorrente desavisado, pois através da realização do processo de análise, tem-se um real e mais completo entendimento sobre como os processos organizacionais estão sendo realizados.

O mapeamento oferece uma visão integral do processo com um todo, para identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias do detalhamento do processo. Rojas *et al* (2011), ressaltam a importância da realização do mapeamento dos processos, pois através do seu desenvolvimento tanto a organização quanto os seus funcionários se beneficiam. Pois “ao perceber os possíveis benefícios os responsáveis mostram-se mais abertos a colaborar com o processo e a contribuir com ideias sobre as melhorias possíveis”.

Na mesma via, Segundo Cantidio (2012), quando se padroniza um processo, reduzem-se efetivamente as perdas, pois se almeja o máximo no desempenho das atividades; ao contrário, a falta de padrões leva ao desperdício e falhas. Sendo assim, existe a necessidade de se padronizar como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Quando se fala em eficiência no serviço público, por meio da padronização de processos, não se pode esquecer a elaboração e o uso de manuais. Mendonça (2010) explica que documentar os processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar, com o objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Para Cury (2007), manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades. Então, verifica-se que a melhoria dos processos organizacionais, por meio do mapeamento e da padronização, é fator importante para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Para tanto, é necessário que tal mapeamento e padronização sejam realizados de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores. O desempenho do processo, então, torna-se previsível, e suas capacidades tornam-se acessíveis para análise e aprimoramento. A melhoria contínua do processo ocorre quando o ciclo de estabilização, avaliação e melhoria de um determinado processo se torna uma prática institucional da organização.

#### **2.4 Qualidade de Serviços e Processos de Trabalho**

O conceito de Gestão de Qualidade é amplo, Paladini (2002) diz que pode ser um conceito dinâmico e relativo, com isso podemos justificar a pluralidade dos conceitos: como é dinâmico, é um conceito que está submetido a constantes alterações. Como é relativo, observa-se que a qualidade é um conceito que precisa ser continuamente comparado com um dado referencial.

Nesse sentido o pensamento de Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009), sugerem que gerir com qualidade como sendo uma estratégia competitiva, tem como objetivo principal a redução de desperdícios e a melhor eficácia do negócio. Juran (2009) apresenta a qualidade como base a perspectiva do cliente, tanto externo como interno à organização, e a sua satisfação, vinculando o nível de qualidade de um produto às suas características e a ausência de deficiência, assim quanto melhores as características dos produtos forem, e quanto menos deficiência eles apresentarem, maior é a percepção da qualidade e satisfação, principalmente para os clientes consumidores. Portanto, qualidade pode ser compreendida como adequação ao uso. Qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados.

Davenport e Short (1994) tratam a respeito de qualidade de saída, onde todos os processos têm saídas, sejam elas físicas (como em fabricação de produto tangível) ou de informação (na adição de dados a um arquivo do cliente). A qualidade da produção tem sido frequentemente o foco da melhoria de processos em ambientes de fabricação. É vista igualmente importante como um objetivo nas indústrias de serviços e, assim mesmo, não apenas

como clientes internos, aqui entendidos como sendo aqueles clientes conquistados dentro da própria empresa, consumidores dos produtos por ela fabricados. Isto é uma comprovação irrefutável da qualidade do produto que gera, inclusive a chamada “propaganda boca a boca”. Santos (2011) relata sobre a necessidade do conhecimento de aplicar e mensurar os resultados advindos dos processos produzidos nas instituições, pois um sistema gerido pela qualidade deve ser formado através do envolvimento de toda a organização.

De acordo com Santos (2011), uma instituição baseia seu funcionamento em torno de um conjunto de atividades que estão interacionadas. Nesse sentido, a importância de mapear e padronizar as atividades dos processos para conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como a satisfação das partes que se interacionam é alcançada pela identificação das necessidades e expectativas para com os processos na cadeia de valor.

A qualidade dos processos se dirige para o aperfeiçoamento das questões internas das instituições, quando os processos, ações e estrutura, ao serem melhorados ou adaptados, podem refletir diretamente na melhoria do produto ou serviço prestado, o que gera satisfação partindo do pressuposto de que qualidade é aquilo que o cliente percebe (SANTOS, 2011).

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram adotados. Expõem-se dados referentes à classificação e universo da pesquisa, assim como os procedimentos que foram utilizados para a coleta dos dados e a caracterização do ambiente pesquisado.

#### **3.1 Abordagem de Pesquisa**

A presente pesquisa teve uma abordagem qualitativa visando descrever as características de um fenômeno e estabelecer relações entre variáveis. De acordo Gil (2002), a análise qualitativa pode ser definida como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

A pesquisa qualitativa emprega diferentes questões de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados, baseando-se em dados de texto e imagem, seguem processos únicos ao analisar os dados e utilizam-se de diversas estratégias

investigativas que influenciarão de forma marcante os procedimentos estratégicos (CRESWELL, 1998)

Utilizando-se da abordagem qualitativa o desenvolvimento da pesquisa pode descrever a resolução para os objetivos determinados, pois auxiliou na identificação, análise e interpretação dos dados do objeto de estudo no contexto em que as atividades ocorreram.

### **3.2. Tipologia de Pesquisa**

O presente estudo foi uma pesquisa aplicada de natureza descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então estabelece relação entre variáveis (GIL, 2002). A pesquisa descritiva detém como característica fundamental a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e a observação sistemática. O interesse é em descobrir, observar, descrevê-los e interpretá-los (VIEIRA, 2002). De acordo com GIL (2002) a pesquisa descritiva estuda a características de determinados grupos, como também se propõe a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade.

### **3.3 Estratégia de Pesquisa**

O método utilizado foi o estudo de caso, que pode ser definido como um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto.

O estudo de caso é o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2001). Segundo GIL (2002) o estudo de caso pode abranger diferentes propósitos, tais como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Preservar o caráter unitário o objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Formular hipóteses ou desenvolver teorias, e

- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

### 3.3.1 Lócus da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida no âmbito do atendimento da Defensoria Pública da União em Rondônia – DPURO, essencial à jurisdição do Estado, a DPU realiza, de forma gratuita, o atendimento a pessoas declaradas de baixa renda quando há necessidade de apoio jurídico contra a própria união, suas autarquias, fundações e órgãos públicos federais (INSS, Funai, Incra, Marinha Exército, Aeronáutica, Universidades etc.) ou empresas públicas federais (Correios, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Petrobrás etc.).

A Defensoria Pública da União em Rondônia foi instaurada em 09 de julho de 2008, no Município de Porto Velho-RO. Instalou-se em anexo à Defensoria Pública Estadual – DPE/RO, onde funcionou até início de 2009, posteriormente transferindo-se para um prédio próprio. Até setembro de 2010, a Instituição era composta por 04 (quatro) defensores públicos, 01 especializado na área criminal, prestando assistência àqueles que se encontram detidos no Presídio Federal de Porto Velho – RO e àqueles que cometem crimes federais e eleitorais e, portanto, passam a necessitar de amparo jurídico. O restante, três defensores, concentram-se em demandas da área cível.

Localizada na Avenida 7 de setembro, nº 1840, no Centro de Porto Velho–RO, o escritório escolhido para a realização da pesquisa faz em média 70 atendimentos de atendimentos iniciais e atendimento de retornos diariamente, seja presencial, por telefone ou de forma *on-line*, de segunda a sexta, das 08h às 15h.

Há um sistema de registro de dados da Defensoria Pública da União, o EPAJ, em que são armazenados todos os dados do assistido, desde a primeira entrevista até o resultado final de seu processo de assistência judiciária, mesmo que este tenha se transformado em judiciário. Este programa fornece estatísticas de atendimento, processos e qualidade do serviço que são processados em Brasília – DF, sede da Defensoria Pública.

De modo geral o atendimento é realizado da seguinte forma: primeiro ocorre uma triagem e, posteriormente, o pretense assistido é encaminhado a um guichê, onde é entrevistado por um estagiário em Direito que reduzirá a termo o atendimento, formando um Processo de Assistência Judiciária – PAJ. Isto tudo é registrado em um sistema online, que envia todas as

informações à DPGU em Brasília – DF. Após a formação do PAJ, este é distribuído e encaminhado ao respectivo ofício responsável. Após o atendimento inicial, o agora assistido deve aguardar as providências a serem desempenhadas que serão de esfera administrativa ou, imediatamente, judicial, conforme análise do defensor público. Posteriormente os assistidos fazem atendimento de retorno (acompanhamento) na recepção do prédio com servidores e terceirizados.

### **3.4 Unidade de Análise da Pesquisa**

A pesquisa detém como unidade de análise o BPM (Business Process Management), pois visa o melhorar e tornar mais eficiente o processo, eliminando falhas e retrabalho de processo que não agregam valor. Através do mapeamento de processo é possível que a instituição tenha uma visão mais detalhada dos processos, podendo ser feita uma análise de melhorias e identificação de falhas

O BPM surgiu como alternativa para promover melhorias nas atividades processuais identificando e executando as melhores alternativas para os processos. Estas incluem aumento da eficiência, diminuição de retrabalhos, eliminação de desperdícios, e para evitar atividades sem valor agregado.

### **3.5 Instrumentos de Coleta de Dados**

A pesquisa será desenvolvida no âmbito de uma instituição pública federal do Estado a qual é atribuída à função de assistência jurídica integral gratuita. Sendo assim, a pesquisa visa atender como público alvo servidores, colaboradores e estagiários da instituição.

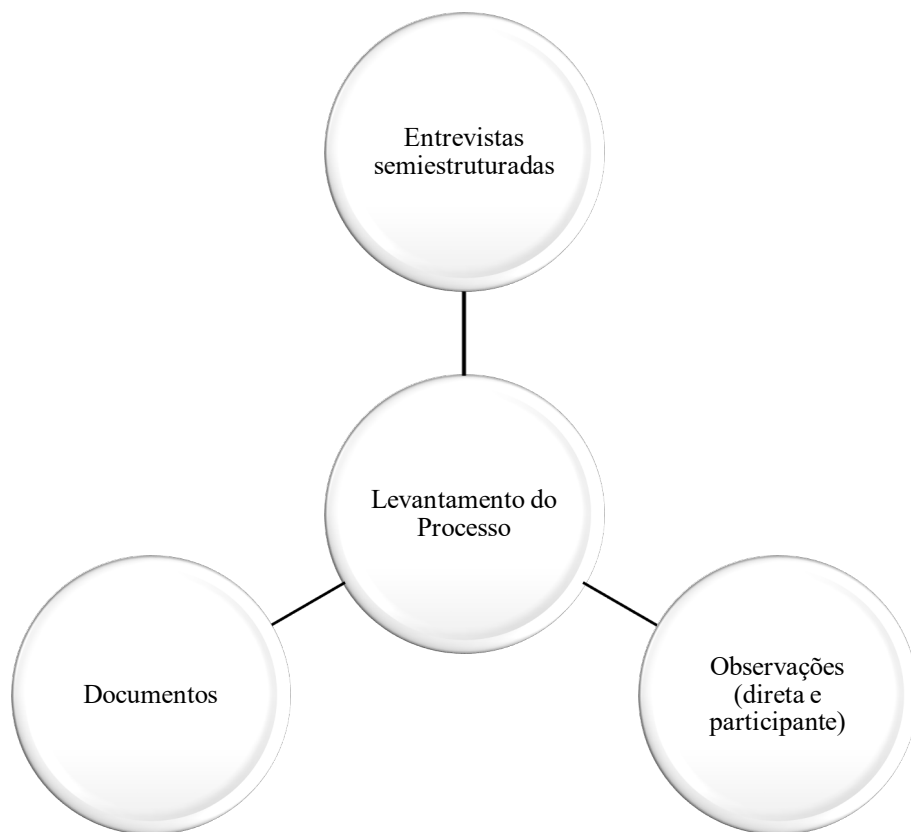
Para auxiliar na análise e resposta aos objetivos, os instrumentos de coletas de dados utilizados foram documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante, questionário aplicado com os colaboradores e análise dos dados de pesquisa de satisfação aplicado aos assistidos.

Para esta pesquisa, o principal instrumento de coleta de dados empregado foi à utilização de um protocolo roteirizado para a identificação do conjunto de tarefas correspondentes aos processos que compõe o atendimento da instituição. Como estratégia para melhorar a validade e a confiabilidade dos dados, foi realizada observações a partir de entrevistas semiestruturadas, análises documentais e dados obtidos em pesquisas anteriores mensurando a satisfação dos assistidos foram incluídas no diagnóstico.

Para a análise de percepção foi utilizado um questionário com os colaboradores da instituição pesquisada, e para a análise da satisfação dos usuários dos serviços públicos foram selecionadas perguntas específicas relacionadas ao atendimento, através de dados de um questionário de satisfação aplicado na instituição no ano de 2018, conforme apêndice. Para melhor análise dos dados, o questionário foi dividido em seis quesitos, sendo eles referentes a: Atendimento prestado, tempo de espera, divulgação, nível de conhecimento, interação e qualidade das informações.

A seguir, a figura 1 representa as fontes de informação utilizadas para a coleta dos dados partindo das referências:

**Figura 1** - Convergência das fontes de evidência da pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pela autora de acordo com Yin (2001).

### 3.5.1 Protocolo Roteirizado de Pesquisa

“Um protocolo de pesquisa é um elemento essencial para a realização de um estudo que inclui uma descrição e justificativa para as questões de pesquisa e os métodos propostos” (SILVA FILHO, 2013, p. 28). Um protocolo de pesquisa é essencial no desenvolvimento de uma pesquisa, por incluir a descrição e a fundamentação das questões de pesquisa e dos métodos sugeridos. De acordo com Yin (2001, p. 89), o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador a conduzi-lo (Ver anexo).

O protocolo roteirizado, teve as perguntas adaptadas para o ambiente pesquisado, onde foram preenchidas por colaboradores, que tinham conhecimento dos processos que fazem parte do atendimento. Foi utilizado para levantamento das atividades que formam cada processo.

### 3.5.2 Análise de Conteúdo Documental

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. Para a presente pesquisa foi analisado os documentos de primeira mão e os de segunda mão, que conforme GIL (2002), documentos de primeira mão são aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico, nessa categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, de outro lado os documento de segunda mão são os que de alguma forma já foram analisados. A riqueza de informações que pode ser extraída pode ampliar o entendimento dos objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural (SÁ-SILVA *et al*, 2009). O uso de documentos pode ser determinada pela análise documental propícia à observação do modo de desenvolvimento ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (SÁ-SILVA *et al*, 2009).

Gil (2002) aponta que a análise documental dispõe como vantagem:

- Os dados documentais constituem uma fonte abundante e estável de dados;
- Custo baixo, visto que a pesquisa, além da disponibilidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo;



Para a coleta dos dados foram analisados manuais de atendimento inseridos do SEI, planilhas, relatórios do SGA além de artigo contendo dados já trabalhados a respeito da satisfação dos assistidos da Defensoria Pública da União.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é essencial a toda e qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, de iniciativa pública ou privada, para garantir o bom funcionamento e evitando falhas no processo.

A instituição pesquisada é interligada através de sistema com todas as defensorias do Brasil, ficando assim a cargo da DPGU (Defensoria Pública Geral da União) o gerenciamento, planejamento estratégico e mensuração de desempenho de todas as unidades, onde é estabelecida metas organizacionais e de desempenho, dentre elas as metas relacionadas ao atendimento, que consiste em: Tempo de demora do cidadão dentro da instituição, e levantamento de pesquisa de satisfação. É importante salientar que essas metas estão estabelecidas obedecendo o planejamento estratégico das unidades que preveem um tempo máximo de 30 minutos, para o cidadão adentrar a unidade e finalizar o seu atendimento, e a pesquisa de satisfação que é preenchida pelos assistidos mede o desempenho da organização. São tais pesquisas que estabelecem as distribuições de recursos e garantem o funcionamento da instituição.

Visto isto, pode-se perceber a importância dos fluxos de processos no atendimento da instituição, sendo assim nesta parte da pesquisa são apresentados os resultados alcançados, através da interpretação dos dados coletados, a qual foi embasada pelo delineamento conceitual e teórico, direcionada pelos procedimentos metodológicos descritos anteriormente, para atender aos objetivos propostos e, principalmente, pela construção de uma resposta ao problema de pesquisa. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: relacionar os processos inerentes à área de atendimento (*front office*) de uma defensoria, realizar o mapeamento e a padronização os processos de atendimento ao usuário e analisar a relação da percepção de qualidade e o grau de satisfação do cliente do serviço com mapeamento e a padronização dos processos padronizados.

Serão analisados os processos na qual fazem parte o SISDPU, SEI e SGA, onde o SISDPU refere-se ao Sistema Simultâneo da Defensoria Pública da união, onde ocorre a entrada (input) e a saída (output) das informações de assistência jurídica. O SEI trata-se de um Sistema

Eletrônico Integrado utilizado nas organizações públicas, onde para o atendimento da defensoria tal sistema é utilizado para a emissão de ofícios e documentos assinados eletronicamente pelos defensores, criação de relatórios de plantões de atendimento, registro de ocorrências em geral, além de documentos e materiais da instituição disponível para o atendente. O SGA trata-se de um Sistema de Gerenciamento de Senhas, onde visa a organização de filas de atendimento, atendendo as necessidades de prioridade, além de estabelecer o tempo que o assistido leva dentro da unidade desde a emissão da senha até a finalização do atendimento na mesa do atendente, onde são gerados relatórios do tempo estimado para o alcance das metas de atendimento, além de servir para análise da quantidade de vezes que o assistido retorna na unidade, este sistema registra também dados pessoais, horário e tipo de atendimento prestado para fins de registro de ocorrência no SEI. Para a prestação de serviços jurídicos são utilizados pelo atendimento também os sítios eletrônicos do TRF1 e PJE com a finalidade de ver o andamento processual.

#### **4.1 Análise das Atividades do Setor que Compõe o Processo**

A análise dos conceitos abordou metodologias e técnicas disponibilizadas na literatura nacional e internacional. Diante das informações dispostas pelos pesquisadores e autores sobre BPM, pode-se determinar que o processo pode ser compreendido como um conjunto de atividades que ocorrem sempre dentro de uma sequência, de maneira interdependente, envolvendo pessoas, tecnologia, informações e procedimentos para execução de determinadas atividades. Juntas, todas estas atividades agregam valor para o cliente – algo que é capaz de diferenciar uma organização de outra. A combinação destes elementos, no contexto de um ciclo, constitui o que chama-se de processo.

Em uma instituição pública, há uma enormidade de processos organizacionais que devem ser considerados para o aumento da eficiência ao serem desenvolvidos, sabendo que o desempenho da instituição é de interesse público. A falta de organização de processos pode gerar queda no desempenho, desmotivação dos colaboradores, retrabalhos e, assim, fazendo com que a instituição não atinja seus objetivos. Caracterizar e interpretar os processos, permite a melhor compreensão da estrutura e de como funciona o processamento das operações da organização, em suma, é importante para avaliar o desempenho da organização. No quadro a

seguir foi estabelecida a análise dos processos existentes no setor de atendimento de uma defensoria e suas finalidades.

**Quadro 2 - Funcionalidade dos Processos.**

PROCESSOS	CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS
Atendimento Inicial	Procedimento para obter o maior número possível de informações pertinentes à pretensão demonstrada pelo assistido, colocando em linguagem técnica e de maneira objetiva, os anseios do cidadão.
Atendimento de Retorno	É toda comunicação com o assistido ou com órgão externo em razão do PAJ, verificações processuais, anexo de documentações e retiradas de documentos.
Atendimento de retorno telefone	É toda a comunicação que o assistido faz com o núcleo por meio de linhas telefônicas
Agendamento	Procedimentos adotados por meio de ferramenta Excel para controle da demanda de abertura dos processos.
Atendimento extraordinário/ plantão	Comunicação pessoal ou por via de telefone para casos que demandam urgência da unidade, tais como saúde, risco de prisão e casos com prazos processuais em curso
Apoio / contatos	Procedimento para demandas de contato telefônico/carta da unidade com os assistidos.
Atendimento Estrangeiro / vulnerabilidade social	Procedimento de atendimento e encaminhamento para os órgãos responsáveis.
Triagem	Processo pelo qual se determina a prioridade do atendimento aos assistidos obedecendo a lei n.10.048/00.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Através dos dados coletados com a metodologia aplicada, foi possível o levantamento dos principais processos que compõem o atendimento da defensoria, onde ocorre o maior fluxo de entrada e saídas de informação da instituição. Como a instituição não detém documentos que formalizam as características desses processos, através de observações participantes foi possível a análise dos dados e constatou-se que os processos de atendimentos estão divididos em: processo de atendimento inicial, processos de atendimento de retorno, processo de

atendimento de retorno por telefone, processo de agendamento, processo de atendimento extraordinário, processo de apoio para realização de contatos, processo de atendimento ao estrangeiro e a pessoas em extrema vulnerabilidade social e processo de triagem.

## **4.2 Mapeamento de Processos e Fluxo de Atividades Existentes no Setor de Atendimento da Instituição**

Nesse tópico apresenta-se a análise dos processos e como ocorrem dentro da cadeia produtiva da organização

A instituição pesquisada não trabalha com mapeamento e padronização de processos, portanto foi analisado cada conjunto de tarefas detalhando todos os processos de forma precisa, principalmente por se tratar de uma instituição pública. Para esse levantamento, foi utilizado para identificar o detalhamento dos processos, um protocolo roteirizado em que, através de análise documental e observações diárias dos fluxos de informações, foi possível identificar, 9 processos que fazem parte do setor de atendimento da instituição.

### **4.2.1 Identificação dos Processos**

- Processo de Atendimento Inicial:

O processo desenvolve-se através de uma série de etapas ao longo de sua cadeia. Iniciando quando o cidadão procura a DPU, a fim de relatar qual a sua pretensão, dever ser sempre solicitado ao assistido a comprovação de renda e os documentos essenciais sobre sua pretensão. Iniciado o atendimento, o atendente apura a composição familiar, em seguida, ouve a pretensão do assistido e reduz a termo, em arquivo word, de acordo com os formulários de atendimento inicial, providencia a digitalização de todos os documentos trazidos pela parte assistida de preferência em arquivo com tamanho não superior a 155 MB. Após os documentos serem agrupados conjuntamente e o arquivo correspondente ser nomeados, deverão ser assinados pela parte assistida a redução a termo, outorga de poderes, o termo de renúncia, declaração de endereço, pesquisa socioeconômica e declaração do assistido acerca dos documentos faltantes. Logo após, o atendente redige a narrativa que consiste na redução a termo da pretensão do assistido, onde ouve e compreende o que deseja o assistido, registrando fatos, datas, pessoas, documentos importantes à compreensão do relato, coletando todos os dados necessários para a instrução do procedimento administrativo de assistência jurídica (PAJ). O registro da narrativa inicialmente é feito em arquivo word, de acordo com o formulário de atendimento inicial nos arquivos. Realizado os procedimentos preparatórios, é hora de instaurar o PAJ, onde é efetuado

uma busca pelo CPF do assistido e/ou nome. Caso exista cadastro de assistido com o mesmo nome, deverá o atendente conferir se, de fato, é o mesmo assistido. Uma vez identificado o assistido entre os já cadastrados na DPU, mas com pretensão diversa, deverá iniciar o cadastramento de um novo PAJ através do campo novo atendimento. Não sendo encontrado PAJ, deverá ser cadastrado novo assistido. Dessa forma, o cadastro é iniciado com o registro da foto do assistido, em seguida, são registrados os dados pessoais do assistido, os dados socioeconômicos constantes na pesquisa, são cadastrados também os contatos telefônicos e endereços. Após a realização do cadastro, o PAJ é aberto. É feito o registro da narrativa do SISDPU, é cadastrada a pretensão entre as pretensões pré-cadastradas no sistema, é selecionada a atribuição, é identificada a espécie, isto é, se a matéria é federal, eleitoral, estadual, trabalhista ou militar. Após selecionada a matéria, é feita a distribuição do PAJ, onde é numerado e distribuído para o ofício competente. Após a abertura do PAJ o atendente realiza a digitalização dos documentos assinados pela parte assistida (outorga, declaração de endereço, cartão de acompanhamento, formulários do PAJ, pesquisa socioeconômica, redução a termo) e estes são inseridos no PAJ. Em seguida, são inseridas as documentações pessoais e da pretensão, é realizada a leitura das declarações que constam na narrativa, é feita a entrega do cartão de acompanhamento ao assistido, entrega dos formulários de redução de termo, reforço do prazo estipulado de dez dias para apresentação da documentação pendente e orientações finais sobre acompanhamento periódico do PAJ.

**Figura 2 - Fluxo do Processo de Atendimento Inicial.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

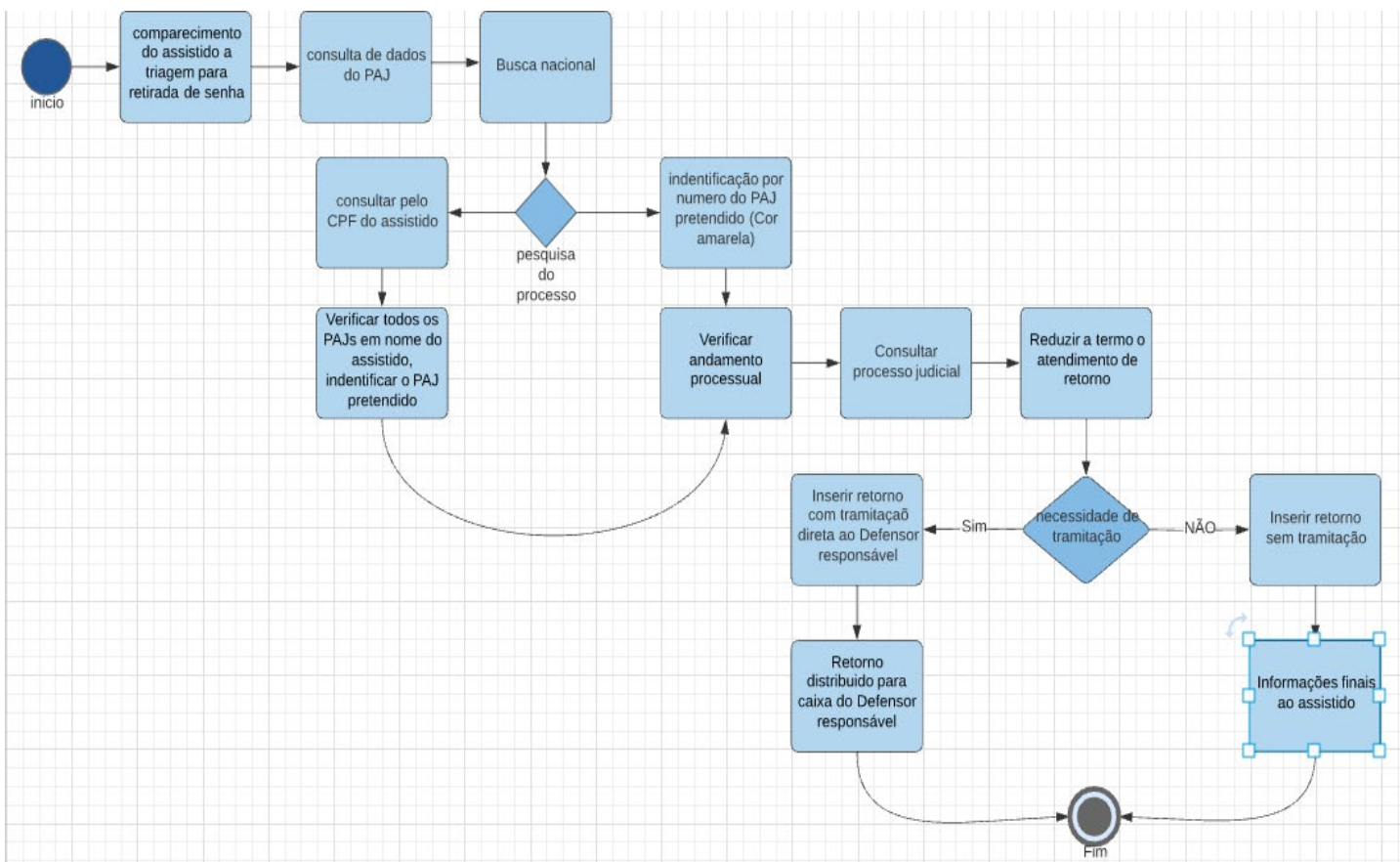
- **Processo de Atendimento de Retorno:**

Segundo o sítio eletrônico da DPGU, toda a comunicação com o assistido ou com órgão externo em razão do PAJ deve obrigatoriamente ser registrada com retorno do SISDPU para fins de estatísticas da unidade e também para melhor compreensão das providências adotadas ao longo do andamento processual.

O processo inicia-se com comparecimento do assistido novamente à unidade e, após a retirada da senha, é chamado pelo nome, e o atendente consulta os dados do PAJ através do número do cartão de acompanhamento ou do CPF do titular do processo assistencial. A busca é realizada nacionalmente devido ao sistema ser interligado com todas as defensorias do Brasil,

aparecendo todos os resultados. Caso a pesquisa seja realizada pelo número do PAJ esse aparecerá em destaque com a cor amarela, e todos os demais PAJs também apareceram listados, sendo os já arquivados de cor vermelha por não haver andamento processual. Após a identificação do processo pretendido pelo assistido, o atendente consulta o andamento processual nas movimentações, quando o processo já está judicializado. Através no número do processo judicial é verificado o andamento processual através dos sítios eletrônicos do TRF1(Tribunal Regional Federal da Primeira Região) e PJE (Processo judicial eletrônico), é reduzido a termo o atendimento de retorno indicando o comparecimento a DPU, após é verificado a necessidade de tramitação direta ao defensor responsável e, caso necessário, inserir retorno, com tramitação para o defensor responsável. Caso contrário, é inserido o retorno sem tramitação. A entrega de documentos é certificada no PAJ como atendimento de retorno e logo encaminhada ao setor de protocolo, setor responsável pela devida juntada ao processo.

**Figura 3** - Fluxo do Processo de Atendimento de Retorno.



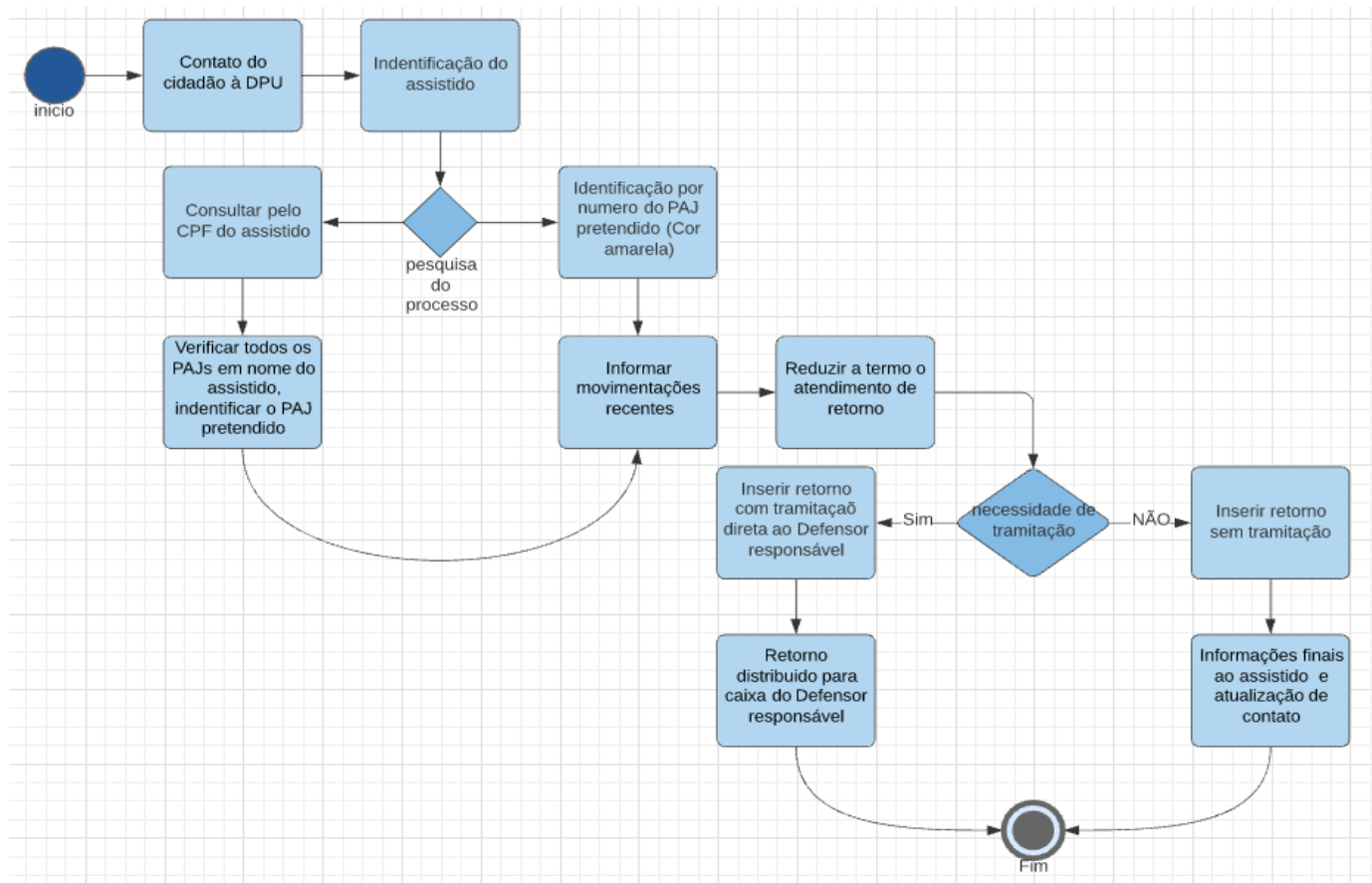
**Fonte:** Dados da pesquisa.

- Processo de Atendimento de Retorno Pelo Telefone:

A DPU detém de linhas exclusivas para verificação de andamentos processuais e para informações gerais sobre a instituição.

O processo inicia-se com o contato do cidadão com a DPU. Após a identificação do assistido, o atendente consulta os dados do processo através do CPF fornecido pelo cidadão, então são fornecidas as informações das últimas movimentações do processo, além do registro do contato, a demanda e as reclamações dos assistidos, onde são incluídas pelo atendente inserindo em movimentação. Então o atendente analisa a necessidade de tramitação ao defensor. Para informações, o cidadão é orientado sobre endereço e números dos órgãos provenientes de suas demandas se essas não forem na esfera federal.

**Figura 4** - Fluxo do Processo de Atendimento de Retorno pelo Telefone.



Fonte: Dados da pesquisa.

- Processo de Agendamento:

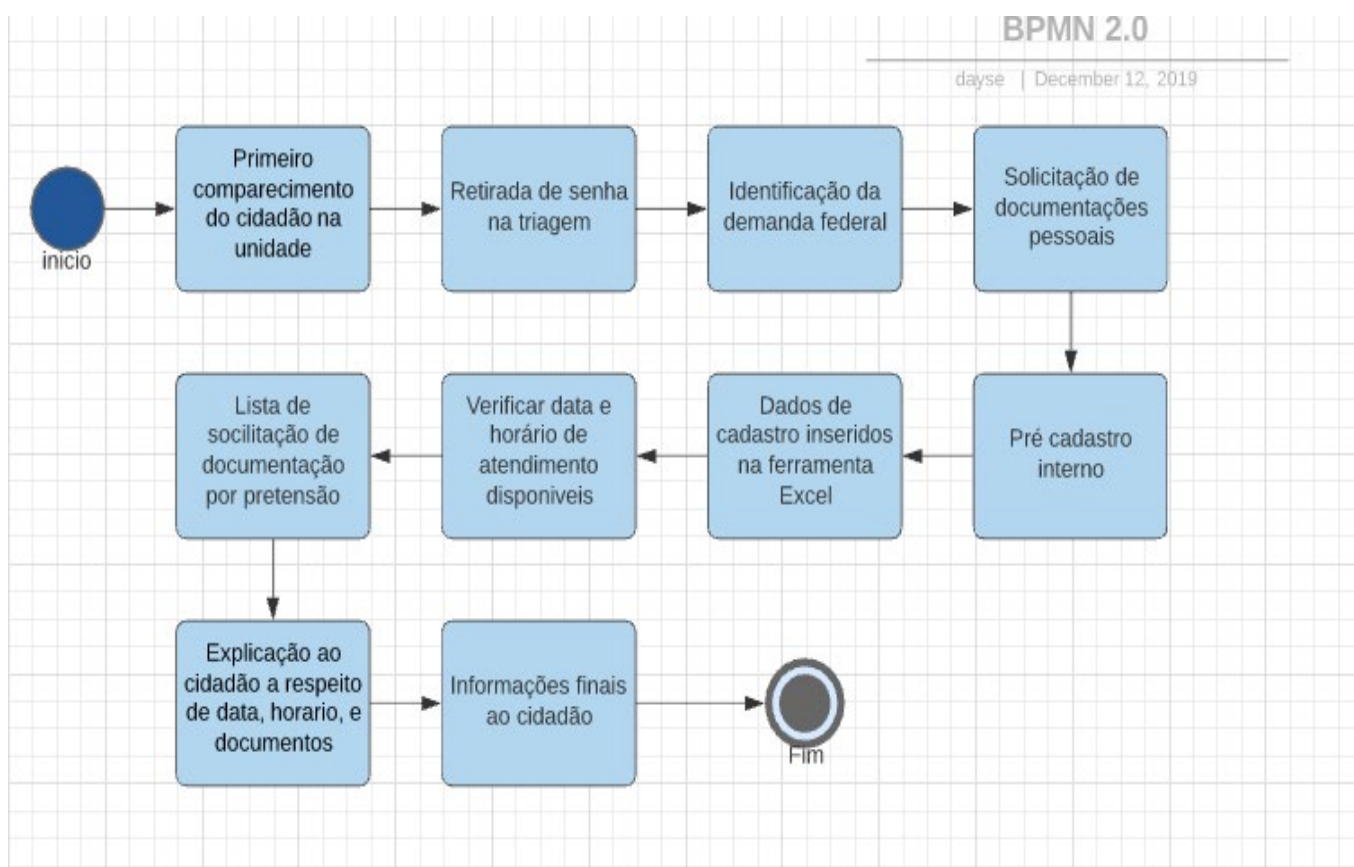
Devido à DPU abranger o estado de Rondônia em sua integralidade, as demandas de abertura processuais são imensas, fazendo assim necessários o agendamento de abertura do processo de assistência jurídica integral e gratuita fornecido a todo cidadão, para que se obtenha



um controle do fluxo de informações dentro da unidade e para que possam ser analisadas as urgências dos casos.

O processo de agendamento acontece com o primeiro contato do cidadão ao núcleo, trazendo sua pretensão. É identificado se há demanda federal, se não houver o mesmo não é vetado de agendar o atendimento inicial, porém é orientado sobre quais são os órgãos responsáveis pelas demandas trazidas, ficando a critério do próprio assistido continuar o agendamento ou procurar o órgão competente. Caso a demanda seja da esfera federal é solicitado os documentos pessoais do cidadão que pretende realizar o agendamento, momento em que é realizado um pré-cadastro, inserido no sistema interno da instituição. Através da ferramenta Excel é coletado o nome, CPF, número de telefone, a pretensão, verificação da data mais próxima e horário. Após a inserção dos referidos dados, é entregue ao cidadão um lista de documentação necessária para abertura de sua pretensão, onde o atendente coloca a data e horário que o mesmo poderá ser atendido.

**Figura 5 - Fluxo do Processo de Agendamento.**

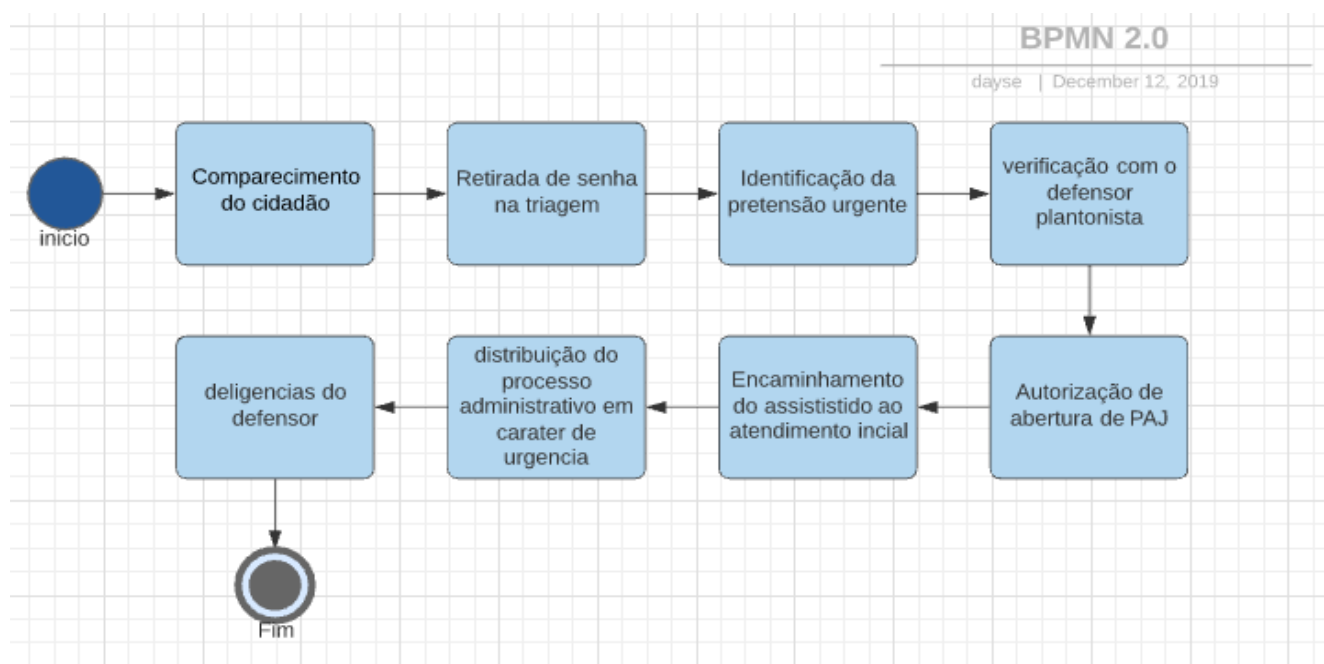


Fonte: Dados da pesquisa.

- Processo de Atendimento Extraordinário/Plantão:

Inicia-se como comparecimento do cidadão, com documentos comprovantes de uma demanda urgente (saúde, risco de prisão, prazos processuais em curso, etc.), onde o atendente verifica a demanda com o defensor plantonista, que autoriza a abertura do processo em caráter extraordinário devido à urgência. Quando ocorre a finalização do atendimento inicial, o atendente insere a opção “urgente”, esse PAJ é distribuído e chega ao defensor responsável como prioridade indicado na cor vermelha.

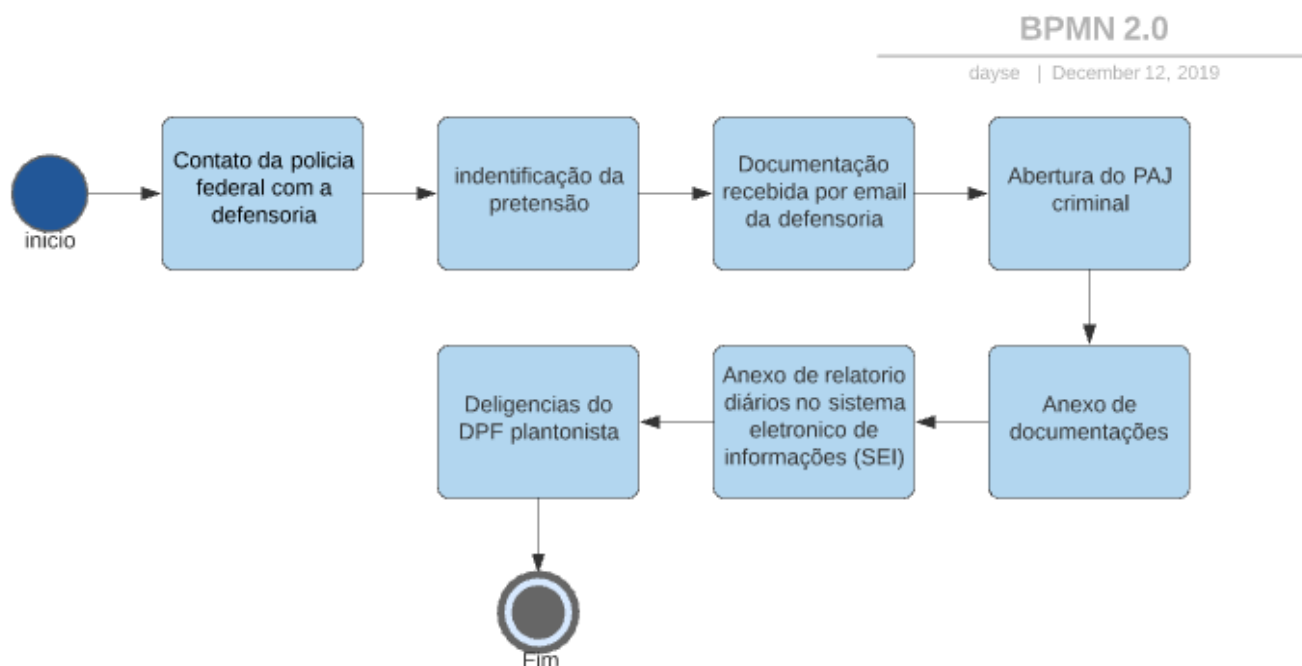
**Figura 6** – Processo de Atendimento Extraordinário.



Fonte: Dados da pesquisa.

O atendimento extraordinário é realizado também através do número exclusivo para casos urgentes que funciona 24 horas por dia. É feito uma escala de plantão em que a cada semana há um servidor responsável pelo atendimento do telefone. O processo acontece quando a Polícia Federal ou a Justiça Federal entra em contato com o servidor plantonista informando uma prisão em flagrante, momento em que é mandando ao e-mail da DPU os documentos necessários. De segunda a sexta o servidor do setor de protocolo é responsável por abrir o PAJ solicitante e, aos finais de semana, é de responsabilidade do servidor a abertura do processo assistencial jurídico, anexar as documentações encaminhadas por e-mail e tramitar para o defensor plantonista para diligências. Ao final do dia o servidor tem que criar um relatório das demandas realizadas durante o dia e anexar ao SEI.

**Figura 7 - Fluxo do Processo de Atendimento do Plantão.**

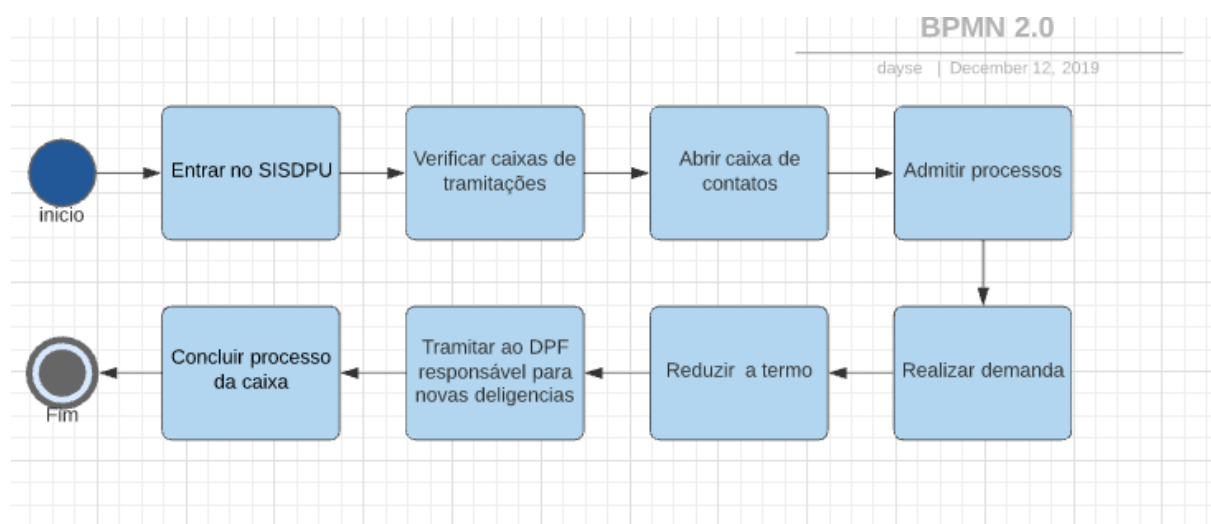


**Fonte:** Dados da pesquisa.

- **Processo de Apoio/Contatos:**

O apoio é um grupo criado dentro do sistema do SISDPU. Este grupo recebe as demandas e ordens dos defensores, que são repassadas ao assistidos. As demandas, por sua vez, são divididas em caixas, dentre ela a de contato, onde ficam as demandas de PAJs, com as diligências dos defensores e informações ou perguntas a serem repassadas aos assistidos ou órgãos externos em razão do PAJ.

O processo se inicia com o sistema SISDPU e o atendente tem controle das caixas de tramitações. A caixa de contatos é compartilhada com o setor de atendimento e cartório da instituição, onde o atendente ou servidor pode admitir o processo para sua caixa e concluir a demanda. Após ser realizado o que foi solicitado, é registrado no SISDPU em movimentar a realização do contato e reduzir a termo a resposta que o assistido possa dar, em seguida, se necessário a movimentação é tramitada ao defensor para diligências cabíveis.

**Figura 8** - Fluxo do Processo de Apoio/Contatos.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

- Atendimento Estrangeiro/ Vulnerabilidade Social:

Os atendimentos aos estrangeiros são realizados com a servidora responsável que orienta e traduz as demandas dos cidadãos, esta servidora é responsável por realizar um atendimento inicial. Verificada a urgência, a demanda é enviada ao setor competente, para que o defensor responsável possa expedir um ofício de encaminhamento ao órgão responsável obedecendo a demanda trazida pelo assistido.

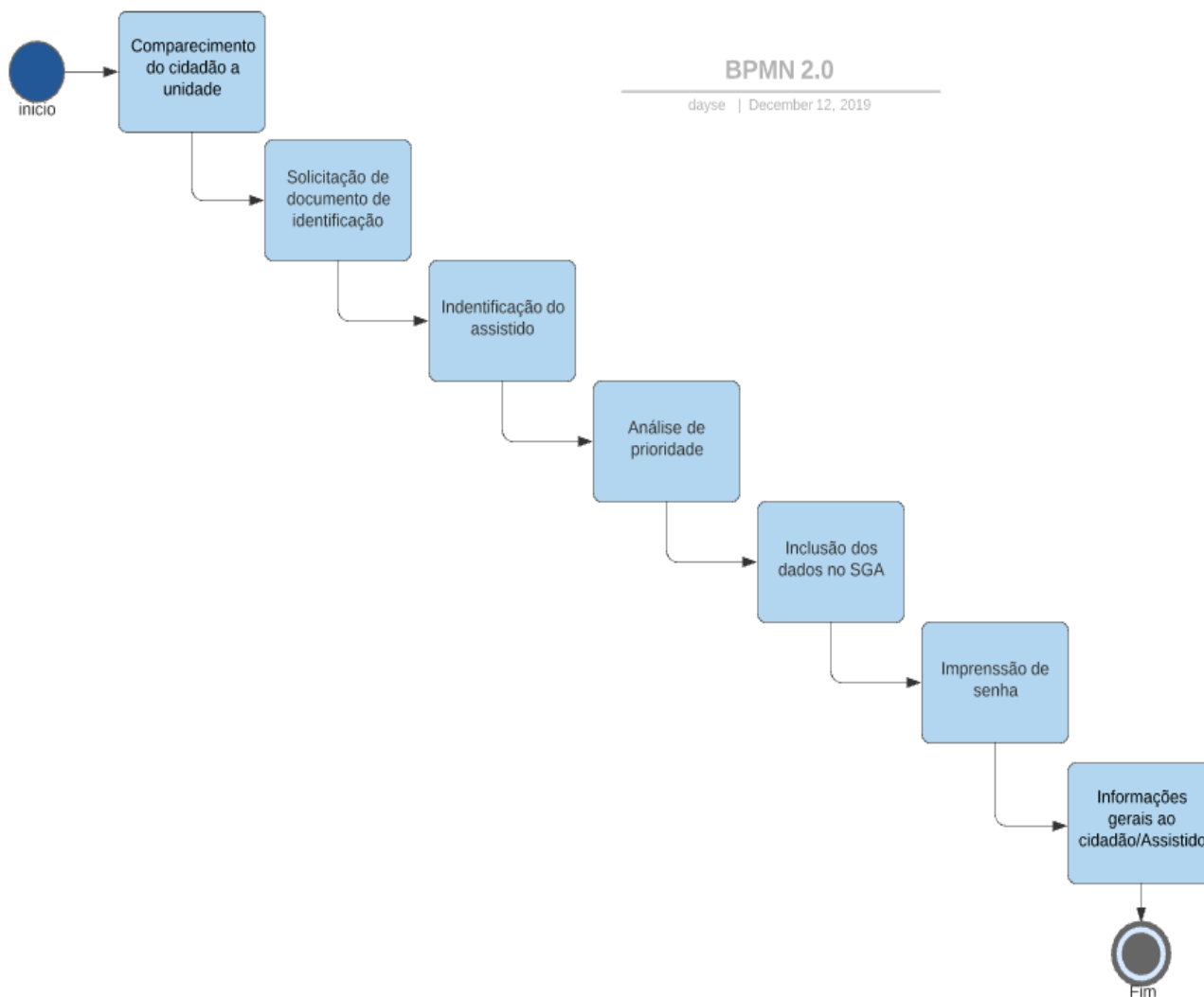
Quanto às demandas de vulnerabilidade social, são realizados atendimentos e pré-cadastros e, através de senha INSS, é feito o pedido de benefício em que o cidadão pode acompanhar o requerimento na unidade.

- **Triagem:**

O processo de triagem utiliza um software para gerenciamento das filas e do fluxo de atendimento. O SGA (Sistema de Gerenciamento do Atendimento), planeja, acompanha, monitora e otimiza o atendimento ao cidadão, pois permite o controle de filas de atendimento por meio de emissão de senhas de chamada por painéis eletrônicos distinguindo as filas com base no tipo de serviços a serem prestados.

O processo inicia-se com a chegada do assistido à unidade, momento em que o atendente solicita um documento para identificação e verifica o motivo do comparecimento deste a unidade, então o atendente insere os dados do documento no SGA, e verifica se é o primeiro atendimento, retorno, informações, entrega de documento ou atendimento extraordinário, então é organizado as prioridades no sistema de filas, e é feita a emissão de senha para o cidadão aguardar o atendimento.

**Figura 9** - Fluxo do Processo de Triage.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com o mapeamento dos processos, puderam ser observadas algumas dificuldades e problemas que podem ocasionar atrasos do processo, o quadro a seguir mostra os principais problemas encontrados na execução dos processos e que podem ocasionar em retrabalhos ou demora no atendimento, ocasionando a insatisfação dos usuários.

**Quadro 3 – Principais Problemas Encontrados Após o Mapeamento do Processo.**

PROCESSOS	Principais Problemas Encontrados
Atendimento Inicial	-Falta de informações pessoais do assistido;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de padronização de narrativas;</li> <li>-Falta de treinamento;</li> <li>-Lentidão no anexo dos documentos;</li> <li>- Falha do sistema integrado.</li> </ul>
Atendimento de Retorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de treinamento jurídico aos atendentes;</li> <li>-Falta de padronização dos processos de retorno;</li> <li>-Falta de integração de setores;</li> <li>-Falta de controle dos fluxos de entrada e saída de informações;</li> <li>-Tempo de Espera.</li> </ul>
Atendimento de retorno telefone	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de treinamento jurídico ao atendente;</li> <li>-Falta de confiabilidade das informações fornecidas;</li> </ul>
Agendamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tempo de espera superior a 30 dias;</li> <li>-Lentidão do Excel;</li> <li>-Falta de dados pessoais do assistido;</li> <li>-Falta de pretensão especificada.</li> </ul>
Atendimento extraordinário/ plantão	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exigência de documentos comprobatórios;</li> </ul>
Apoio / contatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falha de comunicação entre os setores;</li> <li>-Despreparo dos servidores e colaboradores;</li> <li>-Falta de informações nas movimentações;</li> <li>-Dificuldade de acesso/contato ao assistido</li> </ul>
Atendimento Estrangeiro / Vulnerabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de um documento padrão de encaminhamento;</li> <li>-Comunicação</li> </ul>
Triagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falha no fluxo de informação;</li> <li>-Despreparo.</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

As maiores dificuldades estão relacionadas à falta de treinamento, a problemas nos sistemas devido ao fato destes serem integrados, problemas em ferramentas utilizadas como Excel, falta de informações suficientes no PAJ, Falta de atenção dos atendentes nos processos de scanner das documentações, falta de padronizações dos processos de demanda judicial,

acúmulo de informações desnecessárias, entre outros, o que pode interferir na percepção do assistido referente aos processos de atendimento, levando em consideração que o assistido tem contato direto com os atendentes.

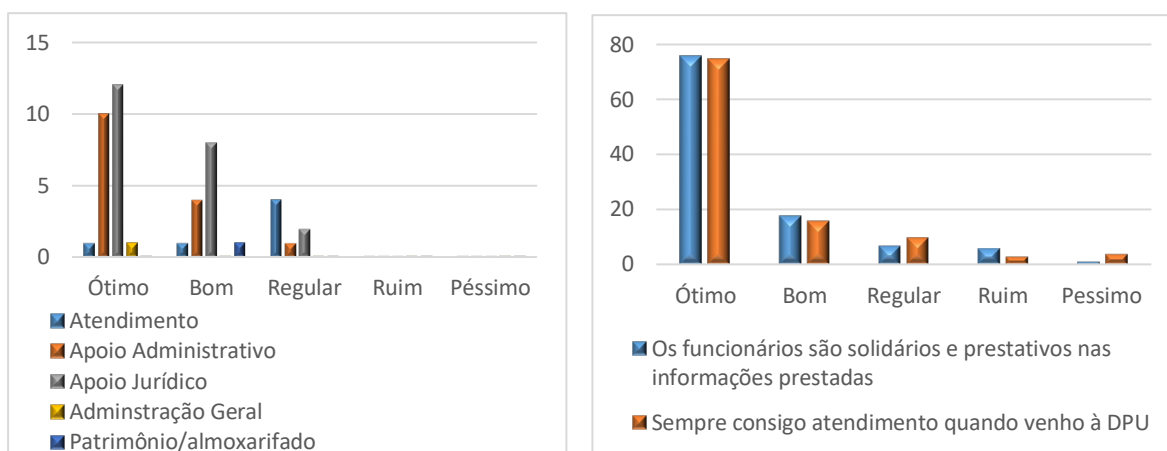
### 4.3 Percepção de Qualidade e o Grau de Satisfação do Usuário do Serviço, com Relação aos Processos Realizados no Atendimento

Para uma instituição pública, é de grande importância que as atividades dos setores sejam totalmente compreendidas pelos colaboradores e, que os fluxos de informações entre os setores estejam bem definidos. Sendo assim, neste tópico serão apresentados os resultados obtidos através de questionário aplicado com os funcionários que de alguma forma contribuem ou dependem das informações inseridas ou passadas pelo setor do atendimento para entender qual a percepção deles em relação aos serviços que a defensoria oferece ao cidadão.

#### 4.3.1 Análise de Percepção dos Respondentes

Para analisar a percepção dos colaboradores em relação ao atendimento prestado ao cidadão, foi feita a aplicação de um questionário. Desta forma, serão analisados os dados da pesquisa tendo em vista a necessidade de avaliar a percepção destes, em face ao atendimento, tempo de resposta da instituição, divulgação de manuais e materiais de treinamento, nível de conhecimento dos atendentes, interação entre atendente e assistido e qualidade das informações, onde serão comparadas com a satisfação do assistido em relação ao atendimento onde os dados foram retirados de pesquisa realizada no ano de 2018 na instituição referente à satisfação dos assistidos.

**Gráfico 1 – Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos em Face ao Atendimento Prestado.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Fonte: Rodrigues, Cavalcante e Medeiros (2019)

Observa-se, que de modo geral, o resultado apurado referente ao atendimento foi ótimo, seguido de bom, não havendo respostas como ruim ou péssimo. Ainda, percebe-se que o apoio

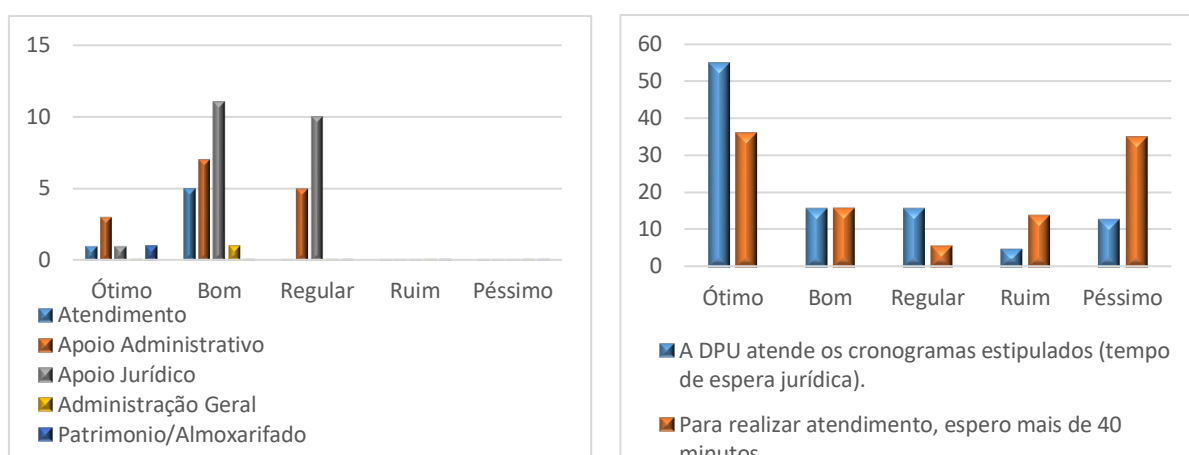


jurídico deteve a maior percentualidade de respostas ótimo, seguido do apoio administrativo. A ocorrência de regular foi predominante na percepção dos colaboradores que trabalham com o atendimento ao público. Onde pode ser analisado que, na percepção de mais da metade dos respondentes, o atendimento prestado pela DPU com o assistido é ótima ou boa. De maneira geral pode ser observado que os colaboradores em sua integralidade estão satisfeitos com os serviços de atendimento que a instituição oferece considerando o gráfico 2.

Para a análise da satisfação dos assistidos, foram utilizados os dados referentes a duas questões de satisfação, que estavam divididas em afirmações em que os mesmos deveriam assinalar entre “concordo totalmente a discordo totalmente”. Para uma análise comparativa de melhor visualização, os dados nos gráficos mostram as opções de ótimo a péssimo. As afirmações analisadas foram “os funcionários são solidários e prestativos nas informações prestadas” e “sempre consigo atendimento quando venho a DPU”. Em sua maioria, as respostas mostram que o atendimento é classificado como ótimo, ou seja, os dados demonstram que em relação ao atendimento prestado pela DPU, os assistidos estão em sua maioria satisfeitos, e na percepção dos colaboradores, a defensoria presta um atendimento satisfatório.

Referentes à percepção dos respondentes ao tempo de resposta da DPU em relação aos processos de atendimento, os dados obtidos foram conforme gráfico 2, demonstrando a percepção dos colaboradores e ao lado a satisfação dos assistidos.

**Gráfico 2 – Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referentes ao Tempo dos Processos de Atendimento.**



Fonte: Dados da pesquisa.

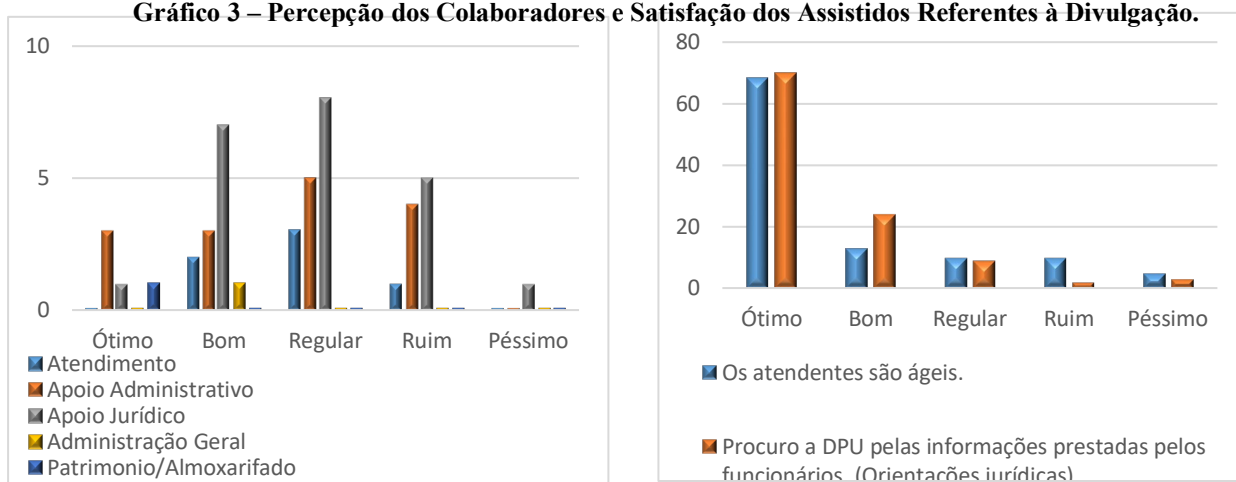
Fonte: Rodrigues, Cavalcante e Medeiros (2019)

Analisando o gráfico anterior, os resultados apurados a respeito do tempo em relação aos processos de atendimento na percepção dos colaboradores, oscilou entre bom e regular, em sua maioria respondendo como bom. Para a análise da percepção dos assistidos, foram

analisados dados referentes a duas questões que diziam respeito ao tempo dos processos. Os pesquisados, em sua maioria, consideraram o tempo de espera jurídica como ótimo, em relação ao tempo de espera para realizar atendimento, os dados mostram que a maioria não espera mais que o tempo estimado para cada atendimento.

Para ser analisado como a divulgação dos materiais sobre os processos de atendimento implica no desempenho dos atendentes, foram realizadas perguntas aos colaboradores a respeito de materiais que possam auxiliar nos processos, e aos assistidos foram analisados dados referentes à agilidade e conhecimento dos atendentes

**Gráfico 3 – Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referentes à Divulgação.**



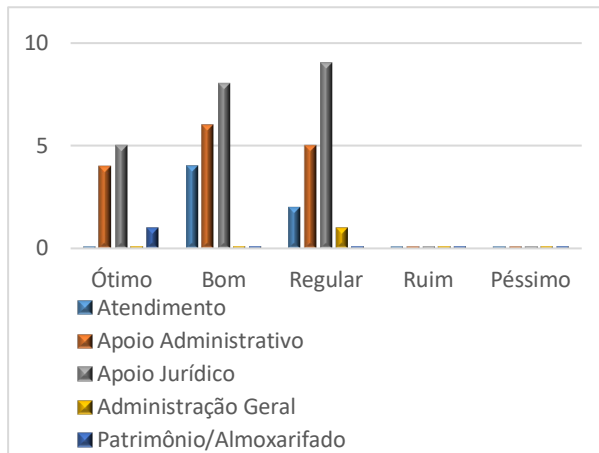
Fonte: Dados da pesquisa

Fonte: Rodrigues, Cavalcante e Medeiros (2019).

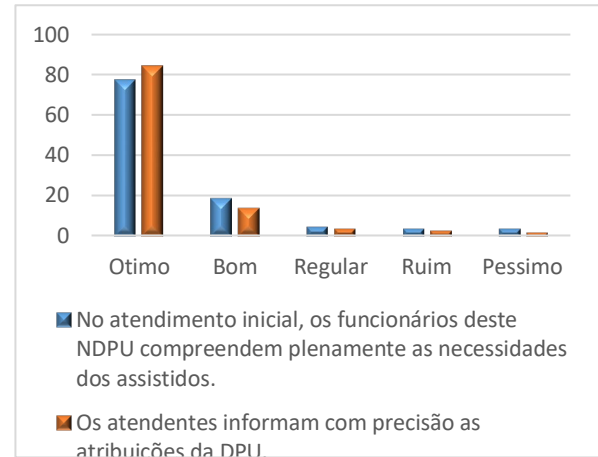
Os dados revelam que os colaboradores em sua maioria avaliaram a divulgação de materiais auxiliares e de treinamento como regular ou ruim, concentrando a maior insatisfação vinda do apoio administrativo. Em relação a satisfação dos assistidos, em sua maioria consideram os atendentes ágeis e prestativos.

Para ser analisado como os processos realizados influenciam no nível de conhecimento dos atendentes, foram realizadas perguntas de nível de conhecimento em relação à questões processuais, e para análise da satisfação dos assistidos foram analisados dados a respeito da compreensão das necessidades e da precisão as informações prestadas.

**Gráfico 4 – Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referentes ao Nível de Conhecimento dos Atendentes.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

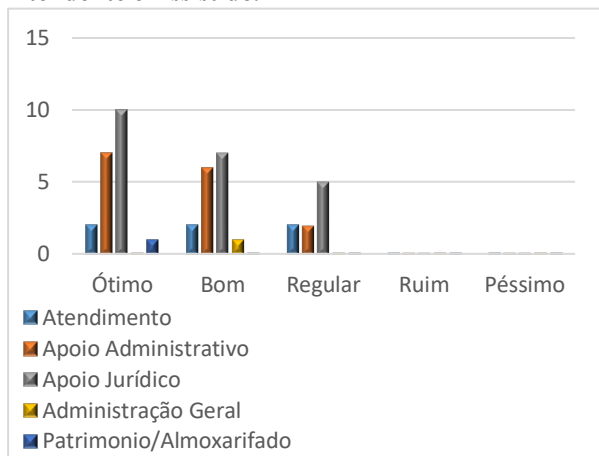


Fonte: Rodrigues, Cavalcante e Medeiros (2019)

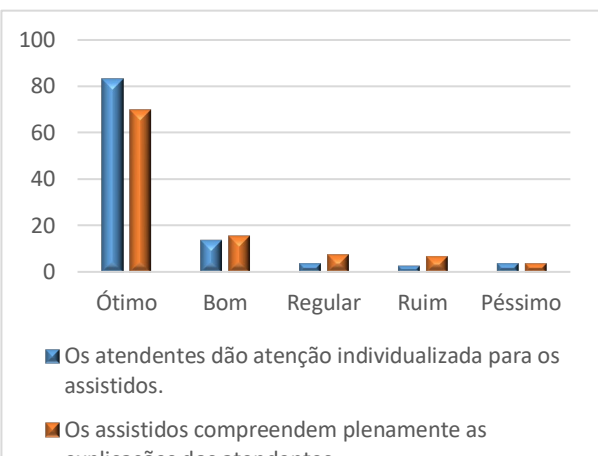
Conforme o gráfico 4, a percepção dos colaboradores referente ao nível de conhecimento dos atendentes em sua maioria é considerada regular, seguido de ótimo, não tendo respostas como ruim ou péssimo. Em relação à satisfação dos assistidos, estes em sua maioria consideram como ótimo a compreensão por parte dos atendentes e as informações prestadas.

Para análise da percepção de como a interação do atendente com o assistido tem influenciado no desempenho dos processos de atendimento, foram analisados os dados da percepção dos colaboradores a respeito da avaliação da interação com o assistido, e os dados de satisfação dos assistidos foram a respeito de atenção individualizada e nível de explicações dos atendentes.

**Gráfico 5 – Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos a Respeito de Interação entre Atendente e Assistido.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

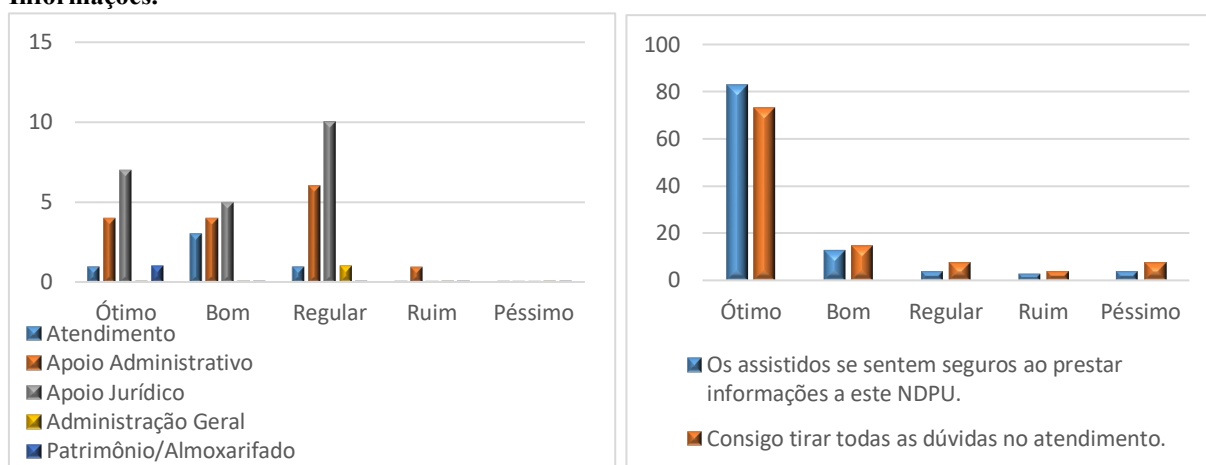


Fonte: Rodrigues, Cavalcante e Medeiros (2019)

Os dados mostraram que a percepção dos colaboradores da instituição a respeito de interação entre atendente e assistido, em sua maioria situou-se entre ótimo ou bom. Em relação a satisfação, em sua maioria consideraram ótimo, ou seja, consideram a atenção individualizada como satisfatória e compreendem as explicações dos atendentes.

Conforme gráfico 5, a percepção dos colaboradores a respeito da qualidade de informações oscilaram entre bom e regular, tendo o maior número de respondentes o apoio jurídico que em sua maioria consideram regular. Em relação à satisfação dos assistidos, os dados mostraram que em sua maioria se sentem seguros ao prestar informações, e conseguem tirar todas as dúvidas no atendimento.

**Gráfico 6 – Percepção dos Colaboradores e Satisfação dos Assistidos Referente à Qualidade das Informações.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Fonte: Rodrigues, Cavalcante e Medeiros (2019)

De maneira geral, a percepção dos colaboradores a respeito da qualidade dos processos realizados no atendimento é ótima ou boa, o que reflete na satisfação do assistido, onde em sua maioria consideram-se satisfeitos com os serviços prestados. Pode ser observado que a maior insatisfação dos colaboradores refere-se à divulgação de materiais de apoio, e na qualidade das informações contidas nos processos, seja pelo assistido, seja por outros setores o que pode ocasionar retrabalhos e falhas no processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que é de muita importância que os gestores atualmente façam uso de ferramentas eficazes, tais como uma orientação voltada para processos, para ajudar a representar e compreender como de fato a organização funciona atualmente, pois uma estrutura bem delineada garante processos voltados para eficiência. Desta forma as atividades de execução, consistem, por exemplo, em atividades diretamente envolvidas na melhoria dos processos de negócios, que podem ser marcadas por mapeamento, análise, desempenho, avaliação e transformação contínua da instituição. É importante observar que os processos identificados vão de acordo com as teorias organizacionais levantadas, onde diversos setores se interagem para gerar um serviço de qualidade que gere satisfação ao cidadão.

Para atender ao primeiro objetivo identificou-se os componentes que fazem parte do atendimento da instituição, e no que diz respeito à funcionalidade operacional dos processos, pode ser observado que grande parte dos colaboradores da instituição fazem parte de alguma forma destes processos, tornando assim a identificação desses componentes de grande importância para a qualidade do serviço prestado pela instituição pesquisada.

No que tange ao segundo objetivo, através do procedimento metodológico foi possível o mapeamento, detalhando cada etapa dos processos, onde através de entrevistas e observação foi possível o desenho de fluxos de processos buscando a padronização dos mesmos. Foi observado nesse quesito que ocorrem algumas falhas na execução dos processos, o que pode refletir na satisfação do assistido em relação ao serviço prestado pelo órgão, fazendo necessário assim que pesquisas futuras sejam nesse sentido de identificação de falhas e retrabalho dos processos mapeados para melhoria da qualidade dos serviços.

No terceiro objetivo, foram analisadas as percepções dos colaboradores, onde foram comparadas com dados obtidos de satisfação dos assistidos. Neste ponto foi observado que no que tange ao atendimento, em sua maioria, as percepções são positivas, o que pode sugerir que implantações de pequenas padronizações de alguns documentos pode ter gerado essa satisfação. Em relação ao tempo de espera, os resultados obtidos mostraram que a instituição cumpre com suas metas relacionadas ao atendimento, que conforme análise de relatórios do SGA foi possível verificar que os atendimentos não ultrapassaram 30 mim no último ano. A maior insatisfação na percepção dos colaboradores se voltou à divulgação de manuais, materiais ou site de treinamento. A instituição detém vários materiais de treinamento através do sistema SEI, o que pode ser percebido é que devido a instituição ser interligada nacionalmente, esses materiais não são próprios para a instituição local, sendo um conteúdo generalizado, e como a administração

local não tem autonomia para a criação dos manuais e materiais necessários, os colaboradores aprendem as atividades uns com os outros, e como visto não reflete na percepção dos assistidos que consideram que os atendentes são bem preparados. Em relação a qualidade das informações prestadas foi importante analisar que a percepção tanto dos colaboradores, como dos assistido são boas, pois o setor de atendimento detém todas as entradas e saídas de informações no que tange o assistido. Também foi possível analisar que as informações que entram no sistema SISDPU são consideradas na percepção de ambos como boa, evitando assim retrabalhos ou perda de prazos jurídicos.

De maneira geral pode-se concluir que a defensoria pública da união, apesar de não ter a administração local independente, gera um valor de satisfação nos atendimentos prestados, fazendo com que as metas da organização sejam atendidas, gerando mais oportunidades de atendimento a outros cidadãos. As principais limitações da pesquisa se deu na análise de dados e relatórios, pois as permissões eram advindas de Brasília, os questionários foram aplicados durante a jornada de trabalho através de e-mail institucional o que permitiu que alguns não respondessem as observações e coleta de dados ocorreram durante o expediente de trabalho, gerando uma lentidão dos atendentes. Por fim propõe-se novas pesquisas dentro da temática Gestão de Processos de Negócio, com o foco nas falhas e retrabalhos dos processos, como uma análise comparativa entre as pesquisas realizadas na unidade.

## 6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AGUILAR-SAVEN, Ruth Sara. Business process modelling: Review and framework. **International Journal of production economics**, v. 90, n. 2, p. 129-149, 2004.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007. BARBOSA, Eduardo F. Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais. Educativa, out, 1998.

BERNARDES, José Francisco. Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP**, 16, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006.

BARNES, Ralph M. **Estudo de movimentos e de tempos**. São Paulo: Edgard Blücher, 6ª ed., 1982.

BIAZZI, Mônica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **As formas de responsabilização na gestão pública**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, NuriaCunill (Coords.). **Responsabilização na administração pública**. São Paulo: Clad/Fundap, 2006.

CANTIDIO, Sandro. **Padronização do processo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/padronizacao-do-processo>>. Acesso em: 05/07/2019.

CARPINETTI, LCR. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica**. São Carlos, SP, 2000. 220f. Tese de Doutorado. Tese (Livre Docência)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. **Gestão da Qualidade: ISO 9001:2008**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHENG, M. Y.; TSAI, H. C.; LAI, Y. Y. **Construction management process reengineering performance measurements**. Automation in Construction, v. 18, n. 2, p. 183-193, 2009.

CRESWELL, John. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**, v. 2, 1998.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2007.

DA SILVA, Lucia Aparecida; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; DE PÁDUA, Sílvia Inês Dallavalle. Process management tasks and barriers: functional to processes approach. **Business Process Management Journal**, 2012.

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

DAVENPORT, THOMAS H; SHORT, JAMES E. **The new industrial engineering: information technology and business process redesign**, Published in Sloan Management Review, Summer 1990, Vol. 31, No. 4.

DE OCA, Isel Moreno-Montes et al. A systematic literature review of studies on business process modeling quality. **Information and software technology**, v. 58, p. 187-205, 2015.

ENSSLIN, Leonardo et al. BPM governance: a literature analysis of performance evaluation. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2017.

EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. **O gerenciamento de processos: uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional**. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4809.pdf>>. Acesso em 05/07/2019.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Lindomar Pinto da. **Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. v. 2, 4 ed. Porto Alegre: Globo, 2001.

FERREIRA, Thamiris Rodrigues; GOMES, Luciana de Oliveira; ZANI, Felipe Barbosa; OLIVEIRA, Ana Cláudia Pedrosa. **Análise das deficiências e possibilidades de melhorias na gestão pública social: uma experiência na Secretaria Municipal de Assistência Social de Viçosa**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

HAN, K. H.; CHOI, S. H.; KANG, J. G.; LEE, G. **Business activity monitoring system design framework integrated with process-based performance measurement model**. WSEAS Transactions on Information Science and Applications, v. 7, n. 3, 2010.

HARMON, P., WOLF, C. **The state of business process management**, BPTrends. Available at: [www.bptrends.com/surveys\\_landing.cfm](http://www.bptrends.com/surveys_landing.cfm), 2012

JUND, Sergio. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KO, Ryan KL; LEE, Stephen SG; WAH LEE, Eng. Business process management (BPM) standards: a survey. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 744-791, 2009.

KREMSER, Waldemar; SCHREYÖGG, Georg. The dynamics of interrelated routines: Introducing the cluster level. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 698-721, 2016.

Khosravi, A. (2016). Business process rearrangement and renaming: A new approach to process orientation and improvement. *Business Process Management Journal*, 22(1), 116-139. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2015-0012>



LEE, Roy G.; DALE, Barrie G. Business process management: a review and evaluation. **Business process management journal**, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998

Ensslin L, S Ensslin, A Dutra, A Longaray, V Dezem - International Journal of Applied Decision Sciences, 2018

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração – UFSC, 2010.

NIGAM, Amit; HUISING, Ruthanne; GOLDEN, Brian. Explaining the selection of routines for change during organizational search. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n. 4, p. 551-583, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

[PIRES, José Calixto de Souza](#) and [MACEDO, Kátia Barbosa](#). **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2006, vol.40, n.1, pp.81-104. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.

Rizzetti, D. M., Cunha, D. E., da Costa Schlosser, A. L., Silva, A. H., & de Moura, G. L. **Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira**.

ROJAS, Raquel Sá Brito et al. Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 115-132, jun. 2011. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4nespp115/21967>>. Acesso em: 16 dez. 2019. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp115>.

Rummler, G. A., & Brache A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas** – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia. São Paulo: Makron Books, 1994.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

SANTOS, Maria Helena de Castro. **Governabilidade, governança e democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós constituinte**. Dados, v. 40, n. 3. Rio de Janeiro. 2003.

SANTOS, Leidimara da Silva et al. Percepção e utilização da qualidade em processos nas micro e pequenas empresas varejistas formalizadas do município de Tangará da Serra-MT. **INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 7, p. 012-022, 2011.

SEIDEL, S.; RECKER, J.; BROCKE, J. VOM. “**Green Business Process Management**”, In: Brocke, J. vom, Seidel, S., Recker, J. (eds), *Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise*, Springer Berlin Heidelberg, 2012.

**SILVA FILHO**, Emmanuel Farias da. Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM: Um Mapeamento Sistemático da Literatura. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

VERGIDIS, K., Turner, C. J. & Tiwari, A. **Business process perspectives**: Theoretical developments vs. real-world practice. *International Journal Production Economics*, 114, 2008.

**VIEIRA**, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, p.65-70, jan. /abr. 2002.

VOM BROCKE, Jan; SINNL, Theresa. Culture in business process management: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 357-378, 2011.

VOM BROCKE, Jan et al. Ten principles of good business process management. **Business process management journal**, v. 20, n. 4, p. 530-548, 2014.

TARHAN, Ayca; TURETKEN, Oktay; REIJERS, Hajo A. Business process maturity models: A systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 75, p. 122-134, 2016.

L Ensslin, S Ensslin, A Dutra, A Longaray, V Dezem - *International Journal of Applied Decision Sciences*, 2018

**Yin**, R.K. Pesquisa, design e métodos de estudo de caso (métodos de pesquisa social aplicada). Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.

## 7 APÊNDICE

### Protocolo do Processo

Objetivo:	Identificar os principais processos que compõem o setor de atendimento
Perguntas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que atividade processual é considerada insatisfatória?</li> <li>2. Que sistemas, processos, recursos e/ou falta deles, provocam o baixo desempenho no atendimento?</li> <li>3. Qual as principais atividades desempenhadas?</li> <li>4. Quais seriam as possíveis causas das falhas ou retrabalhos?</li> </ol>
<b><u>ANÁLISE DE PROCESSO</u></b>	
PROCESSO:	
ÁREA DE ORIGEM:	
ÁREAS ENVOLVIDAS:	
TEMPO DE TRAMITAÇÃO:	
REVISÕES E ALTERAÇÕES	
RESULTADO	
DESENHO/MAPEAMENTO	
TREINAMENTOS	
<b><u>ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DO PROCESSO</u></b>	
Departamento/Divisão/Seção:	(Preencher com a Divisão ou unidade que é responsável pelo processo)
Processo:	(Nome do processo que será mapeado)



<b>Produtividade média</b> (Quantidade executada por dia, ou semana, mês, etc.)		
<b>Duração do processo</b> (Em minutos, horas, dias, etc./ por unidade, seção, departamento, etc.)		
<b><u>ENTRADAS</u></b>		<b><u>FORNECEDORES DO PROCESSO</u></b>
<b><u>SAÍDAS</u></b>		<b><u>CLIENTES DO PROCESSO</u></b>
<b><u>CHECK-LIST FINAL</u></b>		<b><u>SIM</u></b>
		<b><u>NÃO</u></b>
O início e o final do processo foram claramente identificados?		
A sequência das etapas está claramente definida?		
Os pontos de decisão foram verificados?		

As possibilidades de desvios ou erros foram levantadas?		
As ações tomadas nos casos de desvios ou erros foram levantadas?		
Observações:		

Questionário aplicado com os colaboradores

**Questionário aplicado:**

**Sexo:**

Masculino	Feminino
-----------	----------

**Idade:**

18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 80
---------	---------	---------	---------	---------

**Escolaridade:**

Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino médio Completo	Ensino Superior Cursando	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação Cursando ou Completo
-------------------------------	-----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------------------

**Estado Civil:**

Solteiro (a)	Casado (a)	Divorciado (a) / Separado (a)	Viúvo (a)	União Estável
--------------	------------	-------------------------------	-----------	---------------

**Cargo exercido:**

Estagiário	Terceirizado	Servidor da instituição	Servidor cedido de outra instituição	Defensor publico
------------	--------------	-------------------------	--------------------------------------	------------------

**Função desempenhada:**

Atendimento	Apoio administrativo	Apoio Jurídico	Administração geral	Patrimônio / almoxarifado
-------------	----------------------	----------------	---------------------	---------------------------

**SOBRE AS INFORMAÇÕES CONSTANTES DO SISTEMA FORNECIDAS PELO ATENDIMENTO.**

**1- Como você avalia o atendimento prestado pela DPU em face ao assistido?**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
-------	-----	---------	------	---------

**2- Como você avalia o tempo de resposta da DPU em relação aos processos do atendimento?**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
-------	-----	---------	------	---------

**3- Como você avalia a divulgação de manuais e sites de treinamento da DPU?**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
-------	-----	---------	------	---------

**4- Em relação ao nível de conhecimento dos atendentes (Colaboradores e estagiários) em referência aos assuntos processuais, como você avalia?**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
-------	-----	---------	------	---------

**5- Como você avalia a interação entre assistido e atendente?**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
-------	-----	---------	------	---------

**6- Como você avalia a qualidade das informações inseridas no sistema através do atendimento?**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
-------	-----	---------	------	---------

Media de dados de satisfação dos assistidos

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	não responderam	Média
Questão 1	60	12	20	12	4	1	4,03
Questão 2	62	17	15	11	1	3	4,23

Questão 3	66	13	12	7	7	4	4,18
Questão 4	76	18	7	6	1	1	4,5
Questão 5	75	16	10	3	4	1	4,39
Questão 6	55	16	16	5	13	3	3,9
Questão 7	36	16	6	14	35	2	3,03
Questão 8	68	13	10	10	5	3	4,2
Questão 9	77	19	5	4	4	0	4,47
Questão 10	86	8	6	2	1	6	4,7
Questão 11	83	13	4	3	4	2	4,57
Questão 12	83	14	4	3	4	1	4,56
Questão 13	84	14	4	3	2	2	4,63
Questão 14	75	11	10	4	8	1	4,3
Questão 15	78	19	5	1	3	3	4,58
Questão 16	70	24	9	2	3	1	4,44
Questão 17	73	15	8	4	8	1	4,4
Questão 18	60	18	13	6	8	4	4,1
Questão 19	67	16	14	6	4	2	4,22
Questão 20	70	16	8	7	4	4	4,3
Questão 21	80	18	6	2	1	2	4,62
Questão 22	64	10	20	13	1	1	4,13