ReGeo ISSN: 2177-3246

ATENDIMENTO HUMANIZADO NA DEFENSORIA PÚBLICA DE RONDÔNIA EM CACOAL: PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS POR MEIO DA BPMN

HUMANIZED SERVICE AT THE PUBLIC DEFENDER'S OFFICE IN CACOAL, RONDÔNIA: A PROPOSAL TO IMPROVE PROCESSES THROUGH THE BPMN (BRAZILIAN PUBLIC DEFENDER'S OFFICE)

SERVICIO HUMANIZADO EN LA DEFENSORÍA PÚBLICA DE CACOAL, RONDÔNIA: UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS A TRAVÉS DE LA BPMN (DEFENSORÍA PÚBLICA DE BRASIL)

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-207

Data de submissão: 28/09/2026 **Data de publicação:** 28/10/2026

Roberson Bertone de Jesus
Graduação em Administração
Instituição: Universidade Federal de Rondônia
E-mail: robersonbertone@gmail.com

Bruna Karolayne Oliveira Malta
Mestranda em Gestão do Agronegócio e Sustentabilidade
Instituição: Universidade Federal de Rondônia
E-mail: brunamalta21@gmail.com

Simone Marçal Quintino
Doutora em Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade Federal de Rondônia
E-mail: simone.marcal@unir.br

Naiara Meireles de Souza
Doutora em Engenharia de Produção
Instituição: Universidade Federal de Rondônia
E-mail: naiara.souza@unir.br

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo propor um modelo de atendimento humanizado para o Núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia em Cacoal, considerando a necessidade de conciliar acolhimento qualificado e eficiência no serviço prestado. Com abordagem qualitativa, natureza descritiva e método dedutivo, a pesquisa baseou-se em revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionários a assistidos e servidores da defensoria do núcleo de Cacoal - Rondônia. Os dados revelaram índices de percepção positiva quanto à empatia, escuta e respeito no atendimento, ao mesmo tempo em que evidenciaram gargalos estruturais relacionados ao tempo de espera e à ausência de fluxos bem definidos. Como resposta, foi proposta a modelagem dos processos institucionais com base na *Business Process Model and Notation* (BPMN), além da organização do atendimento por meio de senhas categorizadas por cor e natureza da demanda, associada à adoção de agendamento remoto digital. Os resultados demonstraram que a humanização, quando articulada a estratégias de gestão, é capaz de qualificar a experiência do assistido, otimizar recursos e promover maior previsibilidade na jornada de atendimento. A proposta elaborada oferece contribuições concretas e replicáveis para o aprimoramento dos serviços prestados pela Defensoria Pública no Núcleo de Cacoal, reafirmando seu papel como instrumento de justiça social e dignidade.

Palavras-chave: Humanização. DPE-RO. Gestão Pública. Acesso à Justiça. BPMN.

ABSTRACT
The present study aims to propose a model of humanized service for the Public Defender's Office of the State of Rondônia in Cacoal, considering the need to reconcile qualified reception and efficiency in the service provided. With a qualitative approach, descriptive nature, and deductive method, the research was based on a literature review, documentary analysis, and the application of questionnaires to assisted individuals and staff of the Public Defender's branch in Cacoal - RO. The data revealed positive perception rates regarding empathy, listening, and respect in the service, while also highlighting structural bottlenecks related to waiting time and the absence of well-defined workflows. As a response, the modeling of institutional processes was proposed based on Business Process Model and Notation (BPMN), in addition to organizing the service through tickets categorized by color and nature of the demand, associated with the adoption of remote digital scheduling. The results demonstrated that humanization, when articulated with management strategies, can qualify the user's experience, optimize resources, and promote greater predictability in the service journey. The proposed model offers concrete and replicable contributions to improving the services provided by the Public Defender's Office in the Cacoal branch, reaffirming its role as an instrument of social justice and dignity.

Keywords: Humanization. DPE-RO. Public Management. Access to Justice. BPMN.

RESUMEN
Este estudio tiene como objetivo proponer un modelo de servicio humanizado para la Defensoría Pública de Cacoal, Rondônia, considerando la necesidad de conciliar una atención de calidad con la eficiencia del servicio prestado. Mediante un enfoque cualitativo, descriptivo y deductivo, la investigación se basó en una revisión bibliográfica, análisis documental y la aplicación de cuestionarios a usuarios y personal de la sucursal de Cacoal de la Defensoría Pública. Los datos revelaron percepciones positivas respecto a la empatía, la escucha activa y el respeto en el servicio, a la vez que se evidenciaron cuellos de botella estructurales relacionados con los tiempos de espera y la ausencia de flujos de trabajo bien definidos. En respuesta, el estudio propuso modelar los procesos institucionales con base en el Modelo y Notación de Procesos de Negocio (BPMN), así como organizar el servicio mediante tickets numerados categorizados por color y tipo de demanda, junto con la adopción de la programación remota digital. Los resultados demostraron que la humanización, cuando se articula con estrategias de gestión, es capaz de mejorar la experiencia del usuario, optimizar los recursos y promover una mayor previsibilidad en el proceso de atención. La propuesta ofrece contribuciones concretas y replicables para mejorar los servicios que presta la Defensoría Pública en la sucursal de Cacoal, reafirmando su rol como instrumento de justicia social y dignidad.

Palabras clave: Humanización. DPE-RO. Gestión Pública. Acceso a la Justicia. BPMN.

1 INTRODUÇÃO

O acesso efetivo à justiça envolve condições de atendimento que permitam compreender e acolher as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade. Em Rondônia, a criação da Defensoria Pública pela Lei Complementar nº 117/1994 constitui um marco institucional dessa garantia (Rondônia, 1994). Nesse sentido, a humanização articula respeito, empatia e escuta qualificada à prestação dos serviços, conforme expressam os compromissos institucionais da DPE-AM (2023) e da DPE-TO (2025). Da mesma forma, no contexto da Defensoria Pública do Estado de Rondônia, o equilíbrio entre empatia, acolhimento e agilidade no atendimento é fundamental para assegurar que os assistidos não apenas tenham suas demandas jurídicas atendidas, mas também sejam tratados com dignidade e respeito (Ferreira *et al.*, 2021). Essa perspectiva converge com a abordagem de justiça centrada nas pessoas, que orienta a organização dos serviços pelas necessidades e circunstâncias dos usuários (OECD, 2025).

A Defensoria Pública é muitas vezes a única porta de entrada para populações em situação de vulnerabilidade que enfrentam barreiras econômicas e sociais para acessar o sistema de justiça. Assim, práticas humanizadas no atendimento não apenas reforçam o caráter inclusivo e democrático da instituição, mas também criam um ambiente no qual os assistidos se sentem respeitados e ouvidos (DPE-TO, 2025). A ausência desse componente humanizado pode resultar em desconfiança, frustração e afastamento das pessoas que mais necessitam do serviço. Essa realidade evidencia a importância de integrar a empatia às práticas cotidianas, sem comprometer a agilidade necessária para atender à alta demanda que caracteriza o trabalho na Defensoria Pública (Rosalem, 2023).

Estudos da área da saúde oferecem contribuições conceituais para compreender o acolhimento e as relações interpessoais, cuja aplicação ao atendimento jurídico requer considerar as especificidades institucionais (Ferreira et al., 2021; Silva; Gomes; Maia, 2021). No âmbito das Defensorias, pesquisas sobre o acesso da população LGBTQ+ e o atendimento às mulheres em situação de violência reforçam a necessidade de respostas sensíveis às diferentes vulnerabilidades (Fonsêca Filho; Silva Neto, 2024; Tostes; Smith, 2024). A humanização exige, portanto, preparo profissional e condições organizacionais que sustentem práticas inclusivas.

Entretanto, a articulação entre acolhimento e agilidade envolve desafios de gestão. Limitações institucionais e dificuldades de coordenação podem comprometer o acesso à justiça, enquanto a incorporação de tecnologias demanda atenção às barreiras enfrentadas pelos usuários em situação de vulnerabilidade digital (Faustino; Batitucci; Cruz, 2023; Rosalem, 2023). A escuta dos cidadãos e a capacidade de responder às suas demandas constituem dimensões relevantes desse aprimoramento, tanto na gestão do relacionamento com o público quanto nos mecanismos de participação institucional

(Lara; Gosling, 2016; Buosi Lemes; Gross Cunha, 2022).

A humanização do atendimento está também relacionada à eficiência e à qualidade no processo de acesso à justiça, especialmente quando aliada a fluxos de trabalho voltados à agilidade. Reduzir o tempo de espera, sem transformar os assistidos em números ou casos a resolver, exige atenção às demandas legítimas que merecem cuidado e escuta ativa (Buosi Lemes; Gross Cunha, 2022). Apesar do reconhecimento crescente da importância dessa abordagem, muitos assistidos ainda enfrentam longas esperas e dificuldades para obter atendimento ágil e satisfatório. Diante desse cenário, este trabalho propõe-se a investigar*: Como conciliar a humanização e agilidade no atendimento prestado pelo Núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia em Cacoal?*

Neste sentido, este trabalho teve como objetivo geral apresentar uma proposta de implementação de um atendimento humanizado na Defensoria Pública do Estado de Rondônia, em Cacoal. Além disso, o estudo teve como objetivos específicos: (i) Apresentar as práticas de atendimento humanizado adotadas pela Defensoria Pública do Estado de Rondônia; (ii) Identificar as práticas de atendimento humanizado adotadas pela Defensoria Pública do Estado de Rondônia no núcleo de Cacoal; (iii) Identificar os possíveis impactos do atendimento humanizado na percepção dos assistidos e dos servidores públicos do núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia em Cacoal; (iv) Mapear os principais gargalos do processo de atendimento por meio da modelagem de processos utilizando a *Business Process Model and Notation* (BPMN); (v) Apresentar os possíveis pontos de melhoria no processo do primeiro atendimento do núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia em Cacoal para que o atendimento possa ser mais humanizado.

Para apoiar o diagnóstico e a proposição de melhorias, emprega-se a *Business Process Model and Notation* (BPMN), notação gráfica que permite representar atividades, decisões e encaminhamentos. A modelagem de processos oferece subsídios para analisar os fluxos e identificar oportunidades de aperfeiçoamento na administração pública (Oliveira et al., 2022).

O atendimento humanizado surge como elemento central para a construção de uma relação de confiança entre assistidos e profissionais, contribuindo para a superação de barreiras nos vínculos de cuidado e escuta (Silva; Gomes; Maia, 2021). Entretanto, o desafio de conciliar empatia e acolhimento com a limitação de recursos e a elevada demanda impõe a necessidade de estratégias mais eficazes para qualificar o serviço prestado (Faustino; Batitucci; Cruz, 2023).

No contexto da Defensoria Pública do Estado de Rondônia, esse debate adquire ainda mais importância. Estudos demonstram que melhorias na qualidade do atendimento em instituições públicas podem influenciar diretamente a percepção dos usuários, reduzir o tempo de espera e fortalecer a imagem institucional (Lara; Gosling, 2016). Ao abordar a viabilidade de conciliar humanização com

eficiência, este trabalho também almeja contribuir com propostas que possam ser replicadas em outras Defensorias e órgãos públicos que enfrentam desafios semelhantes, promovendo impactos positivos não apenas em âmbito local, mas potencialmente em escala nacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ATENDIMENTO HUMANIZADO NAS DEFENSORIAS PÚBLICAS

A Defensoria Pública tem fundamento na Constituição Federal, especialmente no artigo 5º, inciso LXXIV, e nos artigos 134 e 135, e sua organização é disciplinada pela Lei Complementar nº 80/1994. Sua atuação busca assegurar assistência jurídica integral e gratuita às pessoas sem recursos para custear esses serviços (Brasil, 1988), contribuindo para a promoção dos direitos humanos e da democracia (Rocha, 2021).

Em Rondônia, a instituição foi criada pela Lei Complementar estadual nº 117/1994 (Rondônia, 1994). Sua atuação abrange a defesa judicial e extrajudicial de direitos individuais, coletivos e difusos, além da orientação jurídica e de iniciativas de mediação, conciliação e educação em direitos, com atenção às pessoas em situação de vulnerabilidade (DPE-RO, 2024).

Nesse contexto, a humanização oferece subsídios para articular qualidade técnica, acolhimento e respeito à autonomia dos assistidos. Embora desenvolvida no campo da saúde, essa perspectiva contribui para compreender a importância de integrar recursos tecnológicos, condições de trabalho e valorização das necessidades individuais na prestação de serviços (Ferreira et al., 2021). Sua aplicação ao atendimento jurídico requer considerar as particularidades dos assistidos e do contexto institucional.

A empatia e a comunicação constituem dimensões fundamentais dessa abordagem. A primeira favorece a compreensão das dificuldades do outro e o acolhimento sem julgamentos (Rezende; Gonçalves; Zavanelli, 2015); a segunda envolve escuta ativa, informações claras e esclarecimento de dúvidas, contribuindo para relações de confiança (Teixeira; Da Silva, 2021). Assim, o atendimento humanizado articula competência técnica e sensibilidade às necessidades dos assistidos, valorizando sua dignidade em todas as etapas do serviço.

2.2 TEORIAS DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS E EMPATIA

As relações interpessoais e a empatia favorecem a comunicação e a colaboração no atendimento público, contribuindo para a qualidade dos serviços e o fortalecimento dos vínculos entre profissionais e cidadãos (Alarcão; Fonseca, 2020).

As abordagens de Maslow e Rogers destacam a importância do pertencimento e da compreensão nas relações humanas (Rabasco et al., 2022). Na perspectiva rogeriana, a consideração

positiva incondicional pressupõe acolher e respeitar a pessoa sem condicionar sua dignidade à aprovação de seus comportamentos, favorecendo um atendimento sensível às necessidades do cidadão (Del Prette; Del Prette, 2024).

Na teoria dos sistemas sociais de Luhmann, a confiança contribui para compreender as relações sociais e a comunicação (Mello, 2022). No serviço público, uma postura empática e respeitosa pode fortalecer o vínculo com os usuários e a confiança institucional (Vidal, 2014). Essas perspectivas oferecem fundamentos para práticas de atendimento que valorizem os cidadãos e apoiem o exercício de seus direitos.

2.2.1 Atendimento humanizado para satisfação dos assistidos e impactos do atendimento na defensoria pública

Na lição Santin (2019), o serviço público deve ser visto como parte essencial dos direitos humanos ou fundamentais, uma vez que por meio dele busca-se efetivar os direitos sociais e reduzir desigualdades. Essa perspectiva amplia a preocupação com a atuação estatal, destacando a importância do serviço público como um dever do Estado e como um instrumento para reafirmar seu valor social. O serviço público deve ser prestado com qualidade e efetividade, e seus destinatários devem ser enquadrados num contexto moderno de consumidores/clientes (De Medeiros *et al.*, 2019).

No contexto da Defensoria Pública, satisfazer o usuário de seus serviços, significa garantir que os assistidos sejam tratados com empatia, acolhimento e humanização, eficácia e sem julgamentos (Damasceno, 2022), visando não apenas a resolução dos seus problemas jurídicos, mas também a promoção de uma experiência de acolhimento e dignidade. Portanto, indicadores de satisfação, como a qualidade no atendimento e a percepção de justiça, são essenciais para avaliar o impacto das práticas humanizadas e medir a efetividade do serviço.

Em um serviço que é visto como uma garantia do direito fundamental do acesso à justiça (Penha; Silveira, 2023) quanto um dever estatal, a Defensoria Pública deve se posicionar como uma instituição que entende os assistidos como cidadãos e consumidores de um serviço público essencial (Caldas, 2023). Logo, o atendimento humanizado, então, emerge como um meio de valorizar o assistido, fortalecendo a confiança no sistema jurídico e ampliando a percepção de justiça, ao tratar cada caso com uma abordagem sensível às necessidades individuais e, principalmente, com acolhimento, desde uma postura prestativa do porteiro ao recepcionar o assistido, até a saída dele do ambiente, conforme anota Coelho e Jorge (2009), e, além disso, no atendimento técnico ter o compromisso de reduzir os conflitos e as desigualdades sociais. Dessa forma, segundo os autores, o atendimento humanizado se consolida como uma estratégia para aumentar a satisfação dos assistidos,

reafirmando o papel social da Defensoria Pública e sua responsabilidade em promover um serviço público gratuito, de qualidade e acessível a todos.

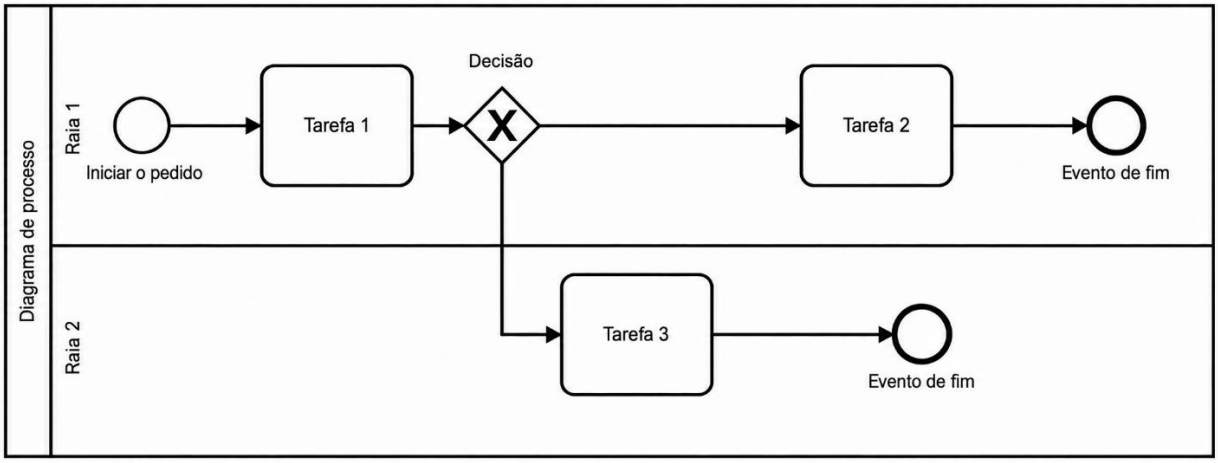
Neste sentido, ressalta-se que o serviço público constitui um instrumento de efetivação dos direitos sociais e de redução das desigualdades (Santin, 2019). Sua prestação exige qualidade, efetividade e atenção ao relacionamento com os cidadãos (De Medeiros et al., 2019). Na Defensoria Pública, essas exigências vinculam-se à garantia do acesso à justiça (Penha; Silveira, 2023) e à proteção dos direitos humanos (Caldas, 2023). As contribuições de Damasceno (2022) e de Coelho e Jorge (2009), desenvolvidas no campo da saúde, oferecem subsídios para compreender a importância da empatia, do acolhimento e dos vínculos no atendimento. Adaptados ao contexto jurídico, esses princípios orientam práticas sensíveis às necessidades dos assistidos, desde a recepção até a conclusão do serviço. Nessa perspectiva, a satisfação dos usuários constitui uma dimensão relevante para avaliar a qualidade do atendimento e orientar melhorias que articulem acolhimento, respeito à dignidade e resposta às demandas jurídicas.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS COM *BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION* (BPMN)

Na administração pública, a gestão de processos contribui para aprimorar a qualidade, a eficiência e a previsibilidade dos serviços. Nesse contexto, a *Business Process Model and Notation* (BPMN) permite representar visualmente os fluxos institucionais, favorecendo sua compreensão, padronização e melhoria contínua (Sarmento; Olave; Oliveira, 2022). A notação evidencia atividades, decisões e responsabilidades, apoiando a identificação de gargalos, retrabalhos e oportunidades de aperfeiçoamento (Campos, 2014).

Na Defensoria Pública, a modelagem de processos pode subsidiar a organização do atendimento e a utilização dos recursos disponíveis, articulando eficiência operacional e acolhimento. Sua aplicação oferece suporte ao planejamento e à definição de responsabilidades, contribuindo para fluxos mais claros e previsíveis (Pires; Mendes, 2023). Chervinski et al. (2019) apresentam os elementos da BPMN em quatro grupos: objetos de fluxo, objetos de conexão, artefatos e raias (*swimlanes*), conforme a Figura 1.

Figura 1: Elementos do BPMN



Fonte: Chervinski *et al.* (2019).

A modelagem apresentada ilustra um processo estruturado com base no BPMN, representando o fluxo de tarefas por meio de elementos visuais organizados em duas raias (*swimlanes*), que separam responsabilidades entre participantes distintos do processo. Conforme descrito por Chervinski *et al.* (2019), a divisão em raias permite distinguir os setores envolvidos na execução das tarefas, facilitando a compreensão dos fluxos e das interações institucionais. O processo se inicia com um evento de início, seguido por uma tarefa inicial. Em sequência, o processo de decisão (*gateway*) exclusivo representado no diagrama atua como ponto de decisão, conduzindo o fluxo para uma das duas tarefas alternativas: ou a continuidade na mesma raia (Tarefa 2) ou a execução por um agente distinto (Tarefa 3), culminando, em ambos os casos, com eventos de fim claramente definidos.

Essa estrutura se alinha ao que Chervinski *et al.* (2019) destacam como modelo AS-IS, utilizado para representar o estado atual dos processos de forma acessível e precisa. Os autores apontam que a aplicação da BPMN, mesmo em contextos organizacionais simples, contribui significativamente para a identificação de gargalos, redundâncias e potenciais pontos de melhoria. A clareza visual proporcionada pelos elementos básicos, como eventos, tarefas, *gateways* e *swimlanes*, promove uma leitura objetiva dos caminhos percorridos dentro do processo, além de auxiliar na delimitação de responsabilidades institucionais. Essa abordagem é especialmente relevante para ambientes públicos, e pode ser útil na Defensoria Pública, em que a compreensão intersetorial e a busca por maior eficiência e acolhimento dependem de fluxos bem definidos. Neste estudo, a BPMN é empregada para diagnosticar o fluxo do primeiro atendimento e fundamentar propostas de aperfeiçoamento. Sua contribuição à humanização depende da articulação entre a análise dos processos e as necessidades dos assistidos, orientando melhorias que conciliem agilidade, clareza das informações e acolhimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi classificada como descritiva, tendo como principal finalidade descrever as características de uma população ou fenômeno específico, além de explorar possíveis relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa mostrou-se especialmente útil para analisar o nível de atendimento dos órgãos públicos, bem como as condições de prestação de serviços, aspectos essenciais à gestão pública voltada à promoção da dignidade humana (Gil, 2008).

Utilizou-se o método dedutivo, caracterizado por partir de princípios gerais e universais para a obtenção de conclusões específicas, o que possibilitou uma análise lógica de fenômenos sociais complexos (Siena *et al.*, 2024). A abordagem qualitativa permitiu compreender os fenômenos com ênfase em aspectos subjetivos e contextuais, especialmente relevantes no estudo da humanização no atendimento público, onde sentimentos, percepções e comportamentos dos envolvidos constituem elementos centrais da análise (Lakatos; Marconi, 2003).

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, aplicação de questionários e pesquisa documental. A bibliografia especializada proporcionou o embasamento teórico necessário para fundamentar o estudo, com base em livros, artigos e documentos oficiais relacionados ao atendimento humanizado e à administração pública. Os questionários, por sua vez, foram aplicados tanto aos assistidos quanto aos servidores do Núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia em Cacoal, compostos majoritariamente por perguntas fechadas, e, quando necessário, por questões abertas com o objetivo de captar informações não previstas inicialmente. Ressalta-se que pequenas e eventuais variações nos quantitativos de respostas decorrem do caráter voluntário e não compulsório dos questionários aplicados. Em consonância com a proposta humanizada da pesquisa, os participantes tiveram liberdade para responder apenas às perguntas com as quais se sentissem confortáveis, o que reforça o respeito à autonomia e à escuta sensível como princípios norteadores do estudo. A pesquisa documental se deu pelo envio de ofício à Diretoria de Gestão Estratégica da Defensoria do Estado de Rondônia para levantamento de informações acerca de práticas humanizadas na Instituição.

A amostragem foi definida com base em uma população mensal estimada de 1.200 assistidos, considerando uma margem de erro de 5% e um grau de confiança de 95%, o que resultou em uma amostra demandada de 292 respostas. Ao realizar a coleta de dados, foi possível obter 482 respostas, ou seja, acima do objetivo inicial. Os participantes foram escolhidos por conveniência, considerando que os questionários foram aplicados aos assistidos presentes no Núcleo durante o período de coleta, conforme a disponibilidade e a concordância em participar, bem como foi aplicado aos servidores do primeiro atendimento. Para assegurar a qualidade e a uniformidade na aplicação dos instrumentos, a equipe da Defensoria foi previamente capacitada.

Os sujeitos da pesquisa foram os assistidos e assistidas, bem como os servidores e servidoras do primeiro atendimento da Defensoria Pública do Estado de Rondônia, Núcleo de Cacoal. A condução da pesquisa observou rigorosamente as normas da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), assegurando o anonimato e o uso exclusivo das informações para fins acadêmicos. Todos os participantes foram informados previamente, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, sendo garantido o direito à desistência a qualquer momento.

A pesquisa foi desenvolvida nas dependências do Núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia, localizado na cidade de Cacoal. Após a coleta, os dados foram compilados e analisados com o auxílio de softwares como o Microsoft Excel e outras ferramentas estatísticas apropriadas. A análise buscou identificar padrões, tendências e correlações entre as variáveis observadas, com o objetivo de subsidiar propostas de melhoria no atendimento e no fortalecimento das práticas humanizadas na prestação dos serviços públicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A coleta resultou em 482 respostas válidas, superando a meta inicial de 292, calculada pela ferramenta SurveyMonkey (2025) para uma população estimada de 1.200 assistidos mensais. Conforme os procedimentos metodológicos, esse cálculo serviu como referência de planejamento, pois a amostragem por conveniência e a participação voluntária não permitem assegurar a margem de erro e o nível de confiança inicialmente considerados. As diferenças no número de respostas por questão decorreram do preenchimento facultativo, sendo os percentuais calculados sobre as respostas válidas de cada item.

As respostas abertas foram categorizadas e quantificadas, preservando a atenção ao contexto e aos sentidos expressos pelos participantes, aspectos discutidos na literatura sobre pesquisa qualitativa (Godoy, 1995; Silva, 2023). As informações documentais fornecidas pela instituição complementaram a interpretação dos resultados.

A apresentação dos resultados está organizada em quatro subseções: a primeira descreve o perfil socioeconômico dos assistidos; a segunda apresenta a caracterização do atendimento, incluindo horários, tempo de espera, recorrência e demandas; a terceira examina as percepções sobre cordialidade, empatia, clareza das informações, ambiente físico e percepção de justiça. Por fim, a quarta seção apresenta os resultados dos questionários aplicados a oito servidores do primeiro atendimento, contemplando perfil funcional, capacitação, suporte institucional e práticas de

humanização. A análise conjunta das perspectivas de assistidos e servidores subsidia a identificação de boas práticas e de oportunidades de melhoria na organização e na qualidade do atendimento.

4.1 PERFIL DOS ASSISTIDOS

Entre os participantes, predominaram pessoas de 29 a 59 anos (71,4%), seguidas por aquelas com 60 anos ou mais (16%) e de 19 a 28 anos (12,6%). As mulheres representaram 63,7% dos respondentes, e os homens, 36,3%. Essa composição reforça a pertinência de considerar as questões de gênero na organização do atendimento, em consonância com as orientações sobre acesso à justiça nessa perspectiva (DPESP, 2023). Entretanto, os dados não permitem explicar as diferenças de participação entre os grupos nem identificar eventuais barreiras de acesso.

Quanto ao estado civil, a maior parcela declarou-se casada (39,7%), seguida por solteiros (31%), divorciados (20%) e pessoas em união estável (7%); 2,3% não responderam. Essa diversidade recomenda atenção às diferentes configurações familiares, cuja pluralidade demanda respostas jurídicas contextualizadas (Madeira; Colli; Antero, 2021). Em relação à renda mensal, 60,4% informaram receber até um salário-mínimo; 29,4%, entre um e dois; 9,3%, entre dois e três; e 0,4%, acima de três salários-mínimos. A concentração nas menores faixas de renda evidencia a relevância da assistência jurídica gratuita para o grupo pesquisado.

A indicação de familiares e amigos foi o principal meio de conhecimento dos serviços da Defensoria (81%), seguida pelo site oficial (13,1%), por indicações políticas (1,5%) e pelo Instagram (1,2%); 3,2% não responderam. Os resultados evidenciam a importância das redes interpessoais na divulgação e sugerem oportunidades de ampliar a comunicação institucional, combinando canais digitais e presenciais acessíveis ao público.

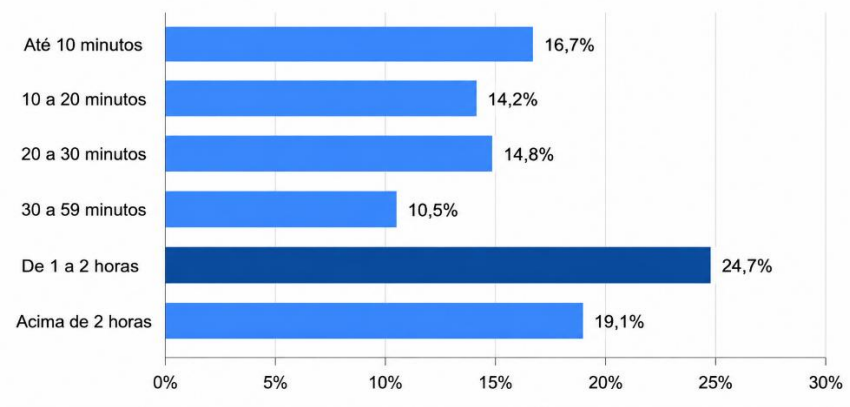
O perfil identificado oferece subsídios para um atendimento atento às condições socioeconômicas e à diversidade dos assistidos. Nessa direção, as orientações da Defensoria Pública do Distrito Federal destacam o acolhimento e a escuta qualificada como componentes do respeito à dignidade dos usuários (DPDF, 2023). Contribuições do campo da saúde também ressaltam a importância dos vínculos, da comunicação e da formação profissional para a humanização, princípios cuja aplicação ao contexto jurídico requer considerar suas especificidades (Mishima et al., 2009; Brasil, 2004). Assim, os achados apoiam o aprimoramento da comunicação e das práticas de acolhimento, respeitados os limites de generalização da amostra.

4.2 PERFIL DO ATENDIMENTO

Conforme previsto no cronograma delineado na fase de planejamento da pesquisa, o

levantamento de dados referente ao perfil do atendimento foi realizado no período compreendido entre os dias 6 de janeiro e 28 de março de 2025, durante o horário regular de funcionamento do Núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia em Cacoal, das 7h30 às 13h30.

Figura 1: Distribuição por tempo de espera



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Observou-se, desde os primeiros dias de aplicação dos questionários, um particular comportamento por parte dos assistidos: a chegada ao local com considerável antecedência em relação ao início dos atendimentos. A análise dos horários de chegada dos assistidos ao Núcleo da Defensoria Pública de Cacoal revela um dado sob a ótica da humanização do atendimento e da eficiência na gestão pública: 31,03% dos usuários chegam entre 04h45 e 07h30, antes mesmo do início do expediente oficial, que se inicia às 07h30. Essa antecipação significativa sugere não apenas uma alta demanda pelos serviços, mas também possíveis deficiências na sistematização do atendimento e na gestão de filas, o que leva parte da população, muitas vezes em condição de vulnerabilidade, a se submeter a longas esperas em horários inapropriados. Tal cenário pode gerar desgaste físico e emocional, além de comprometer o princípio da dignidade da pessoa humana e da equidade no acesso ao serviço público. Embora 31,32% cheguem dentro da primeira hora do expediente (07h31 a 09h30) e 26,44% entre 09h31 e 11h30, a chegada antecipada demanda uma reavaliação da política de acolhimento e distribuição de senhas, com vistas à adoção de práticas que priorizem o respeito ao tempo e às condições dos assistidos, como agendamentos prévios, senhas eletrônicas com hora marcada e comunicação mais eficaz sobre o fluxo de atendimento.

Em relação ao exposto acima, o comportamento, observado de forma recorrente, pode refletir não apenas a elevada demanda pelos serviços da Defensoria Pública, mas também a percepção dos usuários de que a chegada antecipada aumenta suas chances de atendimento. Essa prática revela aspectos operacionais e subjetivos da experiência dos assistidos com a instituição, indicando uma racionalidade baseada na necessidade e na insegurança quanto ao acesso efetivo ao serviço. Tais

elementos reforçam a importância de uma gestão pública sensível às expectativas do público, capaz de equilibrar eficiência organizacional com acolhimento empático, conforme defendem Denhardt e Denhardt (2015), ao proporem modelos administrativos orientados ao serviço com participação, escuta ativa e compromisso democrático.

A análise dos dados referentes ao tempo de espera para atendimento revela um cenário que impõe desafios significativos à consolidação de um modelo de atendimento verdadeiramente humanizado. Embora 45,7% dos assistidos tenham sido atendidos em até 30 minutos - o que pode ser considerado um indicativo de relativa eficiência - observa-se que 54,3% enfrentaram tempos de espera superiores a esse limite, com destaque para os 24,7% que aguardaram entre uma e duas horas e os 19,1% que esperaram por mais de duas horas. Esses percentuais evidenciam não apenas a sobrecarga da estrutura operacional da Defensoria Pública, mas também os efeitos subjetivos que longos períodos de espera podem causar nos usuários, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade.

Do ponto de vista de uma gestão pública orientada pelos princípios da humanização, tais dados exigem uma reavaliação dos fluxos de atendimento, reforço da equipe e implementação de estratégias que promovam acolhimento efetivo, a fim de reduzir o desgaste emocional e evitar que a morosidade contribua para a sensação de desamparo por parte dos assistidos. Essa diretriz dialoga diretamente com os princípios da Política Nacional de Humanização, que reconhece o acolhimento, a escuta qualificada e a corresponsabilidade como fundamentos para um serviço público mais digno, acessível e sintonizado com as demandas reais da população (Brasil, 2004).

Os dados obtidos quanto à recorrência na busca pelos serviços da Defensoria Pública indicam que 65,1% dos assistidos já haviam recorrido à instituição pelo menos uma vez nos últimos dois anos, sendo que 25,6% o fizeram em mais de três ocasiões. Esse padrão de retorno expressivo sugere, por um lado, a confiança da população na atuação da Defensoria como principal canal de acesso à justiça; por outro, evidencia uma demanda contínua e, possivelmente, cumulativa, que pode refletir a persistência de situações de vulnerabilidade social e jurídica não plenamente resolvidas. A significativa proporção de usuários recorrentes impõe à gestão pública o desafio de adotar estratégias de atendimento que promovam não apenas a resposta imediata às demandas, mas também ações orientadas à resolução estrutural de conflitos, à educação em direitos e à redução da judicialização repetitiva, conforme diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para o período de 2021 a 2026, que enfatiza a importância de políticas judiciárias voltadas à prevenção de litígios e à promoção de soluções adequadas de conflitos (CNJ, 2024).

Por outro lado, quanto a distribuição dos tipos de atendimento, conforme expresso no Gráfico 3, observa-se que uma predominância expressiva da área cível, com 439 dos 473 respondentes

(aproximadamente 92,8%) buscando serviços relacionados ao primeiro atendimento ou ao acompanhamento de processos nessa esfera. O número reduzido de atendimentos criminais (30 casos no total) e de execução penal (apenas 4) reforça o perfil majoritariamente cível da demanda atendida pelo Núcleo. Essa concentração pode estar relacionada à natureza recorrente de conflitos familiares, questões de consumo, ações de saúde e demandas por benefícios sociais, típicas da atuação cível da Defensoria. Quando cotejados com os dados referentes ao tempo de espera, observa-se que a alta demanda por atendimentos iniciais cíveis – que representaram 62,8% dos casos – pode estar contribuindo diretamente para os tempos mais prolongados de espera identificados anteriormente, especialmente nas faixas superiores a uma hora, especialmente em razão da maior complexidade na montagem de ações iniciais, com coleta de informações e documentos até a feitura da ação em favor do assistido. Tal cenário demanda atenção da gestão para o redimensionamento das equipes e dos fluxos de triagem, com vistas à otimização do tempo de atendimento sem comprometer a qualidade e a humanização do serviço prestado.

A análise da natureza do atendimento inicial cível evidencia uma demanda por questões relacionadas à saúde (39,5%) e ao direito de família e sucessões (28%), que, juntas, representam aproximadamente 67,5% dos atendimentos cíveis informados. Esses dados reforçam a centralidade da Defensoria Pública como garantidora de direitos fundamentais, sobretudo em contextos de vulnerabilidade social, onde o acesso à saúde pública e a resolução de conflitos familiares são demandas recorrentes e urgentes. A expressiva busca por atendimento em saúde pode refletir falhas estruturais no sistema público, especialmente no que tange à demora na prestação de serviços, fornecimento de medicamentos e acesso a tratamentos. Já os conflitos familiares e sucessórios traduzem, muitas vezes, rupturas no tecido social que exigem mediação jurídica contínua. As demandas por obrigações e contratos (10,4%), propriedade e posse (4,7%) e a categoria “outros” (14%) também indicam a diversidade de situações enfrentadas pelos assistidos, enquanto os 16 casos classificados como “não se enquadra” representam 3,4% do total.

Por outro lado, em análise das providências cíveis adotadas no atendimento inicial revela um predomínio expressivo da entrega de documentos para continuidade do atendimento (229 registros), o que corresponde a mais da metade das ocorrências apuradas. Esse dado evidencia a fase preliminar do trabalho da Defensoria Pública, na qual a coleta de documentação é etapa imprescindível para a formalização das demandas e posterior atuação jurídica efetiva. Em seguida, observa-se uma quantidade significativa de casos classificados como "outros" (124) e "não se enquadra" (51), o que pode apontar tanto para a heterogeneidade das situações enfrentadas. As atuações mais diretamente ligadas ao contencioso judicial – como Defesa/Contestação (41), Cumprimento de sentença Cível (19)

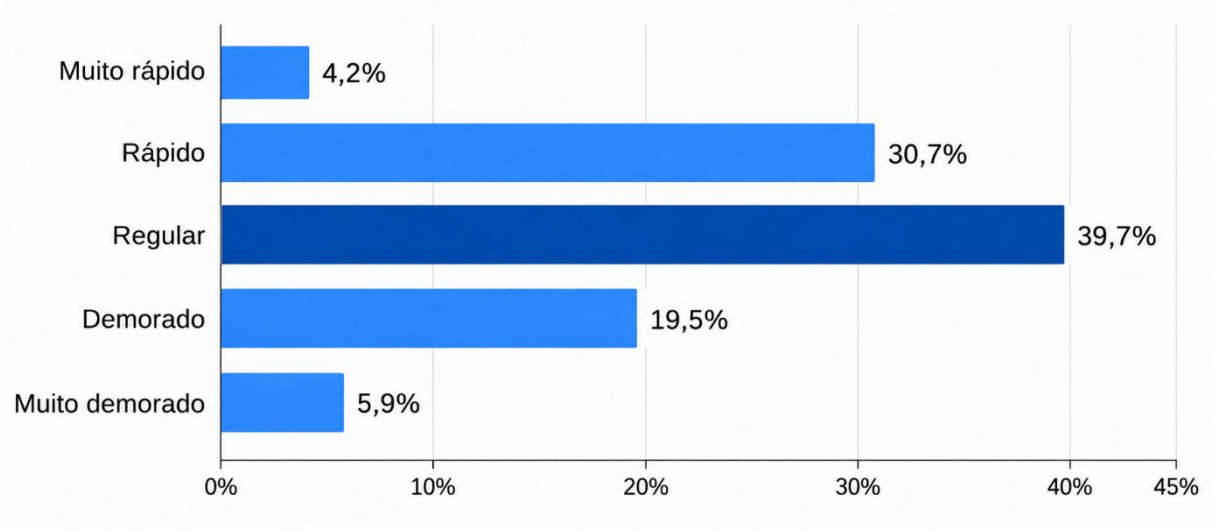
e Cumprimento de sentença no Juizado (7) – aparecem em menor número, refletindo que parte considerável dos atendimentos ainda está em fase preparatória ou envolve encaminhamentos extrajudiciais. Tais dados reforçam o papel estratégico da Defensoria Pública na triagem e estruturação inicial das demandas, garantindo que os assistidos, em sua maioria em situação de vulnerabilidade, tenham acesso adequado e eficiente à tutela jurisdicional.

Por fim, a análise dos tipos de atendimentos criminais registrados na recepção revela uma predominância do primeiro atendimento criminal (17 casos), seguido por atendimentos relacionados ao andamento de processos criminais em curso (13) e, em menor escala, à execução penal (4). Esses dados, embora representativos das demandas que chegam pela recepção, não refletem a totalidade da atuação da Defensoria Pública na área criminal. Isso porque, nesse campo, a maior parte do trabalho ocorre diretamente nos autos dos processos judiciais, em razão das nomeações da DPE-RO para atuar como defensora técnica obrigatória nos processos penais, uma vez que nenhum acusado pode permanecer sem defesa. Além disso, muitos atendimentos são realizados por meio de contato direto com os assistidos, por vias digitais ou nos atendimentos prisionais, o que reduz naturalmente a incidência de registros na recepção. Assim, os números apresentados devem ser compreendidos como uma parte, bem pequena, da atuação criminal, e não como sua totalidade.

4.3 ANÁLISE DO ATENDIMENTO

A avaliação do tempo de espera para atendimento realizada junto aos assistidos do Núcleo da Defensoria Pública de Cacoal revela percepções variadas quanto à eficiência temporal do serviço. Os dados indicam que 39,7% dos usuários classificam o tempo de espera como “regular”, enquanto 30,7% o consideram “rápido” e 4,2% como “muito rápido”, somando 34,9% de avaliações positivas. Em contrapartida, 25,4% dos entrevistados avaliam o tempo como “demorado” (19,5%) ou “muito demorado” (5,9%), conforme ilustrado:

Figura 2: Tempo de atendimento



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A prevalência da categoria "regular" sugere uma percepção de tolerância intermediária, mas também pode refletir uma expectativa não plenamente atendida quanto à agilidade no acesso ao serviço jurídico. Essa ambiguidade é especialmente relevante no contexto da Defensoria Pública, cuja missão institucional está vinculada à promoção de direitos fundamentais de populações em situação de vulnerabilidade social, para as quais a morosidade no atendimento pode significar, na prática, a negação do próprio direito (Dias, 2020). A proporção relevante de avaliações negativas sugere a necessidade de aperfeiçoamento nos fluxos de atendimento do Núcleo. Estudos recentes indicam que a agilidade e a atenção dedicada ao usuário são elementos centrais na construção da percepção de qualidade e confiança institucional (Cardoso; Calvosa, 2022). Nesse cenário, práticas como a triagem eficiente, o agendamento eletrônico e a gestão de filas podem contribuir para um atendimento mais eficiente, sensível e acolhedor.

Por outro lado, os dados levantados demonstram, a eficácia do atendimento humanizado na Defensoria Pública, refletindo altos índices de cordialidade, empatia e clareza no processo de comunicação com os assistidos. A percepção de acolhimento foi quase unânime, com 98,70% dos respondentes afirmando ter sido recebidos com cordialidade e respeito. Em relação ao atendimento às expectativas, verificou-se que 93,60% dos usuários consideraram que suas expectativas foram plenamente atendidas, enquanto 95,50% afirmaram que suas necessidades foram devidamente compreendidas. Esses dados indicam um elevado grau de aderência entre a atuação institucional e as reais demandas da população, reforçando práticas administrativas eficazes e sensíveis ao contexto socioeconômico dos assistidos. Tal alinhamento entre ação pública e necessidades da população é reconhecido como elemento central para a legitimidade das instituições, especialmente quando

voltadas à promoção de direitos e justiça social (Brasil, 2013).

Quanto à empatia no atendimento, 98,10% dos respondentes reconheceram que esse valor esteve presente na conduta dos servidores. Tais índices evidenciam um modelo de atendimento alinhado aos princípios da administração pública voltada ao cidadão, no qual o servidor atua como agente de transformação social, promovendo a dignidade e a escuta ativa como fundamentos essenciais, conforme diretrizes recentes sobre competências socioemocionais no serviço público (ESESP, 2025).

No que se refere ao ambiente físico, 98,90% dos assistidos o avaliaram como acolhedor, o que denota a criação de um espaço de confiança e pertencimento - elementos essenciais na prestação de um serviço público humanizado e eficaz. Quanto à clareza nas explicações referentes ao andamento dos casos e às providências a serem tomadas, 96% dos participantes relataram ter compreendido plenamente as informações, demonstrando satisfação com a comunicação estabelecida.

Por fim, destaca-se que 93,40% dos assistidos afirmaram ter aumentado sua confiança na instituição após o atendimento, e 83,90% relataram que sua percepção sobre a justiça foi positivamente impactada pela experiência vivenciada. Esses dados evidenciam que a Defensoria Pública tem exercido um papel estratégico não apenas na ampliação do acesso à justiça, mas também na reconstrução da confiança institucional, frequentemente abalada por vivências anteriores de exclusão ou ineficácia do sistema. Ao promover um atendimento baseado na escuta qualificada, no acolhimento e no compromisso ético, a instituição contribui ainda para a reconstrução do pacto social, reafirmando a cidadania e a dignidade de seus assistidos. Do ponto de vista científico e administrativo, os resultados validam a centralidade da humanização como eixo estruturante da administração pública contemporânea, orientada para um modelo de gestão que coloca o usuário no centro da política pública (DPU, 2023).

Sobre o que mais poderia ser melhorado no atendimento da Defensoria Pública, os resultados processados demonstraram que a principal demanda dos respondentes está relacionada ao tempo de espera no atendimento, categoria que concentrou 221 menções (54,7%), evidenciando um aspecto estrutural a ser enfrentado pela instituição. Em segundo lugar, observou-se a categoria “sem sugestão/outros”, com 126 registros (31,2%), que agrega tanto os participantes que não apresentaram sugestões quanto aqueles cujas respostas foram isoladas ou não recorrentes. Ainda que em menor proporção, surgiram manifestações de elogios (5,2%), menções ao acolhimento no ambiente físico (3,0%) e à necessidade de ampliação do quadro de servidores (2,2%), o que sinaliza tanto o reconhecimento de práticas positivas quanto a existência de pontos específicos que demandam aperfeiçoamento. Tais dados indicam que, embora o atendimento humanizado da Defensoria Pública

já encontre aceitação entre os usuários, fatores estruturais como o tempo de espera e o dimensionamento de pessoal permanecem como gargalos importantes para a plena realização dos princípios da dignidade da pessoa humana e do acesso à justiça.

4.4 ANÁLISE DOCUMENTAL

A coleta de dados desta pesquisa se valeu de três fontes complementares: pesquisa bibliográfica, aplicação de questionários e pesquisa documental. Esta última foi realizada por meio de solicitação formal à Diretoria de Gestão Estratégica (DGE) da Defensoria Pública do Estado de Rondônia, visando ao levantamento de informações institucionais sobre as práticas de atendimento humanizado adotadas pelos diversos núcleos da instituição.

A solicitação deu origem ao Processo Administrativo SEI n.º 3001.110818.2024, formalizado por meio do Memorando n.º 6/2024/DPE-CAC-04/DPERO. O pedido foi acolhido pela Direção Superior da Instituição e ensejou a expedição dos Memorandos-Circulares n.º 99/2024 e 101/2024/DPG-GAB/DPERO. Por meio destes, todos os Coordenadores de Núcleos Ordinários e Especializados da Defensoria foram instados a encaminhar informações sobre práticas de atendimento humanizado.

A Diretoria de Gestão Estratégica organizou o fluxo institucional, recebendo e organizando as respostas. Conforme certidão juntada aos autos (Id 0561906), ao todo 16 núcleos encaminharam respostas formais dentro do prazo, incluindo tanto unidades regionais quanto especializadas, a exemplo dos núcleos de Cerejeiras, Alvorada, Buritis, Agrária, Jaru, Colorado, Ji-Paraná, Pimenta Bueno, Espigão d'Oeste, Machadinho, Nova Brasilândia, São Miguel, São Francisco, Ouro Preto, Núcleo de Defesa dos Direitos Humanos e Coletividade (NUDHC) e Núcleo de Atuação Recursal Estratégica (NARE). Após a consolidação das respostas, os autos foram encaminhados à unidade solicitante (DPE-CAC-04).

As respostas documentais obtidas permitiram identificar um panorama diverso e representativo das práticas adotadas nos núcleos da DPE-RO. Dentre as principais iniciativas recorrentes, destacam-se: a) Uso de Comunicação Não-Violenta (CNV) e escuta ativa, como diretrizes de abordagem empática aos assistidos, presente em núcleos como Cerejeiras, Colorado, Espigão e Buritis; b) Disponibilização de infraestrutura acessível, como cadeiras de rodas e participação em audiências remotas, com destaque para Ji-Paraná, Machadinho, Pimenta Bueno, Buritis e Alta Floresta; c) Flexibilização no atendimento, com uso de ferramentas digitais como WhatsApp, Blip e atendimento remoto, especialmente em demandas de saúde, como relatado por Pimenta Bueno, Nova Brasilândia e Ouro Preto; d) Práticas de proatividade institucional, como contato com cartórios, visitas a instituições

prisionais e acompanhamento processual semanal, conforme informado por Alvorada, Machadinho e Alta Floresta; e) Adaptação da linguagem jurídica, com uso de expressões acessíveis, substituição de termos tecnicistas e atendimento humanizado em ações sensíveis, como guarda e curatela, com ênfase no núcleo de Alvorada; f) Parcerias interinstitucionais, como as realizadas com secretarias de saúde e assistência social, para encaminhamentos mais efetivos e resolutivos.

Ademais, destaca-se a resposta do NUDHC, que relatou a proposição de projeto normativo interno voltado à criação de um protocolo de atendimento humanizado à população em situação de rua, com base em legislação nacional e diretrizes do CNJ e CNDH. As informações sistematizadas revelam que, embora ainda não haja um padrão unificado de atendimento humanizado na DPE-RO, há uma ampla gama de práticas efetivas, inspiradoras e replicáveis sendo desenvolvidas localmente, alinhadas à missão institucional da Defensoria Pública. Essa diversidade, longe de representar fragilidade, configura-se como potencial para a construção colaborativa de diretrizes padronizadas, que respeitem a autonomia dos núcleos, mas garantam parâmetros mínimos de acolhimento, escuta e acessibilidade em todos os pontos de atendimento da instituição.

4.5 ANÁLISE DE PERFIL E PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES SOBRE O ATENDIMENTO HUMANIZADO

A análise a seguir contempla o perfil dos servidores da Defensoria Pública do Estado de Rondônia do Núcleo de Cacoal, bem como suas percepções sobre o atendimento humanizado prestado pela Instituição. Por meio das respostas ao questionário aplicado, buscou-se compreender as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as sugestões de melhoria sob a ótica dos próprios profissionais que atuam na linha de frente do atendimento. Os dados foram organizados em quatro eixos temáticos, a fim de facilitar a sistematização e interpretação dos resultados.

4.5.1 Perfil dos servidores respondentes

O levantamento do perfil em questão contou com a participação de oito servidores do Núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia, localizado no município de Cacoal, que trabalham diretamente na recepção do Núcleo, ou seja, no contato direto com o assistido. A análise dos dados coletados por meio de questionário estruturado possibilitou a caracterização do perfil etário, funcional e de tempo de serviço dos participantes. Em relação à faixa etária, observou-se que 50% dos respondentes situam-se entre 35 e 44 anos. As demais faixas etárias, 25 a 34 anos e 45 a 54 anos, foram representadas por 25% dos servidores, cada. Tal distribuição etária evidencia uma predominância de profissionais em fase de consolidação de carreira, com acúmulo de experiência institucional e potencial

produtivo, o que contribui positivamente para a estabilidade e a eficiência organizacional.

Quanto ao tempo de vínculo com a instituição, a maioria dos servidores (62,5%) indicou atuar na Defensoria Pública há mais de cinco anos, o que sugere um quadro com baixa rotatividade e significativo conhecimento acumulado. Os demais se distribuíram entre um e três anos de serviço (25%) e menos de um ano (12,5%). Em relação ao cargo ou função desempenhada, 50% dos respondentes exercem a função de técnico administrativo, enquanto os demais desempenham outras funções não especificadas. A expressiva presença de técnicos administrativos reforça o protagonismo desse cargo no suporte e nas atividades-meio do Núcleo, enquanto a diversidade de outras funções sugere uma composição heterogênea que pode favorecer abordagens multidisciplinares no atendimento ao público.

4.5.2 Práticas e percepções sobre atendimento humanizado

As dimensões avaliadas incluem capacitação específica, apoio institucional, atribuição de importância e prática cotidiana da humanização. A análise das respostas dos servidores do Núcleo da Defensoria Pública de Cacoal revelou aspectos sobre a prática do atendimento humanizado no contexto institucional. Quando indagados se receberam capacitação específica voltada a essa temática, apenas um dos oito respondentes (12,5%) indicou positivamente, ao passo que os demais (87,5%) afirmaram não ter sido capacitados pela instituição. Esse dado evidencia uma fragilidade na política interna de qualificação contínua, especialmente em relação à humanização do atendimento, dimensão cuja relevância tem sido amplamente reconhecida no âmbito das Defensorias Públicas estaduais. Iniciativas como a da Defensoria Pública do Pará, que implementou capacitações específicas por meio do programa “Balcão de Direitos”, demonstram o reconhecimento institucional de que o aprimoramento técnico e ético dos servidores é indispensável à promoção de um serviço mais empático, inclusivo e comprometido com o acesso integral à justiça (DPEP, 2023).

Mesmo diante da ausência de capacitação, a percepção da importância do atendimento humanizado é elevada entre os participantes da pesquisa. Para sete servidores (87,5%), essa prática foi considerada "muito importante", enquanto um (12,5%) a classificou como "importante". Tal avaliação indica um elevado grau de consciência institucional quanto ao papel estratégico da humanização no acolhimento dos assistidos. No entanto, ao se tratar das condições estruturais e institucionais oferecidas para viabilizar tais práticas, observou-se que metade dos servidores (50%) entende que o suporte é apenas "parcial", enquanto 37,5% afirmam que ele é inexistente. Apenas um servidor (12,5%) considerou haver suporte institucional adequado para esse fim.

Apesar dos desafios identificados, todos os servidores entrevistados afirmaram que "sempre

tentam praticar" o atendimento humanizado em suas rotinas profissionais. Esse dado reforça a ideia de que, mesmo com limitações institucionais e ausência de formação específica, os servidores demonstram engajamento individual com os princípios da dignidade, escuta qualificada e empatia no trato com os assistidos. Tal comprometimento pessoal evidencia o potencial da equipe para consolidar uma cultura organizacional baseada na humanização.

4.5.3 Eficiência e agilidade no atendimento

A avaliação da eficiência e da agilidade no atendimento da Defensoria Pública, conforme as respostas dos servidores do Núcleo de Cacoal, permite identificar aspectos relevantes do funcionamento institucional. Com relação ao tempo médio de espera dos assistidos, observou-se que 50% dos respondentes indicaram o intervalo entre 30 minutos e 1 hora, ao passo que 25% assinalaram tempo superior a 1 hora, e apenas 12,5% mencionaram tempo entre 15 e 30 minutos. Quanto à percepção da eficiência do sistema de atendimento, 62,5% classificaram-no como eficiente, enquanto 12,5% consideraram-no muito eficiente e outros 12,5% avaliaram como pouco eficiente. Esses dados revelam uma percepção predominantemente positiva da eficiência, embora ainda com margem para melhorias.

No que se refere ao equilíbrio entre agilidade e humanização no atendimento, 62,5% dos participantes indicaram que esse equilíbrio é apenas parcialmente alcançado; 25% o consideraram totalmente alcançado, e 12,5% afirmaram que não é alcançado. Tais resultados sugerem que, embora a Defensoria apresente avanços em sua estrutura de atendimento, persiste o desafio de harmonizar a celeridade com a humanização, exigindo estratégias que equilibrem eficiência operacional com empatia e respeito ao cidadão (Brasil, 2022).

4.5.4 Satisfação e melhoria

A percepção dos servidores acerca da satisfação dos assistidos com o atendimento prestado pela Defensoria Pública no Núcleo de Cacoal revela uma avaliação predominantemente positiva.

Todos os respondentes afirmaram que, na maioria das vezes, os assistidos demonstram satisfação com o serviço recebido, o que sugere um grau de aprovação considerável da atuação institucional. No entanto, apesar da avaliação favorável quanto à satisfação, a totalidade dos servidores apontou que há necessidade de melhorias no processo de atendimento. Entre os aspectos considerados mais críticos, destacaram-se dois pontos principais: tempo de espera (referido por quatro servidores) e infraestrutura do local (mencionada por três respondentes). Esses dados indicam que, mesmo diante de uma percepção geral de contentamento por parte dos assistidos, os servidores reconhecem

fragilidades estruturais e operacionais que impactam na qualidade do serviço prestado, sendo, portanto, fundamentais para a formulação de ações de aprimoramento contínuo da Defensoria Pública.

4.6 *BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION*

Diante dos desafios evidenciados nos capítulos anteriores, relacionados ao tempo de espera excessivo, à sobrecarga de atendimentos e à necessidade de conciliar agilidade com humanização, a aplicação da notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) surgiu como uma alternativa técnica promissora para reorganizar os fluxos de atendimento do Núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia em Cacoal. O BPMN é uma ferramenta de modelagem gráfica que permite representar, de forma padronizada e compreensível, os processos institucionais, tornando possível sua análise, revisão e melhoria contínua, sendo amplamente utilizada em organizações públicas e privadas para promover eficiência, padronização e clareza na gestão de processos (Silva; Rocha, 2022).

A partir da análise empírica dos dados obtidos na presente pesquisa, observa-se que grande parte dos gargalos no atendimento inicial decorre da ausência de uma sistematização clara e eficiente dos fluxos operacionais, especialmente no acolhimento e triagem dos assistidos. O uso de BPMN permite mapear todas as etapas do atendimento desde a chegada do cidadão à recepção, passando pela triagem, orientações iniciais, organização documental, retorno e agendamento para iniciais, permitindo identificar pontos de estrangulamento, redundâncias, retrabalho e ausência de critérios objetivos de priorização.

Com base na observação *in loco* e nos relatos dos próprios servidores e assistidos, propõe-se a implementação de um modelo de atendimento baseado em senhas organizadas por cores e letras, com finalidade de otimizar a triagem, tornar mais visível o fluxo para os usuários e melhorar a previsibilidade da jornada do assistido. A proposta inclui a emissão de senhas distintas conforme a natureza do atendimento:

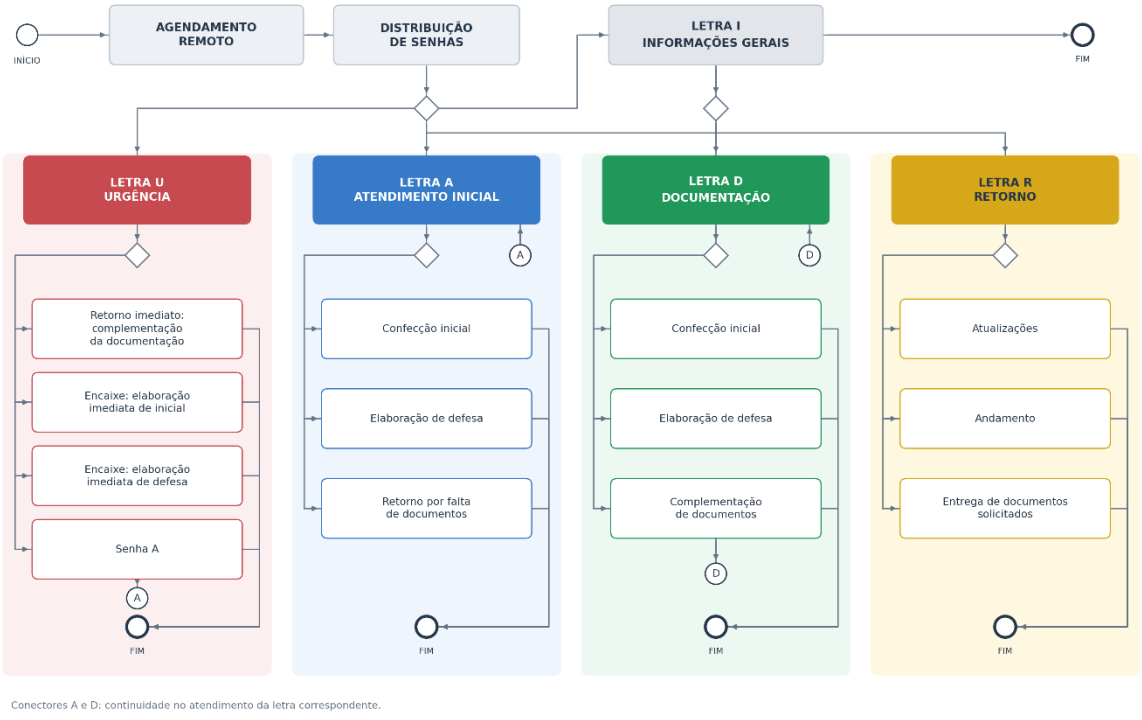
a) Letra A - Atendimento Inicial (Azul): para os assistidos que buscam a Defensoria pela primeira vez ou com demandas que exigem triagem de renda, análise e elaboração de defesas ou peça inicial;
b) Letra D - Documentação (Verde): para aqueles que comparecem para complementar documentação pendente, facilitando o atendimento ágil e sem necessidade de nova triagem;
c) Letra R - Retorno (Amarelo): destinada aos assistidos que já foram atendidos (possuem processos em andamento) e retornam para obter atualizações, andamentos processuais ou entregar documentos solicitados;
d) Letra U - Urgência (Vermelho): para situações que exigem atendimento preferencial imediato

(ex.: demandas de saúde, violência doméstica, risco de prazo, prioridades legais);

e) Letra I - Informações Gerais (Cinza): voltada a esclarecimentos simples, orientações institucionais e dúvidas gerais.

A aplicação da notação BPMN permite representar graficamente os processos de atendimento por meio de um fluxograma detalhado, promovendo maior racionalização no uso dos recursos humanos e físicos, ao possibilitar a visualização clara das atividades, seus responsáveis e as interdependências operacionais (Pires; Mendes, 2023). Essa representação visual pode favorecer a compreensão integral das etapas envolvidas desde a chegada do assistido até a conclusão do atendimento, facilitando a identificação de gargalos, retrabalhos e pontos de melhoria. Com o mapeamento visual, gestores e servidores podem identificar com clareza os pontos críticos do fluxo e adotar medidas corretivas de forma mais célere, como o redimensionamento da equipe nas faixas de horário com maior volume de público, a adoção de sistemas de agendamento híbrido e a utilização de painéis informativos. A seguir, a Figura 2, exibida com mais detalhes no Apêndice D, apresenta o fluxograma proposto com base na notação BPMN, estruturando o fluxo do atendimento no Núcleo da Defensoria Pública de Cacoal:

Figura 2: Fluxos de atendimento do Núcleo da Defensoria Pública do Estado de Rondônia em Cacoal.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para além da organização visual e categorização das senhas, o modelo proposto pode ser

ampliado com a adoção de um sistema digital de agendamento remoto, acessível por meio de celular ou computador. Essa funcionalidade possibilita que o próprio assistido, ainda em sua residência, escolha antecipadamente o tipo de atendimento, a data e o horário desejado, gerando sua senha personalizada com letra, cor e número. Integrado à estrutura modelada via BPMN, esse recurso reduz a sobrecarga presencial, evita filas formadas antes da abertura do núcleo e assegura previsibilidade à jornada do usuário, sem comprometer a humanização do atendimento.

A incorporação do agendamento remoto também permite que a Defensoria Pública organize melhor seus quadros de pessoal, escalonando atendimentos conforme os tipos de demanda e horários mais críticos, ao mesmo tempo em que amplia o acesso ao serviço jurídico com respeito à autonomia e dignidade do assistido. Trata-se de uma solução plenamente compatível com os princípios da administração pública responsiva e com os objetivos de resolutividade e acolhimento que norteiam este estudo.

A segmentação por senhas traz também benefícios diretos à percepção do usuário quanto à justiça e ao acolhimento, uma vez que permite melhor compreensão sobre sua posição na fila e o tipo de atendimento que irá receber. A organização dos fluxos de atendimento por meio da notação BPMN evita deslocamentos desnecessários, reduz o desgaste emocional dos assistidos e proporciona maior fluidez no atendimento, sem comprometer a qualidade da escuta e do acolhimento. Além disso, a clareza e a padronização dos fluxos internos favorecem a gestão estratégica do Núcleo, permitindo a criação de indicadores de produtividade por tipo de atendimento, facilitando diagnósticos periódicos e tomadas de decisão baseadas em evidências. Dessa forma, o BPMN contribui não apenas para o aprimoramento técnico do atendimento, mas também para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua, à humanização e à resolutividade (Silva; Ramos, 2024).

Em síntese, a introdução da modelagem BPMN no Núcleo da Defensoria Pública de Cacoal, associada à proposta de organização do atendimento por meio de senhas categorizadas e à implantação de agendamento remoto digital, representa uma estratégia viável e eficaz para enfrentar os gargalos estruturais evidenciados na pesquisa. Trata-se de um passo concreto para garantir que a Defensoria Pública continue sendo um instrumento de promoção da dignidade, da equidade e da justiça social, com acolhimento qualificado e serviço público de excelência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo apresentar uma proposta de implementação de um atendimento humanizado na Defensoria Pública do Estado de Rondônia, no Núcleo de Cacoal, considerando o desafio de conciliar acolhimento e agilidade na prestação dos serviços. Os resultados indicam que essa

conciliação pode ser favorecida pela articulação entre práticas de escuta, respeito e comunicação acessível e uma organização dos processos orientada às necessidades dos assistidos. Embora tenham sido identificadas avaliações positivas sobre as relações estabelecidas no atendimento, persistem dificuldades operacionais que justificam o aprimoramento dos fluxos institucionais.

A análise documental permitiu identificar práticas de humanização adotadas por diferentes núcleos da instituição, como escuta ativa, simplificação da linguagem, atendimento por meios digitais e iniciativas de acessibilidade. No Núcleo de Cacoal, os questionários aplicados a 482 assistidos e oito servidores evidenciaram percepções favoráveis quanto à cordialidade, à empatia e à compreensão das necessidades dos usuários. Em contrapartida, 54,3% dos assistidos relataram tempo de espera superior a 30 minutos, e aproximadamente 31% chegaram antes do início do expediente. Entre os servidores, destacaram-se a insuficiência de capacitação específica e a percepção de limitações no suporte institucional. Esses achados sugerem que a qualidade das relações interpessoais precisa ser acompanhada de condições organizacionais que favoreçam um atendimento mais ágil e acolhedor.

Com base nesse diagnóstico, a modelagem de processos por meio da notação Business Process Model and Notation (BPMN) subsidiou a representação do fluxo de atendimento e a proposição de melhorias. Entre as medidas apresentadas, destacam-se a organização de senhas por cores e letras, conforme a natureza da demanda, e a adoção de agendamento remoto digital. Essas propostas poderão contribuir para tornar os encaminhamentos mais claros, reduzir deslocamentos desnecessários e ampliar a previsibilidade do atendimento. Sua implementação deverá considerar as condições de acesso dos usuários às tecnologias e preservar alternativas presenciais. A principal contribuição do estudo consiste, portanto, em oferecer uma proposta de reorganização do primeiro atendimento fundamentada nas percepções dos participantes e na análise dos processos, cuja efetividade dependerá de implementação e avaliação posterior.

Como limitações, destacam-se o recorte em um único núcleo, a seleção dos assistidos por conveniência, a participação voluntária e o número restrito de servidores pesquisados. Embora o volume de respostas tenha permitido descrever diferentes aspectos da experiência dos participantes, ele não assegura representatividade estatística nem autoriza a generalização dos resultados para todos os assistidos da instituição. Além disso, os dados expressam percepções declaradas e não permitem estabelecer relações causais entre as práticas de humanização e as avaliações obtidas. Como o modelo proposto não foi implementado e testado, seus possíveis efeitos sobre a eficiência e a satisfação permanecem como expectativas a serem verificadas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se implementar a proposta de forma piloto e acompanhar indicadores antes e depois de sua adoção, como tempo de espera, duração do atendimento, necessidade

de retornos por documentação incompleta e satisfação dos assistidos. Também se sugere investigar as condições de inclusão digital dos usuários, avaliar ações de capacitação dos servidores e ampliar a análise para outros núcleos, respeitando suas particularidades. O acompanhamento dessas iniciativas poderá fornecer evidências sobre a contribuição da reorganização dos processos para um atendimento que associe agilidade, acolhimento e respeito à dignidade dos assistidos.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, M.; FONSECA, S. **Empatia**. In: GONÇALVES, J. L.; ALARCÃO, M. (Org.). **Pilares do método UBUNTU**. IPAV, 2020. P. 115-136. Disponível em: http://hdl.handle.net/10071/26336. Acesso em: 7 nov. 2024.

ALVES REZENDE, M. C. R.; LOPES, M. R. A. N. E.; GONÇALVES, D. de A.; ZAVANELLI, A. C.; FAJARDO, R. S. **Acolhimento e bem-estar no atendimento odontológico humanizado: o papel da empatia**. Archives of Health Investigation, [S. l.], v. 4, n. 3, 2015. Disponível em: https://www.archhealthinvestigation.com.br/ArcHI/article/view/904. Acesso em: 4 nov. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 15287: informações e documentos – projeto de pesquisa – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

NBR 14724: informação e documentos – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei n.º 13.719, de 14 de agosto de 2018**. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. HumanizaSUS**: Política Nacional de Humanização**: A humanização como eixo norteador das práticas de atenção e gestão em todas as instâncias do SUS. Brasília: Ministério da Saúde, 2004. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/eriódicos/humanizasus_vol1.pdf. Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Política Nacional de Humanização: documento base para gestores e trabalhadores do SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/eriódicos/humanizasus_documento_gestores_trabalhadores_sus.pdf. Acesso em: 15 mai. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão Participativa:** planejamento estratégico com foco na cidadania. Brasília: Secretaria de Gestão, 2013. Disponível em: https://www.gov.br/eriód/pt-br/acesso-a-informacao/eriódicos-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/livros_guias_publicacoes/guia-tecnico-de-gestao-estrategica-enap-2021.pdf. Acesso em: 21 mai. 2025.

BRASIL. **Serviço público humanizado**. Ministério das Comunicações, Boletim de Ética, set. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/mcom/pt-br/acesso-a-informacao/setembro2022minutodaetica.pdf. Acesso em: 18 mai. 2025.

BUCHAIN, Luiz Carlos. **Proteção de dados: legítimo interesse e consentimento**. Revista da Faculdade de Direito da UFRGS, Porto Alegre, n. 45, p. 103-127, abr. 2021. DOI: https://doi.org/10.22456/0104-6594.107259. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/255007. Acesso em: 27 nov. 2024.

BUOSI LEMES, M.; GROSS CUNHA, L. **O modelo de ouvidoria externa da Defensoria Pública e os desafios do acesso à justiça**. Direito Público, [S. l.], v. 19, n. 102, 2022. DOI: 10.11117/rdp.v19i102.6343. Disponível em: https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6343. Acesso em: 28 nov. 2024.

CALDAS, M. U. C. **Defensoria Pública vs Brasil:** possibilidades de resistência sob a égide do sistema interamericano de proteção dos direitos humanos. Revista da Defensoria Pública da União, n. 18, p. 217–234, 9 fev. 2023.

CAMPOS, André Luiz Nogueira. **Modelagem de Processos** com BPMN. 2. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CARDOSO, Daniel; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **Percepção de qualidade no atendimento público**: um estudo de caso sobre eficiência e satisfação na SAG-ICEx-UFF. Revista de Casos e Consultoria, v. 13, n. 1, e28122, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363384030. Acesso em: 18 mai. 2025.

CAVALIERE, Daniele do Amaral Souza*; et al*. **Acolhimento no atendimento jurídico: humanizando as relações**. Cadernos UniFOA, v. 14, n. 39, 2019.

CHERVINSKI, J. O. M.; TOLFO, C.; MILANI, A. S**. Modelagem de processo aplicada à melhoria da gestão em um Escritório Modelo de Engenharia Civil**. Research, Society and Development, v. 8, n. 12, p. e178121711, 15 out. 2019.

COELHO, M. O.; JORGE, M. S. B. **Tecnologia das relações como dispositivo do atendimento humanizado na atenção básica à saúde na perspectiva do acesso, do acolhimento e do vínculo**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 14, n. suppl 1, p. 1523–1531, 2009.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Plano Estratégico do CNJ 2024**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/07/plano-estrategico-8ª-versao-2024.pdf. Acesso em: 17 maio 2025.

DAMASCENO, D. R. **Humanization in health and practice social worker professional**. Research, Society and Development, v. 11, n. 3, p. e54211326828, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i3.26828. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26828. Acesso em: 31 out. 2024.

DPDF – DEFENSORIA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL. **Protocolo de Atendimento Humanizado**. Brasília: DPDF, 2023. Disponível em: https://www.defensoria.df.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/ORIENTACOES-PARA-O-ATENDIMENTO-1.pdf. Acesso em: 15 mai. 2025.

DPEAM. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Defensoria Pública do Estado do Amazonas, Manaus: 2023. Disponível em: https://defensoria.am.def.br/wp-content/uploads/2023/01/Carta-de-Servicos-ao-Cidadao-DPE-AM-2022-26.01.23.pdf. Acesso em: 20 mai. 2025.

DPEPA – DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO PARÁ**. Humanização:** Defensoria Pública do Pará realiza capacitação para servidores e colaboradores do Balcão de Direitos. Escola Superior da Defensoria Pública do Pará, 2023. Disponível em: https://esdpa.defensoria.pa.def.br/esdpa/noticia.aspx?NOT_ID=5980. Acesso em: 18 mai. 2025.

DPESP – DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Carta de Princípios e Sumário: Acesso à Justiça na Perspectiva de Gênero.** São Paulo: Ouvidora-geral da Defensoria Pública do Estado de São Paulo; Núcleo Especializado de Promoção e Defesa dos Direitos das Mulheres, 2023. Disponível em: https://apadep.org.br/wp-content/uploads/2023/03/Carta-de-Princípios-e-Sumário-Acesso-à-Justiça-na-Perspectiva-de-Gênero-1.pdf. Acesso em: 15 mai. 2025.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais**: vivências para o trabalho em grupo. [S. l.]: Editora Vozes, 2024.

DE MEDEIROS, J. C. E.; DEMO, G.; FARIAS, R. A. S.; SOUZA, L. G. de; FRANÇA, J. B. **Gestão do relacionamento com o cidadão: revisão bibliométrica da produção científica**. Perspectivas Contemporâneas, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 168–187, 2019. Disponível em: http://periodicos.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/eri/2942. Acesso em: 28 out. 2024.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **O Novo Serviço Público: Servir, em vez de Dirigir**. Tradução de Francisco G. Heidemann. 4. Ed. Nova York: Routledge, 2015. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/635396442/Untitled. Acesso em: 15 mai. 2025.

DE PAULA, R. T. **A Defensoria Pública, os três obstáculos ao acesso à justiça e a promoção dos direitos humanos**. Revista da Defensoria Pública da União, v. 20, n. 20, p. 89–110, 25 jun. 2024.

DPES. **O acolhimento da Defensoria Pública e sua importância para a transformação social**. Defensoria Pública do Estado do Espírito Santo, 19 maio 2023. Disponível em: https://www.defensoria.es.def.br/o-acolhimento-da-defensoria-publica-e-sua-importancia-para-a-transformacao-social/. Acesso em: 8 nov. 2024.

DPERO. **Defensoria Pública do Estado de Rondônia: carta de serviços à população**. 3. Ed. Porto Velho, 2024. Disponível em: http://www.defensoria.ro.def.br. Acesso em: 31 out. 2024.

DPETO. **Dia da Defensoria Pública: data é celebrada com destaque ao atendimento humanizado e de qualidade**. Defensoria Pública do Estado do Tocantis, 19 NOV. 2025. Disponível em: https://www.defensoria.to.def.br/noticia/dia-da-defensoria-publica-data-e-celebrada-com-destaque-ao-atendimento-humanizado-e-de-qualidade. Acesso em: 20 mai. 2025.

DPU – DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Pesquisa Nacional da Defensoria Pública**, 2023. Disponível em: https://pesquisanacionaldefensoria.com.br/download/pesquisa-nacional-da-defensoria-publica-2023-ebook.pdf. Acesso em: 18 mai. 2025.

DIAS, Diogo Esteves. O dia da Defensoria durante a pandemia. **Consultor Jurídico**, 19 maio 2020. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2020-mai-19/opiniao-dia-defensoria-durante-pandemia/. Acesso em: 18 mai. 2025.

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP. **Soft skills: desenvolvendo competências socioemocionais para o bom desempenho do servidor.** Vitória: ESESP, 2025. Disponível em: https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/2025/Trilha_de_Pessoas_e_Organizacoes/Apostila%20Soft%20Skills%20Desenvolvendo%20Compet%C3%Aancias%20Socioemocionais%20para%20º%20bom%20Desempenho%20do%20Servidor.pdf. Acesso em: 21 mai. 2025.

FAUSTINO, M. R.; BATITUCCI, E. C.; CRUZ, M. V. G. da. **Defensorias Públicas: caminhos e lacunas no acesso à justiça**. Revista Direito GV, v. 19, e2314, 2023. DOI: 10.1590/2317-6172202314. Disponível em: https://doi.org/10.1590/2317-6172202314. Acesso em: 31 out. 2024.

FERREIRA, Dayse de Oliveira; *et al.* **Estratégias de humanização da assistência no ambiente hospitalar: revisão integrativa**. Revista Ciência Plural, v. 7, n. 1, p. 147–163, 2021.

FONSÊCA FILHO, C. R. X.; SILVA NETO, A. F. da. **A Defensoria Pública e o acesso à justiça para a população LGBTQ+**. Revista da Defensoria Pública da União, v. 21, n. 21, p. 53–69, 27 jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

KIEHL, L. F. **O tamanho da amostra na pesquisa de mercado**. ERA, v. 10, n. 4, p. 205–216, 1970.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARA, R. D.; GOSLING, M. de S. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a Administração Pública. REAd, v. 22, n. 2, p. 333–362, 2016.

MADEIRA, Débora Fernandes Pessoa; COLLI, Luciene Rinaldi; ANTERO, Vanessa. **Impactos das alterações sociais e jurídicas na conjugalidade, ruptura de vínculos e convivência familiar: análise dos 40 anos da revista Oikos**. Revista Oikos, Viçosa, v. 32, n. 3, p. 1-25, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/oikos/article/view/13220. Acesso em: 15 mai. 2025.

MELLO, J. P. de. **Sistemas sociais e os efeitos da pandemia Covid-19: o sistema municipal de ensino de Campinas (SP**). 2022.

MISHIMA, Silvana Martins *et al.* **A comunicação no contexto do acolhimento em uma unidade de saúde da família de São Carlos-SP**. Interface – Comunicação, Saúde, Educação, Botucatu, v. 13, n. 31, p. 343-355, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/250989935. Acesso em: 15 maio 2025.

MOURA, Tatiana Whately de; CUSTÓDIO, Rosier Batista; SÁ e SILVA, Fábio de; CASTRO, André Luis Machado de. **Mapa da Defensoria Pública no Brasil**. 1. Ed. Brasília, DF: Edição dos Autores, 2013. IPEA.

OLIVEIRA, Mayara Nascimento de; CARVALHO, Kleverton Melo de; SILVA, Rosângela Sarmento; OLAVE, Maria Elena Leon; OLIVEIRA, Kléber Fernandes de. **Modelagem de Processos na Administração Pública: uma revisão sistemática integrativa com olhar internacional**. Research, Society and Development, v. 11, n. 7, e17811729786, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360774695_Modelagem_de_Processos_na_Administracao_Publica_uma_revisao_sistematica_integrativa_com_olhar_internacional. Acesso em: 20 mai. 2025.

PENHA, T. C. A.; SILVEIRA, R. dos R. **A Defensoria Pública como instrumento de efetivação dos direitos humanos: uma garantia do direito fundamental de acesso à justiça**. Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania, [S. l.], v. 10, n. 10, p. 367–383, 2023. Disponível em: https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/view/2844. Acesso em: 27 nov. 2024.

PIRES, Eduardo; MENDES, Júlia F. **BPMN: modelagem de processos aplicada à gestão pública.** Belo Horizonte: Editora Fórum, 2023

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABASCO, J. G. B. *et al.* **Abordagem humanista e o processo psicoterapêutico criado por Carl Rogers**. Revista Enfermagem e Saúde Coletiva – REVESC, v. 7, n. 2, p. 41–50, 2022.

ROCHA, Lauriane Carvalho *et al.* A investigação defensiva como corolário do direito à qualidade e à eficiência do atendimento na Defensoria Pública. Revista da Defensoria Pública da União, n. 17, p. 103–123, 2022.

RONDÔNIA. **Lei Complementar nº 117, de 04 de novembro de 1994**. Porto Velho, 1994. Disponível em: https://sapl.al.ro.leg.br/norma/250. Acesso em: 31 out. 2024.

ROSALEM, Nícolas. **Novas tecnologias e o acesso à justiça por pessoas em situação de vulnerabilidade:** os canais de atendimento remotos, na Defensoria Pública de Seropédica/RJ. 2022. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2023. DOI: 10.11606/D.107.2023.tde-17082023-120859. Disponível em: https://www.teses.usp.br. Acesso em: 28 nov. 2024.

SANTIN, V. F. **Serviço público e direitos humanos**. Revista Paradigma, v. 28, n. 2, p. 134–153, 2019. Disponível em: https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/1332. Acesso em: 28 out. 2024.

SANTOS, L. C. dos; SILVA, M. C. da; SOUZA, R. R. de; PEREIRA, J. M.; ROQUE, E. L. L. S.; FROTA, B. C. B. **Relato de experiência na Defensoria Pública**. Humanidades (Montes Claros), [S. l.], v. 13, n. suppl. 3, 2024. Disponível em: http://revistas.funorte.edu.br/revistas/index.php/humanidades/article/view/1004. Acesso em: 8 nov. 2024.

SARMENTO, Rosângela; OLAVE, Maria Elena Leon; OLIVEIRA, Kléber Fernandes de. **Modelagem de processos na administração pública: uma revisão sistemática integrativa com olhar internacional**. Research, Society and Development, v. 11, n. 7, e17811729786, 2022. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/29786/25752/341549. Acesso em: 22 mai. 2025.

SURVEYMONKEY. **Calculadora de tamanho de amostra**, 2025. Disponível em: https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/. Acesso em: 20 mai. 2025.

SIENA, Osmar; BRAGA, Aurineide Alves; OLIVEIRA, Clesia Maria de; CARVALHO, Erasmo Moreira de. **Metodologia da pesquisa científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2024.

SILVA, João; RAMOS, Maria. **Manual de BPMN para a Segurança Pública. Brasília: eduCAPES**, 2024. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/870808/2/Manual%20de%20BPMN%20para%20ª%20Seguran%C3%A7a%20P%C3%Bablica%20-%20Silva%20e%20Ramos%20%282024%29.pdf. Acesso em: 21 mai. 2025.

SILVA, K. V.; GOMES, A. M. de A.; MAIA, M. A. de Q. **Saberes e práticas de cuidado humanizado por uma equipe multiprofissional em uma Unidade de Terapia Intensiva coronariana – UTI**. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, [S. l.], v. 10, n. 8, p. e42210817390, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17390. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17390. Acesso em: 4 nov. 2024.

SILVA, Luciana Mesquita da. **Métodos de pesquisa**. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2023. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/688/o/Metodos_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 17 mai. 2025.

SILVA, Marcelo Tavares da; ROCHA, Thiago Henrique da. **Modelagem de processos com BPMN: guia prático com exemplos aplicados**. São Paulo: Brasport, 2022.

TEIXEIRA, A. A.; DA SILVA, D. B. **A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional**. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 9, n. 3, p. 45–61, 2021. Disponível em: http://cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1605. Acesso em: 4 nov. 2024.

TOSTES, Larissa de Almeida Beltrão Rosas; SMITH, Andreza do Socorro Pantoja de Oliveira. **Desafios e perspectivas de atuação da Defensoria Pública no atendimento criminal em favor das mulheres em situação de violência doméstica e familiar**. Revista Cidadania e Acesso à Justiça, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1–23, jan./jul. 2024. Disponível em: https://indexlaw.org/index.php/acessoajustica/article/download/10417/pdf/29436. Acesso em: 20 mai. 2025.

VIDAL, J. P. **A Defensoria Pública do estado do Pará: uma observação sistêmica da capacidade institucional**. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 3, p. 667–694, 2014.

BUOSI LEMES, Maurício; GROSS CUNHA, Luciana. O modelo de ouvidoria externa da Defensoria Pública e os desafios do acesso à justiça. **Direito Público**, v. 19, n. 102, 2022. DOI: 10.11117/rdp.v19i102.6343. Direito Público

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS (DPE-AM). **Carta de serviços ao cidadão**. Manaus: DPE-AM, 2023.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO TOCANTINS (DPE-TO). **Dia da Defensoria Pública: data é celebrada com destaque ao atendimento humanizado e de qualidade**. Palmas, 19 maio 2025.

FAUSTINO, Marcella Raphaella; BATITUCCI, Eduardo Cerqueira; CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves da. Defensorias Públicas: caminhos e lacunas no acesso à justiça. **Revista Direito GV**, v. 19, e2314, 2023. DOI: 10.1590/2317-6172202314. scielo.br

FERREIRA, Julyenne Dayse de Oliveira et al. Estratégias de humanização da assistência no ambiente hospitalar: revisão integrativa. **Revista Ciência Plural**, v. 7, n. 1, p. 147–163, 2021. DOI: 10.21680/2446-7286.2021v7n1ID23011. Revista Ciência Plural

FONSÊCA FILHO, Célio Romano Ximenes; SILVA NETO, Alfredo Felix da. A Defensoria Pública e o acesso à justiça para a população LGBTQ+. **Revista da Defensoria Pública da União**, v. 21, n. 21, p. 53–69, 2024. DOI: 10.46901/revistadadpu.i21.p53-69. Revista da Defensoria Pública da União

LARA, Rodrigo Diniz; GOSLING, Marlusa de Sevilha. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, p. 333–362, 2016. Disponível em: Artigo. Acesso em: 6 out. 2026. scielo.br

OECD. **Toolkit for Access to Justice and People-Centred Justice Systems**. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/aecf7f78-en. OECD

OLIVEIRA, Mayara Nascimento de; CARVALHO, Kleverton Melo de; SILVA, Rosângela Sarmento; OLAVE, Maria Elena Leon; OLIVEIRA, Kléber Fernandes de. Modelagem de processos na administração pública: uma revisão sistemática integrativa com olhar internacional. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 7, e17811729786, 2022.

RONDÔNIA. **Lei Complementar nº 117, de 4 de novembro de 1994**. Cria a Defensoria Pública do Estado de Rondônia e dá outras providências. Porto Velho, 1994.

ROSALEM, Nícolas. **Novas tecnologias e o acesso à justiça por pessoas em situação de vulnerabilidade: os canais de atendimento remotos, na Defensoria Pública de Seropédica/RJ**. 2023. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito) - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2023. DOI: 10.11606/D.107.2023.tde-17082023-120859. teses.usp.br

SILVA, Karliene Vieira; GOMES, Annatalia Meneses de Amorim; MAIA, Maria Auxiliadora de Queiroz. Saberes e práticas de cuidado humanizado por uma equipe multiprofissional em uma Unidade de Terapia Intensiva coronariana – UTI. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, e42210817390, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17390. rsdjournal.org

TOSTES, Larissa de Almeida Beltrão Rosas; SMITH, Andreza do Socorro Pantoja de Oliveira. Desafios e perspectivas de atuação da Defensoria Pública no atendimento criminal em favor das mulheres em situação de violência doméstica e familiar. **Revista Cidadania e Acesso à Justiça**, v. 10, n. 1, p. 1–23, 2024.