



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023 - 2026



DEFENSORIA PÚBLICA
DO ESTADO DE RORAIMA



SUMÁRIO

Administração Superior	5
Mensagem do Defensor Público-Geral	6
A Defensoria Pública do Estado de Roraima	9
Programa de modernização da defensoria	12
Identidade organizacional	15
A construção do planejamento estratégico	16
Objetivos estratégicos	25
Mapa estratégico	34
Definição de indicadores, metas e sistemática de acompanhamento	38
Glossário	48





1

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

DEFENSOR PÚBLICO-GERAL

OLENO INÁCIO DE MATOS

SUBDEFENSOR PÚBLICO-GERAL

NATANAEL DE LIMA FERREIRA

CORREGEDOR-GERAL

FRANCISCO FRANCELINO DE SOUZA

COMITÊ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DINAMAR DA CUNHA ALMEIDA

FRANCISCO FRANCELINO DE SOUZA

FREDERICO CESAR LEÃO ENCARNAÇÃO

MARIA DE FÁTIMA LIMA DA SILVA

NATANAEL DE LIMA FERREIRA

OLENO INÁCIO DE MATOS

RISO DUARTE BARBOSA FILHO



2

MENSAGEM DO DEFENSOR PÚBLICO-GERAL

Ao longo dos anos, desde a criação da Defensoria Pública do Estado de Roraima, em 19 de maio de 2000, trabalhamos incansavelmente para cumprir a missão de assegurar a assistência jurídica integral, gratuita e humanizada às pessoas hipossuficientes, priorizando sempre a mediação, a promoção dos direitos humanos e a inclusão social.

A fim de traçar metas voltadas aos próximos anos, para que continuemos nos consolidando como instituição que presta serviço de excelência, abrangente em todo o Estado, promovendo acesso à justiça aos necessitados, elaboramos o primeiro planejamento estratégico da Defensoria Pública, pautados nos valores de justiça social, humanização, ética, profissionalismo, inovação e credibilidade.

Contando com a inestimável contribuição de membros e servidores da instituição e de equipe de especialistas no assunto, o processo de preparação do documento foi desafiador, mas, ao mesmo tempo, muito enriquecedor, na medida em que permitiu, a partir de uma postura colaborativa dos envolvidos, a identificação de variadas questões passíveis de aprimoramento, até então não observadas.

Temos, nesse contexto, a grata satisfação de compartilhar o planejamento estratégico da Defensoria Pública do Estado de Roraima, com a exposição das estratégias e ações que buscaremos implementar nos próximos 4 anos, bem como das dificuldades que enfrentamos nas principais áreas de atuação.

Convictos de que o presente instrumento será extremamente útil, não apenas para a Defensoria Pública, mas em especial para os usuários dos serviços da instituição, convidamos membros, servidores e sociedade em geral a participar da implementação das propostas e a trabalhar em conjunto para alcançar nossos objetivos.



Oleno Inácio de Matos
Defensor Público-Geral





3

A DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE RORAIMA

A Defensoria Pública é a instituição vocacionada a garantir o acesso à justiça de pessoas e de grupos socioeconomicamente vulneráveis, em defesa de quem deve atuar, de forma integral e gratuita, em todos os graus, judicial e extrajudicialmente. Como expressão e instrumento do regime democrático, é incumbida ainda, fundamentalmente, da orientação jurídica e da promoção dos direitos humanos.

À semelhança dos próprios fundamentos e objetivos da República Federativa do Brasil, constituem objetivos da Defensoria Pública a primazia da dignidade da pessoa humana e a redução das desigualdades sociais, a afirmação do Estado Democrático de Direito, a prevalência e efetividade dos direitos humanos e a garantia dos princípios constitucionais da ampla defesa e do contraditório. Essa estreita ligação demonstra a relevância e a responsabilidade que a instituição possui no contexto brasileiro, ainda marcado pela gritante disparidade de oportunidades.

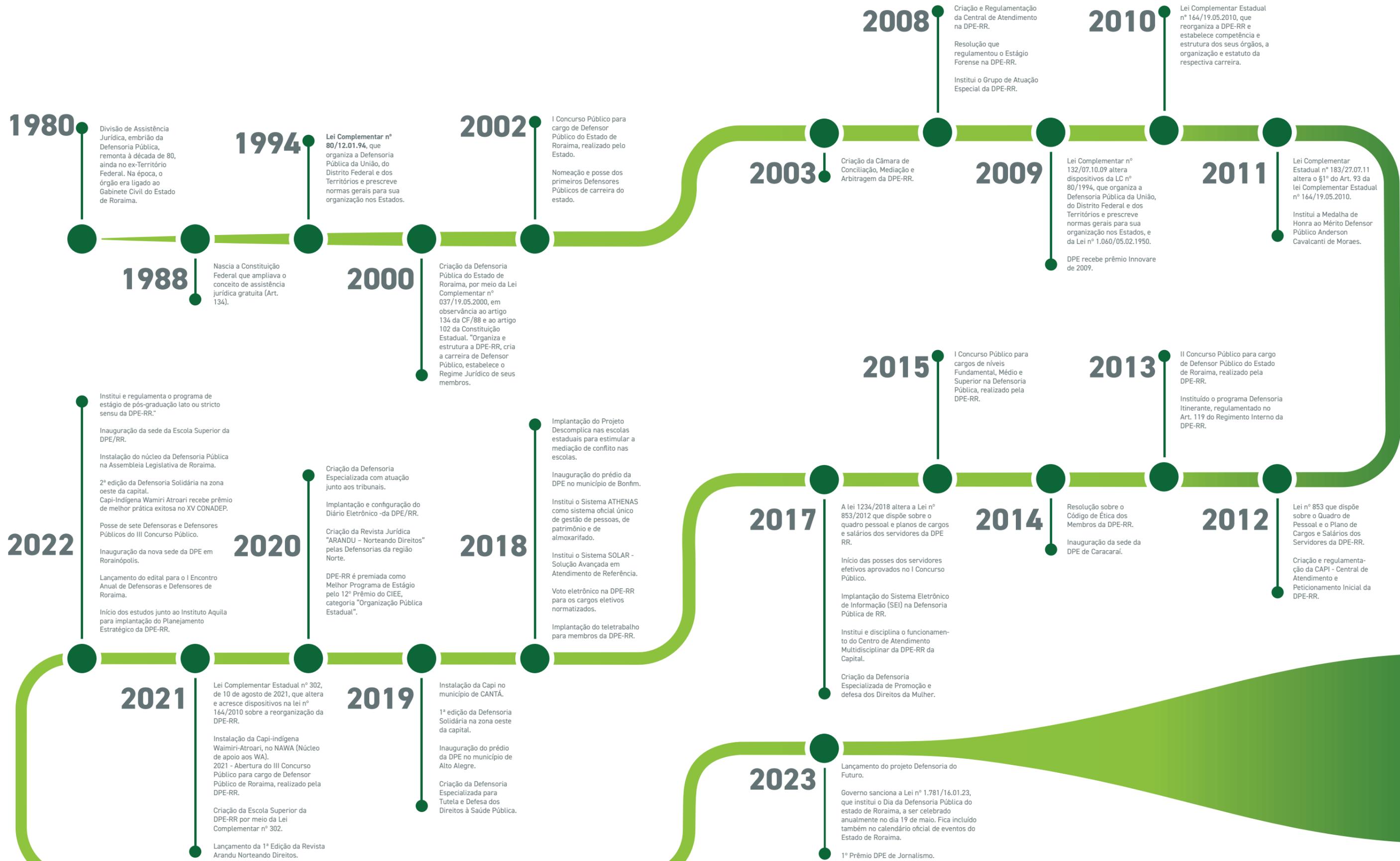
Enquanto instituição de Estado, formando um todo unitário e indivisível, a Defensoria Pública e os seus membros têm um regime jurídico próprio, que lhes protege de indevidas ingerências, externas e internas, garantindo o livre exercício de suas atribuições, seja contra entidades governamentais seja contra empresas de grande poderio econômico. Tudo com o propósito de melhor atender aos interesses dos usuários de seus serviços.

Nessa perspectiva, a Defensoria Pública do Estado de Roraima se orgulha de estar presente em todas as comarcas do Estado, exercendo a defesa dos interesses individuais e coletivos da criança e do adolescente, do idoso, do indígena, da pessoa com deficiência, do migrante, da mulher vítima de violência doméstica e familiar, da pessoa privada de liberdade e de outros grupos sociais em situação de vulnerabilidade.

Hoje, é possível dizer que a Defensoria Pública de Roraima é projetada como instituição de destaque, tanto em âmbito local quanto em âmbito nacional, notadamente diante da atuação criativa de seus membros e servidores, impulsionada pelas peculiaridades que norteiam o Estado e pelos desafios enfrentados diariamente para a superação das dificuldades presentes.

Na certeza de que pode e deve fazer ainda muito mais pela população roraimense, a Defensoria Pública do Estado de Roraima reforça o seu compromisso de buscar incansavelmente a almejada justiça social.

Principais marcos da Instituição



4

PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA DEFENSORIA

O programa de Modernização da Defensoria Pública do Estado de Roraima surgiu em conjunto com o Aquila Consultoria, em setembro de 2022, com o objetivo de tornar os serviços prestados à população roraimense cada vez melhores.

O programa está pautado no desenvolvimento de melhorias nos três níveis da estrutura da instituição: estratégico, tático e operacional. Para os níveis estratégico e tático, foi elaborada a Gestão Estratégica, que contempla o Planejamento Estratégico 2023 – 2026, onde são apresentados o diagnóstico da instituição, a identidade institucional, os principais objetivos e projetos estratégicos de melhoria a serem implantados, assim como os indicadores e as metas que acompanharão o resultado das ações propostas.

O nível operacional, por sua vez, está associado ao redesenho do processo do atendimento inicial da instituição, bem como a identificação das oportunidades de melhoria.

Figura 01. Estrutura Organizacional da Instituição



Fonte: Acervo do autor.





5

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional é o retrato mais fidedigno de como uma organização apresenta sua imagem para o público externo. De acordo com Albert e Whetten (1985), em seu artigo *Organizational identity*, a Identidade Institucional é o conjunto de crenças comuns aos membros de uma organização. Essas crenças, que são de caráter central, distinto e duradouro, norteiam o comportamento e as tomadas de decisões estratégicas.

Para a definição da Identidade Institucional, diferentes critérios são usados. O critério de centralidade indica quais são as características vistas como a essência da organização. O critério de distintividade indica o que distingue uma organização das outras. Por último, o critério de durabilidade refere-se a características imutáveis ao longo do tempo.

Tal identidade, norteia a direção em que a instituição deve seguir e onde pretende estar nos próximos anos (**Visão**), a sua razão de existir (**Missão**), suas crenças, princípios que orientam o comportamento dos membros da organização e como quer ser enxergada pela sociedade (**Valores**).

Diante disso, a tríade: Missão, Visão e Valores da instituição foram construídas com base nas percepções da alta administração e naquilo em que os membros e servidores acreditam como indispensáveis.



"Assegurar a assistência jurídica integral, gratuita e humanizada às pessoas hipossuficientes, priorizando sempre a mediação, a promoção dos direitos humanos e a inclusão social."



"Consolidar-se como uma instituição que presta serviço de excelência, abrangente em todo o Estado, promovendo acesso à justiça aos necessitados."



Justiça Social
Humanização
Ética

Profissionalismo
Inovação
Credibilidade

6

A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diagnóstico Institucional

O primeiro passo dado em direção à construção do Planejamento Estratégico foi o diagnóstico institucional. Essa etapa consistiu em promover uma escuta ativa dos membros e servidores da DPE – RR com o intuito de identificar as maiores necessidades e pontos de melhorias da instituição.

Portanto, em setembro de 2022, foram escutados **5** (cinco) diretores, **11** (onze) defensores públicos, **339** (trezentos e trinta e nove) servidores e **55** (cinquenta e cinco) assistidos, por meio de entrevistas e pesquisas por formulários. As informações coletadas foram analisadas nas perspectivas de pessoas, processos e tecnologias.

Figura 02. Fatores críticos de sucesso



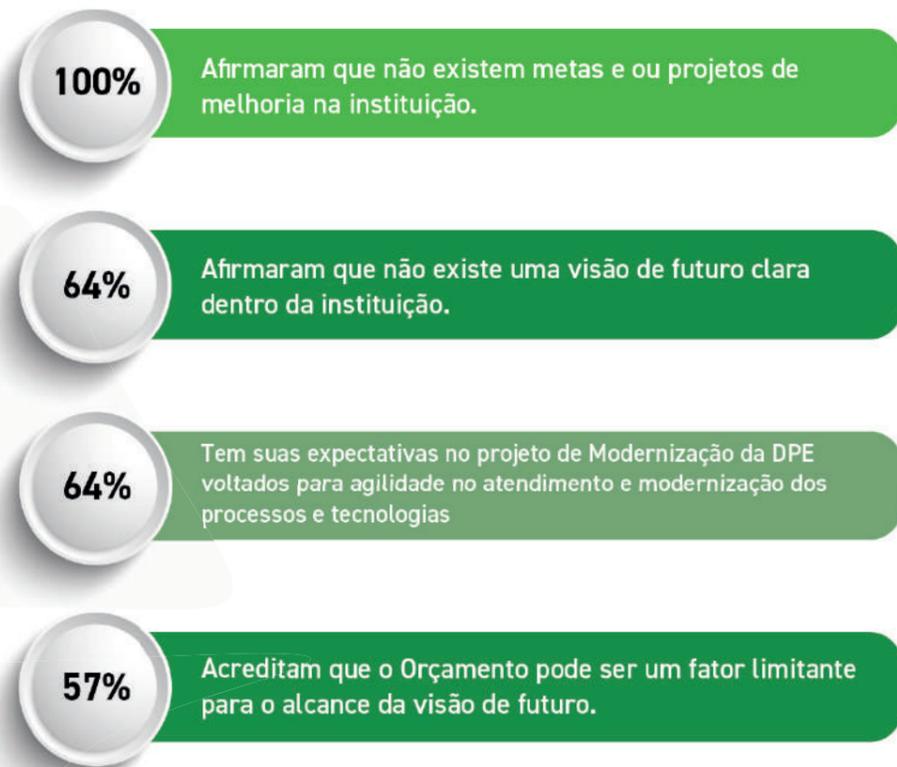
Fonte: Acervo do autor.





Para esses pilares, foram investigadas a existência de Desconexões, Disfunções e Desperdícios. De acordo com Godoy e Bessas (2018), em sua obra “Formação de Gestores: Criando as bases de Gestão”, Desconexões são perturbações ou incoerências no sistema ou no processo, Disfunções são desvios das funções originais que deveriam estar sendo realizadas e Desperdícios são atividades que consomem recursos e não agregam valor ao cliente.

Como produto das entrevistas com os diretores e defensores, quando perguntado: “Existe uma visão de futuro? É de conhecimento de todos? Existem metas na instituição? Quais?”. As conclusões, a partir das respostas, foram as seguintes:

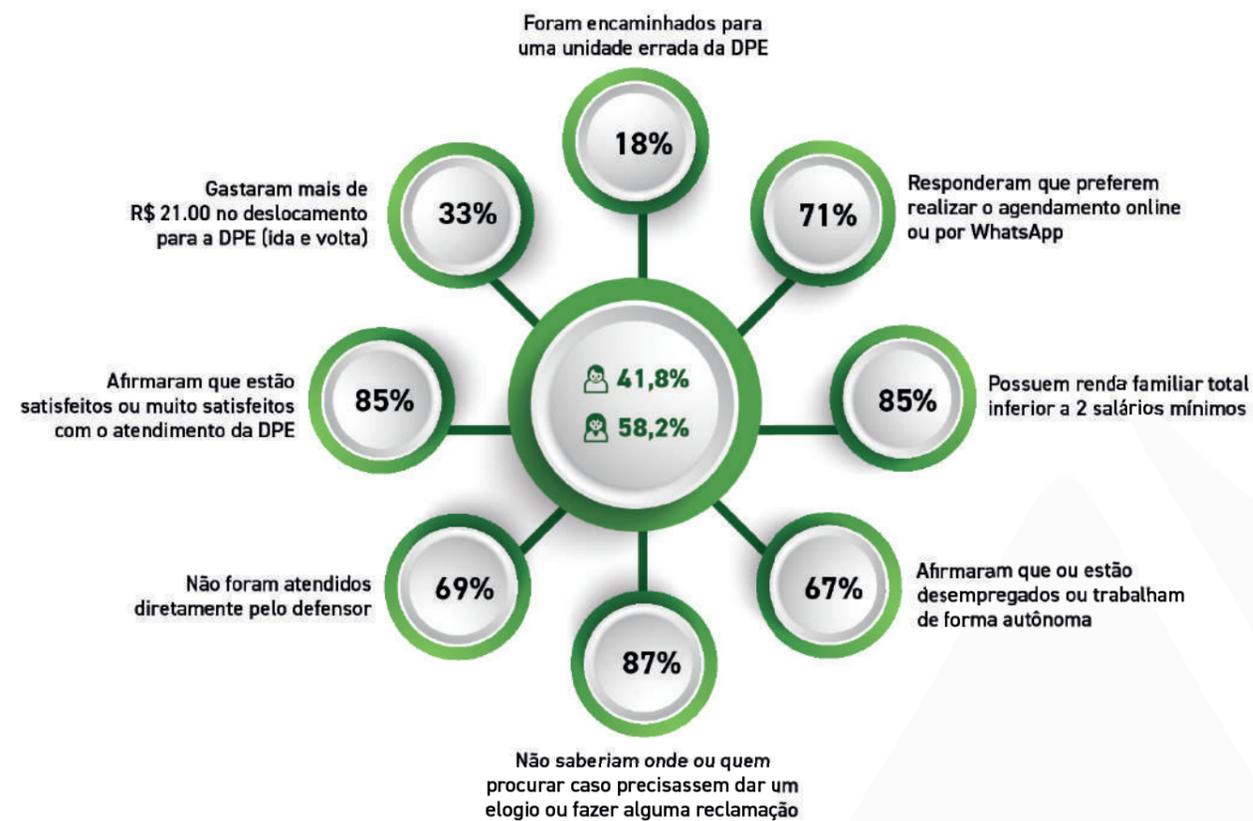


Quando perguntado: “Qual legado você quer deixar para a instituição?”, as respostas foram as seguintes:

- “CONSTRUIR UMA MATRIZ DE RESPONSABILIDADE (DEIXAR CLARO QUAIS OS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DE CADA UM DENTRO DA INSTITUIÇÃO)”
- “DEIXAR O RESPEITO À DPE, COMO REFERÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO QUE PRESTA UM SERVIÇO DE QUALIDADE.”
- “CONTRIBUIR COM A EXPANSÃO DA INSTITUIÇÃO PARA O INTERIOR DO ESTADO”.
- “VER A DPE CRESCER COMO UMA INSTITUIÇÃO QUE OFEREÇA UM BOM SERVIÇO À POPULAÇÃO, DE FORMA DIGNA”.



Em relação aos assistidos, as conclusões foram as seguintes:



Fonte: Entrevista com os assistidos.

Análise de Riscos e elaboração da Matriz SWOT

Após a etapa das entrevistas, os servidores participaram de um treinamento onde foram apresentados os conceitos teóricos a respeito dos 8 passos para excelência e Planejamento Estratégico para os servidores.

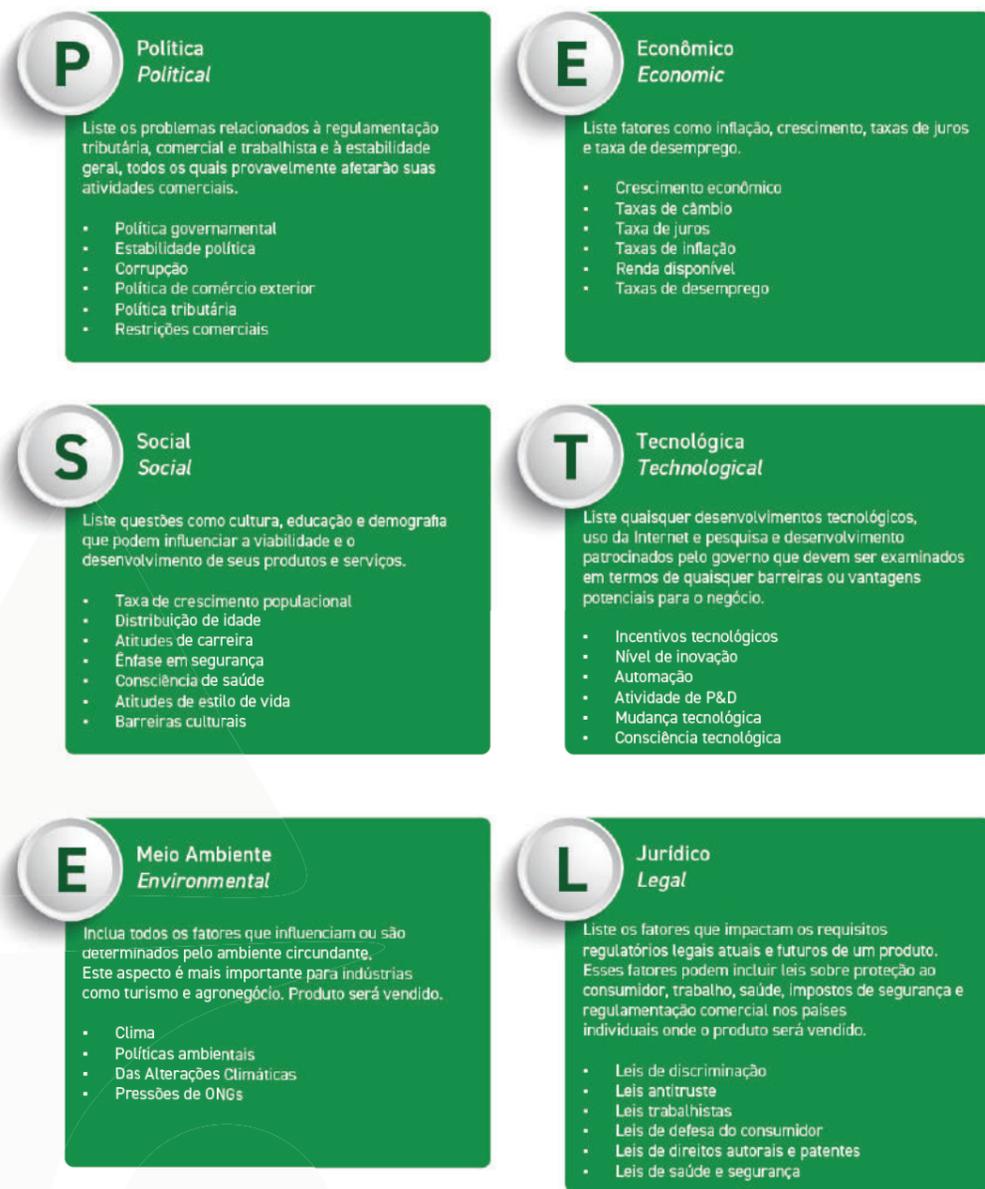
Posteriormente, os servidores foram agrupados em times para a identificação dos maiores riscos associados à instituição e elaboração da Matriz SWOT.

Para identificação dos riscos, foi utilizado a análise PESTEL, que é um acrônimo para Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal. Essa metodologia consiste em elencar os atributos que mais oferecem riscos para a instituição em cada um desses eixos, observando os interesses e influências dos stakeholders.





Figura 03. PESTEL



Fonte: Acervo do autor.

Os riscos são inerentes à existência das instituições, portanto, é necessário mapeá-los e identificar o nível de impacto que eles geram ou podem gerar para o futuro da organização.

A depender do impacto e influência, os riscos podem ser encarados como positivos ou negativos, ou seja, como oportunidades de melhoria ou ameaças, respectivamente.

Assim, a análise PESTEL serviu como um balizador para a construção da Matriz SWOT.

A Matriz SWOT ou FOFA, no português, é uma ferramenta muito poderosa que surgiu com o intuito de buscar falhas nos planejamentos das instituições de modo a fortalecer seus Planejamentos Estratégicos. Através dela, é possível identificar quais são as **Forças** (Strengths), **Fraquezas** (Weaknesses), **Oportunidades** (Opportunities) e **Ameaças** (Threats).

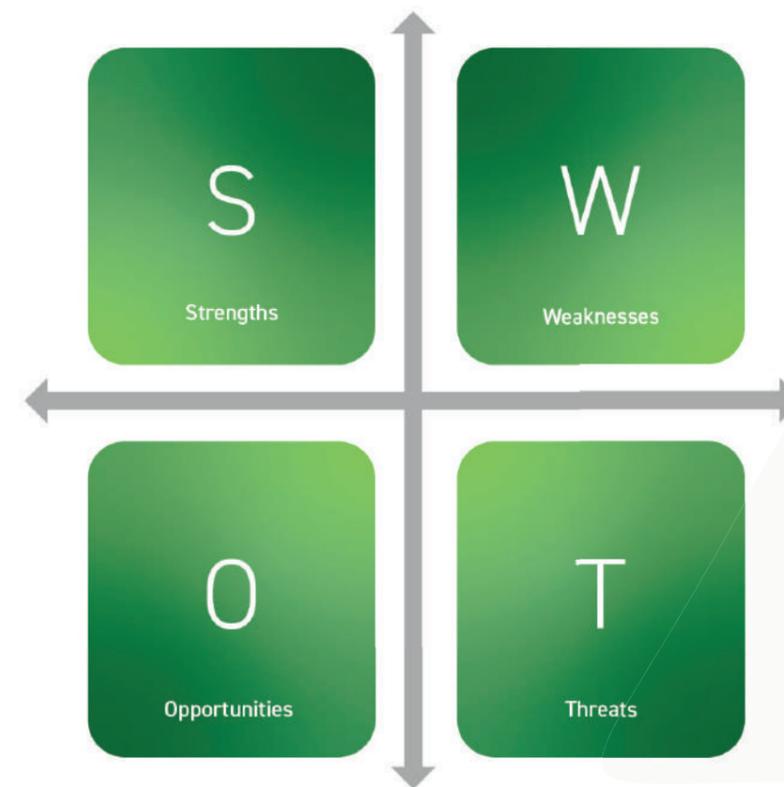
A análise SWOT é encarada de duas maneiras, o Ambiente Interno e Externo. Análise do Ambiente Interno trata-se de um recorte feito sobre aquilo que a instituição é capaz de exercer para um maior controle sobre os resultados. Nesta análise, foram buscadas as Forças e Fraquezas.

A análise do Ambiente Externo, por sua vez, trata-se de um recorte feito sob a perspectiva



de fatores externos que impactam diretamente nos resultados das instituições. Portanto, foram analisadas as Oportunidades e Ameaças, aliada à análise PESTEL.

Figura 04. Matriz SWOT



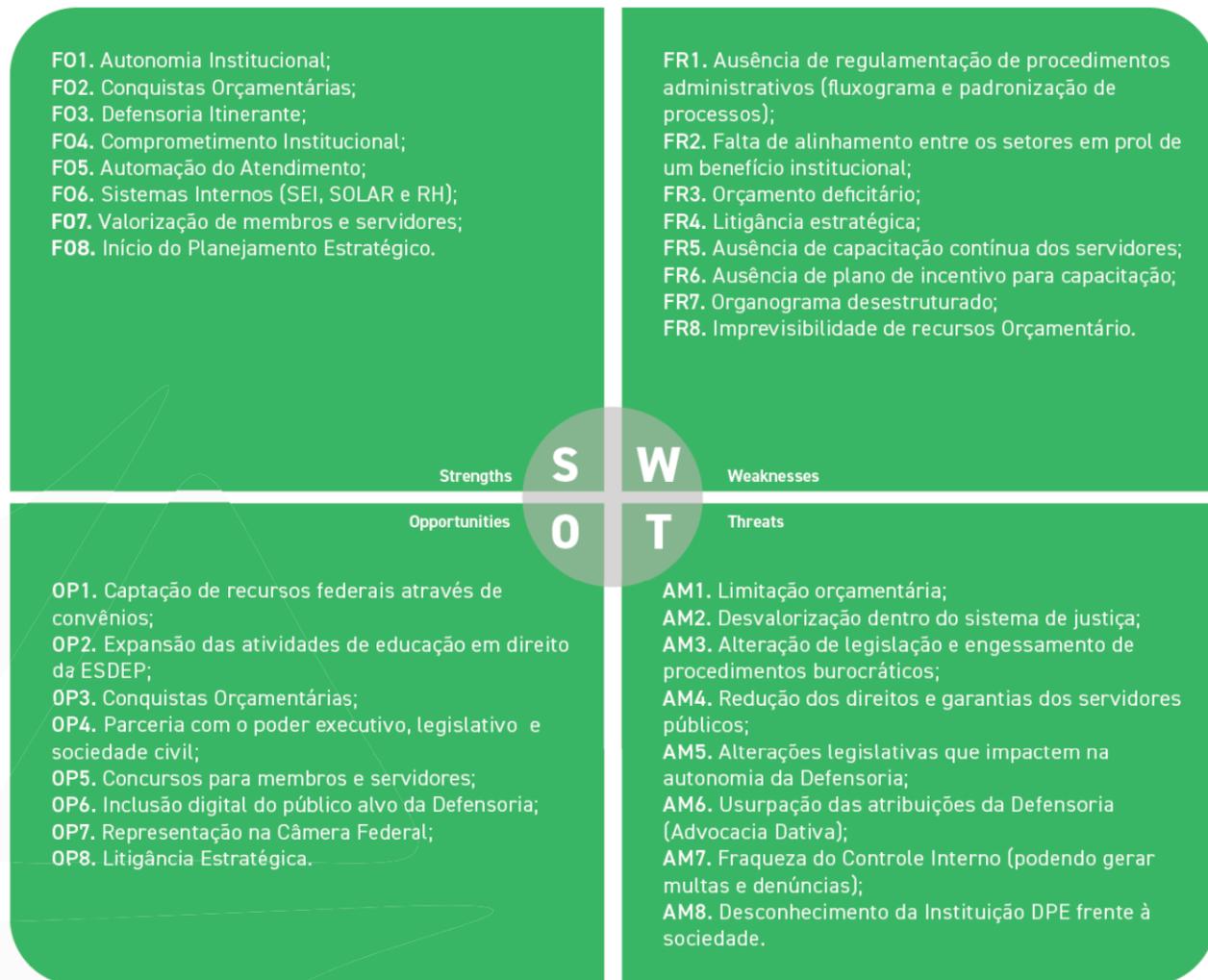
Fonte: Acervo do autor.

Após o treinamento teórico e várias sessões de brainstorming com equipes de trabalho, além do diagnóstico anterior com servidores, membros e assistidos, a Matriz SWOT foi construída e, em seguida, oito itens de cada sessão foram priorizados pela alta Administração e estão dispostos na figura a seguir.





Figura 05. Matriz SWOT DPE/RR



Fonte: Acervo do autor.

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) foi a metodologia gerencial adotada para embasar os eventos de definição dos objetivos e projetos estratégicos da DPE – RR.

Desenvolvida na década de 90, nos Estados Unidos, pelos professores e consultores Robert Kaplan e David Norton, a metodologia surgiu a partir de um grupo de empresas norte-americanas e foram acompanhadas durante um ano.

Esse estudo foi solicitado à época pelo Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisas da KPMG. A motivação inicial estava ligada à constatação de que a avaliação de uma organização, apenas considerando indicadores financeiros e contábeis já não era suficiente.

As discussões sobre os resultados das pesquisas de Kaplan e Norton levaram à conclusão de que os indicadores de uma organização – métricas que medem a saúde e o desempenho – devem ser analisados sob quatro perspectivas: Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, representados pela figura a seguir:



Figura 06. Perspectivas BSC



Fonte: Acervo do autor.

A metodologia visa, numa relação de causa e efeito, converter a Estratégia em um Sistema Integrado do negócio. Em vistas a realidade do serviço público, essas perspectivas foram adaptadas em consonância aos stakeholders e os fins da instituição e passaram a ser:

Figura 07. Perspectivas BSC - Adaptada



Fonte: Acervo do autor.



7

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em seguida, outras dinâmicas foram realizadas para a definição dos Objetivos Estratégicos que suportariam essas perspectivas.

Para a Perspectiva Orçamentária, são analisadas as consequências econômicas imediatas das ações estratégicas adotadas. Nesse sentido, deve ser verificada a aplicação eficiente dos recursos financeiros destinados à DPE – RR. Os questionamentos realizados foram os seguintes: “Quais são nossas obrigações fiscais? Que fontes de recursos devem ser desenvolvidas?” “O que podemos fazer para otimizar nossos recursos?”. Durante os workshops realizados foram definidos os seguintes objetivos para a Perspectiva Orçamentária:

- 01.** Melhorar a eficiência da execução orçamentária;
- 02.** Ampliar as alternativas da captação de recursos.

Na Perspectiva de Atenção ao Usuário e Sociedade, deve-se refletir sobre o público-alvo da instituição, suas características, necessidades e de que forma pode ser melhorada a sua experiência na utilização dos serviços prestados pela DPE – RR . Além disso, outro aspecto importante é de como a sociedade enxerga a instituição. As reflexões para essa perspectiva foram as seguintes: “O que devemos fazer para garantir o atendimento dos assistidos?” e “O que o público-alvo espera da nossa organização?”.

- 03.** Ampliar a atuação da DPE no Estado de Roraima;
- 04.** Fomentar a resolução extrajudicial de conflitos;
- 05.** Desenvolver novos núcleos de atendimento especializados;
- 06.** Melhorar a experiência do assistido nos serviços prestados pela Defensoria;
- 07.** Garantir o acesso dos serviços à população hipossuficiente;
- 08.** Fortalecer a Imagem, Comunicação e a Instituição Defensoria;
- 09.** Expandir a Educação em Direito para usuários e sociedade.

Na Perspectiva de Processos Internos, as reflexões devem ser voltadas para a identificação dos



processos internos críticos para os quais se quer alcançar a excelência. Esses processos impactam diretamente a satisfação do usuário como também o alcance dos objetivos orçamentários da instituição. Portanto, a definição dos objetivos estratégicos ligados a essa perspectiva esteve pautado no seguinte questionamento: “Para satisfazer nossos públicos, cumprir a missão e alcançar a visão, quais os desafios relacionados aos processos internos?”

Os objetivos definidos pelas equipes de trabalho durante os workshops foram os seguintes:

- O10. Fortalecer a Comunicação Interna;
- O11. Otimizar e padronizar os processo administrativos;
- O12. Alinhar as funções, readequar o quadro de pessoal e equilibrar as forças de trabalho;
- O13. Aprimorar a infraestrutura tecnológica e sistemas de informação;
- O14. Melhorar as condições (estrutural, segurança e equipamentos) para o trabalho dos servidores.

Na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, as reflexões devem considerar investimentos significativos visando à reciclagem de servidores, à tecnologia e melhorias das condições de trabalho. Logo, para a definição dos objetivos estratégicos dessa perspectiva, os participantes da instituição foram questionados da seguinte maneira: “Em relação às pessoas, competências, clima e tecnologia? Estamos preparados para suportar a organização a alcançar a missão e a visão?”.

Os resultados produzidos nos workshops culminaram nos seguintes objetivos:

- O15. Desenvolver qualificação dos servidores;
- O16. Ampliar a atuação da ESDEP para os servidores;
- O17. Desenvolver a cultura de Gestão para Resultados;
- O18. Difundir novas tecnologias e práticas inovadoras;
- O19. Promover reconhecimento e valorização dos servidores;
- O20. Construir um ambiente agradável para se trabalhar.

Projetos Estratégicos

A etapa seguinte na construção do Planejamento Estratégico, se deu pela definição dos projetos que serão responsáveis para alcançar os objetivos estratégicos. Dessa forma, a equipe de trabalho foi dividida em 6 (seis) times, de acordo com suas especialidades e conhecimentos. Os frutos desses encontros com os times desencadearam a definição de 71 (setenta e um) projetos, distribuídos da seguinte maneira:

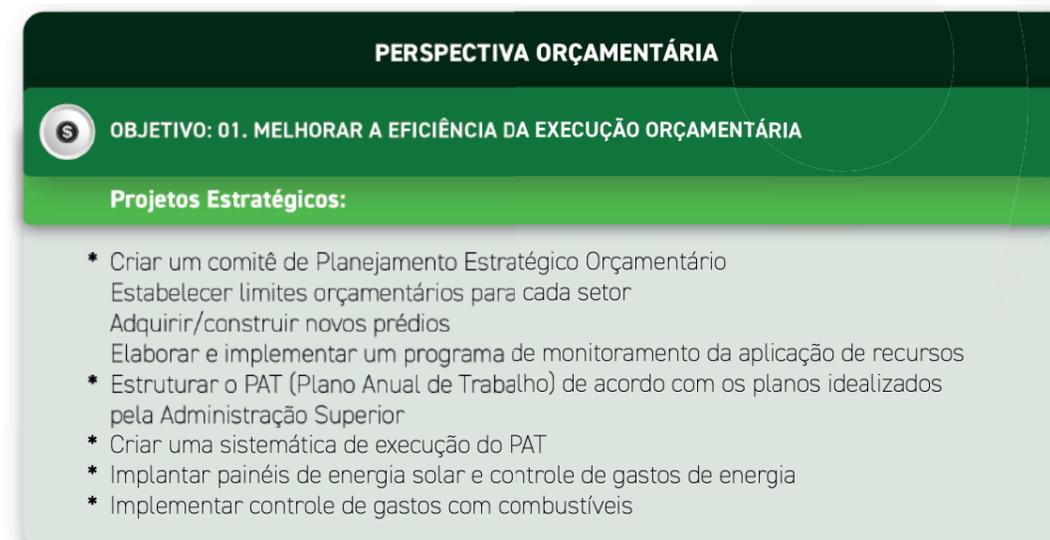
Figura 08. Distribuição dos projetos nas perspectivas



Fonte: Acervo do autor.

Dos 71 (setenta e um) projetos, 29 (vinte e nove) foram priorizados para o ano de 2023 e estão identificados com um (*) e estão elencados a seguir, de acordo com os objetivos e perspectivas associadas.

Figura 09. Perspectiva Orçamentária: Projetos do Objetivo 01



Fonte: Acervo do autor.

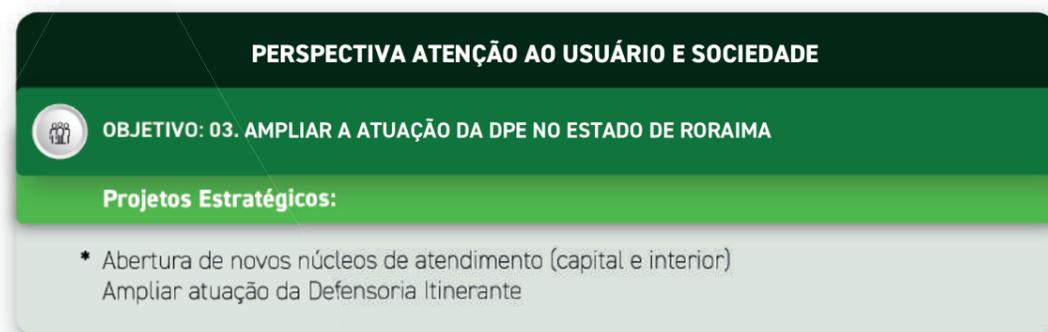


Figura 10. Perspectiva Orçamentária: Projetos do Objetivo 02



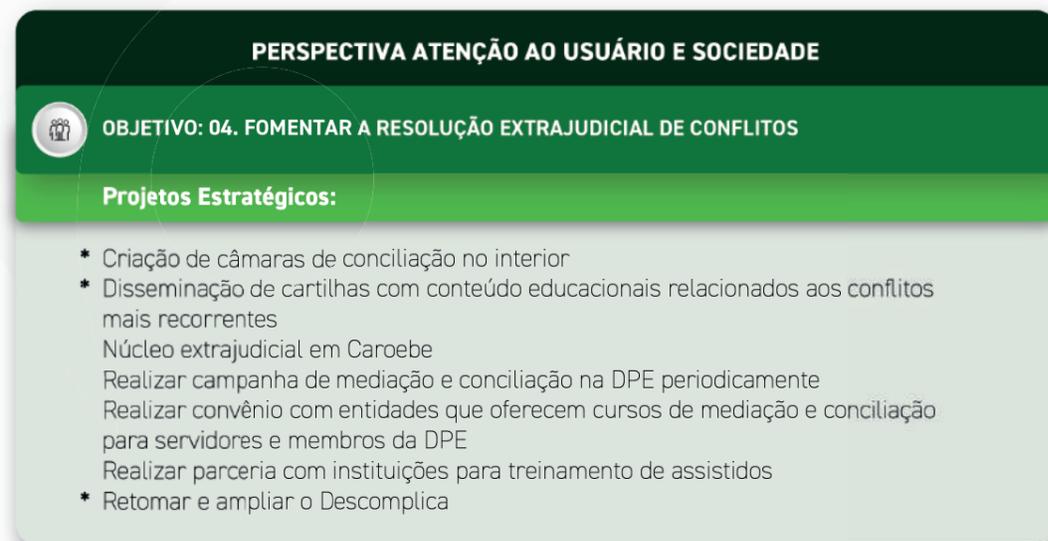
Fonte: Acervo do autor.

Figura 11. Perspectiva Atenção ao Usuário e Sociedade: Projetos do Objetivo 03



Fonte: Acervo do autor.

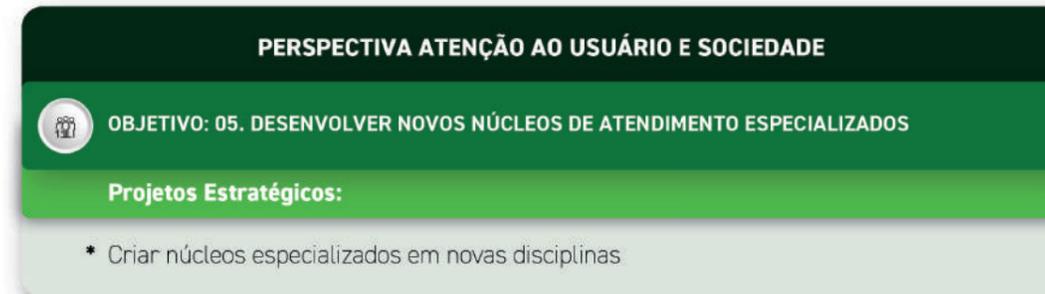
Figura 12. Perspectiva de Atenção ao Usuário e Sociedade: Projetos do Objetivo 04



Fonte: Acervo do autor.

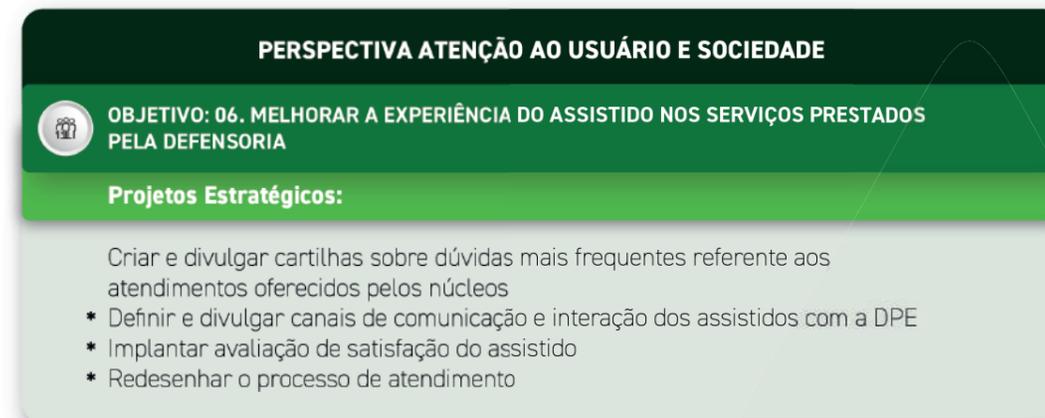


Figura 13. Perspectiva de Atenção ao Usuário e Sociedade: Projeto do Objetivo 05



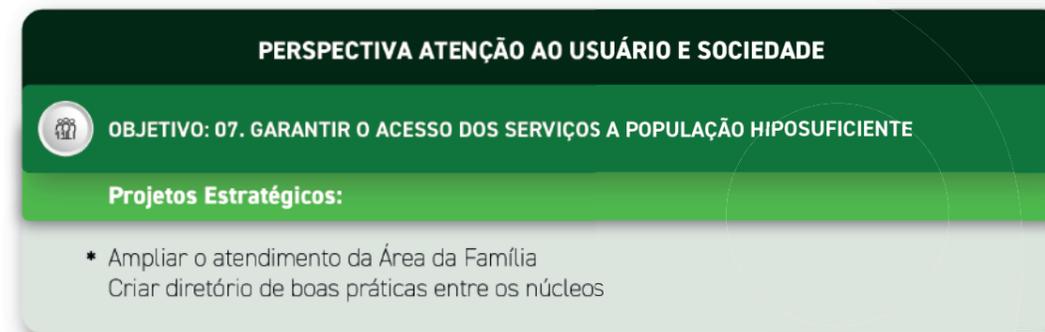
Fonte: Acervo do autor.

Figura 14. Perspectiva Atenção ao Usuário e Sociedade: Projetos do Objetivo 06



Fonte: Acervo do autor.

Figura 15. Perspectiva Atenção ao Usuário e Sociedade: Projetos do Objetivo 07



Fonte: Acervo do autor.



Figura 16. Perspectiva Atenção ao Usuário e Sociedade: Projetos do Objetivo 08

PERSPECTIVA ATENÇÃO AO USUÁRIO E SOCIEDADE

OBJETIVO: 08. FORTALECER A IMAGEM, A COMUNICAÇÃO E A INSTITUIÇÃO DEFENSORIA

Projetos Estratégicos:

- Criar mídias para divulgação do portfólio da defensoria nos núcleos de atendimento
- Criar um podcast no Instagram
- Estabelecer parcerias com empresas de televisão e rádio para expor os serviços da DPE
- Estabelecer parcerias com outras instituições governamentais para divulgação do portfólio da Defensoria
- Implantar ouvidoria na Defensoria

Fonte: Acervo do autor.

Figura 17. Perspectiva Atenção ao Usuário e Sociedade: Projetos do Objetivo 09

PERSPECTIVA ATENÇÃO AO USUÁRIO E SOCIEDADE

OBJETIVO: 09. EXPANDIR A EDUCAÇÃO EM DIREITO PARA USUÁRIOS E SOCIEDADE

Projetos Estratégicos:

- Palestras nas escolas
- Projeto de conscientização do público infantil
- Reestruturar a parceria do curso técnico jurídico com as escolas estaduais

Fonte: Acervo do autor.

Figura 18. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 10

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: 10. FORTALECER A COMUNICAÇÃO INTERNA

Projetos Estratégicos:

- * Aquisição de telefone institucional
- * Criar mecanismos de Endomarketing
- * Implantação de email institucional
- Implementar a pesquisa de Clima Organizacional
- Otimização da intranet
- Padronizar o canal de comunicação da DPE

Fonte: Acervo do autor.



Figura 19. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 11

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: 11. OTIMIZAR E PADRONIZAR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Projetos Estratégicos:

- * Redesenhar processos administrativos prioritários

Fonte: Acervo do autor.

Figura 20. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 12

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: 12. ALINHAR AS FUNÇÕES, READEQUAR O QUADRO DE PESSOAL E EQUILIBRAR A FORÇA DE TRABALHO

Projetos Estratégicos:

- Criar plano de reciclagem para servidores
- Instituir processo admissional para novos servidores
- Realizar o estudo de FTE dos administrativos
- Realizar o estudo de dimensionamento das funções finalística dos núcleos

Fonte: Acervo do autor.

Figura 21. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 13

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: 13. APRIMORAR INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E SISTEMA DA INFORMAÇÃO

Projetos Estratégicos:

- Criar políticas e mecanismos de segurança da informação
- Elaborar plano de expansão de imóveis e construções
- * Implantar o PDTI
- Implantar plano de manutenção preventiva dos equipamentos de TI
- * Implementação de sistema de gestão patrimonial
- * Realizar estudo de viabilidade de terceirização da TI
- * Redimensionar e atualizar o parque tecnológico da DPE
- * Reestruturação da DTIC com revisão no organograma

Fonte: Acervo do autor.



Figura 22. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 14

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: 14. MELHORAR AS CONDIÇÕES (ESTRUTURAL, SEGURANÇA E EQUIPAMENTOS) PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES

Projetos Estratégicos:

Adquirir equipamentos ergonômicos

Fonte: Acervo do autor.

Figura 23. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 15

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO: 15. DESENVOLVER QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES

Projetos Estratégicos:

Criar plano de capacitação por competência
Criar plano de treinamento anual por função
Mapear as funções e competências da DPE

Fonte: Acervo do autor.

Figura 24. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 16

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO: 16. AMPLIAR A ATUAÇÃO DA ESDEP PARA SERVIDORES

Projetos Estratégicos:

- * Aprimorar os cursos de formação em direito para servidores (presencial ou virtual)

Fonte: Acervo do autor.

Figura 25. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 17

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO: 17. DESENVOLVER A CULTURA DE GESTÃO PARA RESULTADOS

Projetos Estratégicos:

- * Definir indicadores e metas institucionais
- Implantar a medição para avaliação de satisfação dos servidores com os treinamentos
- Implantar gestão à vista nas áreas
- Instituir rotina de acompanhamento (rituais de gestão)

Fonte: Acervo do autor.



Figura 26. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 18

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO: 18. DIFUNDIR NOVAS TECNOLOGIAS E PRÁTICAS INOVADORAS

Projetos Estratégicos:

- * Criação do laboratório de inovações institucionais (LAB)
- Criar repositório de boas práticas

Fonte: Acervo do autor.

Figura 27. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 19

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO: 19. PROMOVER RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES

Projetos Estratégicos:

Criar programa de formação de líderes
Criar programa de formação profissional mediante desempenho

Fonte: Acervo do autor.

Figura 28. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 20

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO: 20. CONSTRUIR UM AMBIENTE AGRAVÁVEL PARA SE TRABALHAR

Projetos Estratégicos:

Criar programa de assistência psicológica
Criar programa de benefícios para os servidores (gympass, nutricionista, médico do trabalho e massagem)
Programa de ginástica laboral
Programa de lazer mensal

Fonte: Acervo do autor.





8

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico de uma organização consiste em representar, graficamente, as estratégias que deverão ser perseguidas no ciclo de acompanhamento do Planejamento Estratégico.

Este mapa é constituído pela identidade organizacional vinculada aos objetivos estratégicos sob perspectivas do BSC. O Mapa estratégico da DPE – RR para o ciclo 2023-2026 está representado na página seguinte:



Figura 29. Mapa Estratégico – DPE – RR

MAPA ESTRATÉGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023 - 2026



DEFENSORIA PÚBLICA
DO ESTADO DE RORAIMA

MISSÃO

GARANTIR ÀS PESSOAS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE O EFETIVO ACESSO À JUSTIÇA DE FORMA INTEGRAL, GRATUITA E HUMANIZADA, CONCRETIZANDO DIREITOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS.

VISÃO

CONSOLIDAR-SE COMO INSTITUIÇÃO DE EXCELÊNCIA PARA GARANTIA DO ACESSO À JUSTIÇA.

VALORES

JUSTIÇA SOCIAL | HUMANIZAÇÃO | ÉTICA |
PROFISSIONALISMO | CREDIBILIDADE | INOVAÇÃO.



PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA

01. MELHORAR A EFICIÊNCIA DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

02. AMPLIAR AS ALTERNATIVAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS



PERSPECTIVA DE ATENÇÃO AO USUÁRIO E SOCIEDADE

03. AMPLIAR A ATUAÇÃO DA DPE NO ESTADO DE RORAIMA

04. FOMENTAR A RESOLUÇÃO EXTRAJUDICIAL DE CONFLITOS

05. DESENVOLVER NOVOS NÚCLEOS DE ATENDIMENTO ESPECIALIZADOS

06. MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO ASSISTIDO NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DEFENSORIA

07. GARANTIR O ACESSO DOS SERVIÇOS A POPULAÇÃO HIPOSUFICIENTES

08. FORTALECER A IMAGEM, A COMUNICAÇÃO E A INSTITUIÇÃO DEFENSORIA

09. EXPANDIR A EDUCAÇÃO EM DIREITO PARA USUÁRIOS E SOCIEDADE



PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

11. OTIMIZAR E PADRONIZAR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

12. ALINHAR AS FUNÇÕES, READEQUAR O QUADRO DE PESSOAL E EQUILIBRAR A FORÇA DE TRABALHO

13. APRIMORAR INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E SISTEMA DA INFORMAÇÃO

14. MELHORAR AS CONDIÇÕES (ESTRUTURAL, SEGURANÇA E EQUIPAMENTOS) PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES



PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

15. DESENVOLVER QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES

16. AMPLIAR A ATUAÇÃO DA ESDEP PARA SERVIDORES

17. DESENVOLVER A CULTURA DE GESTÃO PARA RESULTADOS

18. DIFUNDIR NOVAS TECNOLOGIAS E PRÁTICAS INOVADORAS

19. PROMOVER RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES

20. CONSTRUIR UM AMBIENTE AGRAVÁVEL PARA SE TRABALHAR

9

DEFINIÇÃO DE INDICADORES, METAS E SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO



Implantação e Monitoramento do Planejamento Estratégico - Indicadores e Metas

Durante as dinâmicas com os grupos de trabalho, foram definidos 36 (trinta e seis) indicadores estratégicos, dentre os quais 28 (vinte e oito) possuem metas pactuadas para 2023. Os demais possuem algum tipo de pendência quanto aos dados históricos ou precisam que rotinas de mensuração sejam criadas para acompanhamento de seus resultados. Os indicadores e metas pactuados para 2023 estão representados a seguir:

Figura 30. Indicadores da Perspectiva Orçamentária – Objetivos 1 e 2

PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA	
OBJETIVO: 01. MELHORAR A EFICIÊNCIA DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA <ul style="list-style-type: none"> % DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA % DE RESTOS A PAGAR CANCELADOS 	META 99,50% 3,00%
OBJETIVO: 02. AMPLIAR AS ALTERNATIVAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> CAPTAÇÃO DE NOVOS RECURSOS - EXTRA ORÇAMENTO QUANTIDADE DE CONVÊNIOS CELEBRADOS 	META R\$ 5 MM 5

Fonte: Acervo do autor.

Figura 31. Indicadores da Perspectiva Atenção ao Usuário e Sociedade – Objetivo 3

PERSPECTIVA ATENÇÃO AO USUÁRIO E SOCIEDADE	
OBJETIVO: 03. AMPLIAR A ATUAÇÃO DA DPE NO ESTADO DE RORAIMA <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE ATENDIMENTO DA POPULAÇÃO NECESSITADA 	META

Fonte: Acervo do autor.

Figura 32. Indicadores da Perspectiva Atenção ao Usuário e Sociedade – Objetivos 4 a 8

PERSPECTIVA ATENÇÃO AO USUÁRIO E SOCIEDADE	
OBJETIVO: 04. FOMENTAR A RESOLUÇÃO EXTRAJUDICIAL DE CONFLITOS <ul style="list-style-type: none"> % DE ALTERAÇÃO NOS ACORDOS ÍNDICE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EXTRAJUDICIAIS 	META 9%
OBJETIVO: 05. DESENVOLVER NOVOS NÚCLEOS DE ATENDIMENTO ESPECIALIZADOS <ul style="list-style-type: none"> QUANTIDADE DE NOVOS NÚCLEOS INAUGURADOS 	META 3
OBJETIVO: 06. MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO ASSISTIDO NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DEFENSORIA <ul style="list-style-type: none"> NPS EXTERNO PRAZO MÉDIO DE ATENDIMENTO DO ASSISTIDO – PRESENCIAL PRAZO MÉDIO ATÉ O AJUIZAMENTO INICIAL - CÍVEL 	META 60 1,33 H 30 dias
OBJETIVO: 07. GARANTIR O ACESSO DOS SERVIÇOS A POPULAÇÃO HIPOSUFICIENTE <ul style="list-style-type: none"> PRAZO MÉDIO DE ESPERA ATÉ O PRIMEIRO ATENDIMENTO - PRESENCIAL E VIRTUAL QUANTIDADE DE AÇÕES DE ATENDIMENTO REALIZADAS NO PERÍODO QUANTIDADE DE ASSISTIDOS ATENDIDOS POR AÇÃO ÍNDICE DE RESOLUTIVIDADE DAS AÇÕES REALIZADAS 	META 7 dias 100 6450
OBJETIVO: 08. FORTALECER A IMAGEM, A COMUNICAÇÃO E A INSTITUIÇÃO DEFENSORIA <ul style="list-style-type: none"> NPS EXTERNO 	META 60

Fonte: Acervo do autor.

Figura 33. Indicadores da Perspectiva Atenção ao Usuário e Sociedade – Objetivo 9

PERSPECTIVA ATENÇÃO AO USUÁRIO E SOCIEDADE	
OBJETIVO: 09. EXPANDIR A EDUCAÇÃO EM DIREITO PARA USUÁRIOS E SOCIEDADE <ul style="list-style-type: none"> % DE PESSOAL CAPACITADO ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO 	META 89,2% 98,0%

Fonte: Acervo do autor.

Figura 34. Indicadores da Perspectiva Processos Internos – Objetivos 10 a 13

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO: 10. FORTELECER A COMUNICAÇÃO INTERNA <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE FAVORABILIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL - COMUNICAÇÃO INTERNA 	META 70%
OBJETIVO: 11. OTIMIZAR E PADRONIZAR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE RETRABALHO DAS DEMANDAS SOLICITADAS CUMPRIMENTO DO SLA DO TEMPO DE TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS 	META
OBJETIVO: 12. ALINHAR AS FUNÇÕES, READEQUAR O QUADRO DE PESSOAL E EQUILIBRAR A FORÇA DE TRABALHO <ul style="list-style-type: none"> % DE VAGAS PREENCHIDAS 	META 95% - 105%
OBJETIVO: 13. APRIMORAR INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E SISTEMA DA INFORMAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE EQUIPAMENTOS COM VIDA ÚTIL EXAURIDA ÍNDICE DE CONCLUSÃO DE CHAMADOS NO PRAZO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS DE TI 	META 80%

Fonte: Acervo do autor.

Figura 35. Indicadores da Perspectiva Processos Internos – Objetivo 14

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO: 14. MELHORAR AS CONDIÇÕES (ESTRUTURAL, SEGURANÇA E EQUIPAMENTOS) PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE FAVORABILIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL - CONDIÇÕES DE TRABALHO 	META 70%

Fonte: Acervo do autor.

Figura 36. Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento – Objetivos 15 a 18

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
OBJETIVO: 15. DESENVOLVER QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NPS DOS TREINAMENTOS 	META 80% 68
OBJETIVO: 16. AMPLIAR A ATUAÇÃO DA EDEP PARA SERVIDORES <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DO CRONOGRAMA DE TREINAMENTO % DE CRESCIMENTO DE SERVIDORES TREINADOS 	META 98% 50%
OBJETIVO: 17. DESENVOLVER A CULTURA DE GESTÃO PARA RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE RITUAIS DE GESTÃO REALIZADOS NOS NÚCLEOS ÍNDICE DE EXECUÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO DAS ÁREAS 	META 80% 80%
OBJETIVO: 18. DIFUNDIR NOVAS TECNOLOGIAS E PRÁTICAS INOVADORAS <ul style="list-style-type: none"> QUANTIDADE DE INICIATIVAS INOVADORAS IMPLANTADAS NA DPE 	META 10

Fonte: Acervo do autor.

Figura 37. Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento – Objetivos 19 e 20

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
OBJETIVO: 19. PROMOVER RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE FAVORABILIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL - RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO ÍNDICE DE FAVORABILIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL - EQUIDADE 	META 70% 70%
OBJETIVO: 20. CONSTRUIR UM AMBIENTE AGRADÁVEL PARA SE TRABALHAR <ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE FAVORABILIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL 	META 70%

Fonte: Acervo do autor.





Sistemática de Implantação do Planejamento Estratégico

Após a definição dos projetos que concretizarão as estratégias definidas para a DPE-RR, o próximo passo é a execução. Logo, uma governança de implantação e de monitoramento foi criada para os projetos. Nesse contexto, alguns papéis que merecem destaque.

O primeiro deles é a função do **Defensor Público-Geral (DPG)**, que será o principal validador das entregas realizadas para os projetos. O segundo papel mais importante é o do **dono do projeto**.

Os donos dos projetos foram definidos entre os líderes das diferentes áreas da DPE-RR e terão o papel de determinar quais entregas devem ser es peradas para cada projeto. Além disso, esses agentes têm as seguintes atribuições:

- Desdobrar as entregas em atividades claras para a execução do time do projeto;
- Aprovar as entregas concluídas; acompanhar a execução do projeto em reuniões periódicas;
- Reportar o andamento do projeto para o DPG.

O time do projeto, por sua vez, tem a atribuição de executar as atividades priorizadas e definidas pelo dono do projeto e apontar eventuais dificuldades que possa encontrar. Esse time será escolhido entre os servidores e membros da DPE-RR.

Por fim, temos a figura do assessor de gestão, que deve atuar como um

removedor de obstáculos dos times, de modo a garantir o andamento dos projetos. Além disso, esse agente assegura que todos estão seguindo as diretrizes definidas no Planejamento Estratégico.

Os donos e times dos projetos serão treinados para a execução dos projetos estratégicos, de modo que, em seguida, comecem a desdobrar as atividades e a colocá-las em prática.

Figura 38. Governança para acompanhamento dos Projetos Estratégicos

QUEM	FUNÇÃO	ACOMPANHAMENTO
DEFENSOR PÚBLICO GERAL	<ul style="list-style-type: none"> • VALIDAR AS ENTREGAS DOS PROJETOS 	<ul style="list-style-type: none"> • REPORT MENSAL DO PROJETO PARA O DPG
DONO DO PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> • DEFINIR AS ENTREGAS ESPERADAS DE CADA PROJETO; DESDOBRAR AS ENTREGAS DEFINIDAS EM ATIVIDADES CLARAS PARA EXECUÇÃO DO TIME; • APROVAR AS ENTREGAS CONCLUÍDAS PELO TIME; • ACOMPANHAR O TIME DE PERTO COM REUNIÕES PERIÓDICAS; • REPORTAR SOBRE O ANDAMENTO DO PROJETO PARA O DPG. 	<ul style="list-style-type: none"> • ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO; • PLANEJAMENTO QUINZENAL DAS ATIVIDADES DO TIME; • VALIDAÇÃO QUINZENAL DAS ENTREGAS COM O TIME; • REPORT MENSAL DO PROJETO PARA O DPG.
ASSESSOR DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • ATUAR COMO REMOVEDOR DE OBSTÁCULOS DO TIME; • GARANTIR O ANDAMENTO DOS PROJETOS; • ASSEGURAR QUE OS PROJETOS ESTÃO DE ACORDO COM AS DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. 	<ul style="list-style-type: none"> • VALIDAÇÃO QUINZENAL DAS ENTREGAS COM O TIME; • REPORT MENSAL DO PROJETO PARA O DPG.
TIME DO PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> • EXECUTAR AS ATIVIDADES PRIORIZADAS E DEFINIDAS PELO DONO DO PROJETO; • APONTAR AS DIFICULDADES. 	<ul style="list-style-type: none"> • PLANEJAMENTO QUINZENAL DAS ATIVIDADES DO TIME; • VALIDAÇÃO QUINZENAL DAS ENTREGAS COM O TIME.

Fonte: Acervo do autor.



Sistemática de acompanhamento e monitoramento do Planejamento Estratégico

Os projetos estratégicos em fase de execução devem ser acompanhados e monitorados, para que não ocorram imprevistos que possam prejudicar ou até mesmo encerrar as atividades realizadas pelos membros do time do projeto.

Para isso, é necessário que a rotina de monitoramento seja seguida com disciplina por todos os envolvidos. Essa rotina é composta por reuniões ou rituais periódicos, nos quais os envolvidos têm responsabilidades bem definidas. Tudo foi pensado com base nos conhecimentos técnicos sobre a metodologia ágil Scrum, amplamente conhecida e utilizada no mercado. Essa metodologia tem eficácia comprovada na execução e no gerenciamento de projetos.

A primeira reunião que faz parte da rotina de monitoramento é a reunião de Refinamento do Projeto. Nela, o projeto será desdobrado em atividades menores, que possam ser realizadas na duração de um sprint (quinzena). O encontro deve ser conduzido pelo dono do projeto e contar com a participação do time. A duração máxima estimada para essa reunião é de duas horas/quinzena.

Após o desdobramento das ações, o time e o dono do projeto passam agora ao Planejamento do Sprint, no qual irão planejar quais das atividades desdobradas serão priorizadas para o sprint, respeitando-se o sequenciamento entre elas. Nessa etapa, a reunião também deve durar em torno de duas horas/quinzena.

Feitas as reuniões de alinhamento, o time do projeto passa, de fato, a executar as atividades desdobradas e priorizadas. Para que os intervalos de contato entre os times e o dono do projeto não fiquem espaçados, a rotina de monitoramento conta também com a Reunião Diária. Essa reunião, que deve durar no máximo 15 minutos, é realizada entre o dono e o time do projeto e deve ter como escopo a discussão das seguintes perguntas: 1) “o que você fez ontem?”; 2) “o que você fará hoje?”; e 3) “há algum impedimento?”. Os impedimentos devem ser relatados imediatamente ao dono do projeto; caso estejam fora da alçada desse agente, o assessor de gestão deve ser acionado para que possa resolver a questão.

Passado o período correspondente ao sprint (quinzena), o dono do projeto deve acompanhar os resultados das ações executadas pelo time por meio da reunião de Check do Sprint. Nela, participam o dono e time do projeto, além do assessor de gestão.

O principal objetivo da reunião é o de validar as entregas realizadas pelo time. Esse encontro deve durar em média um hora/quinzena.

Por fim, a rotina de monitoramento conta com o Ritual de Gestão. Trata-se de uma reunião na qual participam o DPG, o SubDPG, os demais membros da Alta Administração, os donos dos projetos e o assessor de gestão. O objetivo principal é validar as entregas finais realizadas pelos donos e alinhar as expectativas sobre os próximos projetos que serão desenvolvidos.

Ao fim de cada ciclo estratégico, correspondente a um ano, será feita uma retrospectiva sobre o desenvolvimento do Planejamento Estratégico em nível institucional, para que as rotas possam ser realinhadas e para que a DPE-RR atinja a sua Visão de futuro.



Figura 39. Governança para acompanhamento dos Projetos Estratégicos



Fonte: Acervo do autor.





10

GLOSSÁRIO

Acrônimo: Palavra que se forma pela junção das primeiras letras ou das sílabas iniciais de um grupo de palavras.

Balizador: Valor de referência que não deve ser ultrapassado.

Brainstorming: Técnica de discussão em grupo que se vale da contribuição espontânea de ideias por parte de todos os participantes, no intuito de resolver algum problema ou de conceber um trabalho criativo.

Diretório: Guia com indicações necessárias para a execução de determinada tarefa.

Disparidade: Desigualdade, diferença.

Endomarketing: Estratégia de marketing voltada para ações internas na empresa, que visa melhorar imagem da empresa entre os seus colaboradores.

Engessamento: Pouca flexibilização.

Escopo: Se refere a aquilo que se pretende atingir.

Exaurida: Esgotada; ultrapassada.

Fidedigno: Que é real; verdadeiro, autêntico.

FTE: Força de Trabalho Empregada.

Gestão À Vista: Modelo de gerenciamento disponível aos colaboradores com o objetivo de que possam visualizar os seus resultados em tempo real.

Hipossuficientes: Pessoa que não possui condições financeiras.

Indicadores Estratégicos: Índices por meio dos quais é possível realizar a medição de determinados resultados, avaliando se estão (ou não) de acordo com o esperado.

Inerentes: Ligado de forma inseparável.

Ingerências: Ato de intervir, buscando influenciar algo; intervenção.

Itinerante: Que se movimenta de um local para outro, exercendo algum tipo de função, trabalho.

Metodologia SCRUM: Proposta para executar projetos complexos em menor tempo e com o uso de menos recursos.

NPS: (Net Promoter Score) Métrica utilizada para medir a satisfação sobre algo.

Prescreve: Deixa de ter efeito em razão de ter passado o prazo legal.

Primazia: Que ocupa o primeiro ou o lugar mais importante; prioridade.

Socioeconomicamente: Relaciona a circunstâncias e aspectos que afetem tanto a ordem social como a econômica.

Stakeholders: Partes interessadas.

Subsidiar: Financiar.

Teletrabalho: Trabalho que pode ser realizado em diversos locais, além do centro de produção.

Usurpação: Apossar-se de alguma coisa, cargo ou função, que não lhe pertence por direito.

Vocacionada: Direcionada, norteadada.

Workshops: Eventos onde acontecem uma reunião de pessoas interessadas em determinado assunto para aperfeiçoar técnicas por meio da explicação de palestrantes e de atividades práticas.





**DEFENSORIA PÚBLICA
DO ESTADO DE RORAIMA**

Administração Superior

Av. Ville Roy, 4308 - São Francisco, Boa Vista - RR, 69306-405
www.defensoria.rr.def.br

Organização e Revisão

Fabiane Karine Silvério Ribeiro - ESDEP/RR
Lorhainny Simão Ferreira - ESDEP/RR

Imagens

Acervo Aquila

Conteúdo, Projeto Gráfico e Diagramação

Alexsávio Ferreira da Silva
Celton Ramos Dos Santos
Fabrício Machado Righetti
Frederico Cesar Leão Encarnação
Mário Henrique França Marques
Nathalia Tuliana Magalhães da Silva
Ramontihêr Dutra Madeira do Amaral

Janeiro de 2023

www.defensoria.rr.def.br



facebook.com/defensoriarr



youtube.com/@DefensoriaRRcanal



instagram.com/defensoriarr