



DEFENSORIA PÚBLICA GERAL
DO ESTADO DO CEARÁ

I PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2012-2013



SUMÁRIO

1. Apresentação.....	03
2. Metodologia.....	03
3. Plano Estratégico.....	05
a. Identidade Organizacional	06
b. Estratégias	07
c. Mapa Estratégico	09
d. Iniciativas	10
4. Sistema de Acompanhamento	13
5. Apêndice.....	18
5. 1. Planilhas de Monitoramento de Ação Estratégica	



1. APRESENTAÇÃO

A Defensoria Pública Geral do Estado do Ceará - DPGE visando alinhar suas ações ao Plano Geral de Atuação desenvolvida pela atual gestão do órgão desenvolveu nos meses de ABRIL/2012 e MAIO/2012 um plano estratégico focado em estratégias macro contemplando de forma ampla os desafios registrados no Plano Geral de Atuação, acima mencionado.

O Plano Estratégico da DPGE possui um Mapa Estratégico que contém 17 estratégias, sendo que destas distribuídas em 04 perspectivas conforme a metodologia BSC.

A metodologia adotada para a construção desse instrumento de gestão foi o *Balanced Scorecard* – BSC, a qual direciona a construção de estratégias e iniciativas para perspectivas organizacionais pré-estabelecidas. Na oportunidade do desenvolvimento do plano, foram definidas 04 (quatro) perspectivas (sociedade, procedimento interno, aprendizado e crescimento e orçamento).

Como resultado desse trabalho, para as 17 (dezesete) estratégias foram estabelecidas 22 (vinte e duas) metas estratégicas e 37 (trinta e sete) iniciativas, das quais 28 (vinte e oito) foram priorizadas para atuação imediata. Essas iniciativas estão detalhas em Planos de Ação, onde estão apresentados resultados esperados, indicadores de desempenho, ações, responsáveis e prazos para execução do plano.

2. METODOLOGIA

A metodologia aplicada no desenvolvimento do planejamento estratégico da DPGE considera o *Balanced Scorecard* – BSC.

O BSC é um sistema de gestão, com estrutura formada por quatro perspectivas organizacionais, distintas e balanceadas entre si:

- Sociedade: permite a identificação de necessidades das pessoas que buscam o serviço da DPGE, bem como busca adequar sua prática de trabalho às necessidades identificadas. Essa perspectiva também aborda estratégias relacionadas com a responsabilidade sócio-ambiental, tema tratado ultimamente por organizações que



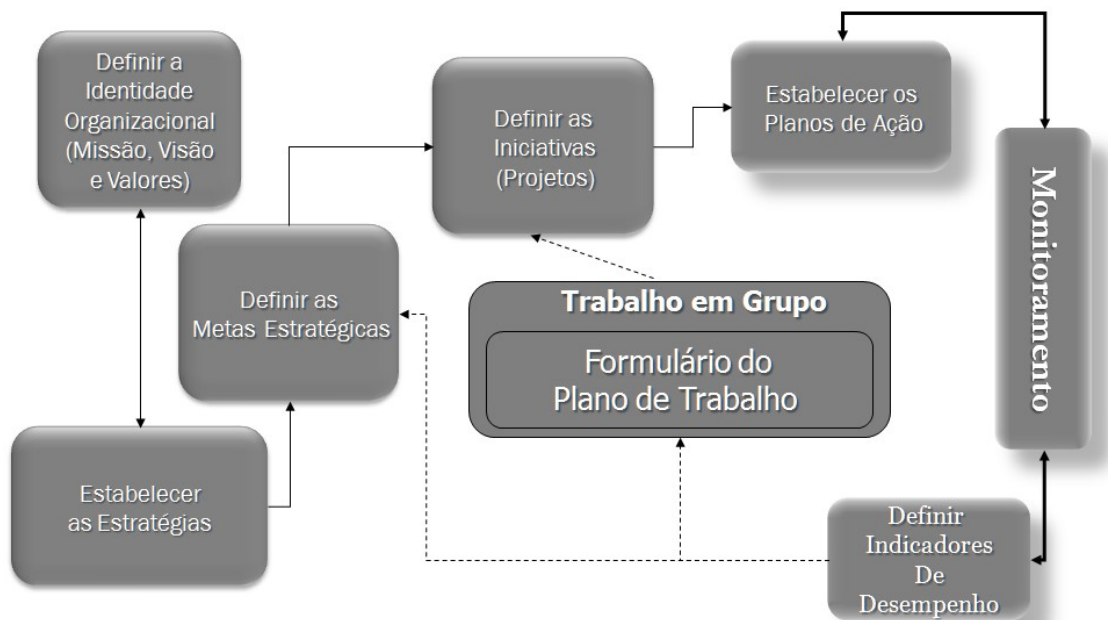
promovem ações voltadas para manutenção/sustentabilidade do meio-ambiente e da sociedade em geral.

- Procedimentos Internos: é possível a identificação de práticas e rotinas críticas em que a DPGE deve alcançar o máximo de eficiência. A criatividade gerencial e a otimização de fluxos e da comunicação interna também figuram como prioridade da perspectiva de procedimento interno.
- Aprendizado e Crescimento: identifica qual a infra-estrutura e procedimentos necessários para a DPGE crescer e melhorar com a passagem do tempo. Neste sentido a perspectiva trata da motivação e reciclagem de funcionários, do aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e do alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.
- Orçamento: trata da obtenção e aplicação eficaz dos recursos financeiros que garantam as atividades da DPGE, incluindo as ações e projetos estratégicos tidos como prioritários.

Essas quatro perspectivas devem formar um conjunto coeso e interdependente, sendo estabelecidas estratégias, indicadores e iniciativas que garantam o alcance dos desafios estabelecidos nos temas estratégicos. O instrumento utilizado para o registro dessas informações é o Mapa Estratégico, onde é demonstrada a relação de causa e efeito entre as estratégias e as perspectivas, todos direcionados para a Missão e Visão institucional.



Metodologia de Planejamento



O resultado final dessa metodologia é um conjunto de Estratégias, Metas, Iniciativas, Planos de Ação e Indicadores que orientam a organização em relação às Estratégias a serem alcançadas.

3. PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico apresentado a seguir demonstra o método utilizado para desenvolvimento do planejamento. No primeiro momento foi definida a Identidade Organizacional da DPGE (Missão, Visão e Valores), apresentada no **item a**, e no segundo, momento as Estratégias, Metas, Indicadores e Iniciativas.



As estratégias e metas foram desenvolvidas considerando 04 (quatro) perspectivas organizacionais já citadas acima e apresentadas a seguir, no **item b**.

Com a definição das Estratégias relacionadas às perspectivas organizacionais é gerado o Mapa Estratégico da DPGE, demonstrado no **item c**. Por fim, será apresentado o resumo das Iniciativas relacionadas com as estratégias apresentadas no **item d**. O detalhamento dos Planos de Ação será apresentado no **Anexo I** desse documento.

a. Identidade Organizacional

A Identidade Organizacional da instituição deve refletir informações orientativas:

- Missão: registra a razão de ser da unidade administrativa, para que veio, ou seja, o parâmetro principal para todas as ações e projetos;
- Visão: reflete aonde e como a área administrativa quer chegar e ser reconhecida. Normalmente a visão indica um marco temporal para avaliação da sua identidade organizacional.
- Valores: são as características de comportamento que os colaboradores da organização devem desenvolver para um melhor desempenho.

O quadro abaixo apresenta a Identidade Organizacional desenvolvida pelos colaboradores da DPGE.



Identidade Organizacional	
Visão	Consolidar-se como Instituição de excelência, reconhecida e valorizada por toda a sociedade como essencial ao sistema de justiça.
Missão	Promover a assistência jurídica integral e gratuita a todos os necessitados, prestando serviço público eficiente e eficaz.
Valores	Legalidade, Impessoalidade e Moralidade: obedecer aos princípios constitucionais regentes da Administração Pública, notadamente no que concerne ao zelo pelo interesse público, pela probidade e pela moralidade administrativas. Eficiência e eficácia: prestar serviço em grau de excelência à população, buscando cumprir os objetivos institucionais, de forma plena e efetiva. Transparência e Publicidade: praticar os atos com visibilidade, aprimorando os canais de comunicação e transparência. Cooperação: trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados. Ética: agir com integridade e higidez moral em todas as suas ações e relações institucionais Responsabilidade Socioambiental: adotar padrões de responsabilidade socioambiental nas ações cotidianas Inovação: permanente processo de reinvenção das rotinas de trabalho para otimizar os recursos disponíveis Modernização: adoção de modelos de gestão administrativos atuais para alcançar a missão institucional

b. Estratégias

As Estratégias devem ser definidas para direcionar a organização ao cumprimento da sua missão. Devem ser definidas metas para a realização das estratégias estabelecidas.

Os indicadores estão diretamente relacionados com as estratégias, sendo necessário por parte dos líderes dos projetos, o acompanhamento de suas evoluções.

O quadro abaixo apresenta as Estratégias estabelecidas pela DPGE, relacionadas às suas perspectivas e metas.

PERSPECTIVA	ESTRATÉGIA	META
Sociedade	Garantir celeridade e qualidade no atendimento das demandas da DPGE	Meta 1: ampliar em 10 % ao ano a solução extrajudicial dos conflitos até Dezembro de 2013 Meta 2: ampliar em 5% ao ano a média mensal de atendimentos por defensor até



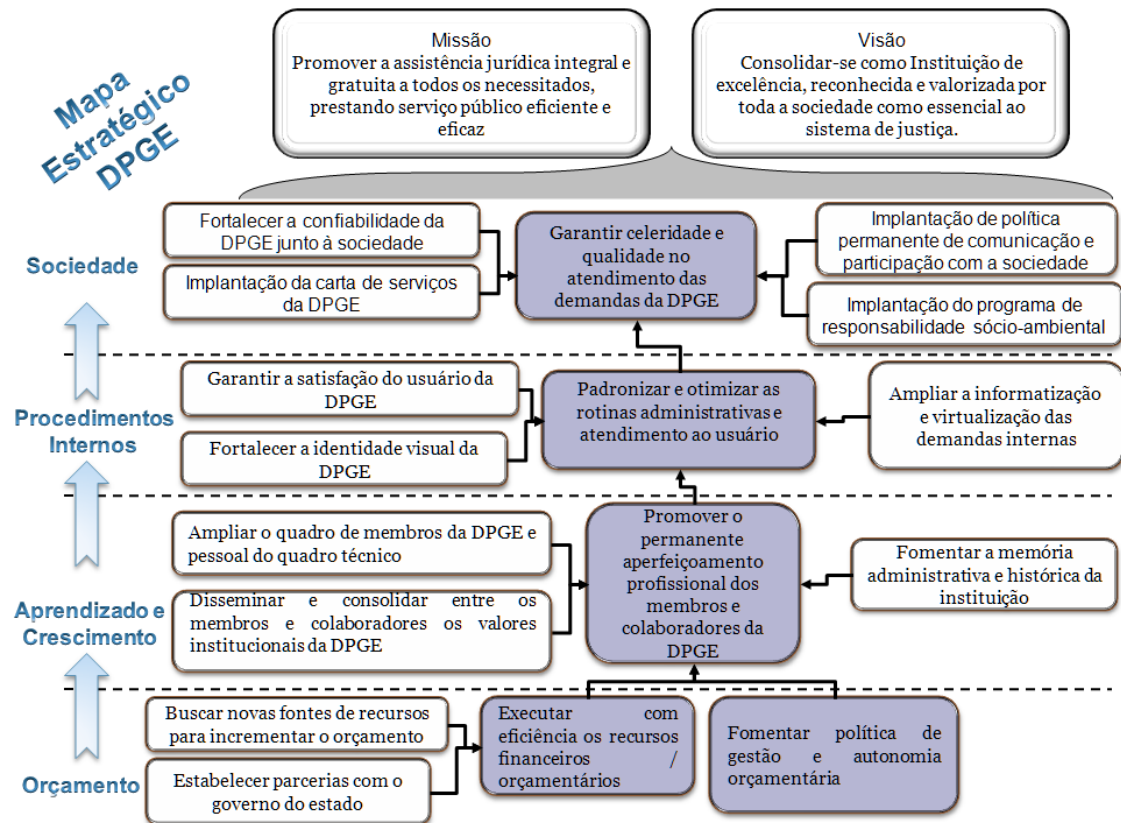
		Dezembro de 2013 Meta 3: celebrar 10 convênios com instituições de ensino, públicas e privadas, até dezembro de 2013
	Fortalecer a confiabilidade da DPGE junto à sociedade	Meta 1 : ampliar em 10 % ao ano a solução extrajudicial dos conflitos
	Implantação de política permanente de comunicação e participação com a sociedade	Meta 4: fomentar 10 (dez) momentos de diálogo da DPGE com a sociedade até dezembro/2013 Meta 5: ampliar em 20% até dezembro de 2012 o atendimento do “Alô Defensoria”
	Implantação da carta de serviços da DPGE	Meta 6: divulgação da carta de serviços em 100% os locais de atuação da DPGE até dezembro de 2012
	Implantação do programa de responsabilidade sócio-ambiental	Meta 7: implantação de programa de reciclagem de materiais de consumo até dezembro de 2013
Procedimentos Internos	Garantir a satisfação do usuário da DPGE	Meta 8: implantar sistemática de avaliação de satisfação do usuário até junho de 2012
	Ampliar a informatização e virtualização das demandas internas	Meta 9: ampliar a virtualização das demandas internas em 10% até dezembro de 2012
	Fortalecer a identidade visual da DPGE	Meta 10: Implantar em 100% dos instrumentos de identificação visual nos órgão de atuação da DPGE
	Padronizar e otimizar as rotinas administrativas e atendimento ao usuário	Meta 11: Definir 100% dos fluxogramas dos procedimentos internos da DPGE
Aprendizado e Crescimento	Promover o permanente aperfeiçoamento profissional dos membros e colaboradores da DPGE	Meta 12: Garantir carga horária mínima de 08 horas de capacitação por defensor, servidor e colaborador por ano Meta 13: Ampliar em 10% a quantidade anual de membros da DPGE com participação em curso de especialização, mestrado e doutorado até Dezembro de 2014
	Ampliar o quadro de membros da DPGE e servidores do quadro técnico	Meta 14: Ampliar em 20% o quadro de membros da DPGE até Dezembro de 2013 Meta 15: Readequar o quadro de servidores técnicos da DPGE até Dezembro de 2013
	Fomentar a memória administrativa e histórica da instituição	Meta 16: Instituir 2 ações voltadas à memória administrativa e histórica da instituição até Dezembro de 2013



	Disseminar e consolidar entre os membros e colaboradores os valores institucionais da DPGE	Meta 17: Sensibilizar e desenvolver todos os membros e colaboradores da DPGE em 100% dos valores institucionais , até Dezembro 2013
Orçamento	Fomentar política de gestão e autonomia orçamentária	Meta 18: Realizar estudo de viabilidade da autonomia orçamentária da DPGE até Dezembro de 2012
	Executar com eficiência os recursos financeiros /orçamentários	Meta 19: Alcançar a execução de 100% dos recursos financeiros e orçamentários anualmente
	Buscar novas fontes de recursos para incrementar/otimizar os recursos orçamentários	Meta 20: Celebrar 02 convênios com órgãos do governo federal até Dezembro de 2013 Meta 21: Incrementar em 05% o recurso financeiro oriundo do FAADEP até Dezembro de 2013
	Estabelecer parcerias com o governo do estado	Meta 22: Celebrar 10 convênios com órgãos estaduais até Dezembro de 2013

c. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um instrumento que permite a visualização das estratégias através das relações de causa e efeito, e desses, com a missão e visão de futuro da instituição. Proporciona também o alinhamento da instituição com suas estratégias e iniciativas prioritárias. Demonstra também que existe um sentido lógico na relação entre as perspectivas, evidenciando que a perspectiva Econômico/Financeiro será a grande força motriz para a execução do Plano Estratégico.



d. Iniciativas

As Iniciativas são Ações ou Projetos registrados e detalhados em Planos de Ação, onde estão informações como etapas ou atividades a serem realizadas, responsável pela etapa e o prazo para cumprimento da etapa. Essas informações subsidiam o processo de monitoramento do plano estratégico.

O total de Iniciativas no planejamento da DPGE é de 37 (trinta e sete), sendo que, visando uma maior objetividade das ações propostas, foram priorizados 28 (vinte e oito) iniciativas para atuação imediata, as quais estão detalhadas em Planos de Ação, disponibilizados em Formulários específicos.



PERSPECTIVA	ESTRATÉGIA	INICIATIVA
Sociedade	Garantir celeridade e qualidade no atendimento das demandas da DPGE	Projeto 1: adequação das salas do Fórum - Líder Túlio Projeto 2: adequação do efetivo de estagiários - Líder Levi Projeto 3: criação da triagem inteligente no Fórum Clóvis Beviláqua - Líder Isabelle Projeto 4: criação do sistema de atendimento informatizado do NCA - Líder Juan Projeto 5: implantação de 05 núcleos da DPGE - Líder Juan Projeto 6: instrumentalização de ações de usucapião para feitura de laudo pericial de engenharia – Líder Tiago Filgueiras
	Fortalecer a confiabilidade da DPGE junto à sociedade	Projeto 7: expansão central de conciliação da DPGE – Líder Rozane
	Implantação de política permanente de comunicação e participação com a sociedade	Projeto 8: educação em direitos nos bairros do João XXIII, Mucuripe e Tancredo Neves – Líder Josilane Projeto 9: campanha institucional de divulgação do “Alô Defensoria” no interior do estado – Líder Levi
	Implantação da carta de serviços da DPGE	Projeto 10: campanha de esclarecimento quanto a utilização das ferramentas da Carta de Serviço (campanha on line e off line) – Líder Waleska
	Implantação do programa de responsabilidade sócio-ambiental	Projeto 11: criação de sinalização de economia de energia em todas as dependências da DPGE – Líder Túlio
Procedimentos Internos	Garantir a satisfação do usuário da DPGE	Projeto 12: aplicação do IPPS na estrutura de atendimento da DPGE e análise dos dados obtidos – Líder Waleska
	Ampliar a informatização e virtualização das demandas internas	Projeto 13: implantar sistema de atendimento informatizado - Líder Juan
	Fortalecer a identidade visual da DPGE	Projeto 14: desenvolvimento e divulgação do manual técnico de padronização visual de petições e demais documentos da DPGE – Líder Bheron
	Padronizar e otimizar as rotinas administrativas e atendimento ao usuário	Projeto 15: curso de capacitação de simplificação de processos em parceria com EGP/Gespublica – Líder Waleska



PERSPECTIVA	ESTRATÉGIA	META
Aprendizado e Crescimento	Promover o permanente aperfeiçoamento profissional dos membros e colaboradores da DPGE	Projeto 16: elaborar programa anual de capacitação da DPGE – Lider Karinne Projeto 17: implantar Escola Superior da Defensoria Pública – Lider Karinne
	Ampliar o quadro de membros da DPGE e servidores do quadro técnico	Projeto 18: elaborar edital de concurso público para defensores públicos – Lider Gustavo Projeto 19: elaborar projeto de lei para ampliação do quadro técnico – Lider Bheron Projeto 20: elaborar edital de concurso público para quadro técnico da DPGE – Lider Karinne
	Fomentar a memória administrativa e histórica da instituição	Projeto 21: memorial da DPGE – Lider Angélica
	Disseminar e consolidar entre os membros e colaboradores os valores institucionais da DPGE	Projeto 22: divulgação interna dos valores institucionais da DPGE – Lider Bheron
Orçamento	Fomentar política de gestão e autonomia orçamentária	Projeto 23: elaboração do orçamento para encaminhamento ao poder executivo – Lider Epaminondas
	Executar com eficiência os recursos financeiros /orçamentários	Projeto 24: implantar sistemática de acompanhamento da execução orçamentária – Lider Epaminondas
	Buscar novas fontes de recursos para incrementar/otimizar os recursos orçamentários	Projeto 25: realizar convênio com UFC na área de engenharia – Lider Thiago Filgueiras Projeto 26: apresentar projeto de mediação comunitária ao Ministério da Justiça – Lider Izabelle Projeto 27: estimular a execução de honorários advocatícios em favor da DPGE – Lider Rubens
	Estabelecer parcerias com o governo do estado	Projeto 28: elaborar projeto de identificação de 10 campos da atuação da DPGE – Lider Rubens

As Iniciativas que não foram priorizadas para atuação no primeiro momento do planejamento são:

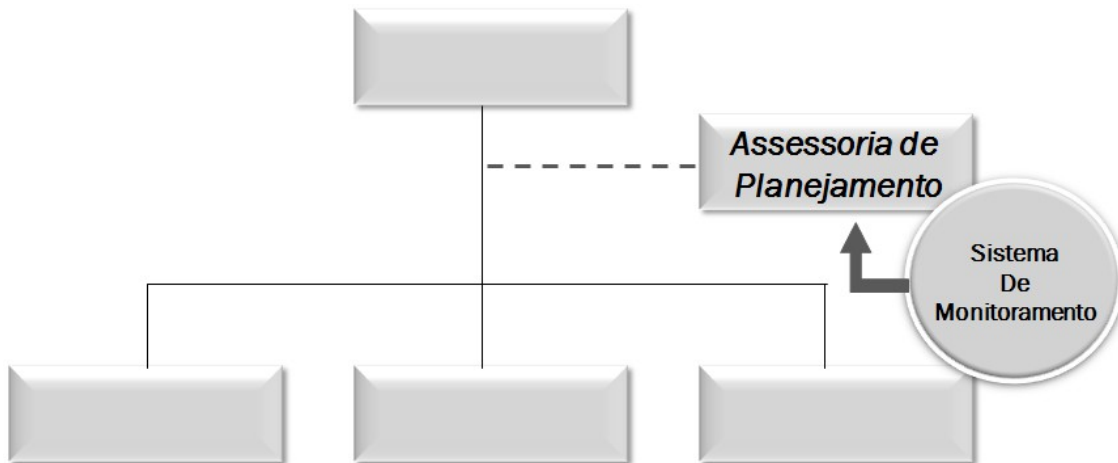


PERSPECTIVA	ESTRATÉGIA	INICIATIVA
Sociedade	Garantir celeridade e qualidade no atendimento das demandas da DPGE	Projeto 1: Defensoria nas universidades Projeto 2: Regularização da guarda de menores internados e/ou em atendimento no Hospital das Clínicas
	Fortalecer a confiabilidade da DPGE junto à sociedade	Projeto 3: amigos da DPGE Projeto 4: criação do Dia da Conciliação da DPGE
	Implantação de política permanente de comunicação e participação com a sociedade	Projeto 5: criação do Prêmio da Ouvidoria externa: "Defensor Público cidadão promovendo justiça humana e social"
	Implantação do programa de responsabilidade sócio-ambiental	Projeto 6: Desenvolvimento do Manual Verde da DPGE
Procedimento Interno	Garantir a satisfação do usuário da DPGE	Projeto 7: Capacitação de equipe no Instrumento de Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPSS
	Padronizar e otimizar as rotinas administrativas e atendimento ao usuário	Projeto 8: Elaborar projeto de simplificação dos processos da DPGE
Aprendizado e Crescimento	Promover o permanente aperfeiçoamento profissional dos membros e colaboradores da DPGE	Projeto 9: Adequar a Resolução 19/2007 que regulamenta os critérios para participação em cursos
	Fomentar a memória administrativa e histórica da instituição	Projeto 10: Publicação de livros sobre a história da DPGE

Essas Iniciativas devem ser executadas à medida que as Iniciativas prioritizadas sejam concluídas.

4. SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO

O Plano Estratégico necessita de monitoramento constante de sua execução e resultados. Para tanto, a existência de uma estrutura organizacional e de uma sistemática de acompanhamento é de alta importância para uma implementação satisfatória do plano e avaliação periódica.



Esse monitoramento deve ser realizado pela unidade administrativa responsável pelo planejamento institucional através de três níveis de acompanhamento:

◆ Acompanhamento dos Planos de Ação

- Reuniões Periódicas: ocorre através de reuniões mensais com a presença dos administradores de projetos, onde os mesmos devem relatar de forma sucinta a evolução do seu projeto.
- Verificação do cumprimento dos prazos: são analisados os prazos sugeridos para as etapas do projeto, sendo essa análise realizada em relação ao cumprimento das datas e o controle de eventuais alterações das mesmas.
- Acompanhamento das causas e providências: no caso de etapas atrasadas é obrigatória a apresentação por parte do administrador de projeto o relato das causas que provocaram o atraso da execução da etapa prevista e as providências tomadas para a retomada da normalidade de execução do projeto.

◆ Monitoramento e análise dos indicadores

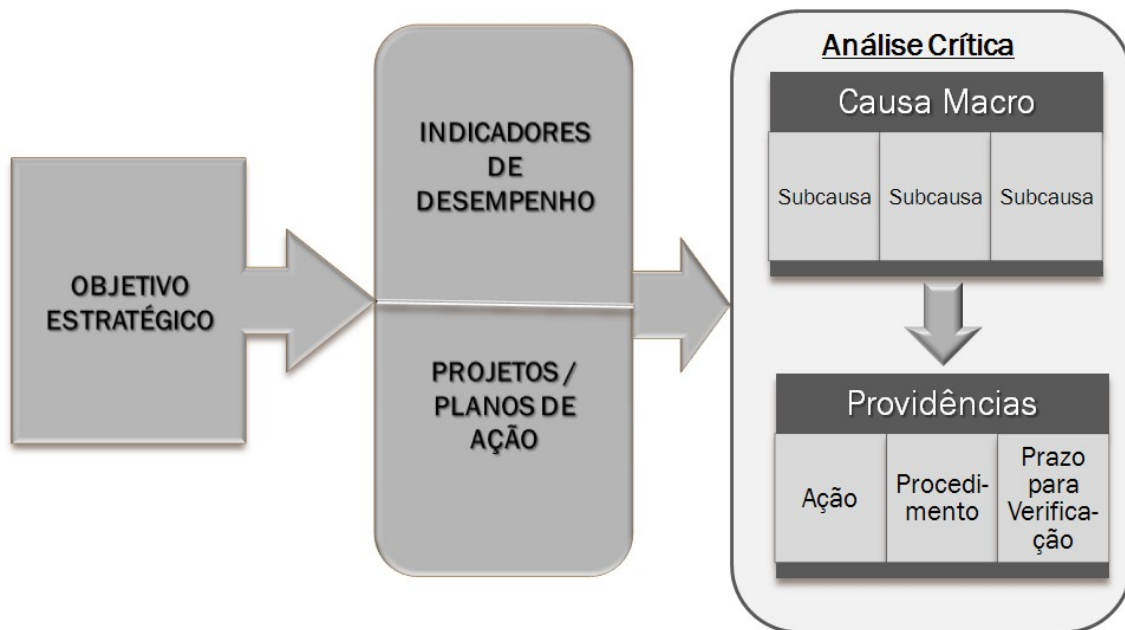
- Acompanhamento dos indicadores: a evolução dos indicadores deve ser monitorada a cada período de apuração.

◆ Análise Crítica

- A Análise Crítica está diretamente relacionada com os resultados indesejáveis dos indicadores estratégicos e dos Planos de Ação. A realização da análise crítica ocorre através da descoberta das causas que estão provocando o desvio:



- As causas podem ser decompostas em sub-causas, seguindo uma estrutura hierárquica. A sub-causa é a razão pela qual a causa original está ocorrendo;
- Para solucionar uma ou mais causas são criadas providências. Estas são ações a serem executadas pelos envolvidos na análise crítica.



O resultado do acompanhamento é demonstrado através de 04 (quatro) indicadores de desempenho administrados pela área de planejamento conforme tabela a seguir:



Demonstrativo de Resultados Do Acompanhamento

Índice de Reuniões Realizadas	Índice de Projetos Implementados	Índice de Etapas Cumpridas do Projeto	Índice de Providências Atendidas
$\frac{\text{Qtde Reuniões Realizadas}}{\text{Qtde Reuniões Definidas}}$	$\frac{\text{Qtde Projetos Implantados}}{\text{Qtde Projetos Definidos}}$	$\frac{\text{Qtde de Etapas executadas dentro do Prazo}}{\text{Qtde de Etapas a serem executadas}}$	$\frac{\text{Qtde Providências Atendidas}}{\text{Qtde Providências Apresentadas}}$

Para cada índice de acompanhamento existe um conceito, demonstrado abaixo:

ÍNDICE DE REUNIÕES REALIZADAS

RESULTADO	META	INDICADOR	CONCEITOS
Cumprimento do cronograma de reuniões	100% das reuniões programadas realizadas dentro do cronograma previsto	$\frac{\text{Qtde Reuniões Realizadas}}{\text{Qtde Reuniões Previstas}}$	<p><u>Qtde Reuniões Realizadas</u> No. de reuniões de acompanhamento do Plano Operacional realizadas conforme o cronograma de reuniões</p> <p><u>Qtde Reuniões Previstas</u> No. Total de reuniões de acompanhamento do Plano Operacional previstas</p>

ÍNDICE DE PROJETOS IMPLEMENTADOS

RESULTADO	META	INDICADOR	CONCEITOS
Projetos implementados dentro do prazo estabelecido	100% dos Projetos implementados dentro do prazo estabelecido no Plano Operacional	$\frac{\text{Qtde Projetos Implementados}}{\text{Qtde Projetos Previstos}}$	<p><u>Qtde Projetos Implementados</u> No. De Projetos do Plano Operacional implementados na sua totalidade</p> <p><u>Qtde Projetos Previstos</u> No. Total de Projetos previstos no Plano Operacional</p>



ÍNDICE DE ETAPAS CUMPRIDAS DO PROJETO

RESULTADO	META	INDICADOR	CONCEITOS
Etapas executadas dentro dos prazos estabelecidos nos Projetos	100% das Etapas executadas dentro dos prazos estabelecidos	$\frac{\text{Qtde de Etapas executadas dentro do Prazo}}{\text{Qtde de Etapas a serem executadas}}$	<u>Qtde Etapas executadas dentro do Prazo</u> No. de Etapas do Projeto executadas dentro dos prazos estabelecidos no Plano Operacional <u>Qtde Etapas a serem executadas</u> No. de Etapas estabelecidas nos Projetos previstos no Plano Operacional

ÍNDICE DE PROVIDÊNCIAS ATENDIDAS

RESULTADO	META	INDICADOR	CONCEITOS
Providências atendidas dentro dos prazos estabelecidos na Análise Crítica	100% das Providências atendidas dentro dos prazos estabelecidos	$\frac{\text{Qtde Providências Atendidas}}{\text{Qtde Providências Apresentadas}}$	<u>Qtde Providências Atendidas</u> No. de Providências estabelecidas na Análise Crítica e atendidas dentro dos prazos estabelecidos <u>Qtde Providências Apresentadas</u> No. de Providências apresentadas na Análise Crítica

Os índices da Sistemática de Acompanhamento devem ser divulgados mensalmente com o objetivo de informar aos colaboradores da DPGE a evolução do Plano Estratégico.



DEFENSORIA PÚBLICA GERAL
DO ESTADO DO CEARÁ

APÊNDICE