



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

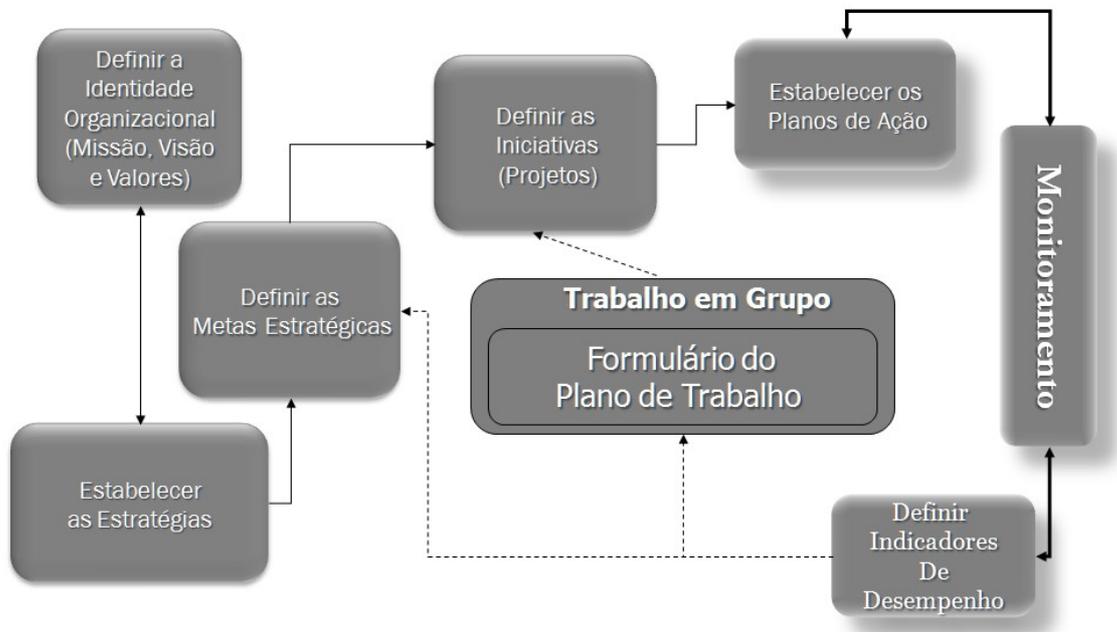
promovem ações voltadas para manutenção/sustentabilidade do meio-ambiente e da sociedade em geral.

- 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 |   |
|---------------------------|---|
| <b>Visão</b>              | Consolidar-se como Instituição de excelência, reconhecida e valorizada por toda a sociedade como essencial ao sistema de justiça.   |
| <b>Missão</b>             | Promover a assistência jurídica integral e gratuita a todos os necessitados, prestando serviço público eficiente e eficaz.  |
| <b>Valores</b>            | <b>Legalidade, Impessoalidade e Moralidade:</b> obedecer aos princípios constitucionais regentes da Administração Pública, notadamente no que concerne ao zelo pelo interesse público, pela probidade e pela moralidade administrativas.<br><b>Eficiência e eficácia:</b> prestar serviço em grau de excelência à população, buscando cumprir os objetivos institucionais, de forma plena e efetiva.<br><b>Transparência e Publicidade:</b> praticar os atos com visibilidade, aprimorando os canais de comunicação e transparência.<br><b>Cooperação:</b> trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.<br><b>Ética:</b> agir com integridade e higidez moral em todas as suas ações e relações institucionais<br><b>Responsabilidade Socioambiental:</b> adotar padrões de responsabilidade socioambiental nas ações cotidianas<br><b>Inovação:</b> permanente processo de reinvenção das rotinas de trabalho para otimizar os recursos disponíveis<br><b>Modernização:</b> 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  |
|------------------|---|---|
| <b>Sociedade</b> | Garantir celeridade e qualidade no atendimento das demandas da DPGE | <b>Meta 1:</b> ampliar em 10 % ao ano a solução extrajudicial dos conflitos até Dezembro de 2013<br><b>Meta 2:</b> ampliar em 5% ao ano a média mensal de atendimentos por defensor até |



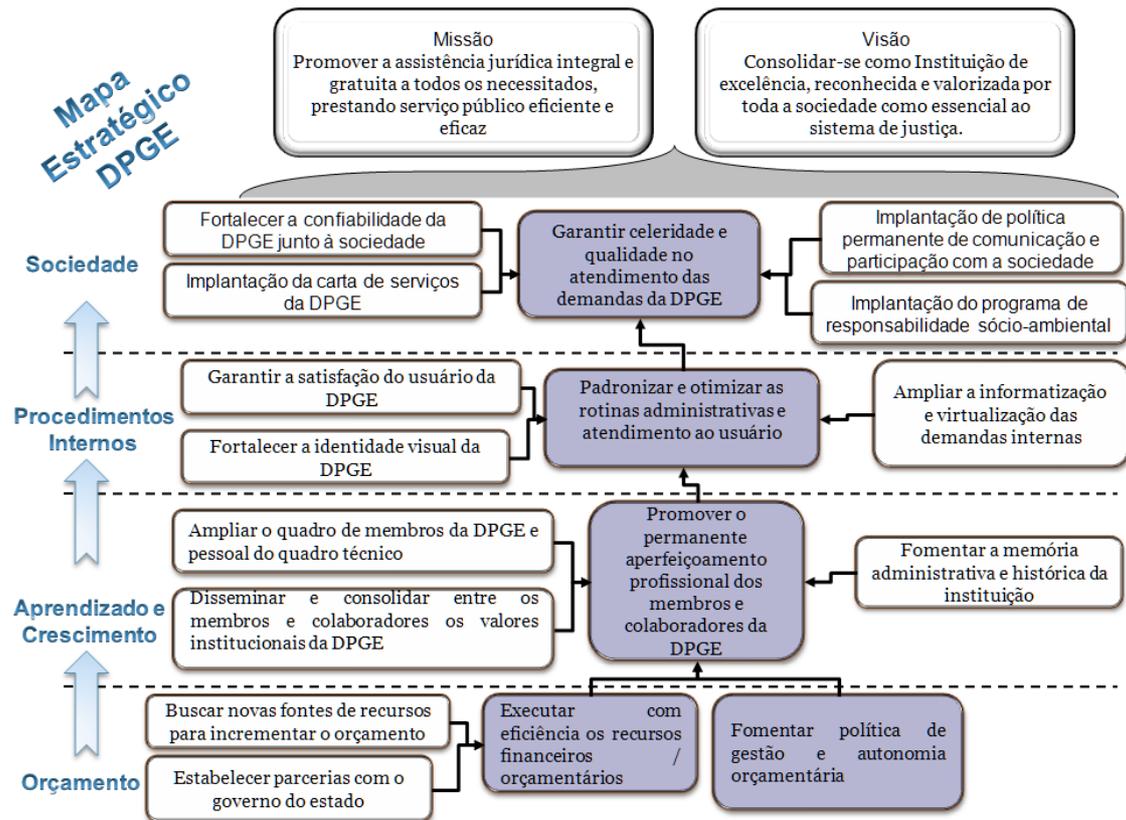
|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
|                           |  | Dezembro de 2013<br><b>Meta 3:</b> celebrar 10 convênios com instituições de ensino, públicas e privadas, até dezembro de 2013   |
|                           | Fortalecer a confiabilidade da DPGE junto à sociedade                                  | <b>Meta 1 :</b> ampliar em 10 % ao ano a solução extrajudicial dos conflitos   |
|                           | Implantação de política permanente de comunicação e participação com a sociedade       | <b>Meta 4:</b> fomentar 10 (dez) momentos de diálogo da DPGE com a sociedade até dezembro/2013<br><b>Meta 5:</b> ampliar em 20% até dezembro de 2012 o atendimento do “Alô Defensoria”   |
|                           | Implantação da carta de serviços da DPGE   | <b>Meta 6:</b> divulgação da carta de serviços em 100% os locais de atuação da DPGE até dezembro de 2012   |
|                           | Implantação do programa de responsabilidade sócio-ambiental                            | <b>Meta 7:</b> implantação de programa de reciclagem de materiais de consumo até dezembro de 2013  |
| Procedimentos Internos    | Garantir a satisfação do usuário da DPGE   | <b>Meta 8:</b> implantar sistemática de avaliação de satisfação do usuário até junho de 2012   |
|                           | Ampliar a informatização e virtualização das demandas internas                         | <b>Meta 9:</b> ampliar a virtualização das demandas internas em 10% até dezembro de 2012   |
|                           | Fortalecer a identidade visual da DPGE   | <b>Meta 10:</b> Implantar em 100% dos instrumentos de identificação visual nos órgão de atuação da DPGE  |
|                           | Padronizar e otimizar as rotinas administrativas e atendimento ao usuário              | <b>Meta 11:</b> Definir 100% dos fluxogramas dos procedimentos internos da DPGE  |
| Aprendizado e Crescimento | Promover o permanente aperfeiçoamento profissional dos membros e colaboradores da DPGE | <b>Meta 12:</b> Garantir carga horária mínima de 08 horas de capacitação por defensor, servidor e colaborador por ano<br><b>Meta 13:</b> 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                     | <b>Meta 14:</b> Ampliar em 20% o quadro de membros da DPGE até Dezembro de 2013<br><b>Meta 15:</b> Readequar o quadro de servidores técnicos da DPGE até Dezembro de 2013  |
|                           | Fomentar a memória administrativa e histórica da instituição                           | <b>Meta 16:</b> 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 | <b>Meta 17:</b> 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                                       | <b>Meta 18:</b> Realizar estudo de viabilidade da autonomia orçamentária da DPGE até Dezembro de 2012  |
|           | Executar com eficiência os recursos financeiros /orçamentários                             | <b>Meta 19:</b> Alcançar a execução de 100% dos recursos financeiros e orçamentários anualmente  |
|           | Buscar novas fontes de recursos para incrementar/otimizar os recursos orçamentários        | <b>Meta 20:</b> Celebrar 02 convênios com órgãos do governo federal até Dezembro de 2013<br><b>Meta 21:</b> Incrementar em 05% o recurso financeiro oriundo do FAADEP até Dezembro de 2013 |
|           | Estabelecer parcerias com o governo do estado  | <b>Meta 22:</b> 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              | <b>Projeto 1:</b> adequação das salas do Fórum - Líder Túlio<br><b>Projeto 2:</b> adequação do efetivo de estagiários - Líder Levi<br><b>Projeto 3:</b> criação da triagem inteligente no Fórum Clóvis Beviláqua - Líder Isabelle<br><b>Projeto 4:</b> criação do sistema de atendimento informatizado do NCA - Líder Juan<br><b>Projeto 5:</b> implantação de 05 núcleos da DPGE - Líder Juan<br><b>Projeto 6:</b> instrumentalização de ações de usucapião para feitura de laudo pericial de engenharia – Líder Tiago Filgueiras |
|                        | Fortalecer a confiabilidade da DPGE junto à sociedade                            | <b>Projeto 7:</b> expansão central de conciliação da DPGE – Líder Rozane   |
|                        | Implantação de política permanente de comunicação e participação com a sociedade | <b>Projeto 8:</b> educação em direitos nos bairros do João XXIII, Mucuripe e Tancredo Neves – Líder Josilane<br><b>Projeto 9:</b> campanha institucional de divulgação do “Alô Defensoria” no interior do estado – Líder Levi  |
|                        | Implantação da carta de serviços da DPGE   | <b>Projeto 10:</b> 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                      | <b>Projeto 11:</b> criação de sinalização de economia de energia em todas as dependências da DPGE – Líder Túlio  |
| Procedimentos Internos | Garantir a satisfação do usuário da DPGE   | <b>Projeto 12:</b> aplicação do IPPS na estrutura de atendimento da DPGE e análise dos dados obtidos – Líder Waleska   |
|                        | Ampliar a informatização e virtualização das demandas internas                   | <b>Projeto 13:</b> implantar sistema de atendimento informatizado - Líder Juan   |
|                        | Fortalecer a identidade visual da DPGE   | <b>Projeto 14:</b> 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        | <b>Projeto 15:</b> 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     | <b>Projeto 16:</b> elaborar programa anual de capacitação da DPGE – Lider Karinne<br><b>Projeto 17:</b> implantar Escola Superior da Defensoria Pública – Lider Karinne   |
|                           | Ampliar o quadro de membros da DPGE e servidores do quadro técnico                         | <b>Projeto 18:</b> elaborar edital de concurso público para defensores públicos – Lider Gustavo<br><b>Projeto 19:</b> elaborar projeto de lei para ampliação do quadro técnico – Lider Bheron<br><b>Projeto 20:</b> elaborar edital de concurso público para quadro técnico da DPGE – Lider Karinne           |
|                           | Fomentar a memória administrativa e histórica da instituição                               | <b>Projeto 21:</b> memorial da DPGE – Lider Angélica  |
|                           | Disseminar e consolidar entre os membros e colaboradores os valores institucionais da DPGE | <b>Projeto 22:</b> divulgação interna dos valores institucionais da DPGE – Lider Bheron   |
| Orçamento                 | Fomentar política de gestão e autonomia orçamentária                                       | <b>Projeto 23:</b> elaboração do orçamento para encaminhamento ao poder executivo – Lider Epaminondas   |
|                           | Executar com eficiência os recursos financeiros /orçamentários                             | <b>Projeto 24:</b> implantar sistemática de acompanhamento da execução orçamentária – Lider Epaminondas   |
|                           | Buscar novas fontes de recursos para incrementar/otimizar os recursos orçamentários        | <b>Projeto 25:</b> realizar convênio com UFC na área de engenharia – Lider Thiago Filgueiras<br><b>Projeto 26:</b> apresentar projeto de mediação comunitária ao Ministério da Justiça – Lider Izabelle<br><b>Projeto 27:</b> estimular a execução de honorários advocatícios em favor da DPGE – Lider Rubens |
|                           | Estabelecer parcerias com o governo do estado  | <b>Projeto 28:</b> 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:

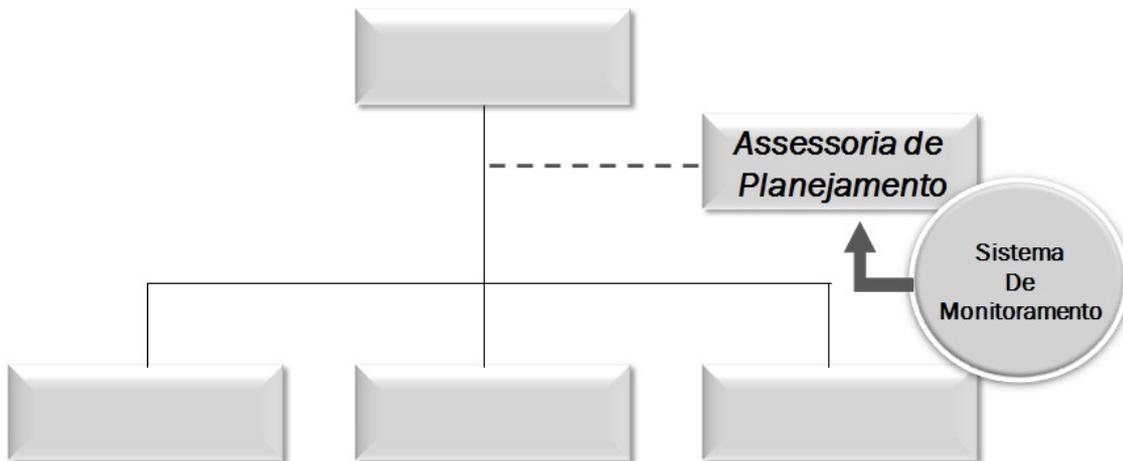


| PERSPECTIVA               | ESTRATÉGIA   | INICIATIVA   |
|---------------------------|--|--|
| Sociedade                 | Garantir celeridade e qualidade no atendimento das demandas da DPGE                    | <b>Projeto 1:</b> Defensoria nas universidades<br><b>Projeto 2:</b> Regularização da guarda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

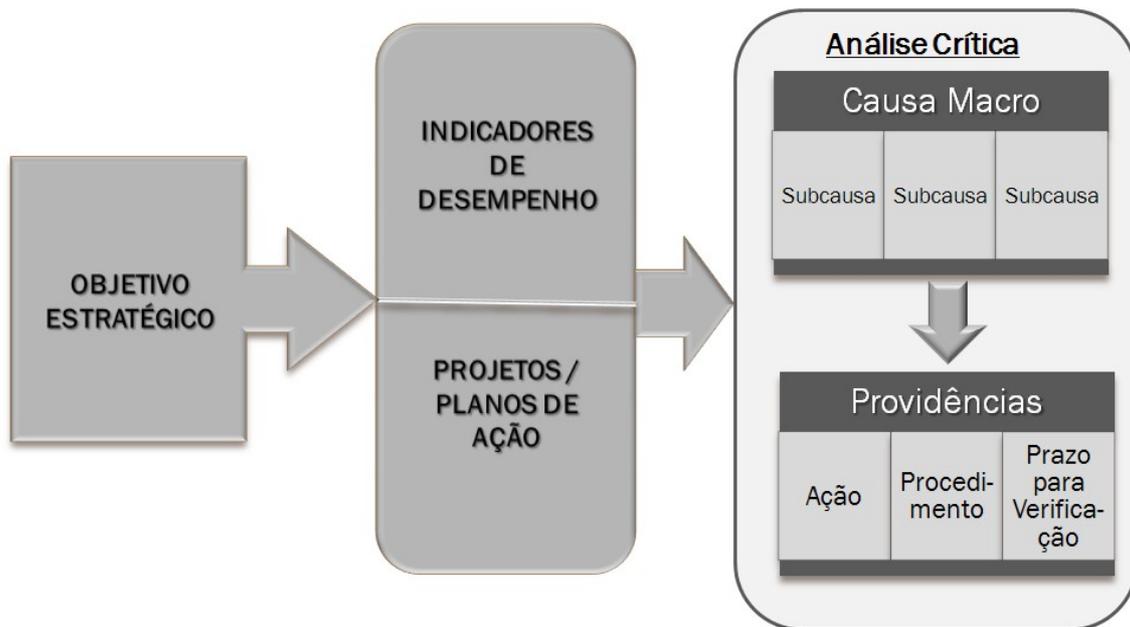
- Acompanhamento dos indicadores: a evolução dos indicadores deve ser monitorada a cada período de apuração.

◆ 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 | $\frac{\text{Qtde Reuniões Realizadas}}{\text{Qtde Reuniões Previstas}}$ | <u>Qtde Reuniões Realizadas</u><br>No. de reuniões de acompanhamento do Plano Operacional realizadas conforme o cronograma de reuniões<br><br><u>Qtde Reuniões Previstas</u><br>No. Total de reuniões de acompanhamento do Plano Operacional previstas |

### 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 | $\frac{\text{Qtde Projetos Implementados}}{\text{Qtde Projetos Previstos}}$ | <u>Qtde Projetos Implementados</u><br>No. De Projetos do Plano Operacional implementados na sua totalidade<br><br><u>Qtde Projetos Previstos</u><br>No. Total de Projetos previstos no Plano Operacional |



## 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><br>No. de Etapas do Projeto executadas dentro dos prazos estabelecidos no Plano Operacional<br><br><u>Qtde Etapas a serem executadas</u><br>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><br>No. de Providências estabelecidas na Análise Crítica e atendidas dentro dos prazos estabelecidos<br><br><u>Qtde Providências Apresentadas</u><br>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