



**PLANO  
ESTRATÉGICO**  
2016 - 2026



**Defensoria Pública**  
BAHIA



**30**  
A N O S



Defensoria  
Pública  
BAHIA

# PLANO ESTRATÉGICO 2016 - 2026







# Ficha Técnica

EDIÇÃO INAUGURAL – Plano Estratégico 2016-2026

Copyright © 2016 Defensoria Pública do Estado da Bahia

Permitida a reprodução de qualquer parte desta edição,  
desde que citada a fonte.



**Defensoria Pública  
BAHIA**

Bahia. Defensoria Pública do Estado da Bahia

Plano Estratégico 2016-2026. Salvador: Defensoria  
Pública do Estado da Bahia, 2016. 64pp.: Il. color

Edição Inaugural do Plano Estratégico da Defensoria  
Pública do Estado da Bahia 2016-2026

1. Plano Estratégico. I. Defensoria Pública do Estado  
da Bahia.

Defensoria Pública do Estado da Bahia

Avenida Ulisses Guimarães, nº 3.386, Edf. MultiCab Empresarial

CEP 41745-007, Sussuarana, Salvador - Bahia





# GESTÃO DPE/BA 2015-2017

**Defensoria Pública Geral:** Clériston Cavalcante de Macêdo

**Subdefensoria Pública Geral:** Rafson Saraiva Ximenes

**Corregedoria-Geral:** Maria Auxiliadora Teixeira

**Coordenação Executiva das Defensorias Especializadas:** Gianna Gerbasi Sampaio Almeida de Moraes

**Coordenação Executiva das Defensorias Regionais:** Walter Nunes Fonseca Júnior

**Escola Superior da Defensoria Pública da Bahia:** Firmiane Venâncio

**Ouvidoria-Geral:** Vilma Reis

**Diretoria-Geral:** Gilda Maria Filgueiras Gordilho

**Diretoria Administrativa:** Juliana Rodamilans de Paiva Lopes da Silva

**Diretoria de Planejamento e Orçamento:** Mônica Simon Viana Costa Lujan

**Diretoria de Finanças:** Ana Lúcia Almeida dos Santos

**DP Especializada de Família:** Donila de Sá Fonseca

**DP Especializada da Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente:** Maria Carmen Albuquerque Novais

**DP Especializada do Idoso:** Laise de Carvalho Leite

**DP Especializada Cível e de Fazenda Pública:** Roberta Mafra/Gil Braga

**DP Especializada de Proteção aos Direitos Humanos e Itinerante:** Eva Rodrigues

**DP Especializada Criminal e de Execução Penal:** Maurício Saporito

**DP Especializada da Curadoria Especial:** Mônica Paula Oliveira Pires de Aragão

**1ª DP Regional – Feira de Santana:** Marcelo Santana Rocha

**2ª DP Regional – Vitória da Conquista:** Lúdio Rodrigues Bonfim

**3ª DP Regional – Ilhéus:** Fabianne de Oliveira Souza/Cristiane da Silva Barreto

**4ª DP Regional – Itabuna:** George Santos Araújo

**5ª DP Regional – Juazeiro:** Wesclei Amicés Marques Pedreira

**6ª DP Regional – Santo Antônio de Jesus:** Marcio Marcílio de Eça Santos





# *Organização e Produção Executiva da Publicação*

## **CONSULTORIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda.

## **IMPRESSÃO**

Gráfica Santa Bárbara

Julho/2016

## **CONSULTORES**

Raul José dos Santos Grumbach

Rodrigo Grumbach

Fernando Leme Franco

Joe Weider da Silva

Marco Antônio Soares Garrido

Edênia Dumont

## **PROJETO GRÁFICO**

SLA Propaganda

## **REGISTROS FOTOGRÁFICOS**

Assessoria de Comunicação Social da DPE/BA

Shutterstock



# Equipes de Trabalho

## **DECISOR ESTRATÉGICO - DE**

Clérison Cavalcante de Macêdo  
Cristina Ulm Ferreira Araújo  
Daniel Soeiro Freitas  
Janaína Canário Carvalho  
Pedro Paulo Casali Bahia  
Rafson Saraiva Ximenes

## **GRUPO DE CONTROLE - GC**

Aline Santana Couto  
Diogo de Castro Costa  
Francisco das Chagas Almeida Rebelo  
Graziela Oggioni Pereira  
Maria Rosa Silva Barboza Santos  
Thales José Costa de Almeida  
Coordenação: Rafson Saraiva Ximenes

## **NÚCLEO DE SISTEMATIZAÇÃO - NS**

### *DEFENSORES PÚBLICOS:*

Analeide Leite de Oliveira Accioly  
André Lima Cerqueira  
André Maia de Carvalho Martins  
Antônio Raul Borges Palmeira

Cristiane da Silva Barreto Nogueira  
Donila Ribeiro Gonzalez de Sá Fonseca  
Eva dos Santos Rodrigues  
Fabiana Almeida Miranda  
Fabianne de Oliveira Souza  
Firmiane Venâncio do Carmo Souza  
George Santos Araújo  
Gianna Gerbasi Sampaio Almeida de Moraes  
Gil Braga de Castro Silva  
Gisele Aguiar Ribeiro Pereira Argolo  
Igor Raphael de Novaes Santos  
Isabel Cristina Souza Neves Almeida  
José Renato Bernardes da Costa  
Josenilda Alves Ferreira  
Laise de Carvalho Leite Maltez  
Lúdio Rodrigues Bonfim  
Marcelo Santana Rocha  
Marcio Marcilio de Eça Santos  
Marcus Cavalcanti Sampaio  
Maria Auxiliadora Santana B. Teixeira  
Maria Carmem Albuquerque Novaes  
Maurício Garcia Saporito  
Mônica de Paula Oliveira Pires de Aragão

Paula Pereira de Almeida  
Rita de Cássia Moure Orge Lima  
Robson Vieira Santos  
Soraia Ramos Lima  
Walter Nunes Fonseca Júnior  
Wesclei Amicés Marques Pedreira  
Wesley Sodré Alves de Oliveira

### *SERVIDORES:*

Ana Lúcia Almeida dos Santos  
Arnaldo Souza Moreira Neto  
Gisele Cristiane Bezerra Alves  
Jair Costa Pereira  
Juliana Rodamilans de Paiva Lopes da Silva  
Larissa Gonçalves de Novaes  
Laurindo Grilo Matos  
Maria de Fátima Cardozo  
Maria do Socorro de Sant'Anna Lopes  
Mônica Simon Viana Costa Lujan  
Ricardo Silva Lins  
Rita de Cássia Sá Viana  
Sandro Augusto e Silva Paraíso  
Vanda Maria Amorim  
Zeneide Maria Fernandes Neves



# Sumário

|  |         |
|--|---------|
| Mensagem do Defensor Público Geral .....                             | 10 e 11 |
| Apresentação .....   | 13      |
| Um novo modelo de gestão .....                                       | 14 e 15 |
| Formulação do Plano e implantação da gestão estratégica .....        | 16      |
| Planejamento e gestão orientados para resultados .....               | 17      |
| Relação das perspectivas do Plano, orientadas para o resultado ..... | 18      |
| Etapas de construção do Plano Estratégico .....                      | 19 a 22 |
| Identidade Estratégica .....   | 23      |
| • Missão .....   | 24      |
| • Visão .....  | 25      |
| • Princípios .....   | 26      |
| • Valores .....  | 27 e 28 |
| • Fatores críticos e sucesso .....                                   | 29      |
| • Políticas institucionais .....                                     | 30      |
| • Mapa Estratégico .....   | 31      |



|  |         |
|--|---------|
| Prospectiva estratégica: geração de cenários ..... | 32 a 38 |
| Objetivos e estratégias .....                      | 39      |
| 1. Perspectiva Sociedade .....                     | 40      |
| 2. Perspectiva Processos Internos .....            | 41 a 44 |
| 3. Perspectiva Aprendizado e Crescimento .....     | 45 e 46 |
| 4. Perspectiva Financeira .....                    | 47      |
| Defensores Públicos .....                          | 48 a 52 |
| Referências .....                                  | 53 a 56 |
| Anexos .....                                       | 57      |
| Anexo 1 - Noções do Método Grumbach .....          | 58 e 59 |
| Anexo 2 - Glossário .....                          | 60 a 63 |

# Mensagem do Defensor Público Geral

*A Defensoria Pública do Estado da Bahia completou no último dia 25 de dezembro de 2015 trinta anos de existência no sistema de justiça baiano, ao longo dos quais tem desempenhado uma das mais sublimes missões, que é proporcionar acesso a direitos às pessoas em situação de vulnerabilidade.*

*Nesse momento de celebração, não nos pareceu suficiente apenas olhar para trás e perceber o quanto crescemos e nos fortalecemos como instituição. Precisávamos nos planejar para o futuro e assim projetar mais sonhos e iniciativas por uma Defensoria Pública que se notabilizasse pela extensão e qualidade dos serviços que presta à população baiana.*

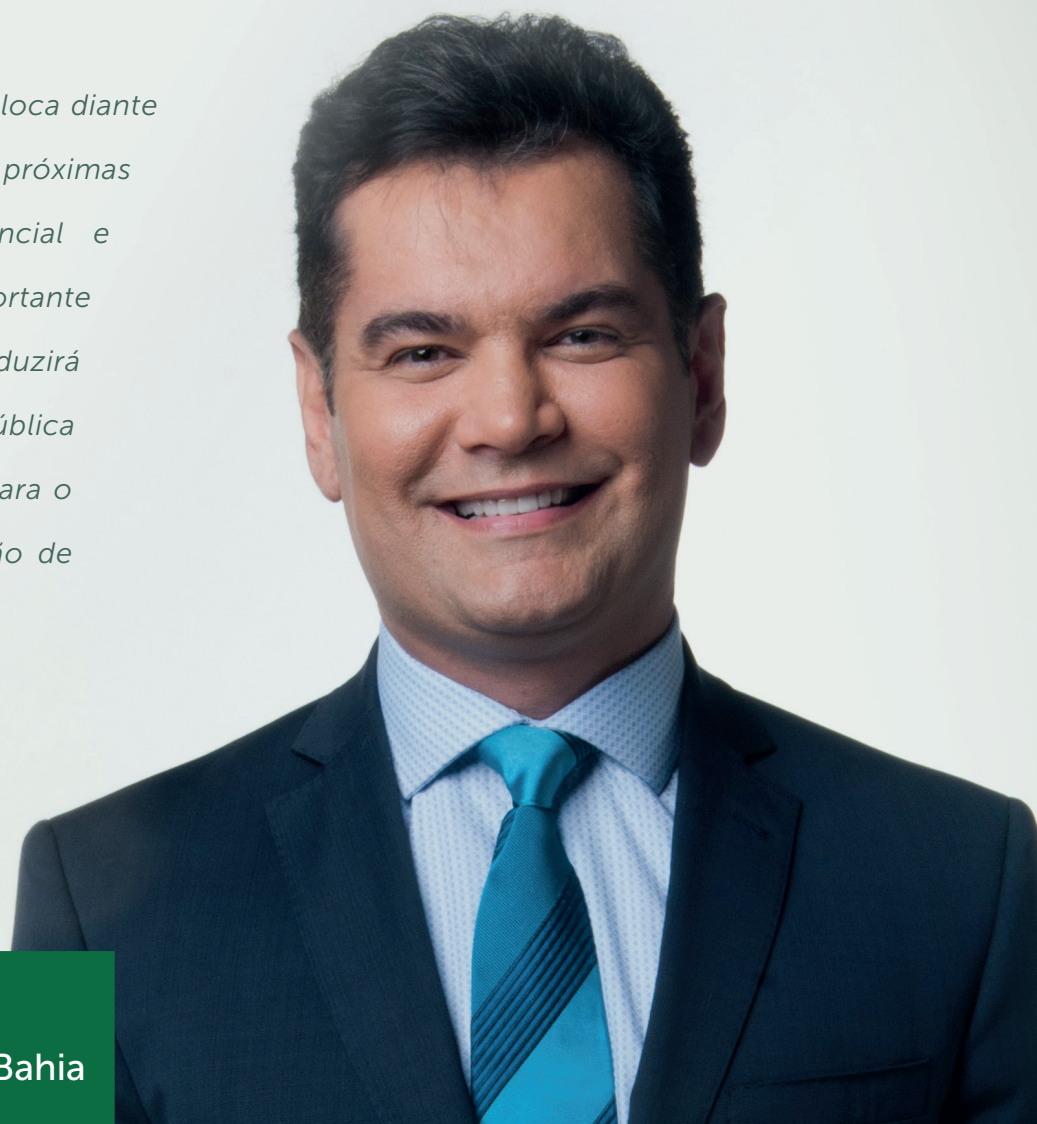
*Na consecução dessa tarefa, indispensável foi lançar mão de uma ferramenta que nos possibilitasse analisar o atual contexto em que a Defensoria Pública da Bahia está inserida e tentar visualizar, na simulação de diversos cenários e prospecções, quais caminhos deveremos trilhar na próxima década. Optamos, assim, pela utilização do instrumental que o planejamento estratégico nos oferta.*

*Nos últimos meses, defensores públicos, servidores e especialistas de diversas áreas, conduzidos por uma consultoria especializada, passaram a analisar o funcionamento atual da Defensoria Pública, sua estrutura, seus nós e suas possibilidades de crescimento a partir da avaliação de atuação especializada nas diversas áreas do direito e demais ciências conexas.*



*Mais importante de toda essa reflexão e planejamento estratégico foi a decisão adotada por um modelo de instituição que possibilitasse aos cidadãos e cidadãs o acesso a direitos numa perspectiva menos tutelar. O papel da Defensoria Pública, portanto, deixa de ser meramente de assistência jurídica e passa a ser desencadeador de uma cidadania emancipatória.*

*Temos consciência do desafio imenso que se coloca diante de nós, mas a construção coletiva que segue nas próximas páginas, alcançada pela contribuição presencial e pela ampla consulta digital acerca desse importante instrumento institucional, certamente nos conduzirá ao aperfeiçoamento da gestão da Defensoria Pública e pelo desenho de uma instituição que acena para o futuro como pilar fundamental na concretização de uma cidadania plena para todas e todos.*



**Clériston Cavalcante de Macêdo**  
Defensor Público Geral do Estado da Bahia



*Compositor de destinos  
Tambor de todos os ritmos  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Entro num acordo contigo  
Tempo, tempo, tempo, tempo...*

**Caetano Veloso**





# Apresentação

Na mitologia grega, Cronos, o Deus-Tempo, pai de todos os outros deuses, era conhecido por se alimentar dos próprios filhos. Assim, o tempo seguia devorando a tudo, compondo livremente os destinos. Até que um dia Zeus o enfrentou e venceu. A partir de então, percebeu-se que se é impossível controlar o futuro, pelo menos é possível agir para tentar um acordo com o tempo e ajudar a construí-lo.

Na tentativa de influir nos nossos rumos, de forma democrática e transparente, todos os defensores públicos e servidores da instituição foram chamados a pensar sobre a Defensoria Pública na próxima década. Além disso, foi aberta uma consulta a toda a população, para entender como eram vistas questões que nos pareciam fundamentais. Foi uma oportunidade inigualável de refletir criticamente sobre a instituição e atuar para melhorá-la.

O primeiro produto desse esforço se encontra neste documento, que deve nortear o desenvolvimento da Defensoria Pública do Estado da Bahia e até mesmo a atuação cotidiana dos seus integrantes. Aqui temos desde ações concretas aos princípios que devem guiá-las. É evidente que o planejamento deve ser modificado ao longo dos anos. É condição do seu sucesso a flexibilidade e a capacidade de adaptação às inevitáveis modificações de cenários. Caberá aos atuais e futuros gestores ainda a definição de prioridades e estratégias. Mas ninguém precisará caminhar no escuro.

Para finalizar esta apresentação, é indispensável agradecer a todos que participaram de cada etapa e especialmente aos competentes servidores que compuseram o Grupo de Controle, Aline Santana Couto, Diogo de Castro Costa, Francisco das Chagas Almeida Rebelo, Graziela Oggioni Pereira, Maria Rosa Silva Barboza Santos e Thales Almeida, Larissa Gonçalves de Novaes, Mônica Simon Lujan e Vanda Amorim, que participaram das últimas reuniões desse grupo. Foram os responsáveis por condensar todas as ideias trazidas e transformá-las nesta estrutura organizada. Quem conhece e vive a Defensoria imagina o quanto esse trabalho foi hercúleo, pois o que nos sobra são ideias e, claro, ideais.

# Um novo modelo de gestão

A Defensoria Pública é a única instituição de todo o sistema de justiça a ter de modo expresso declarada a função de tomar partido da parcela mais empobrecida economicamente e mais discriminada socialmente da população. O seu ponto de partida é a afirmação desta parcialidade. Ela não é, e não pode ser, neutra.

Em uma análise rápida, pode-se pensar que o lado defendido pela Defensoria Pública apresenta a vantagem de trazer simpatia ao seu crescimento. É comum o tapinha nas costas acompanhado de um elogio: “A Defensoria Pública é a carreira mais nobre”. O problema começa quando se lembra que o lado da instituição está muito longe da nobreza. Os serviços públicos oferecidos ao público-alvo da Defensoria Pública sempre foram relegados a segundo plano. Por que razão, em relação ao sistema de justiça, haveria uma boa vontade espontânea?

A Defensoria tem o desafio de apoiar as garantias penais e ser contra o abuso do encarceramento, em um período histórico em que os discursos fáceis e comprovadamente equivocados do punitivismo e da guerra às drogas ganham tantos adeptos. É uma instituição que se posiciona pela diversidade em uma sociedade homofóbica, pela afirmação em uma sociedade racista, pelo empoderamento das mulheres em uma sociedade machista e por aí vai. Alie-se a tudo isso um profundo desconhecimento sobre o que é Defensoria e temos o nosso cenário atual.

Por todos esses motivos, vemos entristecidos a naturalização da escassez de defensores públicos. Mas não há tempo para lamentos. Durante 30 anos a Defensoria Pública baiana enfrentou todos os desafios, apoiada na certeza da necessidade da sua existência e na dedicação dos seus componentes. Mas qualquer gestor, ao iniciar um trabalho, logo percebia como surgem assustadoramente situações críticas a resolver a cada dia. Sempre é necessário trocar o pneu com o carro em movimento. Mas, pior que isso é a constante mudança de rota, por não haver definição impessoal prévia sobre o caminho a ser seguido.

Pela consciência do tamanho dos obstáculos que precisa enfrentar, a Defensoria Pública entendeu a necessidade de realização de um planejamento estratégico, maior que qualquer gestão ou qualquer gestor. Trata-se de política de Estado e não de governo. Quais os possíveis cenários para o futuro e como estaremos preparados para eles? Todos os defensores públicos e todos os servidores foram chamados a responder essas perguntas. Não há dúvidas de que essa postura permite



mais força e coesão. Os efeitos serão sentidos em um futuro próximo.

Caberá, contudo, a cada componente desta instituição compreender e se orientar pelos valores e as diretrizes construídas nesse processo, que na verdade não começou na elaboração deste livro, mas muito antes: em 26 dezembro de 1985, quando a Defensoria baiana nasceu.

Em 2008, durante visita da Defensoria Pública aos Pataxós Hã-Hã-Hãe, na cidade de Pau Brasil, os donos da casa foram questionados se alguma vez o Estado havia comparecido espontaneamente à aldeia. A resposta uníssona foi: “Só a polícia”. Eis um resumo do papel da Defensoria: romper com essa realidade. No fundo, por baixo de toda a técnica aqui utilizada, o que pretendemos, planejamos e sonhamos é tão somente extirpar essa espécie de fragilidade social de toda a Bahia. Vamos à luta!

**Rafson Saraiva Ximenes**

**Subdefensor Público Geral do Estado da Bahia**

**Coordenador do Grupo de Controle**

**do Planejamento Estratégico da Defensoria Pública da Bahia**





# Formulação do Plano e implantação da gestão estratégica

Em 2009, mediante compromisso de elevar a capacidade da gestão institucional e consequente melhoria do cumprimento da sua finalidade básica de prestação de assistência jurídica, a Defensoria Pública do Estado da Bahia prospectou no mercado consultoria especializada na área de planejamento estratégico. A seleção resultou na contratação de empresa para prover suporte na implementação de atividade através da metodologia Planejamento Estratégico Situacional, o que resultou num primeiro diagnóstico da instituição.

Em outubro de 2015, às vésperas de completar 30 anos de idade institucional, com o objetivo de elaborar um novo modelo de gestão estratégica baseado em visão de futuro e foco em resultados, a Defensoria Pública do Estado da Bahia, após ampla pesquisa acerca das metodologias existentes, formalizou a contratação da consultoria Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda., empresa especializada na prestação de serviços de capacitação e assessoria nas áreas de planejamento estratégico e inteligência estratégica.

A referida empresa, com ampla experiência na consultoria a órgãos públicos e privados, adota o Método Grumbach, idealizado pelo seu sócio-administrador, doutor Raul

Grumbach, que, além de utilizar as ferramentas básicas de planejamento estratégico tradicionais, agrega a metodologia de cenários prospectivos, permitindo uma gestão estratégica de médio e longo prazos, apoiada em inteligência estratégica e suíte de softwares.

Para viabilizar a constante atualização do Plano Estratégico até o ano de 2026, o objeto da contratação engloba não apenas a prestação do serviço de consultoria, como também a licença da suíte BrainstormingWeb – formada pelos Módulos PumaWeb, LinceWeb, JaguarWeb, CenarioWeb e RiscoWeb – e o treinamento de grupo de trabalho e demais envolvidos no projeto.

Dessa forma, a Defensoria Pública do Estado da Bahia segue firme no propósito de construir um futuro melhor, cumprindo a sua missão de defesa dos direitos individuais e coletivos dos vulneráveis, a fim de contribuir para a garantia da dignidade da pessoa humana.



# Planejamento e gestão orientados para resultados

A metodologia empregada – Método Grumbach – informatizada na suíte de softwares BrainstormingWeb, possibilitará a priorização e sincronização das iniciativas estratégicas para posterior gerenciamento de programas, projetos e ações e monitoramento de indicadores de desempenho e resultado, bem como o monitoramento do ambiente externo – variáveis e atores – por meio de processos de inteligência, traduzindo-se em um planejamento e gestão orientados para resultados.

Dessa forma, será possível a implantação de um sistema de gestão com uma estruturação lógica de causa e efeito, através da interação de objetivos e iniciativas estratégicos, que determinará um grupo coerente de indicadores, para obter, como produto final, a consecução das estratégias de atuação e, por consequência, alcançar os objetivos de resultado (perspectiva da sociedade), em atendimento à Missão da instituição.

Desse modo, os esforços serão direcionados, impedindo a dispersão de ações e recursos, mantendo-se o foco na implementação da estratégia, ou seja, priorizando-se o resultado.

Sendo assim, ao aplicar-se essa ferramenta de gestão, a performance organizacional pode ser mensurada por

intermédio da análise dos objetivos e iniciativas, distribuídos em quatro perspectivas distintas e complementares, aplicando-se para o acompanhamento da execução princípios do Balanced Scorecard (BSC):

**Perspectiva da “Sociedade” (resultado)** – permite que a instituição oriente suas ações estratégicas com foco em resultado e atenda efetivamente aos anseios da sociedade;

**Perspectiva dos “Processos Internos”** – identifica os processos mais críticos, possibilitando a planificação e execução de ações para o alcance das estratégias e a realização dos objetivos estratégicos;

**Perspectiva de “Aprendizado e Crescimento”** – valoriza a capacidade das pessoas e dos sistemas de informação e a motivação da organização; e

**Perspectiva “Financeira”** – objetiva o crescimento de receitas, a redução dos custos e a melhoria da produtividade, gerando uma sustentação organizacional.

Logo, pode-se concluir que é indispensável planejar, executar e monitorar todas as iniciativas da organização, objetivando sedimentar ideais, investir em pessoas e gerenciar as mudanças, produzindo um portfólio de projetos e programas transformadores da realidade institucional que se refletirá na consecução dos objetivos de resultado (perspectiva da sociedade) e, consequentemente, no respeito às expectativas da sociedade.

# Relação das perspectivas do Plano, orientadas para o resultado

## PERSPECTIVA SOCIEDADE (OBJETIVOS DE RESULTADO)

Contribuir para a garantia de dignidade das pessoas

Contribuir para a inclusão social

Contribuir para o acesso à Justiça

PERSPECTIVA  
APRENDIZADO  
E CRESCIMENTO

PERSPECTIVA  
PROCESSOS  
INTERNOS

PERSPECTIVA  
FINANCEIRA



# Etapas de construção do Plano Estratégico

## ETAPA 1 – IDENTIFICAÇÃO DO SISTEMA

A primeira etapa da construção do Plano Estratégico, denominada Identificação do Sistema, consistiu na identificação e inserção no software BrainstormingWeb de informações inerentes à instituição. Após algumas reuniões, que contaram com a participação de membros e servidores da Defensoria Pública do Estado da Bahia, foi delineada a estrutura organizacional e mapeados os processos e recursos da instituição, para definição do escopo do planejamento.





## ETAPA 2 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



Uma vez identificado o sistema, deu-se início à etapa do Diagnóstico Estratégico, segundo passo da metodologia adotada e que teve como finalidade a identificação dos pontos fortes e fracos da instituição, bem como das ameaças e oportunidades presentes no ambiente em que ela se insere.

Para viabilizar a realização desta etapa da metodologia, foi realizado o I Encontro do Comitê de Planejamento, em que membros e servidores da Defensoria Pública do Estado da Bahia foram convidados e estimulados a analisar a estrutura organizacional e o mapeamento dos processos e recursos da instituição, inserindo indicadores de avaliação de resultados. A ampla participação dos membros e servidores resultou no cadastramento de 366 processos, 303 recursos e 555 indicadores de processos.





### ETAPA 3 – VISÃO ESTRATÉGICA

A terceira etapa da metodologia teve início com o desenvolvimento de duas fases: 1) análise da visão de presente; e 2) análise da visão de futuro. A primeira fase dessa etapa teve como finalidade o estabelecimento de medidas de curto e médio prazos, relacionadas à visão atual do sistema (medidas reativas). Por sua vez, a segunda fase da etapa objetivou a proposição de medidas de médio e longo prazos, a partir de uma visão de futuro do ambiente – medidas preativas e proativas – com base nos Cenários Mais Provável e Alvo.



Em relação à fase de visão de futuro, é importante salientar que no dia 02 de dezembro de 2015 foi realizado o II Encontro do Comitê de Planejamento, que contou com a participação de 168 pessoas, dentre membros e servidores da Defensoria Pública do Estado da Bahia, para coleta de ideias por meio da técnica de Brainstorming, visando a elaboração de questões estratégicas, em número de 12, e respectivas ambientações – com limite temporal fixado em 31 de dezembro de 2026 – utilizadas na Pesquisa Delphi, a qual foi apreciada por peritos convidados e interessados da sociedade, que responderam quanto às probabilidades de ocorrência daqueles eventos. As respostas apresentadas tornaram possível a construção de um Cenário Mais Provável e o estabelecimento de medidas para suas consequências (medidas preativas). Posteriormente,

estabeleceu-se um Cenário Alvo e respectivas medidas proativas, visando o protagonismo da DPE/BA na construção de um futuro que lhe seja virtuoso.



Ainda nessa etapa, foi realizada a chamada fase de avaliação de medidas e gestão de resistências, momento em que foram analisadas de forma criteriosa as medidas sugeridas e identificadas as possíveis resistências internas e externas geradas por elas.





## ETAPA 4 – CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



Nesta etapa, em 15 de março de 2016, durante o III Encontro do Comitê de Planejamento, todas as medidas propostas em decorrência do diagnóstico estratégico e dos cenários prospectivos gerados por meio da Pesquisa Delphi foram classificadas e consolidadas de acordo com as 54 iniciativas estratégicas, vinculadas às 34 estratégias que compõem os 19 objetivos estratégicos. Também nesse momento foram revistos os dados fundamentais do sistema, propostas as pertinentes alterações, submetida a minuta do Plano Estratégico à análise do Defensor Público Geral e, ao final, aprovada e consolidada a versão definitiva do Plano Estratégico.

## ETAPA 5 – GESTÃO ESTRATÉGICA

Publicado o Plano Estratégico, dá-se início ao processo de Gestão Estratégica, por meio da execução das iniciativas estratégicas e do acompanhamento dos resultados.





*Identidade  
Estratégica*



# Missão



Defender os direitos individuais e coletivos dos vulneráveis, de forma integral e gratuita, a fim de contribuir para a garantia da dignidade das pessoas.



# Visão



Ser reconhecida pela efetividade de sua atuação na defesa dos direitos individuais e coletivos dos vulneráveis.





# Princípios

Padrões pelos quais nos guiamos nas tomadas de decisões, definições de modelos e estratégias. Representam o modo de pensar e as diretrizes de atuação que norteiam os comportamentos, procedimentos e tomadas de decisões dentro da organização.

- **A afirmação do Estado Democrático de Direito.**
- **A prevalência, a relevância e a efetividade dos direitos humanos.**
- **A primazia da dignidade da pessoa humana e a redução das desigualdades sociais.**
- **A garantia dos princípios constitucionais da ampla defesa e do contraditório.**



# Valores



São os princípios – guias da organização – incorporados à sua maneira de agir. São conjuntos de padrões éticos que norteiam a vida cotidiana da instituição e a dos seus integrantes. Mais do que uma simples declaração de princípios, os valores se revelam pelas atitudes e comportamentos que a organização adota diante dos desafios que enfrenta ao longo de sua existência.

## VALORES

## DEFINIÇÕES

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Compromisso</b>             | Agir de forma proativa, íntegra, engajada e responsável com os compromissos assumidos para garantir o alcance dos resultados.  |
| <b>Ética</b>                   | Agir conforme normas e princípios, no sentido de conduzir as ações e atitudes a uma escolha justa, legal e moral.  |
| <b>Inclusão social</b>         | Garantir os direitos fundamentais às pessoas, principalmente aos grupos vulneráveis.   |
| <b>Independência</b>           | Atuar com isenção e autonomia funcional com base no interesse público.   |
| <b>Inovação</b>                | Explorar com sucesso novas ideias essenciais para a sustentabilidade da Defensoria Pública e estimular a criatividade para garantir os direitos da população vulnerável.   |
| <b>Orgulho institucional</b>   | Ter orgulho daquilo que faz, da maneira pela qual faz, daqueles com quem e para quem faz.  |
| <b>Profissionalismo</b>        | Atuar de forma responsável e comprometida com os objetivos institucionais, enfatizando o trabalho de equipe.   |
| <b>Respeito à diversidade</b>  | Desenvolver atitudes de respeito à diversidade gerada pelas diferenças de classe, gênero, etnia, orientação sexual, capacidades, enfim de atributos que fazem parte da identidade pessoal e definem a condição do sujeito na cultura e na sociedade. |
| <b>Respeito ao cidadão</b>     | Garantir o respeito ao indivíduo e suas peculiaridades, atendendo ao contexto econômico e social no qual está inserido, assegurando os direitos fundamentais, individuais, coletivos e sociais do ser humano.  |
| <b>Responsabilidade social</b> | Promover discurso político, social e jurídico na defesa dos direitos humanos.  |
| <b>Sensibilidade social</b>    | Atuar buscando a compreensão das realidades vivenciadas pelos usuários dos serviços.   |
| <b>Solidariedade</b>           | Atuar, sempre, procurando garantir a inclusão social, o respeito aos direitos das minorias e a democracia.   |
| <b>Tempestividade</b>          | Desenvolver as ações em tempo hábil, a fim de evitar ou minimizar danos.   |
| <b>Transparência</b>           | Dar publicidade, de forma acessível e clara, aos atos de gestão, contribuindo para o controle social.  |





## Fatores críticos de sucesso

São pré-condições internas, de diferentes naturezas, relacionadas tanto aos seus ativos tangíveis quanto aos intangíveis e essenciais para que a organização atinja seus objetivos.

- Autonomia administrativa e financeira
- Comprometimento e envolvimento
- Comunicação eficiente e eficaz
- Conhecimento da sociedade
- Cultura de inovação
- Desenvolvimento de pessoas e do conhecimento
- Estrutura e gestão administrativa eficientes
- Força de trabalho apropriada
- Fortalecimento da imagem institucional
- Fortalecimento da unidade funcional
- Gestão estratégica participativa
- Inteligência estratégica estruturada e eficaz
- Interlocução e articulação junto ao Estado
- Recursos financeiros, materiais e tecnológicos adequados

# Políticas institucionais

São diretrizes gerais que expressam os limites dentro dos quais as ações dos integrantes da instituição devem se desenvolver, na busca dos seus Objetivos Estratégicos. Devem ser coerentes com os limites éticos estabelecidos pelos valores compartilhados pela instituição.

## ADOTAR A ESTRATÉGIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Reavaliar de forma sistêmica e prospectiva os objetivos institucionais e recursos necessários para a sua consecução.

## FOMENTAR A PROATIVIDADE

Estimular a postura antecipativa e a inovação constante com foco na atuação resolutiva.

## FORTALECER A UNIDADE INSTITUCIONAL

Promover integração e atuação concatenada.

## PROMOVER A COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

Realizar parcerias estratégicas para o atendimento satisfatório das demandas sociais.

## PROMOVER A UTILIZAÇÃO RACIONAL E RESPONSÁVEL DE RECURSOS

Incentivar a otimização de recursos, por meio de ações reconhecidas interna e externamente.

## VALORIZAR AS PESSOAS

Proporcionar satisfação, ambiente salutar e condições de desenvolvimento às pessoas, inclusive defensores, servidores e usuários dos serviços.



# Mapa Estratégico

## MISSÃO

Defender os direitos individuais e coletivos dos necessitados e vulneráveis, de forma integral e gratuita, a fim de contribuir para a garantia da dignidade das pessoas.

## VISÃO

Ser referência nacional na defesa dos direitos individuais e coletivos dos vulneráveis.

### SOCIEDADE

1.3 Contribuir para a garantia de dignidade das pessoas

1.1 Contribuir para o acesso à Justiça

1.2 Contribuir para a inclusão social

### PROCESSOS INTERNOS

2.9 Promover ações de inclusão social

2.7 Promover soluções extrajudiciais

2.8 Ampliar a efetividade da atuação judicial

2.6 Otimizar o atendimento ao cidadão

2.5 Aperfeiçoar o Controle Interno

2.4 Interiorizar a Defensoria Pública

2.3 Aprimorar a comunicação institucional

2.1 Prover infraestrutura adequada à Defensoria

2.2 Modernizar a gestão da Defensoria Pública

### APRENDIZADO E CRESCIMENTO

3.3 Promover a motivação

3.4 Aprimorar a gestão do conhecimento

3.1 Adequar o quadro de pessoal à missão institucional

3.2 Aprimorar a capacitação e a atuação funcional

### FINANCEIRA

4.3 Assegurar a aplicação racional, responsável e efetiva dos recursos orçamentários/financeiros disponibilizados

4.1 Atuar juntos aos Poderes Executivo e Legislativo para obtenção de recursos orçamentários

4.2 Obter recursos extraorçamentários

# Prospectiva estratégica: geração de cenários

Em busca do aprimoramento da sua atuação e com a percepção da influência que o ambiente externo pode causar no alcance de seus Objetivos Estratégicos, a Defensoria Pública do Estado da Bahia adotou o Método Grumbach de Gestão Estratégica. Tal método traz, em seu conteúdo, uma forma específica para a abordagem do ambiente organizacional, através do monitoramento do seu entorno – variáveis impactantes e estratégias dos atores.

Segundo Grumbach (2008), é a atitude prospectiva que garante a construção de um futuro melhor, independentemente de se poder, ou não, evitar o curso dos acontecimentos. Tal atitude não se propõe a eliminar incertezas, mas aponta meios para reduzi-las, possibilitando tomadas de decisões fundamentadas em futuros hipotéticos.

Na abordagem prospectiva, os cenários prospectivos partem do presente e são gerados pela combinação de variáveis que descrevem diversos futuros possíveis, diferentemente da tradicional abordagem projetiva, que se baseia no passado para projetar um único cenário, denominado cenário projetivo ou de tendência.

O Método Grumbach se apoia em técnicas e ferramentas de gestão consagradas, para elaborar seus cenários prospectivos, e assim aprimorar a visão de futuro. Tais técnicas e ferramentas são: a técnica de Brainstorming, a Pesquisa Delphi, a Matriz de Impactos Cruzados e a Simulação Monte Carlo.

Ao longo da implementação do Método Grumbach, foram realizadas três reuniões plenárias. A primeira, com o objetivo de iniciar um amplo diagnóstico na instituição, para detectar-se os aspectos internos – Pontos Fortes e Pontos Fracos; a segunda,

com o objetivo de prospectar os aspectos externos (ambientais) – Oportunidades e Ameaças; e a terceira, para a proposição de medidas para enfrentamento dos cenários prospectivos.





Particularmente na segunda reunião plenária, foi aplicada a técnica de Brainstorming, cujo objetivo foi gerar uma grande quantidade de ideias sobre ocorrências futuras que pudessem impactar positiva ou negativamente a Defensoria, num horizonte temporal de 10 anos (2016-2026).



As 88 ideias geradas durante a aplicação da Técnica de Brainstorming foram agrupadas, por similaridades, em temas – política, legislação, economia, social, segurança e defesa, tecnologia e inovação, meio ambiente e infraestrutura. Das ideias foram escolhidas 12 variáveis críticas, origem dos eventos estratégicos e respectivas questões estratégicas, com seus “pontos de corte” (patamar de tomada de decisão), observando-se como limite de horizonte temporal a data de 31 de dezembro de 2026. Cada evento se refere a uma dimensão, a exemplo de “meio ambiente”, que é representada pelo “Evento 10 - Déficit de abastecimento de água no Brasil”.



Os eventos e suas respectivas questões estratégicas foram submetidos a peritos convidados em todo o Brasil, utilizando-se a técnica da Pesquisa Delphi – técnica de convergência de opiniões. A pesquisa também possibilitou as participações da sociedade e do público interno da Defensoria. As opiniões deste último grupo foram importantes para captação de sentimento de defensores e servidores ante os desafios do ambiente, impostos pelas variáveis selecionadas. Compuseram o quadro de 163 respondentes: 83 peritos; 58 defensores; e 22 servidores.



A Pesquisa Delphi foi disponibilizada pelo software CenarioWeb, no período de dezembro de 2015 a fevereiro de 2016, em duas fases de consultas, em banner na página da Defensoria - [www.defensoria.ba.def.br](http://www.defensoria.ba.def.br) - ou por meio do endereço eletrônico: <http://www.dpeba.brainstormingweb.com.br/pesquisa.brain>.

Apresenta-se a seguir a lista dos eventos estratégicos constantes da Pesquisa Delphi da Defensoria Pública do Estado da Bahia, com seus respectivos pontos de corte:



### **EVENTO 01 - AMPLIAÇÃO DA PRESENÇA DA DEFENSORIA PÚBLICA**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, pelo menos 70% das comarcas do Brasil possuam atuação defensorial em quantidade suficiente.

### **EVENTO 02 - MANUTENÇÃO OU AMPLIAÇÃO DO DESENHO CONSTITUCIONAL DAS DEFENSORIAS PÚBLICAS**

A questão se refere à possibilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, seja mantido ou ampliado o desenho constitucional das Defensorias Públicas, contido no artigo 134 da Constituição Federal.

### **EVENTO 03 - MELHORIA DOS ÍNDICES DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EXTRAJUDICIAIS**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, mais de 50% dos conflitos sejam resolvidos extrajudicialmente.

### **EVENTO 04 - REDUÇÃO DA MAIORIDADE PENAL**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, ocorram alterações legislativas que resultem em redução da maioridade penal, para 16 anos.

### **EVENTO 05 - CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DA DEFENSORIA PÚBLICA**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, seja criado o Conselho Nacional da Defensoria Pública.

### **EVENTO 06 - REDUÇÃO DA VIOLÊNCIA CONTRA JOVENS NEGROS E POBRES**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, ocorra redução de pelo menos 50% na taxa de homicídios contra jovens negros e pobres, entre 15 e 29 anos, no Brasil.

### **EVENTO 07 - REDUÇÃO DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA NO BRASIL**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, ocorra redução de, pelo menos, 40% da população carcerária no Brasil.

### **EVENTO 08 - DESCRIMINALIZAÇÃO DO USO DAS DROGAS ILÍCITAS**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, o Brasil descriminalize parcela das drogas ilícitas.

### **EVENTO 09 - NOVO CICLO DE CRESCIMENTO ECONÔMICO**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, ocorra um novo ciclo de crescimento econômico brasileiro, similar ao ocorrido entre o 2º trimestre de 2009 e o 1º trimestre de 2014.

### **EVENTO 10 - DÉFICIT DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA NO BRASIL**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, mais de 60% dos municípios brasileiros sofram déficit de abastecimento de água.

### **EVENTO 11 - REDUÇÃO DO ANALFABETISMO FUNCIONAL NO BRASIL**

A questão se refere à probabilidade, de que, até 31 de dezembro de 2026, o percentual de analfabetos funcionais (soma dos níveis “pleno” e “básico”) no Brasil seja inferior a 15%.

### **EVENTO 12 - AMPLIAÇÃO DO ACESSO À INTERNET NO BRASIL**

A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2026, mais de 90% da população – rural e urbana – tenha acesso à internet.

Devido ao caráter binário das respostas dos 12 eventos estratégicos, tem-se a possibilidade matemática de geração de 4.096 cenários possíveis ( $2^{12}$ ).

Os peritos opinaram sobre as probabilidades isoladas de ocorrência dos eventos. Posteriormente, os técnicos da Defensoria da Bahia, assessorados pelos consultores, aplicaram a técnica denominada de Matriz de Impactos Cruzados, para a obtenção das probabilidades condicionais dos eventos. Essas duas informações permitiram que o algoritmo efetuasse a geração do Cenário Mais Provável – aquele de maior probabilidade de ocorrência – que, mesmo a despeito de seu caráter estatístico e probabilístico, orienta quanto ao preparo da organização para aproveitar oportunidades e mitigar nefastas consequências de ameaças existentes no ambiente, por meio das medidas denominadas preativas.

Após a construção do Cenário Mais Provável, com a presença do Decisor Estratégico, efetuou-se o mapeamento do Cenário Ideal – conjunto de ocorrências ou não ocorrências segundo os interesses da DPE/BA, frente aos 12 eventos estratégicos.

Posteriormente, com base nas pertinências dos eventos, apontadas também pelos peritos, defensores públicos e servidores, componentes do Grupo de Controle, com auxílio de parcela do Núcleo de Sistematização e com o aval do Decisor Estratégico, elaboraram o Cenário Alvo. Tal Cenário é aquele onde a Defensoria celebraria parcerias estratégicas para protagonizar ações de construção de futuro – medidas proativas – compensando desta forma a ausência de capacidade (recursos e tempo) para alcançar o seu Cenário Ideal. Nesta fase da metodologia há o emprego direto da Teoria dos Jogos Cooperativos, para o mapeamento daquelas parcerias estratégicas.





Os seguintes eventos foram selecionados para compor a Linha de Ação Proativa representativa do Cenário Alvo, ou seja, seriam os eventos em que a DPE/BA tentaria alterar suas respectivas probabilidades de ocorrência por meio do estabelecimento de parcerias estratégicas:

- **Evento 01. Ampliação da presença da Defensoria Pública;**
- **Evento 02. Manutenção ou ampliação do desenho constitucional das Defensorias Públicas;**
- **Evento 03. Melhoria dos índices de resolução de conflitos extrajudiciais;**
- **Evento 06. Redução da violência contra jovens negros e pobres; e**
- **Evento 11. Redução do analfabetismo funcional no Brasil.**



A seguir, apresenta-se o quadro de ocorrências dos eventos estratégicos em cada um dos cenários mencionados:

| EVENTO   | CMP | CI |
|--|-----|----|
| 01. Ampliação da presença da Defensoria Pública                                | O   | O  |
| 02. Manutenção ou ampliação do desenho constitucional das Defensorias Públicas | O   | O  |
| 03. Melhoria dos índices de resolução de conflitos extrajudiciais              | O   | O  |
| 04. Redução da maioria penal   | O   | NO |
| 05. Criação do Conselho Nacional da Defensoria Pública                         | O   | O  |
| 06. Redução da violência contra jovens negros e pobres                         | O   | O  |
| 07. Redução da população carcerária no Brasil                                  | NO  | O  |
| 08. Descriminalização do uso das drogas ilícitas                               | O   | O  |
| 09. Novo ciclo de crescimento econômico  | O   | O  |
| 10. Déficit de abastecimento de água no Brasil                                 | O   | NO |
| 11. Redução do analfabetismo funcional no Brasil                               | O   | O  |
| 12. Ampliação do acesso à internet no Brasil                                   | O   | O  |

#### LEGENDA

|     |                       |
|-----|-----------------------|
| CMP | Cenário mais provável |
| CI  | Cenário ideal         |
| O   | Ocorre                |
| NO  | Não ocorre            |

A suíte de softwares BrainstormingWeb trouxe ainda a possibilidade técnica de integrar ao estudo de cenários prospectivos, de forma inovadora, o necessário monitoramento do ambiente, por meio de processos de Inteligência Estratégica. Tal monitoramento se torna fundamental face à velocidade das mudanças do ambiente externo, seja por ação de atores ou consequência de variáveis, contribuindo fortemente para uma mudança de postura da organização e uma melhoria de seu processo de tomada de decisões.



# Objetivos e estratégias







# 1. Perspectiva Sociedade

**Objetivo: Contribuir para a garantia de dignidade das pessoas**

**Objetivo: Contribuir para a inclusão social**

**Objetivo: Contribuir para o acesso à Justiça**





## 2. Perspectiva Processos Internos

**Objetivo:** Promover ações de inclusão social

**Estratégia:** Realizar ações para inclusão social

**Iniciativas:**

- Elaborar e implementar programa de campanhas integradas
- Elaborar e implementar programa de fiscalização dos recursos públicos destinados à educação, cultura e arte



- Elaborar e implementar programa de incentivo às atividades de educação, cultura e artes
- Elaborar e implementar programa de reinserção de egressos no mercado de trabalho
- Elaborar e implementar programa para o combate à violência contra jovens negros e pobres
- Elaborar e implementar programa voltado à educação em direitos
- Elaborar e implementar projeto de ações conjuntas com os Centros de Referência de Assistência Social – CRAS
- Elaborar e implementar projeto de ações conjuntas com os Centros de Referência Especializados de Assistência Social – CREAS
- Elaborar e implementar projeto de ações conjuntas com os Centros de Referência Especializados para População em Situação de Rua – Centros POP
- Elaborar e implementar projeto de ações conjuntas com os Conselhos Tutelares

### **Objetivo: Ampliar a efetividade da atuação judicial**

**Estratégia:** Ampliar as Defensorias Públicas Especializadas

**Iniciativas:**

- Elaborar e implementar projeto de criação e estruturação de Defensorias Públicas Especializadas
- Elaborar Resolução do Conselho Superior da Defensoria Pública dispondo sobre Núcleos Temáticos

**Estratégia:** Contribuir para o desencarceramento

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa para o desencarceramento

**Estratégia:** Implementar a atuação interdisciplinar na atuação judicial

**Iniciativa:** Elaborar e implementar estudo para a implantação de núcleo interdisciplinar para atuação judicial

### **Objetivo: Promover soluções extrajudiciais**

**Estratégia:** Implantar um modelo institucional de solução extrajudicial de conflitos

**Iniciativa:** Elaborar e implementar projeto de adequação da DPE/BA ao modelo de solução extrajudicial de conflitos

**Estratégia:** Implementar a atuação interdisciplinar na atuação extrajudicial

**Iniciativa:** Elaborar e implementar estudo para a implantação de núcleo interdisciplinar para atuação extrajudicial

### **Objetivo: Otimizar o atendimento ao cidadão**

**Estratégia:** Aprimorar o atendimento ao cidadão

**Iniciativas:**

- Elaborar e implementar programa de atendimento nas unidades de privação de liberdade
- Elaborar e implementar projeto de melhoria do atendimento



## **Objetivo: Aperfeiçoar o Controle Interno**

**Estratégia:** Aprimorar ações de inspeções, correções e fiscalizações

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de fiscalizações e inspeções

**Estratégia:** Aprimorar o Controle Interno na gestão Administrativa, Orçamentária e Financeira

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de Sistema de Controle Interno

## **Objetivo: Interiorizar a Defensoria Pública**

**Estratégia:** Ampliar a atuação defensorial no interior

**Iniciativa:** Elaborar e implementar projeto de ampliação da atuação defensorial no interior

**Estratégia:** Aprimorar a atuação defensorial itinerante

**Iniciativa:** Elaborar e implementar projeto da Defensoria Pública Itinerante

**Estratégia:** Implementar a Defensoria Pública Virtual

**Iniciativa:** Elaborar e implementar projeto da Defensoria Virtual

## **Objetivo: Aprimorar a comunicação institucional**

**Estratégia:** Aprimorar o acesso à informação institucional

**Iniciativa:** Elaborar e implementar projetos para aprimoramento do acesso às informações institucionais

**Estratégia:** Fortalecer a imagem institucional

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de fortalecimento da imagem institucional

**Estratégia:** Realizar ações de comunicação e publicidade institucional

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de comunicação institucional

## **Objetivo: Modernizar a gestão da Defensoria Pública**

**Estratégia:** Ampliar as Defensorias Públicas Regionais

**Iniciativas:**

- Elaborar e implementar plano anual de atuação das Defensorias Públicas Regionais
- Elaborar e implementar programa de expansão de Defensorias Públicas Regionais

**Estratégia:** Aprimorar a gestão administrativa

**Iniciativas:**

- Elaborar e implementar programa de acompanhamento de licitações, contratos e convênios
- Elaborar e implementar programa de criação/revisão de atos normativos
- Elaborar e implementar programa de manutenção planejada
- Elaborar e implementar projeto de mapeamento e otimização de processos

**Estratégia:** Aprimorar a gestão de documentos

**Iniciativa:** Elaborar e implementar projeto de digitalização de documentos

**Estratégia:** Aprimorar a gestão de móveis e materiais

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de obtenção de móveis e materiais de almoxarifado

**Estratégia:** Aprimorar a gestão de pessoal

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de controle de atuação defensorial

**Estratégia:** Implantar modelo de atuação institucional

**Iniciativa:** Elaborar estudo e implementar um novo modelo de atuação institucional

**Estratégia:** Aprimorar a gestão de tecnologia da informação

**Iniciativas:**

- Elaborar e implementar programa de gerenciamento do e-mail institucional
- Elaborar e implementar projeto para criação de sistema Intranet
- Elaborar e implementar um programa de manutenção e atualização de softwares e hardwares

### **Objetivo: Prover infraestrutura adequada à Defensoria**

**Estratégia:** Adequar a infraestrutura

**Iniciativas:**

- Elaborar e implementar programa de adequação da frota
- Elaborar e implementar programa de adequação da infraestrutura predial
- Elaborar e implementar o programa de obtenção de equipamentos, hardware e software





### 3. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

**Objetivo:** Aprimorar a gestão do conhecimento

**Estratégia:** Facilitar o acesso às fontes de informação

**Iniciativa:** Elaborar estudo para implantação de biblioteca virtual na DPE/BA

**Estratégia:** Promover boas práticas

**Iniciativa:**

– Elaborar e implementar programa de banco de boas práticas



## **Objetivo: Promover motivação**

**Estratégia:** Implantar sistema de recompensas e premiações

**Iniciativa:** Elaborar e implementar projeto de premiação de ações defensoriais

## **Objetivo: Aprimorar a capacitação e a atuação funcional**

**Estratégia:** Aprimorar acolhimento de novos membros, incluindo os novos servidores

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de acolhimento de novos servidores

**Estratégia:** Implantar o Núcleo de Apoio à Pesquisa e Publicações

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de estudos, pesquisas e publicações

**Estratégia:** Promover a capacitação continuada

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de capacitação continuada

## **Objetivo: Adequar o quadro de pessoal à missão institucional**

**Estratégia:** Otimizar processo de provimento de pessoal

### **Iniciativas:**

- Elaborar e implementar programa de provisão e recomposição de cargos e funções
- Elaborar mapeamento dos servidores na relação formação e expertise

**Estratégia:** Prover funções de estagiários de nível médio e superior

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de contratação de estagiários







## 4. Perspectiva Financeira

**Objetivo: Assegurar a aplicação racional, responsável e integral dos recursos orçamentários/financeiros disponibilizados**

**Estratégia:** Monitorar a aplicação dos recursos orçamentários

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de monitoramento da aplicação dos recursos

**Objetivo: Obter recursos extraorçamentos**

**Estratégia:** Aprimorar a captação de recursos extraorçamentários

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de obtenção de recursos extraorçamentários

**Objetivo: Atuar junto aos Poderes Executivo e Legislativo para obtenção de recursos orçamentários em atendimento às necessidades**

**Estratégia:** Ampliar diálogo com os Poderes Executivo e Legislativo

**Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de adequação orçamentária

## *Defensores Públicos:*

Adriana Almeida Albergaria  
Adriana Laranjeira Pimentel Vieira  
Adriana Montal Tanajura  
Afonso Ferreira Neto  
Alan Roque Souza de Araújo  
Alda Monteiro Gonçalves  
Aldenise Ferreira dos Santos  
Aldo Sandro Tanajura Sampaio  
Alessandro Moura dos Santos  
Alex Raposo dos Santos  
Alexandra Soares da Silva  
Alexandre Alves de Souza  
Alice Abreu Ramos Castro  
Aline Espinheira da Costa Khoury  
Amabel Crysthina Mesquita Mota  
Ana Carolina de Oliveira Viana de Castro  
Ana Maria Neves Pavie Cardoso  
Ana Virgínia Fernandes Rocha  
Ananda de Hélia Benevides  
Anderson Grecchi  
André Góes Silva Pereira  
Andréa Tourinho Pacheco de Miranda  
Andrezza Priscila Pereira  
Antônio Cavalcante da Rocha Reis Filho  
Antônio Rui Pinto da Silva  
Ariana de Sousa Silva Wanderley  
Armando Fauze Novaes  
Astolfo Santos Simões Carvalho  
Aurelino José Pereira Netto  
Bárbara Ribeiro Mendes Mascarenhas  
Bartolomeu Oliveira da Silva  
Berenice Maria Lima Carvalho Menezes  
Berta Modesto Fernandes Magnavita  
Bethânia Ferreira de Souza

Bianca Bárbara Malandra Carneiro  
Bianca da Silva Alves  
Bianca Ribeiro Sampaio  
Bruno de Meirelles Guerra  
Bruno Moura de Castro  
Camila Angélica Canário de Sá Teixeira  
Camila Berenguer Santana  
Camila Maria Góes de Sousa  
Camile Lizandra Morais de Santana  
Carina Góes da Silva  
Carla Alonso Barreiro Nuñez  
Carla Guenen da Fonseca Magalhães  
Carlos Vasconcelos Maia Filho  
Carmella M<sup>a</sup> Trocoli B. Alencar  
Carolina de Araújo Santos  
César Ulisses Oliveira Monteiro da Costa  
Cláudia Regina Ferraz de Souza Bispo Silveira  
Cláudio Piansky Mascarenhas  
Guttemberg da Costa  
Clecia Souza Moura  
Clovis Barreto dos Reis Filho  
Cristiana Maria Falcão de Mesquita Brito  
Cynara Fernandes Rocha Gomes  
Daiane Francine Santos Vieira Jambeiro  
Daniel Nicory do Prado  
Daniela Maria Marques de Azevedo  
Danielle Fonseca Costa  
Deliene Martins de Carvalho  
Diana Cerqueira Simões dos Reis Suedde  
Diana Furtado Caldas Gonçalves  
Diogo da Mota Santos  
Eduardo Camill Braun Carreira  
Eduardo Feldhaus  
Eduardo Stoppa Correia Dantas

Elaina Borges de Sousa Rosas  
Eliana de Souza Batista Cavalcante Reis  
Elizete Reis dos Santos  
Emerson Halsey Soares  
Érico Novais Penna  
Eva Ferreira da Silva  
Eveline Pereira Rocha Portela  
Fabiano Choi  
Fabio Gonçalves Fonseca  
Fabio Martinez Bulhões  
Fábio Pereira Santos Guimarães de Aguiar  
Fabiola Magherita Pacheco de Menezes  
Felipe Silva Noya  
Fernanda Gonçalves Dourado de Oliveira  
Flávia Amaro da Silveira Duval  
Flávia de Menezes Teles  
Flávia Sérgio de Andrade Apolônio  
Françoise Frazão Cailleaux  
Freddy Alberto Barreto Costa  
Gabriela Bittencourt Faneca Trigueiro  
Gilmar Bittencourt Santos Silva  
Glauco Teixeira de Souza  
Guiomar Silva Fauze Novaes  
Gustavo Vieira Soares  
Hamilton Gomes Almeida Filho  
Helaine Moura Pimentel de Almeida  
Helia Maria Amorim Santos Barbosa  
Hélio Soares Júnior  
Henrique da Costa Sennem Bandeira  
Homero Carneiro Teixeira Lima  
Iasnaia Silva Ribeiro  
Iêda Maciel Guimarães  
Iracema Érica Ribeiro Oliveira  
Isabela Guedes Moreira da Silva



Isaura Eulina N. Nascimento Bezerra  
Isis Vasconcellos Guimarães  
Itanna Assis de Souza Pelegrini  
Izabel do Carmo de Jesus Martins  
Jânio Cândido Simões Neri  
Jeane Meira Braga  
Joana Lopes de Pinheiro Mônico  
João Carlos Gavazza Martins  
João Ricardo Alcântara Campos  
José Brito Miranda de Souza  
José Correia de Aguiar Neto  
José Ganem Neto  
José Jaime de Almeida Neto  
José Jorge de Lima  
José Manoel Bloise Falcon  
José Oliveira Costa Filho  
José Raimundo Passos Campos  
José Valdir da Costa  
Josefina Marques de M. Moreira  
Joseline M<sup>a</sup> Mota Barreto  
Juarez Angelin Martins  
Juliana Coelho da Silveira  
Júlio Batista Neves Filho  
Kaliany Gonzaga de Santana Ribeiro  
Laíssa Souza de Araújo Rocha  
Larissa Guanaes Mineiro de Macedo  
Larissa Nascimento Portugal Sá  
Laura Fabiola Amaral Fagury  
Lauro Claudino Chaves de Azevedo  
Lêda Conceição Neves Dias  
Leila Nascimento Portugal  
Leonardo Alves de Toledo  
Leonardo Couto Salles  
Liana Santos Conceição Leão  
Liliana Sena Cavalcante

Liliane Miranda do Amaral  
Lívia Sílvia de Almeida  
Lorena da Silva Pereira Barreto  
Luana Bacry Luna Paradis  
Lucas Marques Luz da Ressurreição  
Lucas Silva Melo  
Luciana Andrade Freire  
Luciano Moreira de Tassis  
Luciano Trindade Rocha  
Luiz Carlos de Assis Júnior  
Maia Gelman Amaral  
Maira Souza Calmon de Passos Barros  
Manuel Portela Júnior  
Marcelo Borges de Freitas  
Marcelo dos Santos Rodrigues  
Márcio Ramilton Santos Requião  
Marco Aurélio Campos  
Marcos Antônio Pithon Nascimento  
Marcos Fonseca Meireles  
Marcus Vinícius Lopes de Almeida  
Maria Betânia Ribeiro Ferreira  
Maria Célia Nery Padilha  
Maria de Fátima Góes Salgado  
Maria Juliana de A. C. Araújo do Carmo  
Maria Sílvia Oliveira da Silva Tavares  
Maria Teresa Carneiro Santos Cintra Zarif  
Maria Tereza Salles Messeder  
Mariana Araújo Sampaio  
Mariana Salgado Tourinho Rosa  
Marina Ramos Ferreira Pimenta  
Marta Cristina Nunes Almeida  
Marta de Oliveira Torres  
Martha Lisiane Aguiar Cavalcante  
Matheus Góes Santos  
Matheus Rocha Almeida

Maurício Martins Moitinho  
Melina Dantas Prates  
Melisa Florina Lima Teixeira  
Mércia Patrocínio dos Santos  
Milca Naate Andrade Araújo  
Milton Ribeiro dos Anjos  
Mônica Christianne Soares de Oliveira  
Murilo Manoel Rocha Bahia Menezes  
Nathália Pires Carneiro  
Nayana de Almeida Gonçalves Gavazza  
Nelson Alves Côrtes Neto  
Nelson Alves de Sant'anna Filho  
Olívia de Paula Santos Fonseca  
Paloma Pina Rebouças Ayres  
Patrick Ribeiro Alcântara Teixeira  
Paula Emanuella de Freitas Nunes  
Paula Verena Carneiro Cordeiro Carillo  
Pedro de Souza Fialho  
Pedro Joaquim Machado  
Priscilla Berto Silva  
Raíssa Louzada Lopes Rios Barreto  
Ramon Rondinely Pereira Dutra  
Rayana Carneiro Cavalcante  
Renata Vidal Romero Pardo  
Renato Amaral Elias  
Ricardo Cláudio Carillo Sá  
Ricardo Coelho Nery da Fonsêca  
Roberta Chaves Braga  
Roberta Mafra  
Robson Freitas de Moura Junior  
Rodolfo Marques Barbieri  
Rodrigo Assis Alves  
Rodrigo Ferreira Lima  
Rodrigo Silva Gouveia  
Rogério Cezimbra de Pinho Filho

Rosane de Melo Assunção  
Rosane dos Santos Teixeira Garcia Rosa  
Rosenilde de Andrade Serapião  
Sandra Regina Silva Melo  
Sandra Risério Falcão Matos Tavares  
Scheilla Daniela Almeida Nascimento  
Silvana Abreu Sampaio  
Sônia M<sup>a</sup> de Carvalho Santana  
Soraia Ramos Lima  
Suellen Paixão Lordelo Bury de Moura  
Taíse Lopes de Moura Silva Dutra  
Tâmara Cibele Nascimento de Castro  
Tandick Resende de Moraes Junior  
Tarcísio Teles Fonseca de Macêdo  
Tatiana Câmara Assis Velho da Cunha  
Tatiane Chagas Alves  
Tatiane Franklin Ferraz Queiroz  
Tatiane Kalaidjian de Sá Barreto Costa  
Tereza Cristina Almeida Ferreira  
Thaíssa Poyares Machado  
Ussiel Elionai Dantas Xavier Filho  
Valdemir Novais Pina  
Valéria Teixeira Sousa  
Verônica de Andrade Nascimento  
Vinícius Miranda Rios Accioly  
Vinicius Ribeiro Freire  
Virdálio de Senna Neto  
Vitória Beltrão Bandeira  
Viviane Luchini Leite  
Walmária Fernandes Silva  
Walmery Dias Pimentel  
Washington Luiz Pereira de Andrade  
Xênia Mercedes Leite Araújo  
Yana de Araújo Melo

## **Servidores:**

Ademário Bastos Santos Filho  
Adilson de Jesus Barbosa  
Adriana Carneiro Pimenta  
Adriana dos Santos Prates  
Adryanne de Oliveira Santos  
Agricia Pereira Silva de Oliveira  
Alana Michele da Silva Rosa  
Alessandra Acácio de Oliveira Gomes  
Alessandra Matos Freitas  
Aline Feitosa Sampaio  
Aline Iara Souza Farias  
Aline Lima da Costa  
Aline Mota de Oliveira  
Amada Bronzoni Costa Barreto  
Amanda Isabella Palma Mattos  
Amandio Santos Júnior  
Ana Carla Santos de Lima  
Ana Maria Bispo da Conceição  
Ana Paula Bahia de Carvalho  
Ana Paula Fernandes Neves  
Anamélia Tourinho Garcia  
Ananda Lopes Mamedio do Carmo  
Anderson Marcio Costa Freitas  
Anderson Sales Sala Gomes  
André Luis Silva do Carmo  
André Luis Bomfim Pacheco  
André Luiz Souza de Almeida  
Andressa Figueiredo Vasconcelos  
Arethusa Rosa Soares  
Athalie Queirós da Silva Costa  
Barbara Figueiredo Miguel  
Breno Barbosa da Silva  
Bruno Kalil Bomfim Santos  
Bruno Silveira Sales

Bruno Vinicius Araujo Gomes  
Caio Sena Ribeiro  
Camila de Cerqueira Silva  
Camila Dória Godeiro  
Camila Moreira da Silva Souza  
Carine Nascimento de Assis  
Carla Pereira Rocha  
Carlyles Roberto Oliveira e Silva  
Carola Andrade Queiroz  
Carolina Castro Cerqueira  
Caroline da Silva Rodrigues  
Cecilia Silva Barboza dos Santos  
Cíntia Maria Gomes Santiago  
Clarice Rocha Ribeiro  
Cristiane Silva Freitas Souza  
Daiane Dantas Barreto  
Dallila Pereira Libório  
Daniel Alcoeres Gramacho  
Daniel Bispo de Carvalho  
Daniele Cristina Santana Silva  
Daniele Oliveira Almeida  
Danillo Rocha Luz Tavares  
Darlene Rebouças Soares da Silva  
Deise Brito dos Santos  
Diana Andrade Cajaiba Silva  
Diego Caxias Fernandes  
Diego Souza de Oliveira  
Diogo Loula Ximenes  
Edelsuita Cesar de Oliveira Sobrinha  
Edilma Medrado Coelho  
Edineide Soares da Silva  
Edson José do Rosário  
Eduardo Mota Rosa  
Eli Amara de Araujo Oliveira  
Elzivane Pereira dos Santos Silva



Emanuelle Dias Ribeiro Oliveira  
Fabiana Valéria Ribeiro Teixeira  
Fabio Emerson da Silva  
Fellipe Santos Ferreira  
Fernanda Alves Caldas Lopes  
Fernanda Ferreira de Sousa  
Fernanda Pereira da Paixão  
Fernanda Ribeiro de Freitas Cajazeiras  
Fernando Cerqueira Valadares Ferreira  
Fernando de Souza Lemos da Silva  
Fernando Jorge Brizack de Andrade  
Flávio Ferreira Rodrigues  
Gabriel Soares de Santana dos Santos  
Gabriela Lima Andrade  
Gabriela Santos da Conceição  
Geider França de Moura Normandia  
Geisiane Dias Sousa  
George Augusto Seixas Cardoso  
Gilda Maria Filgueiras Gordilho  
Giovana Carla Oliveira Sousa  
Giuliana Terra Mello de Brito  
Gracielle Jones Alves  
Gustavo Marques Arlego Paraguassu  
Iana de Souza Pereira Vitorino  
Ingrid Juliane de Jesus Silva  
Isabela Pamplona Gonçalves Amorim  
Isadora Braga Costa Santos  
Isadora Menezes Cardim  
Ivan Portela Cunha  
Ivana Ventura da Silva  
Jacqueline Bittencourt Marques  
Jailton Simões de Oliveira Neto  
Jamile Fernandes Silva Vieira  
Jamilé Figueirôa Silveira  
Jamile Gil Andrade Cruz  
Jamille da Mota Pereira  
Jéssica Dantas dos Santos Costa  
Jessica Santana Freire  
Jhéssica Gonçalves Barreto  
Jhone Santos Couto  
Joanderson Paranhos Santos  
Teles de Menezes  
João Henrique Mazza Espirito Santo  
Carneiro  
Jocelia Neres dos Santos  
Jonatas Barreto da Silva  
Jordana da Silva Costa  
Jorge Abdon Miranda Souza Junior  
Jorge Rian Duarte Fernandes Lopes  
José Hermes de Carvalho Fernandes  
José Jorge Pereira da Silva  
José Raimundo Costa Neto  
José Rodrigo Lopes Silva  
Jucimara da Silva Lima  
Julia Caldas Costa  
Juliana Estela Gomes de Souza  
Juliana Fiuza Rodrigues dos Santos  
Juliana Vieira Cruz  
Kamila Santos Rodrigues  
Keisyara Almeida Queiroz Silva  
Kelly Rabelo Santana Alves  
Kleuber Reis Carreiro de Medeiros  
Laís Brito Tosta  
Laís de Alcantara Almeida  
Laís Lage dos Santos  
Laís Rocha Pires  
Lais Sousa Carneiro  
Laís Vieira de Carvalho Smarandescu  
Larissa Barbosa Lemos  
Laura Nascimento dos Santos  
Laysa Rodrigues Viana  
Leandro de Oliveira Barreto  
Leandro Mendes Leite  
Leila Monteiro Araújo  
Leila Virginia Vieira Lima  
Leonardo Pelegrini Freitas  
Leonardo Santos de Souza  
Ligia Maria Cerqueira de Oliveira  
Loriane Maira Nascimento  
Luana Rios de Carvalho  
Luane de Jesus Santos  
Luanna Martins Santos Sousa  
Lucas Carvalho Silva  
Luciana Miranda Varjão  
Luciana Nascimento Pereira  
Luciana Rodrigues Costa  
Luis Roberto Cerqueira Freitas  
Luiz Alberto de Andrade Brasil Filho  
Manuela Neiva Lemos Silva  
Marcella Silva Santos  
Marcelle Felícia Silva Badaró  
Marcelo de Oliveira Santos  
Marcelo Souza de Souza  
Márcia Maria Barretto Fonseca  
Márcia Roberta Barbosa Cruz  
Márcia Velanes Borges  
Marcio Luiz Santos Silva  
Márcio Sousa de Sousa  
Marcos Batista da Silva  
Marcos Lopes Conceição  
Marcus Vinicius Miranda Karam  
Maria Amélia de Sousa dos Santos  
Maria Candida Nogueira Lima  
Maria da Conceição Borges dos Santos  
Maria da Purificação G. dos Santos

Maria das Graças Santos  
Maria de Fátima Almeida Cardozo  
Maria de Fátima Santos Lima  
Maria Lúcia dos Santos Reis  
Mariana de Jesus Santos Neri  
Mariana Fernandes Cardoso  
Mariana Pinho Bispo  
Marilia Portela Pereira  
Marina Matos Moura  
Marina Sá Correa  
Marisa Batista da Silva  
Marjorie Moinhos Schleu  
Marta Maria Sampaio de Sousa Câmara  
Matheus Dunkel Simões de Oliveira  
Mayara Ferreira Mezzomo  
Michelle Gordilho Saraiva Guimarães  
Mônica Carneiro Liberato de Mattos  
Mônica de Oliveira Ferreira  
Monica Silva Marques Porto  
Murillo Ferreira Nunes Rocha  
Naiana Maria Gonçalves Andrade  
Naiane Santos Pereira  
Nalvo Gonçalves de Oliveira Neto  
Natalia Saraiva Sousa  
Natalice Ferreira da S. Santos  
Natalie Priscila da Silva Baqueiro  
Nayara Vianna Calmon  
Neila Goés Villas Boas  
Nelenilton de Sousa Filho  
Patricia Manuela de Jesus Coutinho  
Patricia Souza Lebre  
Paula Cavalcanti Nery  
Paula Cristina Farias Boaventura  
Paula Roberta Acyoli Valadares  
Pedro Henrique Leite Saar

Pedro Israel Sales Leite  
Poliana dos Santos da Costa  
Priscila Lima de Araujo  
Queila Silva Fonseca  
Quelen Nascimento da Silva  
Rafael Arruti Aragão Vieira  
Rafael Augusto Mansur Góes  
Rafael de Almeida Ribeiro  
Rafael Guimarães Queiroz  
Rafael Luís Araújo dos Santos  
Rafael Santa Maria Cunha Dias  
Rafaela Dourado de Araripe  
Rafaela Leite Versoza  
Rafaela Vieira Bomfim Moscovits  
Raisa Conceição Barbosa Aquino  
Ralder Paz Vieira  
Ramon Neves Oliveira  
Raquel Cristina Ferreira Mendes Costa  
Raulino Leite da Silva Filho  
Rayane Mota Carvalho  
Ricardo Augusto Borges Santana  
Ricardo Borges Lima  
Rodrigo Amorim da Silva Santos  
Rodrigo Marques Mendez  
Rodrigo Silva Moraes  
Rogerio Luiz Oliveira de Almeida  
Rogerio Pinheiro Ribeiro  
Ronne Cleberson de Lima Gomes  
Rosália Soares Silva  
Roselice Alves da Silva  
Ruth Caldas Borges Silva  
Samara Silva Oliveira  
Samile Santos de Oliveira  
Sara Anamim Campos e Nonato  
Sérgio Marchesini Torres Ferreira

Shenia Martins Brandão  
Sheyla Paranaguá Santos  
Sheyla Santa Isabel Marques  
Silvia Maria Cunha da Silva  
Simone Amorim da Silva  
Simony Cipriano do Nascimento  
Susan Kellen dos Reis Cruz  
Tainá Cosme de Carvalho  
Taís Jeane de Oliveira Franco  
Talitta Silva Martins  
Talline de Oliveira Ferreira  
Tamires Neto Santos  
Telma Oliveira Martins  
Thaiane Ataíde dos Anjos  
Thainá Ferreira Carvalho  
Thaís Bitencourt Evangelista Rosa  
Thaís da Silva Sena  
Thais Ferreira Gomes  
Thiago Briglia Hage  
Thiago Matos Horta da Silva  
Thiago Torquato Vieira  
Uilton Assis Braga  
Vanina Miranda da Cruz  
Vera Lúcia Almeida Silva  
Victor Afonso Medrado Mascarenhas  
Vilma Maria dos Santos Reis  
Welder Oliveira Rios  
Yvette Marie Souza Jones  
Zenilda Natividade dos Santos  
Zuleide Leandra Andrade



# Referências:

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas.**

Rio de Janeiro: Qualitec, 2008.

ARANHA, José Roberto. Inter Faces – **A chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério Público do Estado de Goiás. **Plano Estratégico do MP – 2009-2022.** Goiânia: Ministério Público, 2008.

BRASIL. Ministério Público do Estado da Bahia. **Plano Estratégico do MP – 2011-2023.** Bahia: Ministério Público, 2011.

BRASIL. Procuradoria-Geral do Estado da Bahia. **Plano Estratégico 2012-2023.** Salvador: Procuradoria-Geral do Estado da Bahia, 2012. 135 pp.

BRASIL. Secretaria da Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás. **Grupo de Controle. Plano Estratégico 2012-2022.** Goiânia: Secretaria da Segurança Pública e Justiça, 2012. 118 pp.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos.** Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito Administrativo e Políticas Públicas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Políticas Públicas: reflexões sobre o conceito jurídico.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CALMON DE PASSOS, José Joaquim. **Direito, Poder, Justiça e Processo.** Rio de Janeiro: Forense, 1999.

CHEVALLIER, Jacques. **O Estado Pós-Moderno.** Tradução de Marçal Justen Filho, Belo Horizonte. Forum, 2009.

CHEVALLIER, Jacques. **Le Service Public**. 8ª edição, PUF – Presses Universitaires de France, 2010.

DAHL, Robert A. **Sobre a Democracia**. Tradução de Beatriz Sidou. Brasília: UnB, 2009.

DENHARDT, Roberto B. **Teorias da Administração Pública**. Tradução do Prof. Francisco G. Heidemann. 6ª edição norte-americana, São Paulo: Cengage Learning , 2012.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIGUEIREDO DANTAS, Paulo Roberto de. **Direito Processual Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 2010.

FONSECA, Ricardo Marcelo (Organizador). **Repensando a Teoria do Estado**. Belo Horizonte. Forum, 2004.

FRANCO, F. L. **Prospectiva Estratégica: uma metodologia para a construção do futuro**. 2007. 169f. Tese (doutorado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Coordenação de Pós-graduação de Engenharia – COPPE. Rio de Janeiro, 2007.

GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Método Grumbach de Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro, 2010. (Apostila Brainstorming).

HABERMAS, Jurgen. **Mudança Estrutural da Esfera Pública**. Tradução de Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**. Tradução de Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, Jurgen. **A Inclusão do Outro: estudos de teoria política**. Tradução de George Sperber e Paulo Astor Soethe (UFPR). São Paulo: Loyola, 2002.



- HABERMAS, Jürgen. **Problemas de La Legitimación en el Capitalismo Tardío**. Traducción: José Luis Etcheverry. Madrid. Catedra Collection Teorema, 1999.
- HAMEL, Gary. **O Futuro da Administração**. Tradução de Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- LARREA, José Luis, **El Lenguaje de La Innovación: poética y práctica. in: prólogo D'Ávila, Antonio, innovar o desaparecer**. España: Ediciones Deusto, 2008.
- LEAL, Rogério Gesta Leal (Organizador). **Direitos Sociais e Políticas Públicas: desafios contemporâneos – Tomo 3**. Rio de Janeiro. EDUNISC, 2003.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competência**. Rio de Janeiro: Qualitec, 2005.
- LEME, Rogério. **Gestão do desempenho integrado, avaliação e competência com o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitec, 2008.
- LIEBOWITZ, Jay, **1957 – Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**. Boca Raton: Auerbach Publications, 2006.
- MARCIAL, Elaine Coutinho e GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários Prospectivos, Rio de Janeiro. FGV, 5ª edição revisada e ampliada**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo, **Quatro Paradigmas do Direito Administrativo Pós-Moderno**. Belo Horizonte: Forum, 2008.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo, **Mutações do Direito Público**. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Francisco de e PAOLI, Maria Célia. **Os Sentidos da Democracia: políticas de dissenso e hegemonia global**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

PERRET, Bernard. **L'Évaluation des Politiques Publiques, Collection Repères**. Paris: La Découverte, 2008.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

SEVILLA, Jordi. **La Reforma de La Administración General Del Estado**. Madrid: LID, 2010.

SOUZA, Jessé (organizador). **Democracia Hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea**. Brasília: UnB, 2001.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. *Sociologias*. Porto Alegre, Ano 8, nº 16, jul./dez. 2006, pp. 20-45.

VILLANUEVA, Luis F. Aguilar, **Gobernanza y Gestión Pública**. México: Fondo de Cultura Económica, 2008.





*ANEXOS*

## Anexo 1

# Noções do Método Grumbach

O chamado Método Grumbach foi idealizado por Raul Grumbach, fruto dos estudos realizados na Espanha em 1989 e 1990. Desde essa época, o método tem sido aperfeiçoado pela equipe da Brainstorming. É, portanto, um método desenvolvido por brasileiros, adequado às instituições nacionais, e com toda tecnologia de softwares em português.

Esse modelo utiliza as ferramentas básicas de planejamento estratégico tradicional, todavia agregando às mesmas a metodologia de cenários prospectivos, o que permite uma gestão estratégica de médio e longo prazos.

A gestão estratégica inclui, ainda, a análise da postura estratégica dos atores face aos cenários alternativos identificados como possíveis. O propósito dessa análise é identificar parcerias estratégicas que permitam passar de uma postura preativa para uma postura proativa em direção à construção de um futuro melhor.

A metodologia enfeixa o ciclo do processo de gestão estratégica, com a priorização e o ordenamento das iniciativas estratégicas e seu monitoramento.

O monitoramento, em tempo real, por meio de indicadores, permite o ajuste entre os objetivos de longo prazo da organização e a execução das iniciativas estratégicas, necessárias para atingir aqueles objetivos, no presente.

O Método Grumbach possui as seguintes características:

- Seu emprego é facilitado pela utilização de softwares que automatizam os procedimentos previstos em cada uma de suas etapas;
- Adota o enfoque sistêmico em que a instituição objeto de um estudo de planejamento estratégico e cenários prospectivos é tratada como um sistema aberto que influencia e é influenciado pelo seu ambiente;
- Emprega intensivamente modelagem matemática e ferramentas de pesquisa operacional;
- Gera cenários prospectivos por simulação Monte Carlo, utilizando variáveis binárias para modelar as questões estratégicas, procedimento que oferece os seguintes benefícios:
  - Construção de um número finito de cenários;
  - Análise conjunta de diversas variáveis;
  - Análise de interdependência entre as variáveis;
  - Acompanhamento da dinâmica dos cenários.
- Emprega princípios da Teoria dos Jogos para modelar a forma de agir dos atores (pessoas, empresas e governos);
- Emprega técnicas de análise multicritério para priorizações das iniciativas estratégicas;
- Emprega os princípios do BSC para monitorar os objetivos e iniciativas estratégicas;
- Integra o planejamento estratégico aos orçamentos de curto e médio prazos;
- Analisa os riscos estratégicos segundo o preconizado na norma ISO 31000;



- Emprega técnicas de inteligência estratégica para o monitoramento do ambiente estratégico, possibilitando decisões tempestivas e preativas para neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades.

Em síntese, o Método Grumbach se fundamenta em conceitos de:

- Planejamento estratégico com visão de futuro baseada em cenários prospectivos, empregando simulação Monte Carlo;
- Análise de parcerias estratégicas, levando em conta princípios da Teoria dos Jogos que permitem a gestão

estratégica, com base em análise de fatos novos obtidos pela inteligência competitiva;

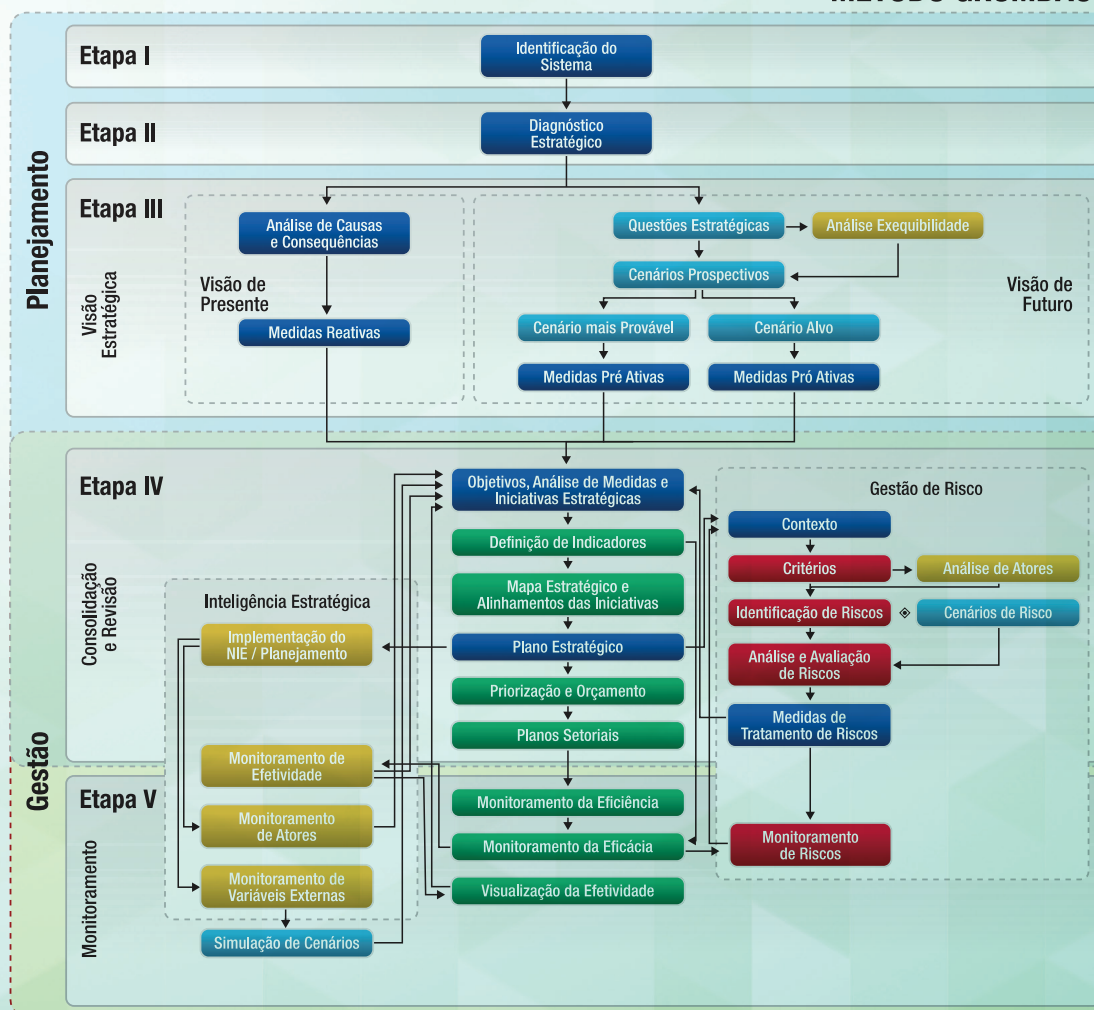
- Priorização das iniciativas estratégicas, com o emprego de técnicas de multicritério;

– Monitoramento de indicadores de objetivos segundo as perspectivas recomendadas pelo BSC;

- Gestão de risco conforme o preconizado na Norma ISO 31000; e

– Monitoramento do ambiente estratégico com emprego de técnicas de inteligência estratégica.

## METODO GRUMBACH



## Anexo 2

# Glossário

**Ameaças** – São forças ambientais incontroláveis pela organização, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

**Análise Prospectiva** – Consiste na busca da identificação de diversos futuros possíveis do ambiente (cenários prospectivos), dentro de um horizonte temporal específico, com o propósito de definir estratégias capazes de:

- Alterar, em favor da organização, as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos abrangidos por sua esfera de influência; ou
- Prepará-la para o enfrentamento (ou aproveitamento) dos acontecimentos fora de sua competência.

**Atores** – Indivíduos ou organizações cujas ações podem, de alguma forma, interferir nos objetivos estratégicos ou impactar os eventos que compõem os cenários prospectivos. O principal critério para caracterizar um ator é sua homogeneidade de ação e reação.

**Cenário Alvo** – É aquele futuro desejado, mas não necessariamente ideal. Aquele que representa a vontade da organização de construir as parcerias necessárias para que um determinado conjunto de variáveis se comporte de forma a não representar ameaça grave à organização.

**Cenário Ideal** – É aquele em que ocorrem os eventos favoráveis e não ocorrem os desfavoráveis. Trata-se da descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de uma outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo o titular da organização (decisor estratégico), é a que melhor convém à sua missão.

**Cenário Mais Provável** – Trata-se da descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de uma outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo os peritos (experts) convidados, é, de acordo com as condições atuais, a de maior probabilidade de ocorrência naquele horizonte temporal.

**Cenários Prospectivos** – São descrições, de forma coerente, da evolução dos acontecimentos que compõem a cena atual, até a construção de uma nova cena, hipotética, projetada para o final de um horizonte temporal definido.

**Comitê de Planejamento** – Equipe interna da organização, composta por integrantes de todas as áreas da organização, que podem contribuir em todas as fases do planejamento estratégico. Os membros do comitê de planejamento são convidados ou voluntários, e é permitida a eles ampla possibilidade de participação.



**Decisor Estratégico** – Responsável por estabelecer políticas e objetivos e prover direcionamento para a organização.

**Estratégia** – É a forma traçada por uma organização para alcançar o conjunto dos seus objetivos. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Considera-se que apenas fazer o que outros fazem, mas com maior eficácia operacional, não é propriamente ter uma estratégia. Está implícito no conceito que, para ter uma estratégia, precisamos atuar de forma diferente, com inteligência e planejamento. Implica, portanto, ter clareza dos limites para o alcance dos objetivos (como escassez de recursos, resistências de outros atores...) e as formas de superação.

**Gestão Estratégica** – É o planejamento, execução, monitoramento e atualização contínua da estratégia, por meio do monitoramento do ambiente e de seus reflexos sobre o sistema (organização), bem como das ações e indicadores de esforços e de resultados propostos no planejamento.

**Grupo de Controle** – Equipe interna da organização, que é encarregada de receber a transferência de tecnologia (processos metodológicos), atuar como consultores internos e coordenar todas as atividades do planejamento estratégico.

**Indicador** – Os indicadores são medidas, quantitativas ou qualitativas, que procuram mostrar em um sistema relacional simbólico, geralmente numérico, uma realidade empírica de uma variável, recurso, processo, projeto etc., de forma a permitir a sua descrição, avaliação e/ou comparação para apoio à tomada de decisões.

**Missão** – Estabelece o que a instituição faz hoje, para quem o faz e o seu propósito. É uma declaração explícita das razões de sua existência.

**Negócio** – Aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar.

**Núcleo de Sistematização** – Equipe interna da organização, composta por donos de processos e gestores das áreas ou setores da organização, que é encarregada de realizar a revisão técnica dos dados levantados no planejamento estratégico, e colaborar na construção dos objetivos, indicadores, estratégias e iniciativas estratégicas.

**Objetivo Estratégico** – Situação que se pretende alcançar, considerando um dado problema ou compromisso assumido.

**Oportunidades** – São forças ambientais incontornáveis pela organização que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

**Peritos** – Pessoas de notório saber, normalmente externas à organização, que, convidadas pelo decisor estratégico, respondem a sucessivas consultas formuladas pelo grupo de controle.

**Pesquisa Delphi** – Método que consiste em interrogar um grupo de peritos, individualmente, por meio de sucessivos questionários, buscando a convergência de opiniões. Após cada aplicação do questionário aos peritos, as questões são analisadas e apresentadas a eles outra vez para que tenham a oportunidade de rever suas opiniões, podendo ser apresentado no máximo seis vezes.

**Planejamento Estratégico** – É um processo de planejamento que integra, dentre outros, os seguintes elementos:

- Identificação do sistema: é a definição do escopo do planejamento estratégico. Trata-se do conjunto de informações que caracterizam e individualizam a organização pública ou empresa privada, no ambiente em que se encontra inserida;
- Diagnóstico estratégico: identificação dos pontos fortes e fracos internos da organização – empresa, órgão público, instituição do terceiro setor etc. – e das ameaças e oportunidades externas;
- Construção de cenários prospectivos: cenários prospectivos são as descrições dos diversos futuros

possíveis do ambiente, que são analisados com o propósito de definir estratégias;

- Definição da visão: a visão é a declaração do estado desejado que a organização aspira concretizar. A visão estabelece o que a organização quer alcançar ou ser no futuro;
- Definição da missão: a missão é a declaração da razão de existir da organização. A missão é a descrição do que a organização realmente faz e por que ela faz;
- Elaboração dos objetivos estratégicos: conquistas de nível estratégico, relacionadas a recursos, processos e/ou resultados, que deverão ser alcançadas, para que a organização cumpra a sua missão e alcance a sua visão;
- Elaboração de indicadores para os objetivos estratégicos: os indicadores dos objetivos estratégicos são medidas que mostram se a organização está conseguindo alcançar os resultados desejados; e
- Iniciativas estratégicas: as iniciativas estratégicas são programas, projetos ou ações que serão executados para o alcance dos objetivos estratégicos. As iniciativas estratégicas reunidas formam o portfólio do plano estratégico.

**Plano Estratégico** – Produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento estratégico. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo de planejamento estratégico.



**Política** – São as regras norteadoras a serem cumpridas para atingir os objetivos da organização.

**Pontos Fortes** – Situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob seu controle, influenciando positivamente o seu desempenho.

**Pontos Fracos** – Situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob seu controle, influenciando negativamente o seu desempenho.

**Processo** – Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

**Programa** – Um programa é definido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo de projetos distintos no programa.

**Projeto** – Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que

esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

**Simulação e Gestão do Futuro** – Etapa da visão estratégica que utiliza princípios da Teoria dos Jogos e ferramentas matemáticas para simulação.

**Valores** – São os princípios guias da organização, que são incorporados à sua maneira de agir. São conjuntos de padrões éticos que norteiam a sua vida cotidiana e a dos seus integrantes.

**Variáveis Externas** – Fenômenos ou circunstâncias presentes no ambiente que podem, de alguma forma, influenciar favorável ou desfavoravelmente os objetivos estratégicos da organização.

**Visão** – Estabelece o que a instituição quer ser no futuro. É o que sonha para si mesma. A perseguição desse sonho é o que deve manter a instituição viva. É o que a energiza e inspira.



# Defensoria Pública BAHIA



[www.defensoria.ba.def.br](http://www.defensoria.ba.def.br)