



**Defensoria Pública
do Estado de Rondônia
(DPE-RO)**



Planejamento Estratégico 2021 - 2024



SUMÁRIO

1. Administração Superior	5
2. Mensagem do Defensor Público-Geral	7
3. A Defensoria Pública do Estado de Rondônia	8
4. Breve histórico da Defensoria Pública do Estado de Rondônia	9
5. Programa de Melhoria da Gestão da DPERO	12
6. Diagnóstico Institucional	13
6.1. Análise SWOT	13
6.2. Análise de Riscos.....	16
7. O Planejamento Estratégico.....	17
7.1. Metodologia aplicada para a elaboração do Planejamento Estratégico.....	17
7.2. Identidade Institucional.....	18
7.3. O <i>Balanced Scorecard</i>	20
7.3.1. Perspectiva Orçamentária.....	21
7.3.2. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	22
7.3.3. Perspectiva de Processos Internos	22
7.3.4. Perspectiva do Usuário e da Sociedade	23
7.3.5. Dinâmica de priorização.....	24
7.4. O Mapa Estratégico.....	25
7.5. Objetivos e projetos estratégicos.....	26
7.5.1. Perspectiva Orçamentária.....	28
7.5.2. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	28
7.5.3. Perspectiva de Processos Internos	30
7.5.4. Perspectiva do Usuário e da Sociedade	31
8. Implantação e monitoramento do Planejamento Estratégico	33
8.1. Painel de indicadores e metas estratégicas	33
8.1.1. Indicadores e Metas – Perspectiva Orçamentária	34
8.1.2. Indicadores e metas – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	34
8.1.3. Indicadores e metas – Perspectiva de Processos Internos	35
8.1.4. Indicadores e Metas – Perspectiva do Usuário e da Sociedade	36



8.2. Sistema de implantação do Planejamento Estratégico	36
8.3. Sistema de acompanhamento e monitoramento do Planejamento Estratégico.....	37
8.4. Regulamento de implantação do Planejamento Estratégico	40



1. Administração Superior

DEFENSOR PÚBLICO-GERAL

HANS LUCAS IMMICH

SUBDEFENSOR PÚBLICO-GERAL

DIEGO DE AZEVEDO SIMÃO

CHEFE DE GABINETE

KELSEN HENRIQUE ROLIM DOS SANTOS

SECRETÁRIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

BEATRIZ DE ANDRADE CHAVES

CORREGEDOR-GERAL

MARCUS EDSON DE LIMA

CORREGEDOR AUXILIAR

VICTOR HUGO DE SOUZA LIMA

ASSESSORA JURÍDICA-CHEFE

RAFAELLA ROCHA SILVA

DIRETORA DO CENTRO DE ESTUDOS

ALESSANDRA MARTINS MILARÉ

OUVIDORA-GERAL

VALDIRENE APARECIDA DE OLIVEIRA

SECRETÁRIO-GERAL DO CONSELHO SUPERIOR

ELÍZIO PEREIRA MENDES JÚNIOR

CONSELHEIROS NATOS

HANS LUCAS IMMICH (DEFENSOR PÚBLICO-GERAL)

DIEGO DE AZEVEDO SIMÃO (SUBDEFENSOR PÚBLICO-GERAL)

MARCUS EDSON DE LIMA (CORREGEDOR-GERAL)



CONSELHEIROS – MEMBROS ELEITOS

CONSTANTINO GORAYEB NETO (DEFENSOR PÚBLICO DE NÍVEL 4)
SÉRGIO MUNIZ NEVES (DEFENSOR PÚBLICO DE NÍVEL 4)
DIEGO CÉSAR DOS SANTOS (DEFENSOR PÚBLICO DE NÍVEL 3)
JOÃO VERDE NAVARRO FRANÇA PEREIRA (DEFENSOR PÚBLICO DE NÍVEL 3)
FLÁVIO JÚNIOR CAMPOS RODRIGUES (DEFENSOR PÚBLICO DE NÍVEL 2)
ROBERSON BERTONE DE JESUS (DEFENSOR PÚBLICO DE NÍVEL 2)

DIRETORA ADMINISTRATIVA

SILVANA MARIA FROES RAMOS PIMENTEL

DIRETOR DE FINANÇAS

GEOVANY PEDRAZA FREITAS

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS

ROCILECE PEREIRA SANTANA PAIXÃO

DIRETORA DE COMUNICAÇÃO

ELIANA SOARES DO NASCIMENTO

DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RICARDO JOSÉ GOUVEIA CARNEIRO

DIRETOR DE ENGENHARIA

CLEIDER DIAS PIRES JÚNIOR

DIRETORA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

RAYANNE CRISTINA OLIVEIRA DA SILVA ARAÚJO

PRESIDENTE DA COMISSÃO PERMANENTE DE COMPRAS E LICITAÇÃO

LUAN HORTIZ CAMPOS

CONTROLADORA INTERNA

FABIANA FRANCO VIANA

COMITÊ DO PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO DA DPE-RO

KELSEN HENRIQUE ROLIM DOS SANTOS
LIDIANE ALEXANDRA GRANO
RAYANNE CRISTINA OLIVEIRA DA SILVA ARAÚJO



2. Mensagem do Defensor Público-Geral

Tenho imensa satisfação em apresentar-lhes esta publicação que expressa, com transparência e responsabilidade, o primeiro Planejamento Estratégico da Defensoria Pública do Estado de Rondônia.

Este plano foi produzido com dedicado esforço e colaboração de membros, membras, servidores e servidoras da Defensoria Pública de Rondônia, que juntos pensaram e estabeleceram metas e ações estratégicas com uma só visão: a de consolidar-se como instituição de excelência para a garantia do acesso à justiça, tendo em mente valores inafastáveis de inclusão, transparência, inovação, efetividade e, em especial, humanização.

Damos mais esse passo em direção à maturidade institucional e esperamos que o Planejamento Estratégico se torne uma realidade permanente na Defensoria Pública, se estabelecendo como ferramenta de gestão, com diretrizes estratégicas de longo prazo e ações bem coordenadas – um motriz para mobilização de recursos e tomada de decisões.

Temos segurança em afirmar que a instalação da cultura de planejamento público e transparente será um importante legado institucional, que se alinha aos princípios basilares da Administração Pública constituídos por nossa Constituição Federal, e um adequado monitoramento da atuação administrativa por integrantes da instituição, pelas usuárias e usuários dos serviços, pelos órgãos de controle e pela sociedade em geral.

HANS LUCAS IMMICH

Defensor Público-Geral do Estado



3. A Defensoria Pública do Estado de Rondônia

A Defensoria Pública é o órgão que cumpre o dever constitucional do Estado de prestar assistência jurídica integral e gratuita aos hipossuficientes, ou seja, à população que não tem condições financeiras de pagar pelos serviços de um advogado. Trata-se de um direito e de uma garantia fundamental da cidadania, conforme o disposto no art. 5.º, inciso LXXIV, da Constituição Federal. Cabe, assim, à União, aos Estados e ao Distrito Federal o dever inafastável de prestar tal assistência gratuitamente por meio das Defensorias, que devem ser instaladas em todo o país, nos termos da Lei Complementar referida no parágrafo único do art. 134 da Magna Carta (LC 80/1994).

Nesse contexto, a gratuidade abrange honorários advocatícios e periciais e custas judiciais ou extrajudiciais. A assistência jurídica integral é, assim, mais do que assistência judiciária, uma vez que abrange, além da postulação ou defesa em processo judicial, também o patrocínio na esfera extrajudicial e a consultoria jurídica – ou seja, a orientação e o aconselhamento jurídicos. No atendimento na área criminal, por força do princípio constitucional da ampla defesa, qualquer pessoa poderá ter a sua defesa patrocinada pela Defensoria Pública. Em caso de réus com posses, o juiz poderá fixar honorários em favor do Centro de Estudos da instituição.

Percebe-se, desse modo, que a Defensoria Pública é essencial à função jurisdicional do Estado e à própria noção de Justiça (art. 134 da Constituição Federal), devendo ser tratada constitucionalmente no mesmo plano de importância que a Magistratura e o Ministério Público. Sem a Defensoria, jamais seria concretizado o dever estatal de propiciar o acesso à Justiça a todos. Além disso, direitos fundamentais previstos na Constituição, como a ampla defesa e o devido processo legal, seriam negados aos hipossuficientes. Portanto, a instituição é essencial à democratização da Justiça e à própria efetividade dos dispositivos constitucionais.

Figura 01. Sede da DPE-RO.



Fonte: Acervo do autor.



4. Breve histórico da Defensoria Pública do Estado de Rondônia

No estado de Rondônia, a criação da Defensoria Pública remonta à Fundação de Assistência Judiciária de Rondônia (Funajur), instituída por meio da Lei n.º 168, de 26 de novembro de 1987. A Funajur tinha por finalidade promover a defesa dos direitos e interesses de pessoas carentes em qualquer instância ou tribunal, em todo o território do estado de Rondônia. O modelo de atuação da fundação era inspirado em experiências exitosas que existiam à época, principalmente as do Distrito Federal.

Na mensagem que encaminhou à Assembleia Legislativa o projeto de lei para a criação da Funajur, o então governador Jerônimo Santana defendeu a criação de uma instituição voltada para o atendimento jurídico da população de Rondônia, a qual era constituída, na altura, majoritariamente por pessoas carentes, originárias de outros estados em busca de meios de subsistência. Santana temia que o fenômeno migratório provocasse instabilidade no meio social, agravasse consideravelmente os conflitos de direito e de interesses e, com isso, aumentasse o índice de criminalidade. Antes da criação da Funajur, a incipiente estrutura destinada à assistência jurídica dos mais necessitados não passava de um órgão setorial vinculado à Procuradoria-Geral do Estado e, por mais que já levasse o nome de “Defensoria Pública”, não dispunha de condições mínimas de trabalho.

Sensível a essa realidade, o Desembargador Dimas Fonseca elaborou, nas palavras do então governador, um “projeto de lei do mais alto nível, instituindo a Defensoria Pública ligada à Administração Direta”. Esse trabalho serviu de base para a edição do estatuto da Funajur, antecipando, assim, o que mais tarde viria a ser instituído, em nível nacional, pela Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, regulamentado pela Lei Complementar Federal n.º 80, de 12 de janeiro de 1994, a lei que organizou a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreveu normas gerais para a sua organização nos estados.

Em 1994, por meio da Lei Complementar n.º 117, de 04 de novembro, foi criada a Defensoria Pública do Estado de Rondônia. Até meados de 2006, a instituição esteve vinculada ao Poder Executivo. Em 14 de junho desse ano, a Emenda à Constituição do Estado n.º 43, combinada com a Lei Complementar n.º 357, de 26 de julho, conferiu à DPE-RO independência e autonomia funcional, administrativa e financeira e assegurou-lhe a iniciativa de elaborar a sua proposta orçamentária, de acordo com os limites estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias.



Em 2014, foi aprovada a Emenda Constitucional n.º 80/2014, que representou um grande avanço para o fortalecimento das Defensorias Públicas em todo o Brasil. A emenda concedeu-lhes o tratamento de instituições permanentes, estabelecendo, no Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), o dever da União, dos Estados e do Distrito Federal de, no prazo de 08 (oito) anos, dotar as unidades jurisdicionais de um número de Defensores Públicos proporcional à efetiva demanda pelos serviços prestados. Ainda segundo a referida emenda, as regiões com maiores índices de exclusão social e de adensamento populacional deveriam ser priorizadas.

LINHA DO TEMPO DA DPE-RO

- **1987** – Criação da Funajur.
- **1988** – Criação da Defensoria Pública pela Constituição Federal.
- **1989** – Estabelecimento de normas gerais para a Defensoria Pública do Estado de Rondônia pela Constituição do Estado de Rondônia.
- **1994** – Organização da Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios pela Lei Complementar n.º 80/1994.
- **1994** – Criação da DPE-RO pela Lei Complementar n.º 117/1994.
- **2001** – Nomeação dos primeiros 34 Defensores Públicos de carreira do estado.
- **2002** – Ato de instalação da DPE-RO no auditório do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO).
- **2004** – Realização do I Concurso Público para Defensores Públicos Substitutos da DPE-RO.
- **2006** – Independência e autonomia funcional, administrativa e financeira à DPE-RO pela Emenda à Constituição do Estado n.º 43/2006 (c/c a Lei Complementar n.º 357/2006).
- **2008** – Aprovação do Regimento Interno da DPE-RO.
- **2010** – Realização do II Concurso Público para Defensores Públicos Substitutos da DPE-RO.
- **2012** – Realização do III Concurso Público para Defensores Públicos Substitutos da DPE-RO.
- **2013** – Criação do Quadro de Pessoal Administrativo da DPE-RO.
- **2014** – Aprovação da Emenda Constitucional n.º 80/2014, que passou a tratar



a Defensoria como instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado.

- **2015** – Ampliação das fontes de receita do Fundo Especial da Defensoria Pública (Fundep) pela Lei Estadual n.º 3.537/2015.
- **2015** – Realização do I Concurso Público para provimento de cargos do Quadro de Pessoal Administrativo da DPE-RO.
- **2016** – Início das posses dos servidores aprovados no I Concurso do Quadro de Pessoal Administrativo.
- **2017** – Realização do IV Concurso Público para Defensores Públicos.
- **2018** – Início do projeto “Defensoria em Movimento”, com a inauguração da Unidade Móvel de Atendimento.
- **2019** – Instalação da Ouvidoria-Geral da Defensoria Pública do Estado de Rondônia.
- **2020** – Início dos estudos junto ao Instituto Aquila para implantação do Planejamento Estratégico da DPERO.

Figura 02. Estrada de ferro Madeira Mamoré.



Fonte: <https://www.turismoecia.net/o-que-fazer-em-porto-velho-10-melhores-pontos-turisticos/>

Figura 03. Rio Madeira, Porto Velho - RO.



Fonte: <http://roteirosbr.com.br/2020/10/24/porto-velho-rondonia/>

Figura 04. Espaço alternativo, Porto Velho - RO.



Fonte: <https://www.mensagenscomamor.com/mensagem/515771>

Figura 05. As três caixas d'água.



Fonte: <https://blog.clubecandeias.com/confira-as-atracoes-turisticas-de-porto-velho/>



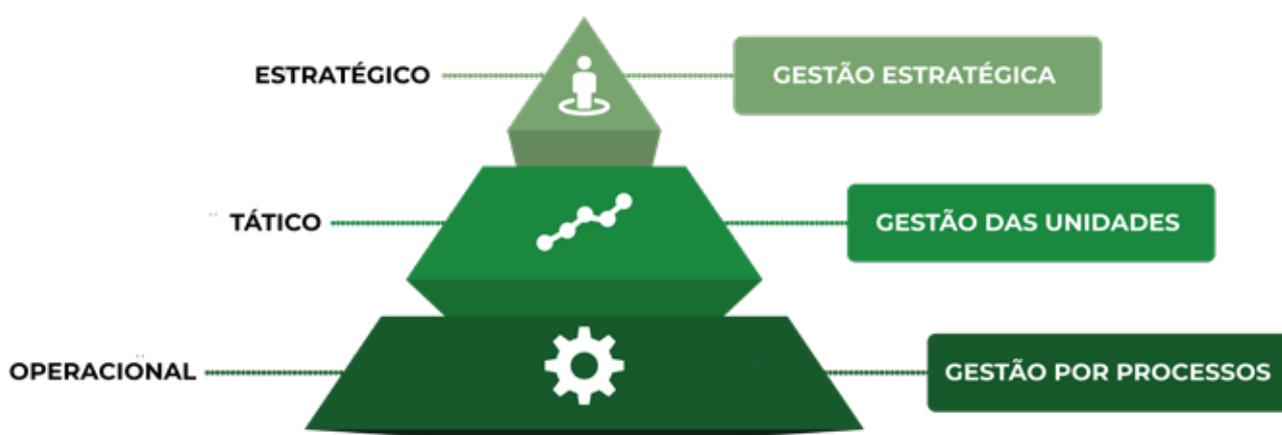
5. Programa de Melhoria da Gestão da DPERO

O Programa de Melhoria da Gestão da DPE-RO foi criado em outubro de 2020, como expressão do anseio dos membros da Administração Superior de melhorar cada vez mais os serviços prestados à população rondoniense. Foi, então, firmada uma parceria entre a instituição e a Aquila Consultoria. O objetivo foi aplicar todo o *know-how* em gestão de órgãos públicos oferecido pela empresa no fortalecimento da DPE-RO.

O programa propôs melhorias aos três níveis da estrutura organizacional da instituição: estratégico, tático e operacional. Para os níveis estratégico e tático, foi formulada a frente de Gestão Estratégica. Já a frente Gestão por Processos foi direcionada para o nível operacional. Na frente de Gestão Estratégica, foram realizadas atividades que resultaram na criação do presente documento, o qual será a diretriz para o ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2024. Nele, são apresentados o diagnóstico da instituição, a identidade institucional, os principais objetivos e projetos estratégicos de melhoria a serem implantados, assim como os indicadores e as metas que acompanharão o resultado das ações propostas.

Já a frente de Gestão por Processos teve como principal entrega o redesenho do processo de atendimento inicial, no qual foram identificadas as principais desconexões (problemas) que acometem o processo. Além disso, foi elaborado um fluxograma atual das atividades desempenhadas, para que ações de melhoria pudessem ser propostas, com base em um fluxo de atividades mais organizado. A frente definiu também indicadores e metas para acompanhar a saúde do processo, além de padrões e regulamentos que devem reger as tarefas críticas.

Figura 06. Estrutura Organizacional da Instituição.



Fonte: Acervo do Autor.



6. Diagnóstico Institucional

6.1. Análise SWOT

A etapa do diagnóstico institucional foi realizada com o propósito de identificar as principais necessidades e os aspectos em relação aos quais a DPE-RO deve melhorar. Esses *insights* foram depois utilizados como direcionamentos para a elaboração do Planejamento Estratégico. Para isso, foram utilizadas técnicas e ferramentas gerenciais comumente aceitas pelos estudos da área de gerenciamento.

A primeira técnica utilizada foi a Entrevista Estratégica. Nessa etapa, entre os dias 26 de outubro e 07 de dezembro de 2020, 54 gestores institucionais foram convidados a participar de uma entrevista com os consultores da Aquila. Esses gestores foram incitados a compartilhar as suas percepções sobre os principais pontos fortes e fracos identificados na organização, relacionados aos três pilares do triângulo da excelência – pessoas, processos e tecnologia.

Figura 07. Pilares do triângulo da Excelência.



Fonte: Acervo do Autor.

As perguntas feitas aos gestores buscaram identificar quais disfunções, desconexões ou desperdícios ocorrem na DPE-RO. Segundo Godoy e Bessas (2018), em sua obra Formação inicial de Gestores, as disfunções estão ligadas a um desvio da função original que deveria ser realizada por um gestor. As desconexões ocorrem quando uma incoerência ou uma alta variabilidade é percebida em um sistema ou processo. Já os desperdícios se reportam a atividades que consomem recursos, mas não agregam valor ao produto final e à instituição.



Figura 08. Disfunção, Desconexão e Desperdício.



Fonte: Acervo do Autor.

A próxima etapa do diagnóstico institucional consistiu na divulgação e na análise do Formulário Estratégico. Durante a reunião de kick off do projeto, realizada no dia 23 de novembro de 2020, foi divulgado um formulário por meio de um QR-Code. Nesse formulário, foram replicadas as mesmas perguntas propostas durante a etapa de entrevistas.

A aplicação do formulário foi realizada com o objetivo de coletar as percepções acerca dos temas mencionados anteriormente, criando um canal em que todos – membros, servidores e estagiários – pudessem colaborar com a elaboração do Planejamento Estratégico. Ao todo, 104 respondentes participaram.

Após a etapa de aplicação do formulário, o próximo passo para a elaboração do diagnóstico institucional foi a realização de um treinamento sobre a análise e a aplicação da matriz SWOT. Amplamente conhecida, essa ferramenta gerencial visa apresentar, de maneira gráfica, quais são as principais forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que podem afetar os resultados de uma empresa ou organização.

Durante esse treinamento, realizado entre os dias 14 e 15 de dezembro de 2020, membros e servidores da DPE-RO foram questionados, por meio da técnica de *brainstorming*, acerca de quais são os principais pontos fortes e fracos da instituição e de que forma o ambiente externo pode impactar a sua gestão. Ao final de todas essas etapas, a matriz SWOT da DPE-RO foi estabelecida. O resultado é apresentado na imagem a seguir.



Figura 09. Contribuições para elaboração da matriz SWOT.



Fonte: Acervo do Autor.

Figura 10. Matriz SWOT DPE-RO.



Fonte: Acervo do Autor.



6.2. Análise de Riscos

Após a definição da matriz SWOT da DPE-RO, os participantes desse treinamento foram também convidados a participar de uma capacitação acerca de definição e análise de riscos. Nessa oportunidade, membros e servidores aprenderam que os riscos estão relacionados a determinados eventos (oportunidades ou ameaças) que, caso ocorram, podem afetar a realização ou a concretização de objetivos, impactando, assim, os resultados pretendidos em uma organização.

A partir das oportunidades e ameaças levantadas na Matriz SWOT, cada item foi analisado de acordo com os seguintes passos:

Figura 11. Passos para realização da Análise de Riscos.



Fonte: Acervo do Autor.

Depois das análises, os riscos de cada item da matriz SWOT foram calculados. Desse modo, foi estabelecida a matriz de riscos da DPE-RO, apresentada a seguir.

Figura 12. Matriz de Riscos DPE-RO.

#	AGENTE	ITEM	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESULTADO
1	GOVERNO	Superávit orçamentário pode causar instabilidade na manutenção e obtenção de recursos financeiros	5	5	25
2	GOVERNO	Mudanças políticas e econômicas podem ter reflexos orçamentários	5	5	25
3	GOVERNO	Impactos negativos da Lei Complementar 173/2020	5	5	25
4	GOVERNO	Restrições legais e orçamentária para a nomeação de membros e servidores aprovados em concurso público	5	5	25
5	SOCIEDADE	Falta de conhecimento da atuação da Defensoria pelo seu público-alvo	5	5	25
6	SOCIEDADE	Aumento da população hipossuficiente pode acarretar em aumento da demanda e sobrecarga dos atendimentos da DPE	3	1	3

RISCO ALTO

RISCO MÉDIO

RISCO BAIXO

RISCO MUITO BAIXO

Fonte: Acervo do Autor.



Figura 13. Matriz de Riscos DPE-RO.



Fonte: Acervo do Autor.

7. O Planejamento Estratégico

7.1. Metodologia aplicada para a elaboração do Planejamento Estratégico

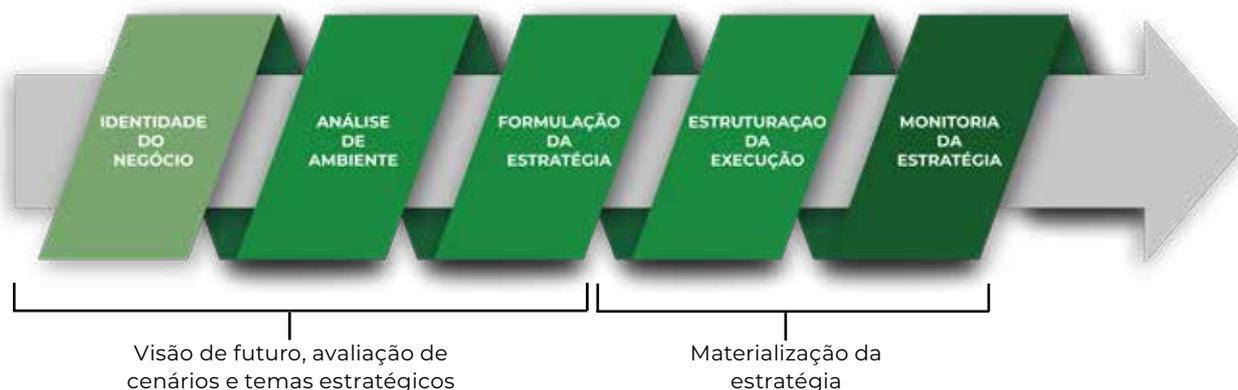
O Planejamento Estratégico (PE) é um documento no qual são traçadas as estratégias e a metodologia para o alcance dos objetivos estabelecidos por uma organização para um período de médio prazo – em geral, de três a cinco anos. Para a elaboração do PE, é preciso seguir algumas etapas já estabelecidas pelas boas práticas de gestão. A primeira etapa diz respeito à definição da identidade do negócio para o qual o PE será elaborado. Tal identidade é composta pela Missão, pela Visão e pelos Valores Organizacionais. Além disso, as questões “o que somos?” e “aonde queremos chegar?” devem ser respondidas de maneira clara, e essas respostas devem ser divulgadas internamente de forma ampla.

Em seguida, as análises dos ambientes interno e externo (SWOT) devem ser consideradas, de modo a identificar quais lacunas serão sanadas pelas diretrizes apresentadas no PE. Por fim, procede-se à formulação da estratégia. Nessa etapa, são definidos os objetivos e os projetos estratégicos que materializarão os desejos externados pelos participantes durante as reuniões. Parte-se, então, para a execução propriamente dita, que deve ser sempre monitorada, para que a rota inicial possa ser reajustada em caso de eventuais desvios.

A figura a seguir apresenta uma esquematização das etapas de elaboração do PE.



Figura 14. Etapas de elaboração do PE.



Fonte: Acervo do Autor.

7.2. Identidade Institucional

De acordo com Albert e Whetten (1985), em seu artigo *Organizational identity*, a Identidade Institucional é o conjunto de crenças comuns aos membros de uma organização. Essas crenças, que são de caráter central, distinto e duradouro, norteiam o comportamento e as tomadas de decisões estratégicas. Para a definição da Identidade Institucional, diferentes critérios são usados.

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

Conforme já adiantado, a Identidade Institucional é também composta pela tríade “Missão, Visão e Valores”.

Figura 15. Missão, Visão e Valores.



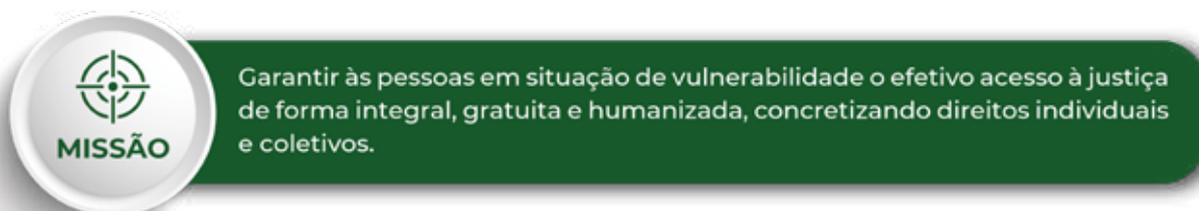
Fonte: Acervo do Autor.

A Missão é a razão de existir de uma instituição. É o propósito pelo qual os servidores trabalham e unem forças, representando a essência do negócio e o



seu escopo de atuação. Conecta vantagem competitiva (benefício), clientes e contribuição social. Durante o *Workshop* de Validação da Identidade Institucional, realizado em 04 de fevereiro de 2021, a seguinte Missão foi definida para a DPE-RO:

Figura 16. Missão.



Fonte: Acervo do Autor.

A Visão mostra aonde a organização quer chegar e quais são os seus objetivos em longo prazo. É o que orienta as tomadas de decisão, devendo ser baseado em metas concretas e realistas. Também durante o *Workshop* de Validação da Identidade Institucional, a seguinte Visão foi definida para a DPE-RO:

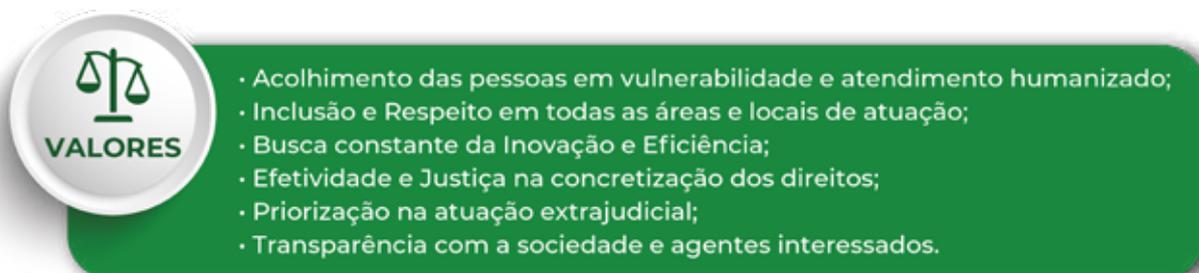
Figura 17. Visão.



Fonte: Acervo do Autor.

Os Valores Organizacionais representam as convicções e os comportamentos que uma organização defende e valoriza e nos quais acredita. Trata-se da motivação para ser o que se é e fazer o que se faz. Durante o *Workshop* de Validação da Identidade Institucional, os seguintes Valores foram definidos para a DPE-RO:

Figura 18. Valores.



Fonte: Acervo do Autor.



7.3. O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi a metodologia gerencial escolhida para embasar os eventos de definição dos objetivos e projetos estratégicos da DPE-RO. Desenvolvida a partir dos anos 1990, nos Estados Unidos, pelos professores e consultores Robert Kaplan e David Norton, a metodologia surgiu a partir de um estudo de diversas empresas norte-americanas, que foram acompanhadas durante um ano. Esse estudo foi solicitado à época pelo Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisas da KPMG. A motivação inicial estava ligada à constatação de que a avaliação de uma organização apenas considerando indicadores financeiros e contábeis já não era suficiente.

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

Figura 19. As quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Acervo do Autor.

Considerando-se as características do serviço público brasileiro, essas perspectivas foram adaptadas à realidade da DPE-RO, passando a ser: Orçamento (Financeiro), Usuário e Sociedade (Cliente), Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.



Figura 20. As quatro perspectivas do BSC, adequadas a realidade da DPE-RO



Fonte: Acervo do Autor.

7.3.1. Perspectiva Orçamentária

Na Perspectiva Orçamentária, são analisadas as consequências econômicas imediatas das ações estratégicas adotadas. Nesse contexto, deve ser verificada a aplicação eficiente dos recursos financeiros destinados à DPE-RO. O principal questionamento a ser feito é: “o que podemos fazer para otimizar os nossos recursos?”.

Figura 21. Pergunta norteadora: Perspectiva orçamentária.



Fonte: Acervo do Autor.

Durante os *workshops* que definiram os objetivos estratégicos para a DPE-RO, realizados entre os dias 09 e 11 de fevereiro de 2020, foram estabelecidos inicialmente quatro objetivos estratégicos para a Perspectiva Orçamentária. São eles:

1. fortalecer as relações com os demais poderes e órgãos autônomos para mitigar riscos orçamentários;
2. angariar novas fontes de recursos e ampliar as fontes existentes;
3. promover a construção participativa do orçamento;
4. melhorar a eficiência da execução orçamentária.



7.3.2. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, as reflexões devem considerar investimentos significativos visando à reciclagem de servidores, à tecnologia, aos sistemas de informações e à melhoria dos procedimentos organizacionais. Para a definição dos objetivos estratégicos dessa perspectiva, os participantes da instituição foram questionados da seguinte maneira: “Para alcançar a nossa Visão, como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

Figura 22. Pergunta norteadora: Perspectiva de aprendizado e crescimento.



*“Para alcançar a nossa Visão,
como **sustentaremos nossa
capacidade de mudar e
melhorar?**”*

Fonte: Acervo do Autor.

Durante os referidos *workshops*, foram definidos inicialmente cinco objetivos estratégicos para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. São eles:

1. promover a valorização salarial e o reconhecimento dos servidores;
2. construir um ambiente agradável e moderno para a prestação de serviços à população;
3. implantar um Programa de Gestão de Pessoas e de Formação Contínua;
4. desenvolver a cultura de gestão por indicadores & metas;
5. fortalecer e ampliar parcerias que impulsionem a consolidação da atuação da DPE-RO.

7.3.3. Perspectiva de Processos Internos

Na Perspectiva de Processos Internos, as reflexões devem ser voltadas para a identificação dos processos internos críticos para os quais se quer alcançar a excelência. Esses processos impactam diretamente a satisfação do usuário e a consecução dos objetivos orçamentários da instituição. Para a definição dos objetivos estratégicos ligados a essa perspectiva, os participantes foram questionados da seguinte maneira: “Para satisfazer o nosso usuário, em quais processos nós devemos alcançar a excelência?”.



Figura 23. Pergunta norteadora: Perspectiva de processos internos.



“Para satisfazer o nosso usuário, em quais **processos** nós devemos **alcançar a excelência**?”

Fonte: Acervo do Autor.

Durante os workshops, foram definidos inicialmente quatro objetivos estratégicos para a Perspectiva de Processos Internos. São eles:

1. alinhar as funções e equilibrar força de trabalho;
2. otimizar e padronizar processos e fluxos de informação;
3. aprimorar a infraestrutura e alinhar a governança e a capacitação para os sistemas tecnologia da informação;
4. aprimorar e padronizar rotinas e processos de auditoria interna das atividades meio e fim.

7.3.4. Perspectiva do Usuário e da Sociedade

Na Perspectiva do Usuário e da Sociedade, deve-se refletir sobre o público-alvo da instituição, sobre quais são as suas características e necessidades e sobre de que forma se pode melhorar a experiência na utilização dos serviços prestados pela DPE-RO. Deve-se atentar também para a visão que a sociedade tem sobre a instituição. Para a definição dos objetivos estratégicos desta perspectiva, os participantes foram questionados da seguinte maneira: “Para alcançarmos a nossa Visão, como deveríamos ser vistos pelo usuário e pela sociedade?”.

Figura 24. Pergunta norteadora: Perspectiva do usuário e da sociedade.



“Para alcançarmos a nossa visão, como **deveríamos ser vistos pelo usuário e a sociedade**?”

Fonte: Acervo do Autor.

Durante os workshops, foram definidos inicialmente nove objetivos estratégicos para a Perspectiva do Usuário e da Sociedade. São eles:

1. fortalecer a imagem da DPE-RO entre os usuários e a sociedade;
2. robustecer a área de comunicação da DPE-RO;



3. garantir o acesso aos serviços da instituição a populações vulneráveis e marginalizadas;
4. melhorar a experiência do usuário nos serviços prestados pela DPE-RO;
5. fomentar a resolução extrajudicial de conflitos;
6. desenvolver mecanismos de estímulo à litigância estratégica;
7. efetivar o direito à informação por parte do usuário;
8. otimizar o acompanhamento dos direitos dos assistidos no sistema prisional e na internação de adolescentes;
9. fortalecer e otimizar o quadro institucional de membros e servidores.

7.3.5. Dinâmica de priorização

Depois de realizados os Workshops de Definição dos Objetivos Estratégicos para a DPE-RO, o próximo passo consistiu na apresentação das estratégias elaboradas por membros e servidores para a Alta Administração da DPE-RO. Realizado em uma reunião presencial no dia 22 de fevereiro de 2021, o Workshop de Validação dos Objetivos Estratégicos foi conduzido pelos consultores da Aquila Jorge Vasconcellos e Andreza Dias e contou com as participações do Defensor Público-Geral, Dr. Hans Lucas Immich; do Subdefensor Público-Geral, Dr. Diego de Azevedo Simão; do Chefe de Gabinete e membro do Comitê do Programa de Melhoria da Gestão, Dr. Kelsen Henrique Rolim dos Santos; do Corregedor Auxiliar, Dr. Victor Hugo Lima; da então Diretora Administrativa e membro do Comitê do programa, Ana Cláudia Sales Pinheiro; da Diretora de Planejamento, Orçamento e Gestão e membro do Comitê do programa, Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo; e de uma servidora da Diretoria de Planejamento, Orçamento e Gestão e membro do Comitê do programa, Lidiane Alexandra Grano.

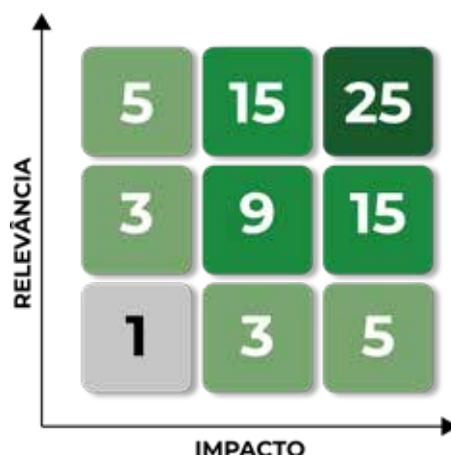
Antes da apresentação dos objetivos definidos, foi feita uma breve contextualização acerca do BSC, de modo a nivelar os conhecimentos quanto a essa metodologia. Em seguida, todos os 22 objetivos estratégicos definidos nos workshops e as causas da Matriz SWOT que os geraram foram apresentados aos participantes da reunião.

Passou-se, então, à definição de quais objetivos deveriam ser priorizados. Os participantes receberam fichas impressas nas quais constavam campos para uma votação. Nesses campos, dois critérios foram votados: o impacto que o objetivo teria para a concretização da Visão de futuro da instituição e a relevância



desse objetivo para a estratégia. Cada participante poderia dar as notas 1, 3 ou 5 para cada critério – 1 era a nota mais baixa, e 5, a mais alta. As notas dadas por cada participante foram multiplicadas entre si. Em seguida, uma média aritmética dos resultados foi calculada para que os objetivos recebessem notas finais em um ranking de classificação.

Figura 25. Matriz de priorização: Impacto x Relevância.



Fonte: Acervo do Autor.

Figura 26. Priorização de Objetivos Estratégicos.

GESTÃO ESTRATÉGICA		PRIORIZAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		AQUILA		DE FENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA	
#	PERSPECTIVA	OBJETIVO	IMPACTO	RELEVÂNCIA	PRODUTÓRIO		
1	Orçamentária	Melhorar a eficiência da execução orçamentária					
2	Aprendizado e crescimento	Promover a valorização salarial, reconhecimento e qualificação dos servidores					
3	Aprendizado e crescimento	Desenvolver a cultura de gestão por indicadores & metas					
4	Aprendizado e crescimento	Construir um ambiente agradável e moderno para a prestação de serviço à população					
5	Processos internos	Otimizar e padronizar processos e fluxos de informação, estabelecendo rotinas de verificação					
6	Processos internos	Alinhar as funções e criar processo que vise ao equilíbrio da força de trabalho					

Fonte: Acervo do Autor.

Por fim, foram definidos os 11 objetivos estratégicos a serem priorizados pela instituição. Eles serão apresentados no tópico a seguir, o do Mapa Estratégico.

7.4. O Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico de uma organização é a representação gráfica de todas as estratégias que deverão ser seguidas em um período determinado para o



ciclo do Planejamento Estratégico. Nesse mapa, constam a Missão e a Visão Institucional, assim como os objetivos estratégicos definidos, distribuídos pelas quatro perspectivas do BSC. A seguir, é apresentado o Mapa Estratégico da DPE-RO para o Planejamento Estratégico 2021-2024.

Figura 27. Mapa estratégico da DPE-RO.



Fonte: Acervo do Autor.

7.5. Objetivos e projetos estratégicos

O passo seguinte no ciclo do Planejamento Estratégico da DPE-RO consistiu na definição dos projetos estratégicos que concretizarão as estratégias definidas nos objetivos. Dessa forma, foi sugerida ao Comitê do Programa de Melhoria da Gestão a criação de grupos de trabalho que teriam o papel de definir os referidos projetos. Cada grupo seria composto pelo líder do objetivo e por mais quatro pessoas que auxiliariam esse líder.

Os projetos foram definidos para os 11 objetivos estratégicos durante as reuniões de alinhamento entre os times dos objetivos, realizadas entre os dias 11 e 24 de fevereiro de 2021, de acordo com os passos apresentados a seguir.



Figura 28. Passos para definição dos projetos estratégicos.



Fonte: Acervo do Autor.

Ao final das reuniões, foram definidos 67 projetos estratégicos para o ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2024, agrupados nas quatro perspectivas do BSC:

Figura 29. Projetos estratégicos da DPE-RO, agrupados por perspectivas.



Fonte: Acervo do Autor.

Dos 67 projetos estratégicos definidos, 30 foram priorizados para o período 2021-2022 – eles estão identificados nas próximas páginas deste manual com um asterisco (*). A seguir, serão apresentados todos os projetos estratégicos e os seus respectivos objetivos e perspectivas.



7.5.1. Perspectiva Orçamentária

Figura 30. Perspectiva Orçamentária: Projetos do Objetivo 01.

PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA	
Perspectiva na qual são analisadas as consequências econômicas imediatas das ações estratégicas tomadas, assim como a aplicação eficiente dos recursos financeiros.	
	Objetivo: 01. Melhorar a eficiência da execução orçamentária
Descrição do objetivo estratégico: Garantir que os recursos destinados à DPE-RO sejam empregados de maneira adequada.	
Projetos estratégicos:	
<ul style="list-style-type: none">• P.01.01.* Elaborar e implementar um programa de monitoramento da aplicação dos recursos.• P.01.02.* Otimizar contas de consumo da DPE-RO, com foco nos objetivos estratégicos.• P.01.03. Formular um planejamento de gastos institucional.• P.01.04. Elaborar e implementar um Plano Anual de Compras.• P.01.05. Redesenhar o processo de compras da instituição.• P.01.06. Definir o orçamento anual por meio da metodologia Orçamento Base Zero (OBZ).	
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>	

Fonte: Acervo do Autor.

7.5.2. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Figura 30. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 02.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
Perspectiva na qual são considerados investimentos na reciclagem de servidores, na tecnologia, nos sistemas de informações e na melhoria dos procedimentos organizacionais.	
	Objetivo: 02. Promover a valorização salarial, o reconhecimento e a qualificação dos servidores
Descrição do objetivo estratégico: Promover o engajamento de membros e servidores por meio do asseguramento de melhores condições de trabalho e de valorização profissional.	
Projetos estratégicos:	
<ul style="list-style-type: none">• P.02.01.* Implementar um programa de formação inicial de Defensoras e Defensores Públicos, servidores, servidoras, estagiários e estagiárias.• P.02.02.* Criar um programa de formação de líderes (Gestão para Resultados, Gestão de Pessoas e Administração Pública).• P.02.03. Criar a “Semana dos Servidores e Servidoras”, com prêmios para o reconhecimento de ideias, boas práticas e produtividade.• P.02.04. Criar uma comissão para a promoção da qualidade de vida no trabalho.• P.02.05. Criar um programa de capacitação por competências.• P.02.06*. Promover a valorização salarial anual dos servidores da DPE-RO.	
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>	

Fonte: Acervo do Autor.



Figura 32. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 03.

 Objetivo: 03. Desenvolver a cultura de gestão por indicadores & metas
Descrição do objetivo estratégico: Desenvolver uma cultura institucional na qual as tomadas de decisão sejam embasadas nos resultados de indicadores que medem o seu desempenho.
Projetos estratégicos:
<ul style="list-style-type: none">• P.03.01.* Estruturar implantação de indicadores e metas institucionais.• P.03.02.* Estruturar uma rotina de atualização dos indicadores.• P.03.03.* Implantar rituais de monitoramento de metas e ações.• P.03.04.* Implantar a metodologia Gestão à Vista (GAV).• P.03.05. Estruturar o Escritório de Projetos e Processos da DPE-RO.
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>

Fonte: Acervo do Autor.

Figura 33. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Projetos do Objetivo 04.

 Objetivo: 04. Construir um ambiente acessível, agradável e moderno para a prestação de serviços à população
Descrição do objetivo estratégico: Garantir que os ambientes físicos da instituição estejam adequados e garantam o conforto de seus usuários.
Projetos estratégicos:
<ul style="list-style-type: none">• P.04.01.* Reposicionar e estruturar os Núcleos da DPE-RO, de acordo com a demanda por serviços e com a capacidade de atendimento.• P.04.02.* Viabilizar sedes próprias para os Núcleos que atualmente estão em espaços alugados.• P.04.03.* Implantar TVs e sinalização padrão nas unidades da DPE-RO para a divulgação de vídeos institucionais e informações.• P.04.04.* Implantar um espaço lúdico nas unidades de atendimento à família.• P.04.05. Implantar o Programa 5S.
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>

Fonte: Acervo do Autor.



Figura 34. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 05.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	
Perspectiva na qual são identificação os processos internos críticos nos quais se deve alcançar a excelência, pois eles impactam diretamente a satisfação do usuário e a execução orçamentária.	
	Objetivo: 05. Otimizar e padronizar processos e fluxos de informação, estabelecendo rotinas de verificação
Descrição do objetivo estratégico: Garantir a padronização de fluxos de trabalho, assim como o estabelecimento de rotinas que permitam verificar a execução dos padrões definidos.	
Projetos estratégicos:	
<ul style="list-style-type: none">• P.05.01.* Definir a cadeia de valor e os principais processos da DPE-RO.• P.05.02.* Definir um sistema de padronização da instituição.• P.05.03.* Implementar a governança de processos (mapeamento de fluxos, indicadores e metas).• P.05.04.* Definir um modelo de redesenho dos processos.• P.05.05.* Redesenhar os processos priorizados anualmente.• P.05.06. Implantar uma rotina de verificação do cumprimento dos padrões (Núcleos e áreas administrativas).• P.05.07. Automatizar os principais processos.	
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>	

Fonte: Acervo do Autor.

Figura 35. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 06.

	Objetivo: 06. Alinhar as funções e criar processo que vise ao equilíbrio da força de trabalho
Descrição do objetivo estratégico: Garantir que as funções desempenhadas por membros e servidores estejam bem alinhadas e que não ocorra a sobrecarga de trabalho.	
Projetos estratégicos:	
<ul style="list-style-type: none">• P.06.01.* Estabelecer critérios para um quadro ótimo e para a redistribuição das equipes dos Núcleos.• P.06.02. Mapear e padronizar funções e cargos dos servidores e servidoras.• P.06.03.* Redesenhar a estrutura organizacional e garantir a distribuição equitativa da força de trabalho.• P.06.04. Implantar a gestão por competências de servidores, servidoras, Defensoras e Defensores Públicos.	
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>	

Fonte: Acervo do Autor.



Figura 36. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 07.

 Objetivo: 07. Aprimorar a infraestrutura tecnológica e alinhar governança e capacitação nos sistemas da informação
Descrição do objetivo estratégico: Garantir que servidores, servidoras, Defensoras e Defensores Públicos usufruam, da melhor maneira possível, dos softwares e hardwares disponibilizados.
Projetos estratégicos:
<ul style="list-style-type: none">• P.07.01. Criar um Comitê de Governança de Tecnologia da Informação (TI) e Comunicação.• P.07.02. Criar políticas e mecanismos de Segurança da Informação para a DPE-RO.• P.07.03.* Desenvolver um programa de capacitação para o uso dos sistemas da DPE-RO em todas as unidades.• P.07.04. Redimensionar e atualizar o parque tecnológico da DPE-RO.• P.07.05.* Implantar um Sistema de Processo Eletrônico Administrativo.• P.07.06. Criar um centro de apoio e suporte técnico de TI para as comarcas do interior do estado.• P.07.07. Implantar um programa de manutenção preventiva/corretiva dos equipamentos de TI.• P.07.08. Segmentar a Diretoria de Tecnologia da Informação.
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>

Fonte: Acervo do Autor.

7.5.4. Perspectiva do Usuário e da Sociedade

Figura 37. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 08.

PERSPECTIVA DO USUÁRIO E DA SOCIEDADE
Perspectiva na qual se deve refletir sobre o público-alvo da instituição, sobre quais são suas características e necessidades e sobre de que forma se pode melhorar a experiência na utilização dos serviços.
 Objetivo: 08. Fomentar a resolução extrajudicial de conflitos
Descrição do objetivo estratégico: Criar uma cultura institucional de resolução de conflitos por meios extrajudiciais, de maneira proativa.
Projetos estratégicos:
<ul style="list-style-type: none">• P.08.01. Fomentar internamente a consciência acerca da resolução extrajudicial de conflitos.• P.08.02. Firmar convênio com escolas para a capacitação em mediação e conciliação para servidores e membros da DPE-RO.• P.08.03. Esclarecer o processo de resolução extrajudicial de conflitos.• P.08.04. Realizar a "Campanha Semestral de Mediação e Conciliação da DPE-RO", local e itinerante.• P.08.05.* Expandir a atuação do Núcleo de Resolução Extrajudicial de Conflitos (Nurec) nos Núcleos da capital.• P.08.06.* Expandir a atuação do Nurec no interior.• P.08.07. Realizar, mensalmente, "Oficinas de Pais" na DPE-RO.
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>

Fonte: Acervo do Autor.



Figura 38. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 09.

 Objetivo: 09. Melhorar a experiência do usuário nos serviços prestados pela DPE-RO
Descrição do objetivo estratégico: Garantir que o assistido tenha uma boa experiência em seu atendimento e possa indicar os serviços da DPE-RO a familiares e conhecidos.
Projetos estratégicos:
<ul style="list-style-type: none">• P.09.01.* Criar e divulgar cartilhas sobre perguntas e estruturas processuais frequentes nos Núcleos.• P.09.02. Implementar canal de atendimento remoto (omnichannel).• P.09.03.* Realizar pesquisa de satisfação com os usuários para a adoção de providências.• P.09.04. Implementar central de relacionamento com o cidadão (Disk).• P.09.05. Definição e divulgação dos canais de comunicação e interação da sociedade com a DPE-RO.• P.09.06. Atualizar e divulgar a “Carta de Serviços” da instituição.• P.09.07.* Ampliar o alcance e melhorar a organização, a coleta e a exploração dos dados pela Ouvidoria-Geral.
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>

Fonte: Acervo do Autor.

Figura 39. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 10.

 Objetivo: 10. Garantir o acesso aos serviços da instituição para populações vulneráveis, que não são alcançadas pelo atendimento ordinário
Descrição do objetivo estratégico: Trabalhar de modo a alcançar populações vulneráveis que desconhecem os serviços prestados pela DPE-RO ou que estão impossibilitadas de acessar os serviços prestados devido a grandes distâncias físicas.
Projetos estratégicos:
<ul style="list-style-type: none">• P.10.01.* Estabelecer parcerias com veículos de comunicação externa para a participação da DPE-RO.• P.10.02. Realizar campanhas internas de incentivo e implementar a participação de Defensoras e Defensores Públicos nas mídias locais.• P.10.03. Definir um calendário anual e propiciar recursos adequados para o atendimento itinerante.• P.10.04. Realizar parcerias para campanhas de atendimento itinerante a populações comumente não alcançadas (ribeirinhos, quilombolas, trabalhadores rurais sem terra, indígenas, pessoas com deficiência e pessoas em situação de rua).• P.10.05. Realizar parcerias com organizações públicas e privadas para receber encaminhamento de pessoas em situação de vulnerabilidade.• P.10.06.* Aprimorar o programa de atendimento a pessoas em situação de rua.
<i>*Projetos priorizados para o período 2021-2022.</i>

Fonte: Acervo do Autor.



Figura 40. Perspectiva de Processos Internos: Projetos do Objetivo 11.

 Objetivo: 11. Fomentar a educação em direitos para os usuários e a sociedade
Descrição do objetivo estratégico: Garantir que a população do estado de Rondônia seja orientada sobre seus direitos e deveres enquanto cidadãos, principalmente sobre temas concernentes ao dia a dia da população mais vulnerável.
Projetos estratégicos:
<ul style="list-style-type: none">• P.11.01. Desenvolver parcerias com instituições para a realização de palestras de educação em direitos.• P.11.02.* Aprimorar cursos de formação em direito, abertos ao público, presencial e virtualmente.• P.11.03. Criar um periódico da DPE-RO, de modo a disseminar conhecimentos científicos para os públicos interno e externo.• P.11.04.* Criar cartilhas temáticas voltada para a educação em direitos para os assistidos.• P.11.05. Criar calendário temático, anual e mensal, de educação em direitos.• P.11.06. Criar um observatório da DPE-RO.
*Projetos priorizados para o período 2021-2022.

Fonte: Acervo do Autor.

8. Implantação e monitoramento do Planejamento Estratégico

8.1. Painel de indicadores e metas estratégicas

Como forma de monitorar a consecução dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, a concretização da Visão de futuro institucional, foram propostos 47 indicadores estratégicos durante os *workshops* de treinamento e definição dos indicadores da DPE-RO, realizados entre os dias 23 e 24 de fevereiro de 2021.

Dos 47 indicadores definidos, 23 têm metas definidas, pois somente esses indicadores (●) têm bases históricas de dados que podem ser analisadas. Os demais indicadores (●) que ainda não têm base de dados serão trabalhados em projetos específicos, de modo a serem estruturados, para que a sua rotina de medição seja definida. A seguir, serão apresentados os indicadores definidos para cada perspectiva e objetivo.



Figura 41. Indicadores da Perspectiva Orçamentária.

PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA	
1 MELHORAR A EFICIÊNCIA DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	METAS 2024
<ul style="list-style-type: none">1. % DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA TOTAL2. % DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA ORDINÁRIA3. % DE PROJETOS QUE EXECUTARAM O RECURSO PREVISTO4. % DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DOS PROJETOS5. % DE REMANEJAMENTO DE RECURSOS6. TEMPO MÉDIO DE COMPRAS	<p>95%</p> <p>98%</p> <p>32%</p> <p>69%</p> <p>0,35%</p> <p>60 DIAS</p>

Fonte: Acervo do Autor.

Figura 42. Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
2 PROMOVER A VALORIZAÇÃO SALARIAL, RECONHECIMENTO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES	METAS 2024
<ul style="list-style-type: none">1. ÍNDICE DE DESLIGAMENTOS2. HORAS DE CAPACITAÇÃO POR MEMBRO/SERVIDOR3. PERCENTUAL DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAPACITAÇÃO4. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>0,7%</p> <p>4,2 HORAS</p> <p>78,6%</p> <p>-</p>
3 DESENVOLVER A CULTURA DE GESTÃO POR INDICADORES & METAS	METAS 2024
<ul style="list-style-type: none">1. % DE SETORES PREVISTOS COM INDICADORES E METAS DESDOBRADOS2. % DE RITUAIS DE GESTÃO REALIZADOS X PREVISTOS3. ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO NOS RITUAIS DE GESTÃO4. ÍNDICE DE EXECUÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO DAS ÁREAS5. DESEMPENHO NA CONSECUÇÃO DO BOOK DE METAS	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
4 CONSTRUIR UM AMBIENTE ACESSÍVEL, AGRADÁVEL E MODERNO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À POPULAÇÃO	METAS 2024
<ul style="list-style-type: none">1. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE INTERNO (SERVIDOR)2. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE EXTERNO (USUÁRIO)	<p>-</p> <p>-</p>

Fonte: Acervo do Autor.



Figura 43. Indicadores da Perspectiva de Processos Internos.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	
5 OTIMIZAR E PADRONIZAR PROCESSOS E FLUXOS DE INFORMAÇÃO, ESTABELECENDO ROTINAS DE AUDITORIA  <ul style="list-style-type: none">1. QUANTIDADE DE PROCESSOS OTIMIZADOS2. QUANTIDADE DE PROCESSOS MONITORADOS POR INDICADORES3. QUANTIDADE DE ATIVIDADES PADRONIZADAS (POP)4. QUANTIDADE DE ATIVIDADES CRÍTICAS VERIFICADAS	METAS 2024 - - - -
6 ALINHAR AS FUNÇÕES E CRIAR PROCESSO QUE VISE AO EQUILÍBRIO DA FORÇA DE TRABALHO  <ul style="list-style-type: none">1. FATOR DE EQUIPE POR ATENDIMENTO E DEMANDA2. RAZÃO ENTRE A QUANTIDADE DE SERVIDORES E A DEMANDA POR ÁREA3. ÍNDICE DE CONFORMIDADE COM A GESTÃO POR COMPETÊNCIA4. QUANTIDADE DE FUNÇÕES E CARGOS MAPEADOS	METAS 2024 - - - -
7 APRIMORAR INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E ALINHAR GOVERNANÇA E CAPACITAÇÃO NOS SISTEMAS DA INFORMAÇÃO  <ul style="list-style-type: none">1. QUANTIDADE DE TUTORIAIS (POPS) ELABORADOS2. TAXA DE ATENDIMENTO AOS CHAMADOS3. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS COM O SUPORTE DE TI4. DISPONIBILIDADE DA INFRAESTRUTURA OU UPTIME5. TEMPO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS6. HORAS DE CAPACITAÇÃO EM SISTEMAS DE TI	METAS 2024 104 UNIDADES 99,95% 4,95 - - -

Fonte: Acervo do Autor.



Figura 44. Indicadores da Perspectiva do Usuário e da Sociedade.

PERSPECTIVA DO USUÁRIO E DA SOCIEDADE	
8 FOMENTAR A RESOLUÇÃO EXTRAJUDICIAL DE CONFLITOS <ul style="list-style-type: none">1. NÚMERO TOTAL DE ACORDOS EXTRAJUDICIAIS REFERENDADOS2. NÚMERO TOTAL DE ACORDOS EXTRAJUDICIAIS HOMOLOGADOS3. % DE ACORDOS EXTRAJUDICIAIS4. ÍNDICE DE RESOLUTIVIDADE EXTRAJUDICIAL5. ÍNDICE DE ACORDOS EXTRAJUDICIAIS DESCUMPRIDOS	METAS 2024 2935 - 3,3% 80% -
9 MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DPE-RO <ul style="list-style-type: none">1. NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO ASSISTIDO EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO PRESTADO (NPS)2. TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO3. PERCENTUAL DE ÊXITO EM AÇÕES PATROCINADAS PELA DPE-RO4. ÍNDICE DE ATENDIMENTO À DEMANDA	METAS 2024 85% - - -
10 CONSTRUIR UM AMBIENTE ACESSÍVEL, AGRADÁVEL E MODERNO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À POPULAÇÃO <ul style="list-style-type: none">1. QUANTIDADE DE AÇÕES DE ATENDIMENTO REALIZADAS2. QUANTIDADE DE ASSISTIDOS ATENDIDOS POR AÇÃO3. QUANTIDADE DE ATENDIMENTOS REALIZADOS PELA UNIDADE DE ATENDIMENTO MÓVEL	METAS 2024 24 UNIDADES - 30 UNIDADES
11 FOMENTAR A EDUCAÇÃO EM DIREITOS PARA OS USUÁRIOS E A SOCIEDADE <ul style="list-style-type: none">1. QUANTIDADE DE ASSISTIDOS CAPACITADOS DIRETA E INDIRETAMENTE2. QUANTIDADE DE AÇÕES/CAMPANHAS PARA A PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO EM DIREITOS3. VOLUME DE HORAS DE CAPACITAÇÃO4. % DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO COM RESULTADO SATISFATÓRIO	METAS 2024 1567 ASSISTIDOS 18 UNIDADES 50 HORAS -

Fonte: Acervo do Autor.

8.2. Sistema de implantação do Planejamento Estratégico

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

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



entre os líderes das diferentes áreas da DPE-RO e terão o papel de determinar quais entregas devem ser esperadas para cada projeto. Além disso, esses agentes têm as seguintes atribuições: desdobrar as entregas em atividades claras para a execução do time do projeto; aprovar as entregas concluídas; acompanhar a execução do projeto em reuniões periódicas; e reportar o andamento do projeto para o DPG.

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

Por fim, temos a figura do **assessor de gestão**, que deve atuar como um removedor de obstáculos dos times, de modo a garantir o andamento dos projetos. Além disso, esse agente assegura que todos estão seguindo as diretrizes definidas no Planejamento Estratégico.

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

GOVERNANÇA DE ACOMPANHAMENTO

Figura 45. Governança de acompanhamento dos projetos estratégicos.

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

Fonte: Acervo do Autor.

8.3. Sistema de acompanhamento e monitoramento do Planejamento Estratégico

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



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

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

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

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

Passado o período correspondente ao *sprint* (quinzena), o dono do projeto deve acompanhar os resultados das ações executadas pelo time por meio da reunião de **Check do *Sprint***. Nela, participam o dono e time do projeto, além do assessor de gestão. O principal objetivo da reunião é o de validar as entregas realizadas pelo time. Esse encontro deve durar em média um hora/quinzena.

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

Ao final de cada ciclo estratégico, correspondente a um ano, será feita uma



retrospectiva sobre o desenvolvimento do Planejamento Estratégico em nível institucional, para que as rotas possam ser realinhadas e para que a DPE-RO atinja a sua Visão de futuro.

Figura 46. Rotina de acompanhamento dos projetos estratégicos.



Fonte: Acervo do Autor.



8.4. Regulamento de implantação do Planejamento Estratégico

REGULAMENTO Nº 55/2021-GAB/DPERO

Aprova e implanta o Planejamento Estratégico da Defensoria Pública do Estado de Rondônia e dá outras providências.

○ **DEFENSOR PÚBLICO-GERAL DO ESTADO DE RONDÔNIA**, no uso de suas atribuições conferidas pelo art. 100 da Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994, e pela Lei Complementar Estadual nº 117, de 4 de novembro de 1994;

CONSIDERANDO que a Defensoria Pública do Estado de Rondônia é instituição permanente e essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicialmente, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados;

CONSIDERANDO a necessidade de assegurar maior eficiência à atuação administrativa, por meio do planejamento e da gestão estratégica, visando à melhoria da prestação de serviços à população e objetivando a redução da exclusão social e a ampliação do acesso ao sistema de justiça;

CONSIDERANDO a necessidade de implementação de mecanismo organizacional para a definição de objetivos estratégicos e adoção de plano de ação institucional, direcionando a atuação da Defensoria Pública do Estado para a conquista das metas almejadas para os anos vindouros;

CONSIDERANDO os desafios apresentados à Defensoria Pública do Estado de Rondônia no período de 2021-2024; e

CONSIDERANDO o trabalho realizado junto a Defensores Públicos e Servidores na construção do Planejamento Estratégico da Instituição, conforme registrado no processo administração nº 3001.1243.2019/DPE-RO;

RESOLVE:

Art. 1º. Fica institucionalizado, no âmbito da Defensoria Pública do Estado de Rondônia, o Planejamento Estratégico da Defensoria Pública (PED) nos termos do documento anexo a este regulamento.

Art. 2º. Os órgãos da Defensoria Pública do Estado de Rondônia deverão empreender esforços e direcionar sua atuação à consecução dos objetivos e iniciativas estabelecidas no Planejamento Estratégico da Defensoria Pública



(PED).

Art. 3º. Este regulamento produz seus efeitos a contar de sua publicação.

Porto Velho, 28 de abril de 2021.

HANS LUCAS IMMICH

Defensor Público-Geral do Estado



**Defensoria Pública
do Estado de Rondônia
(DPE-RO)**

Defensoria Pública-Geral

Av. Governador Jorge Teixeira, 1722, Bairro
Embratel

CEP 76.820-846 - Porto Velho – RO

www.defensoria.ro.def.br

ORGANIZAÇÃO E REVISÃO

Aline Gaspar Pereira

Lidiane Alexandra Grano

Kelsen Rolim dos Santos

Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo



**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**
DPE-RO • 2021-2024

IMAGENS

Acervo Aquila

CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E
DIAGRAMAÇÃO

Aquila Consultoria:

Andreza Dias Ferreira

Fabrcio Machado Righetti

Jorge Luis Vasconcelos Rodrigues

Ramontiher Dutra Madeira do Amaral

Rodrigo Zacharias Neves

MAIO 2021



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DPE-RO • 2021-2024

www.defensoria.ro.def.br

 [instagram.com/dpe_ro/](https://www.instagram.com/dpe_ro/)

 [facebook.com/DefensoriaRO](https://www.facebook.com/DefensoriaRO)

 [youtube.com/c/DefensoriaROndonia/](https://www.youtube.com/c/DefensoriaROndonia/)