



PLANO ESTRATÉGICO

© 2019 Defensoria Pública da União.

A reprodução do todo ou parte deste documento é permitida somente com a autorização prévia e oficial da DPU.

Tiragem: versão online.

GESTÃO DPU (2018-2020)

Defensor Público-Geral Federal

Gabriel Faria Oliveira

Subdefensor Público-Geral Federal

Jair Soares Júnior

Corregedora-Geral Federal

Geovana Scatolino Silva

Conselho Superior da Defensoria Pública da União:

Fabiano Caetano Prestes

Karina Rocha Mitleg Bayerl

Leonardo Cardoso de Magalhães

Letícia Sjoman Torrano

Marcos Antônio Paderes Barbosa

Shelley Duarte Maia





ORGANIZAÇÃO E PRODUÇÃO EXECUTIVA DA PUBLICAÇÃO

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E MODERNIZAÇÃO - ASPLAN

- Bernardo Oliveira Buta
- Diego Monteiro Ribeiro
- Ivanete Gomes da Silva
- Luciano Augusto Duarte Cheberle
- Luiz Fernando de Figueiredo
- Marcilene Assunção Moreira
- Marta Almeida Andrade
- Nelma Pereira de Castro Silva
- Vanessa Meireles Barreto Chervenski

CONSULTORIA

Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda:

- Raul José dos Santos Grumbach
- Fernando Leme Franco
- Joe Weider da Silva

REGISTROS FOTOGRÁFICOS

- Assessoria de Comunicação Social da DPU
- Assessoria de Planejamento, Estratégia e Modernização da DPU

IMPRESSÃO

- Assessoria de Comunicação Social

EQUIPE DE TRABALHO

GRUPO DE CONTROLE

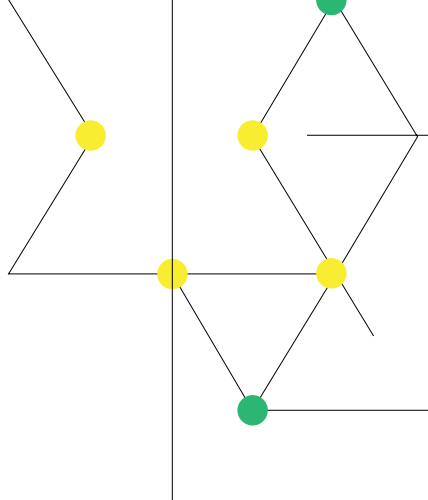
- Dr. Afonso Carlos Roberto do Prado
- Dra. Paloma Nascimento Cotrim Leiva
- Florangela Cunha Coelho
- Francisco Pereira Neves de Macedo
- Marcilene Assunção Moreira
- Nelma Pereira de Castro Silva
- Roberto Curcio dos Santos
- Vanessa Meireles Barreto Chervenski

GRUPO DE SISTEMATIZAÇÃO

DEFENSORES PÚBLICOS FEDERAIS

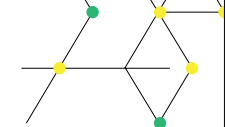
- Dr. Afonso Carlos Roberto do Prado
- Dr. Alexandre Kaiser Rauber
- Dr. Átila Ribeiro Dias
- Dra. Bárbara da Silva Pires
- Dr. Eduardo Nunes de Queiroz
- Dr. Elzano Antonio Braum
- Dr. Fernando Mauro Barbosa de Oliveira Júnior
- Dr. Filipe Soares de Campos Melo
- Dr. Gabriel Faria Oliveira
- Dra. Geovana Scatolino Silva
- Dr. Jair Soares Júnior
- Dr. José Luiz Kaltbach Lemos
- Dr. Juliano Martins de Godoy
- Dra. Lígia Prado da Rocha
- Dra. Olinda Vicente Moreira
- Dra. Paloma Nascimento Cotrim Leiva
- Dr. Renan Vinicius Sotto Mayor de Oliveira
- Dra. Séfora Azevedo Silva Zortéa
- Dr. Vinicius Diniz Monteiro de Barros
- Dr. Wagner Ramos Kriger

SERVIDORES

- Ana Sílvia Lima Ferreira
 - Bernardina Maria de Sousa Leal
 - Bruno Carneiro da Silva Barreto
 - Cleiton Gomes Prata da Silva
 - Christiane Fenner de Souza
 - Francisco Pereira Neves de Macedo
 - Handerson Pereira de Andrade
 - José Ricardo de Almeida
 - Kátia Pereira Bessa
 - Livia Gonçalves Guimarães Padilha
 - Luiz Eduardo Muradas Martins
 - Melicégenes Rodrigues Rosa
 - Othon Pantoja Oliveira de Azevedo
 - Ricardo José Souza Nascimento Silva
 - Vanessa Meireles Barreto Chervenski
- 



DPU
AGÊNCIA PÚBLICA DA UN



SUMÁRIO

1. Mensagem do Defensor Público-Geral Federal	7
2. Mensagem da Assessora de Planejamento, Estratégia e Modernização	9
3. Introdução	11
4. Formulação do plano	12
5. Planejamento e Gestão orientados para resultado	13
6. Etapas de construção do Plano Estratégico	14
7. Identidade Estratégica	16
Missão	16
Visão	16
Valores Organizacionais	17
Fatores Críticos de Sucesso	18
Políticas Institucionais	18
Mapa Estratégico	19
Cadeia de Valor da DPU	20
8. Geração de Cenários	21
9. Objetivos e estratégias da DPU para o horizonte 2040	24
Glossário	26
Referências	27
Anexo I	28
Noções do Método Grumbach	28
Prospectiva Estratégica: geração de cenários	29



DDPU

ESPAÑOL
PORTUGUÊS

Procurador Universitário da Defesa do Brasil
Campus da UFRR - Centro
CEP 69200-000 - Boa Vista, BR
Superintendência da Polícia Federal
Av. Brasil, 571 - Bairro Terra de Santos
CEP 49520-000 - Boa Vista - BR

EMBRASCOM - BRASIL
EM BRAGANÇA
Empresas Migratórias e Direitos Humanos - IMDH
Instituto Migratório C. Luis 01
Cidade 7, Complexo Via Niterói - Bragança - DF
CEP 71935-209 - 0305-2489 e (011) 98173-1688
CEP 71935-209 - 0305-2489 e (011) 98173-1688
Tefoneiros: (011) 3333-3333
www.embascom.org.br e www.imdh.org.br

« A Defensoria Pública da União presta assistência jurídica integral e gratuita a quem não tem condições de pagar um advogado. »

DDPU
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO

DEFENSORIA PÚBLICA
www.dpu.def.br | dpu@cpj.org.br



UNODC
United Nations Office on Drugs and Crime



UNHCR
65 ANOS
ALCHUR



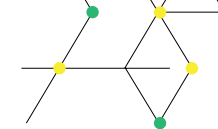
GUIA DE
SOBRE TIPO
INMIGRANTE



Ministério da Justiça
e Defesa do Consumidor



Ministério do Trabalho
e Emprego



1. Mensagem do Defensor Público-Geral Federal



A Defensoria Pública da União (DPU) vem exercendo há 24 anos a importante missão de prestar assistência jurídica aos cidadãos e cidadãs vulneráveis, garantindo assim a defesa

dos direitos humanos e o acesso à justiça de forma gratuita àqueles que mais necessitam. Nesse período, a Defensoria se desenvolveu e se expandiu no interior do país. Hoje, estamos presentes em 70 localidades em todo o Brasil e atendemos anualmente mais de 600 mil pessoas. Essa atuação se dá com autonomia assegurada constitucionalmente, o que garante a qualidade dos serviços de assistência jurídica.

Além de refletir sobre o passado e perceber que a DPU se tornou um órgão fortalecido institucionalmente e fonte de confiança para aqueles que mais necessitam, é necessário pensar o futuro de forma estruturada e planejar as ações que levarão a DPU a

um novo patamar. Os brasileiros merecem a melhoria contínua dos serviços prestados, o que é essencial para o desenvolvimento de um Estado de Direito cada vez mais republicano e democrático.

Com esse espírito, foi realizado o Planejamento Estratégico da Defensoria Pública da União, visando projetar as ações institucionais para os próximos vinte anos. Tratou-se de um processo amplamente participativo e exaustivo, por meio do qual foi identificada, na fase do diagnóstico, mais de uma centena de processos de trabalho realizados na DPU, para os quais se definiram mais de quatrocentos indicadores, pensando sempre nos pontos fortes e fracos da instituição, bem como em suas causas e consequências.

O resultado é um Plano Estratégico completo e bem estruturado, validado tanto por atores internos quanto externos à DPU. Isso fornece à Defensoria subsídios para o árduo trabalho que teremos pela frente, com diversos projetos a serem executados e inúmeras metas a serem atingidas.

O modelo de defensoria alvitrado no processo de

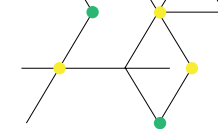
Planejamento Estratégico contempla uma instituição moderna, que zela pelas boas práticas de gestão e governança pública. Destaca-se também uma atuação que valoriza mecanismos extrajudiciais de solução de conflitos, além de um foco necessário na tutela coletiva e na defesa dos Direitos Humanos.

Por fim, reforço a importância deste documento para o dia a dia de toda a força de trabalho da DPU. É salutar que cada um daqueles que trabalham por uma Defensoria melhor conheçam o Planejamento Estratégico – DPU 2040 e percebam a importância que tem para o cumprimento de cada uma das metas e pautem suas ações pelo conteúdo deste documento. O futuro da Defensoria Pública da União depende de um esforço conjunto dos que vivem a defensoria e prezam pela melhor ventura dos nossos assistidos.

Gabriel Faria Oliveira

Defensor Público-Geral Federal





2. Mensagem da Assessora de Planejamento, Estratégia e Modernização



Planejamento é um processo lógico que serve de meio para o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Busca-se com o planejamento um curso de ação consciente. Com esse intuito, baseada na importância de um planejamento de longo prazo, a ASPLAN conduziu o processo de Planejamento Estratégico – DPU 2040, objetivando auxiliar a Defensoria a definir um novo modelo de gestão.

Desde 2012, a DPU vem se conscientizando da importância de se pensar o futuro de modo estruturado. Nesse sentido, o ciclo de gestão estratégica que se iniciou naquele ano e perdurou até 2016 trouxe para a realidade da DPU novas práticas de gestão. Nesse período, foram estruturados os indicadores estratégicos, bem como um escritório de projetos es-

tratégicos. O ciclo seguinte, vigente de 2017 a 2019, representou também um avanço nos processos de tomada de decisões, pois nesse período foi institucionalizado o processo de gestão estratégica, bem como consolidadas reuniões frequentes com o Comitê de Gestão Estratégica (CGE), conferindo maior amplitude e efetividade para a gestão estratégica.

O ciclo que ora se inicia adota um novo modelo de gestão, voltado para o longo prazo. A intenção é melhorar continuamente os processos gerenciais da Defensoria Pública da União. Nesse sentido, reconhecendo os avanços dos ciclos passados, o novo ciclo incorpora novos elementos: análise de cenários prospectivos e indicadores de desempenho com metas de longo prazo. A metodologia utilizada permite uma reflexão sistêmica com menor apego a fatores conjunturais de curto prazo, assim como uma atuação mais preparada e voltada a influenciar o futuro. Além disso, facilita a mensuração do sucesso da implementação da estratégia e o monitoramento constante do ambiente em que a Defensoria atua, permi-

tindo identificar o cenário mais provável e avançar para o cenário alvo. Sabendo-se aonde se quer chegar, a DPU envidará esforços rumo ao seu alvo, podendo atuar de forma mais eficiente, eficaz e efetiva.

Além dos avanços metodológicos, este Plano Estratégico foi construído com ampla participação dos defensores e servidores da DPU, incluindo também especialistas externos à Defensoria. Isso confere legitimidade e representatividade ao Plano. Por conseguinte, é importante que este plano seja de conhecimento e faça parte da rotina de toda a força de trabalho da DPU, que cada membro e servidor identifique que seu trabalho diário compete para a consecução das metas planejadas, sabendo-se que cada um é peça crucial na engrenagem da instituição.

Vanessa Meireles Barreto Chervenski

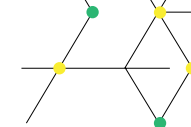
Assessora-chefe de
Planejamento, Estratégia e Modernização

 **DPU**
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO



UPERIOR DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO





3. Introdução

O Plano Estratégico é o documento que descreve a estratégia da instituição. Este documento contém as principais orientações para o futuro, incluindo seus objetivos de médio e longo prazo com os respectivos indicadores organizados em uma relação lógica de causa e efeito.

Sua elaboração foi baseada em duas etapas: a) diagnóstico e construção de cenários prospectivos; e b) planejamento estratégico. Para tanto, os trabalhos foram conduzidos com o objetivo de difundir conhecimentos e informações sobre o planejamento e provocar a reflexão dos principais atores da Defensoria sobre a atuação do órgão.

A primeira etapa abrange um amplo diagnóstico acerca de aspectos do ambiente interno e externo à Defensoria, tendo sido realizada com a participação de diversos atores interessados na atuação da DPU. Foram realizados workshops com os objetivos de realizar o diagnóstico da instituição, de construir cenários prospectivos, de elaborar a visão de presente e de futuro e de construir objetivos gerais e iniciativas estratégicas. Em primeiro lugar, a elaboração do diagnóstico estratégico passou pela identificação da estrutura organizacional, incluindo os macroprocessos e

recursos da Defensoria. Nessa etapa, foram identificados os pontos fortes e fracos, bem como suas causas e consequências. Além disso, foram identificadas e avaliadas variáveis do ambiente externo, atores e as decorrentes oportunidades e ameaças. Todas as informações foram consolidadas e validadas pelas equipes responsáveis pelos processos.

Esta etapa envolveu, também, a elaboração da visão de presente, por meio de análises de causas e consequências dos itens identificados anteriormente, e da proposição de ações corretivas e mitigatórias. Em seguida, foram identificados cenários prospectivos por meio de fatos, dados e análises estatísticas capazes de subsidiar o desenvolvimento e a condução de ações que alavanquem o desempenho da Defensoria no médio e no longo prazo. Finalmente, foram definidos objetivos gerais e construídas iniciativas estratégicas, por meio da proposição de medidas e validação quanto a sua adequação, possibilidade de execução e aceitação.

A etapa seguinte contou com workshops voltados para a construção da identidade estratégica e dos indicadores de desempenho. Assim, foram redefinidos os principais direcionadores estratégicos da Defensoria Pública da União, o que inclui: missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso e cadeia de valor. Foi elaborado também o mapa estratégico contendo os objeti-

vos estratégicos com relações de causalidade entre si.

O resultado foi a construção de um Plano Estratégico capaz de induzir a reflexão e preparar ações pensando o futuro. Trata-se de uma forma sistêmica de pensar a atuação da Defensoria, de modo a se preparar para fatores futuros e aproveitar oportunidades e/ou mitigar possíveis problemas.

A gestão da estratégia não se extingue no planejamento. É ainda necessário conferir ampla publicidade ao Plano, objetivando dar transparência e incentivar o comprometimento de todos os integrantes da instituição no atingimento dos objetivos estratégicos. Além disso, a Administração Superior deve acompanhar sistematicamente o desempenho institucional na consecução de cada objetivo estratégico, bem como monitorar os riscos e avaliar os resultados. Para tanto, é necessária a atuação constante e incisiva do Comitê de Gestão Estratégica e de cada um dos setores e membros e servidores da DPU.

O Plano Estratégico da DPU, apresentado neste documento, visa o longo prazo. Assim, compreende a estratégia adotada para os próximos vinte anos. Nas seções seguintes, estão apresentadas informações acerca do diagnóstico institucional; diretrizes estratégicas, abrangendo missão, visão e valores organizacionais; o mapa estratégico, com os objetivos alinhados em relações de causalidade; e as estratégias.

4. Formulação do plano

A Defensoria Pública da União, como órgão permanente e essencial à função jurisdicional do Estado, deve ampliar sua atuação com o objetivo de tornar efetivos os direitos dos necessitados preconizados pela Constituição Federal.

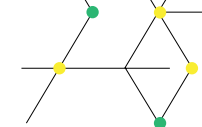
A nova gestão, iniciada em 2018, de posse de um olhar inquieto na busca de um ambiente institucional consistente a responder com presteza aos anseios da sociedade, vislumbrando trabalhar de forma mais preventiva e menos reativa, decidiu investir no Planejamento de Longo Prazo baseado em cenários prospectivos, trabalho este intitulado “DPU 2040”.

Para a realização do planejamento estratégico, foi utilizado o Método Grumbach, que leva em conta os aspectos econômico e social, nacional e internacional, sem deixar, no entanto, de avaliar o ambiente interno à

instituição, ou seja, as pessoas, a cultura organizacional e os processos. O objetivo é fornecer um contexto com uma complexa escala de possibilidades e fatores que afetam as decisões, por meio da elaboração de futuros possíveis a permitir que a DPU tome as melhores decisões estratégicas para situações futuras.

Destarte, o grande desafio da DPU é fazer o planejado virar realidade mediante o engajamento e comprometimento de cada membro, servidor e colaborador.





5. Planejamento e Gestão orientados para resultado

O método aplicado no planejamento DPU 2040 utiliza uma ferramenta de gestão sistematizada que permite o gerenciamento de projetos e o monitoramento de indicadores alinhados aos objetivos e ini-

ciativas estratégicas, os quais darão o norte para o atingimento dos resultados pretendidos.

Assim, visando facilitar o monitoramento da estratégia, a metodologia do Balanced Scorecard foi

adotada a fim de proporcionar a análise dos objetivos e iniciativas em quatro diferentes perspectivas:

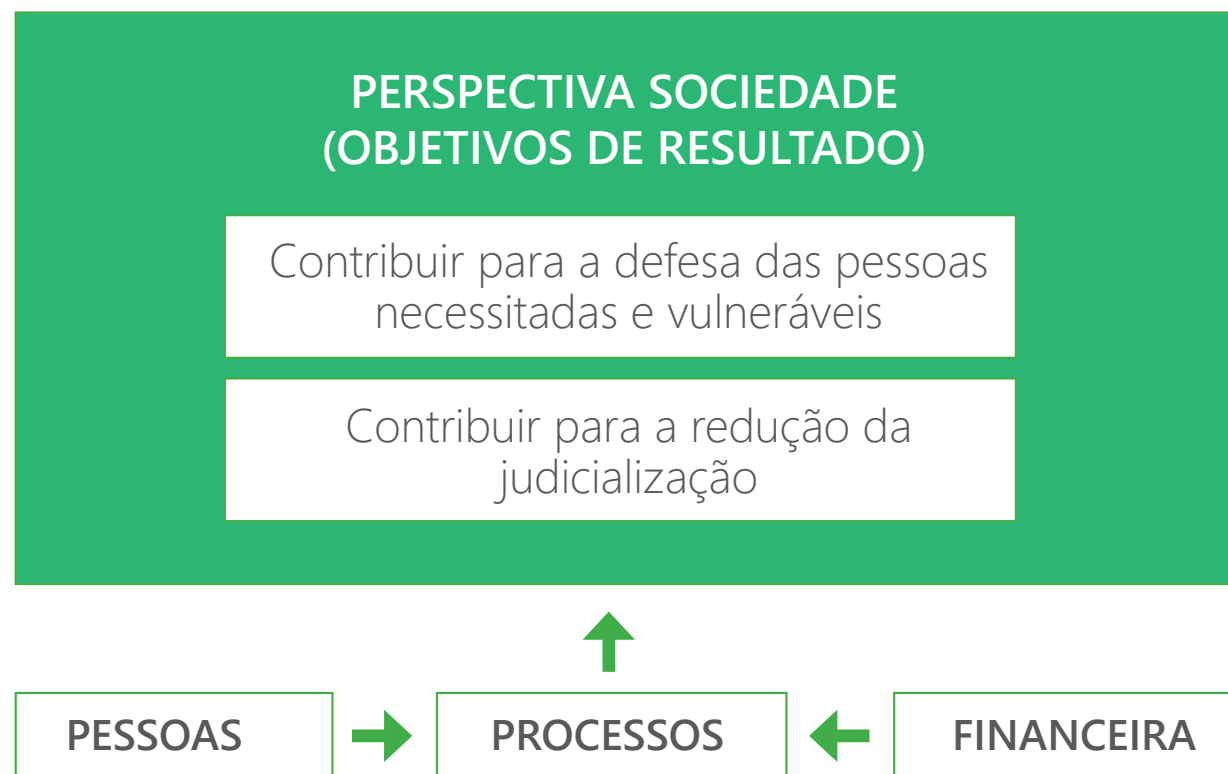
Relação das perspectivas do Plano orientadas para o resultado

Perspectiva “Sociedade” (resultado) – permite que a instituição guie suas ações com foco em resultado para atender as demandas da sociedade.

Perspectiva “Processos” – classifica os processos mais críticos, cujo tratamento possibilita o alcance das estratégias e a realização dos objetivos estratégicos.

Perspectiva “Pessoas” – prioriza as pessoas e a gestão do conhecimento, construindo os valores da organização; e

Perspectiva “Financeira” – objetiva a qualidade no gasto público e a melhoria da produtividade gerando uma organização mais consciente.



6. Etapas de construção do Plano Estratégico

ETAPA 1 – DIAGNÓSTICO E CENÁRIOS PROSPECTIVOS

A primeira etapa do Planejamento Estratégico na DPU teve início em 2018, mediante a realização de vários workshops, cujos participantes compunham dois grupos de trabalho: o Grupo de Controle, para o qual foi transferido o método de planejamento estratégico; e o Grupo de Sistematização, o qual ficou responsável pela inserção das informações no sistema. Participaram também todos os membros e servidores interessados no tema, os quais eram convidados por diversos instrumentos de comunicação.

Como método de desenvolvimento dos trabalhos, foram ministradas capacitações para que os participantes pudessem melhor desenvolver seus tra-

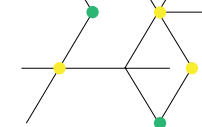
balhos. Diversas áreas da DPU identificaram pontos fortes e fracos da instituição e apresentaram medidas visando ao levantamento da visão de presente da instituição. Para tanto, foi realizada videoconferência objetivando a maior participação possível, o que possibilitou a contribuição de cerca de 70 membros e servidores de todo o Brasil. Com efeito, foi possível trabalhar na elaboração e proposição de eventos de futuro para subsidiar a Pesquisa Delphi aplicada aos especialistas visando a elaboração dos cenários prospectivos.

Nessa etapa, foram realizados, também, o debate e a validação do diagnóstico dos processos finalísticos

da DPU com a participação ativa dos defensores nacional e regionais de direitos humanos e coordenadores dos grupos de trabalho temáticos instituídos pela Portaria nº 200, de 12 de março de 2018.

Em suma, o diagnóstico da DPU foi realizado levando em conta o ambiente interno e externo, os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, bem como suas causas e consequências. Com isso, foi possível construir a visão de presente da instituição, tendo sido obtidas mais de mil propostas de medidas reativas e proativas. Além disso, foi definida, também, a visão de futuro da instituição por meio da construção dos cenários prospectivos.





ETAPA 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na segunda etapa do processo, realizada em 2019, trabalhou-se a tradução da estratégia e a construção dos indicadores. Foram reformuladas, com ampla discussão, inclusive com transmissão por videoconferência, a missão e a visão da instituição para definição da identidade estratégica. Foram elaborados também o mapa estratégico e a cadeia de valor da DPU. Tais ações serão fundamentais para aumentar a capacidade de resposta da instituição para com a sociedade visando a concretização de seu fim último, a defesa dos direitos sociais.

O sucesso dessas etapas foi possível pelo engajamento das lideranças que contribuíram com suas percepções individuais para a proposta de futuro da instituição, permitindo à DPU delinear, de forma clara, seus objetivos a todos os membros e servidores da casa.



7. Identidade Estratégica

MISSÃO

Democratizar o acesso à justiça e defender os direitos dos necessitados de forma integral e gratuita para promover a dignidade da pessoa humana.

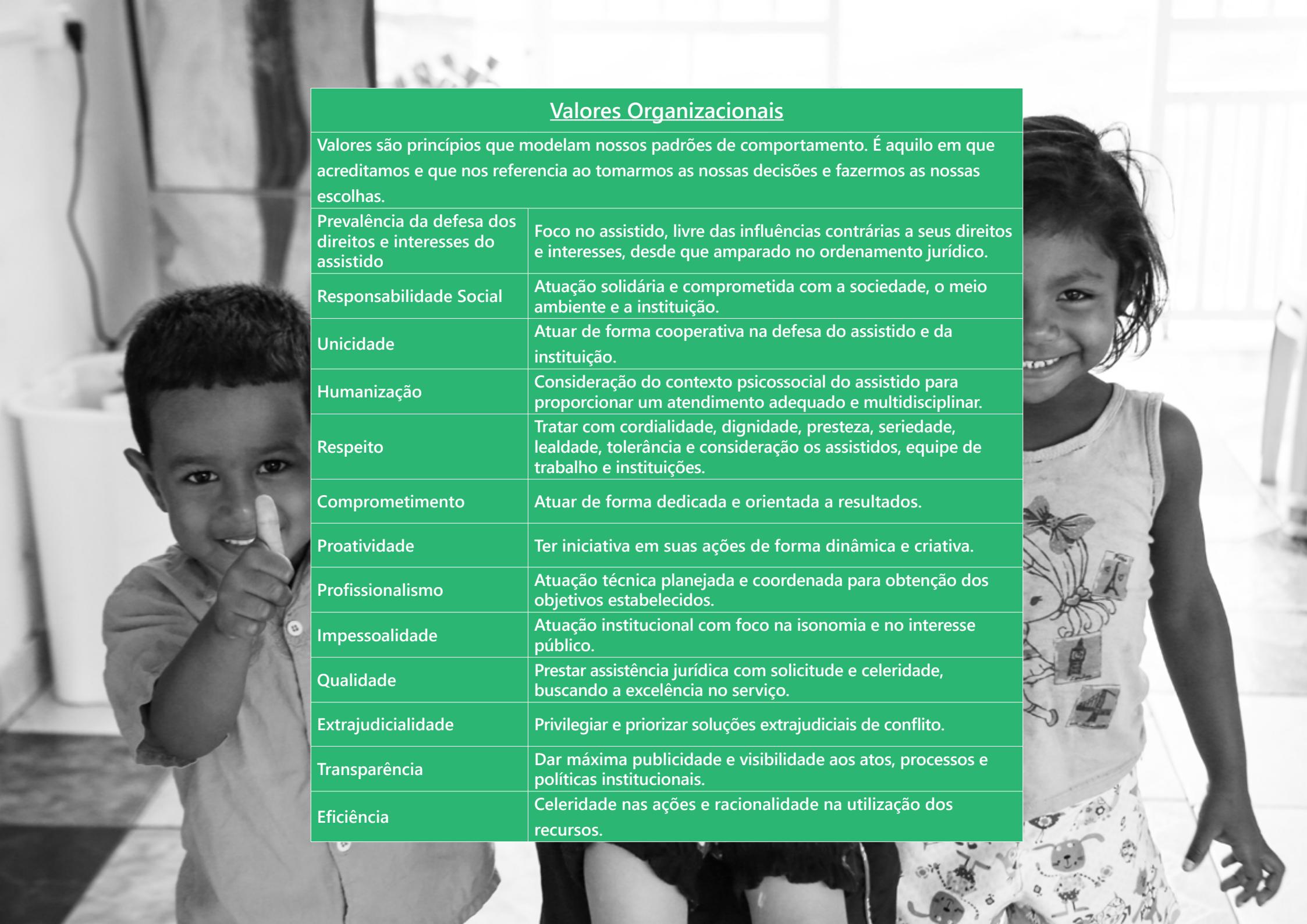
VISÃO

Consolidar-se como instituição eficiente na defesa dos direitos dos necessitados, onde quer que se encontrem, firmando-se como instrumento efetivo de transformação social, priorizando a atuação extrajudicial.

Valores Organizacionais

Valores são princípios que modelam nossos padrões de comportamento. É aquilo em que acreditamos e que nos referencia ao tomarmos as nossas decisões e fazermos as nossas escolhas.

Prevalência da defesa dos direitos e interesses do assistido	Foco no assistido, livre das influências contrárias a seus direitos e interesses, desde que amparado no ordenamento jurídico.
Responsabilidade Social	Atuação solidária e comprometida com a sociedade, o meio ambiente e a instituição.
Unicidade	Atuar de forma cooperativa na defesa do assistido e da instituição.
Humanização	Consideração do contexto psicossocial do assistido para proporcionar um atendimento adequado e multidisciplinar.
Respeito	Tratar com cordialidade, dignidade, presteza, seriedade, lealdade, tolerância e consideração os assistidos, equipe de trabalho e instituições.
Comprometimento	Atuar de forma dedicada e orientada a resultados.
Proatividade	Ter iniciativa em suas ações de forma dinâmica e criativa.
Profissionalismo	Atuação técnica planejada e coordenada para obtenção dos objetivos estabelecidos.
Impessoalidade	Atuação institucional com foco na isonomia e no interesse público.
Qualidade	Prestar assistência jurídica com solicitude e celeridade, buscando a excelência no serviço.
Extrajudicialidade	Privilegiar e priorizar soluções extrajudiciais de conflito.
Transparência	Dar máxima publicidade e visibilidade aos atos, processos e políticas institucionais.
Eficiência	Celeridade nas ações e racionalidade na utilização dos recursos.



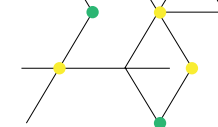


Fatores Críticos de Sucesso

- Comprometimento e envolvimento;
- Comunicação eficiente e eficaz;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Fortalecimento da imagem institucional;
- Fortalecimento da unidade institucional;
- Governança e gestão estratégica eficiente e eficaz;
- Inteligência estratégica estruturada e eficaz;
- Interlocução e articulação;
- Recursos humanos com efetivo adequado; e
- Recursos financeiros, materiais e tecnológicos adequados.

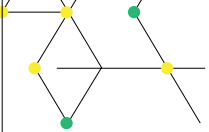
Políticas Institucionais

- Fortalecer a unidade institucional: Preservar a autonomia funcional do defensor, cuja atuação deve ser integrada e concatenada com a atuação da instituição.
- Adotar a estratégia como instrumento de gestão: Utilizar o planejamento estratégico orientado para o longo prazo como instrumento de decisão.
- Utilizar recursos racionalmente: Incentivar o gasto sustentável de recursos na execução dos serviços, fazendo-se mais e melhor com menos.
- Valorizar pessoas: Proporcionar um ambiente de trabalho saudável para membros, servidores e demais colaboradores.



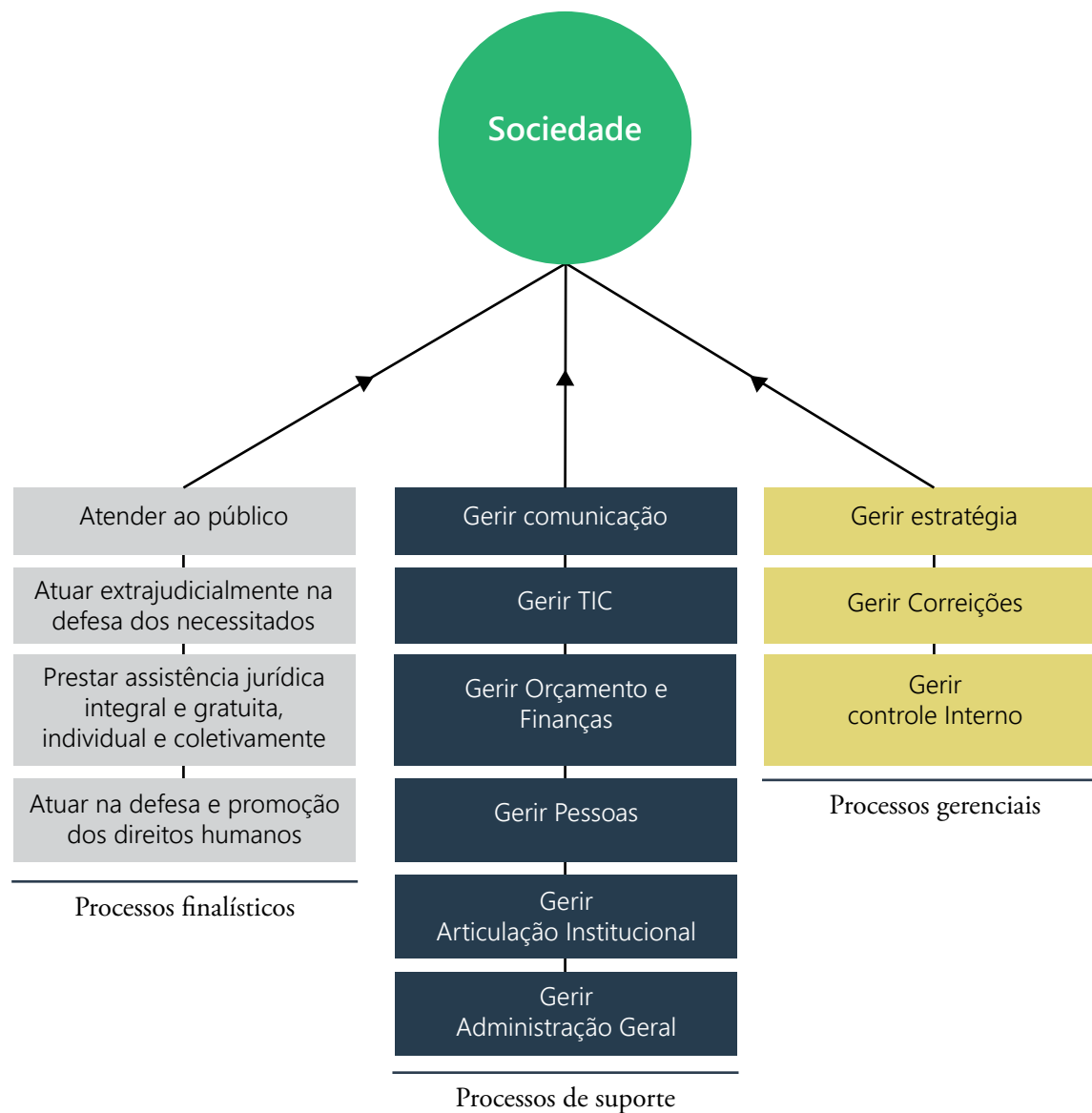
Mapa Estratégico

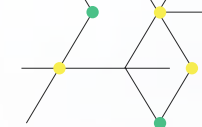




Cadeia de Valor da DPU

Cadeia de valor é um conjunto de atividades que a instituição realiza para agregar valor aos serviços ofertados aos cidadãos. É formada pelos processos mais eficazes a fim de levar o órgão a atingir os objetivos traçados para cumprimento de sua missão institucional. Estes processos são classificados em processos de suporte, gerenciais e finalísticos. Os processos de suporte dão sustentação à realização dos serviços ofertados à sociedade; os processos gerenciais são os que coordenam o negócio da instituição; e os finalísticos são relacionados às atividades realizadas para o cumprimento da missão da instituição.



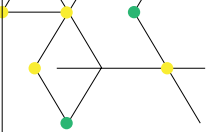


8. Geração de Cenários

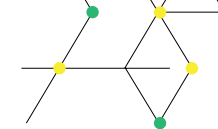
A metodologia utilizada na DPU possibilitou a construção de três cenários possíveis: o cenário mais provável, o cenário ideal e o cenário de tendência. O cenário mais provável é aquele, como o próprio nome indica, com maior possibilidade de ocorrer. O cenário ideal é hipotético, o qual melhor se conforma com a missão da instituição, porém, é mais difícil de ocorrer. Já o cenário de tendência é aquele projetado com os recursos disponíveis na atualidade, ou seja, ocorrerá no futuro se nada for feito para que a instituição avance para outro estágio de desenvolvimento.

A seguir, são apresentados, nos três cenários, os eventos mais importantes para a DPU identificados pelos especialistas:





Evento	Cenário mais provável	Cenário ideal	Cenário tendência	Ameaça/ oportunidade
01 - Maior ocorrência de desastres naturais	Ocorre	Não ocorre	Ocorre	●
02 - Redução do índice de vulnerabilidade social	Não ocorre	Ocorre	Ocorre	●
03 - Crescimento da quantidade de processos judiciais	Ocorre	Não ocorre	Ocorre	●
04 - Intensificação de fluxos migratórios para o Brasil	Ocorre	Não ocorre	Ocorre	●
05 - Manutenção do teto de gastos	Não ocorre	Não ocorre	Não ocorre	●
06 - Flexibilização da gratuidade do SUS	Ocorre	Não ocorre	Não ocorre	●
07 - Alteração do status constitucional da Defensoria Pública da União	Não ocorre	Não ocorre	Não ocorre	●
08 - Adoção do regime de teletrabalho	Ocorre	Ocorre	Ocorre	●
09 - Evolução da aplicação de inteligência artificial pelos operadores de direito	Ocorre	Ocorre	Ocorre	●
10 - Privatização do serviço essencial à justiça de assistência jurídica integral e gratuita	Não ocorre	Não ocorre	Não ocorre	●



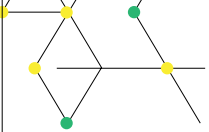
Por fim, o cenário que a DPU buscará alcançar, a fim de entregar mais e melhores serviços para sociedade, é o cenário alvo, cuja linha de ação estratégica

de longo prazo ficou assim definida: investir em tecnologia, especialmente em inteligência artificial, com foco na eficiência dos processos de trabalho, objeti-

vando a defesa institucional e a efetividade das políticas públicas conduzidas pela DPU, sobretudo no que tange à redução do índice de vulnerabilidade social.

Linha de Ação Estratégica de Longo Prazo

Evento	Cenário mais provável	Cenário alvo
01 - Maior ocorrência de desastres naturais	Ocorre	Ocorre
02 - Redução do índice de vulnerabilidade social	Não ocorre	Ocorre ●
03 - Crescimento da quantidade de processos judiciais	Ocorre	Ocorre
04 - Intensificação de fluxos migratórios para o Brasil	Ocorre	Ocorre
05 - Manutenção do teto de gastos	Não ocorre	Ocorre
06 - Flexibilização da gratuidade do SUS	Ocorre	Ocorre
07 - Alteração do status constitucional da Defensoria Pública da União	Não ocorre	Não ocorre ●
08 - Adoção do regime de teletrabalho	Ocorre	Ocorre ●
09 - Evolução da aplicação de inteligência artificial pelos operadores de direito	Ocorre	Ocorre ●
10 - Privatização do serviço essencial à justiça de assistência jurídica integral e gratuita	Não ocorre	Não ocorre



9. Objetivos e estratégias da DPU para o horizonte 2040

1 - RESULTADO

1.01 Contribuir para a defesa das pessoas necessitadas e vulneráveis

1.02 Contribuir para a redução da judicialização

2 - PROCESSOS

2.01 Aperfeiçoar a assistência jurídica integral e gratuita aos necessitados

2.01.01 Aperfeiçoar a atuação da DPU na orientação jurídica

2.01.02 Otimizar a atuação nos tribunais superiores

2.01.03 Aperfeiçoar a pesquisa de satisfação do assistido

2.01.04 Potencializar a atuação do defensor público com a otimização dos sistemas de trabalho

2.01.05 Padronizar a assistência jurídica

2.01.06 Garantir segurança na atuação

2.02 Aperfeiçoar a atuação extrajudicial

2.02.01 Otimizar a atuação extrajudicial

2.02.02 Ampliar e incentivar a atuação da DPU em conselhos visando fomentar políticas públicas em direitos humanos nas esferas federal, estadual e municipal

2.03 Aperfeiçoar a atuação itinerante estratégica

2.03.01 Priorizar atividades itinerantes com foco na redução da miséria extrema

2.03.02 Alcançar metas progressivas de atuação itinerante

2.04 Otimizar a atuação na tutela coletiva e na defesa dos direitos humanos

2.04.01 Fortalecer e capacitar as estruturas de atuação coletiva

2.04.02 Fomentar a participação Integral da DPU em redes de Direitos Humanos

2.04.03 Aperfeiçoar atuação por recorte temático

2.04.04 Aperfeiçoar o diálogo externo

2.04.05 Incentivar boas práticas para atuação coletiva

2.05 Aperfeiçoar a gestão da informação estratégica e a produção de dados estatísticos

2.05.01 Promover a criação de acervo digital da memória e história institucionais

2.05.02 Estruturar núcleo de estatísticas voltadas as atividades finalísticas

2.05.03 Aperfeiçoar a coleta, análise e uso das informações referentes a atuação da DPU

2.06 Otimizar as relações institucionais

2.06.01 Aperfeiçoar a atuação internacional

2.06.02 Celebrar e aperfeiçoar parcerias públicas e privadas

2.06.03 Fortalecer a relação com o Legislativo e Executivo

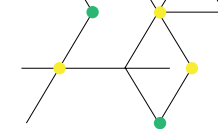
2.06.04 Ampliar a atuação da DPU no debate de proposições legislativas sem viés corporativo

2.07 Fortalecer a comunicação e a imagem institucional

2.07.01 Promover efetiva educação em direitos e ampliar a visibilidade da Defensoria junto à população assistida

2.07.02 Contribuir para o maior reconhecimento institucional e político da instituição

2.07.03 Promover maior integração e aperfeiçoar a comunicação interna



2.07.04 Ampliar e fortalecer os canais de comunicação e divulgação institucional

2.07.05 Aperfeiçoar a produção de conhecimento científico em áreas prioritárias de atuação da DPU

2.07.06 Aprimorar a gestão da transparência

2.07.07 Criar calendário nacional de eventos da DPU

2.08 Aperfeiçoar a governança e a gestão estratégica

2.08.01 Aperfeiçoar a governança organizacional

2.08.02 Modernizar a gestão institucional

2.09 Aperfeiçoar a governança e a gestão de TIC

2.09.01 Aprimorar as soluções e serviços de TIC

2.09.02 Aprimorar inovação tecnológica

2.09.03 Adequar a infraestrutura de software

2.09.04 Aprimorar a governança de TIC

2.10 Otimizar a gestão da logística

2.10.01 Alinhar a atuação da SLP com a da STI

2.10.02 Fortalecer a logística em eventos

2.10.03 Adequar a infraestrutura das unidades

2.10.04 Adequar os procedimentos à nova realidade da organização

2.10.05 Adequar a infraestrutura mobiliária

2.10.06 Adequar a estrutura predial

3 - PESSOAS

3.01 Garantir um ambiente de trabalho saudável

3.01.01 Garantir um ambiente de trabalho saudável

3.02 Aperfeiçoar a educação, o desenvolvimento e a capacitação de servidores e defensores

3.02.01 Aperfeiçoar a comunicação institucional da ESDPU

3.02.02 Capacitar e desenvolver pessoas em áreas prioritárias de atuação da DPU na atividade fim

3.02.03 Aperfeiçoar o desenvolvimento e gestão de cursos pela ESDPU

3.02.04 Capacitar e desenvolver gestores da DPU

3.03 Adequar o efetivo de membros e servidores

3.03.01 Fortalecer a gestão de pessoas

3.03.02 Aprovar e implementar plano de carreira da área meio da DPU

3.03.03 Criar estrutura de cargos e funções condizentes com a capacidade e atividades da DPU

4 - FINANCEIRA

4.01 Assegurar o cumprimento do limite individualizado estabelecido pela EC 95/2016 (Teto dos Gastos)

4.01.01 Garantir a alocação efetiva, eficaz e eficiente dos créditos orçamentários e recursos financeiros



GLOSSÁRIO

Ameaças: São desvantagens do contexto externo de uma instituição.

Análise Prospectiva: Trata-se da identificação de diversos futuros possíveis do ambiente (cenários prospectivos), dentro de um horizonte temporal específico, com o propósito de definir estratégias capazes de preparar a instituição para o enfrentamento ou aproveitamento dos acontecimentos fora de sua competência e/ou alterar, em favor da organização, as probabilidades de ocorrência dos eventos abrangidos por sua esfera de competência.

Balanced Scorecard (BSC): É uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O nome adotado visou refletir o equilíbrio (balance) entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Cenário Alvo: Trata-se do cenário pretendido pela instituição, o qual é alcançado mediante sua atuação com vistas a mudar as variáveis existentes para a direção desejada.

Cenário de Tendência: Trata-se do cenário que provavelmente ocorrerá se o curso dos

acontecimentos se mantiver como no momento presente (Marcial e Grumbach, 2008).

Cenário Ideal: É aquele em que apenas os eventos favoráveis à instituição ocorrem e os desfavoráveis não (Marcial e Grumbach, 2008). Trata-se do cenário desejado pela instituição, mas não é factível.

Cenário Mais Provável: Trata-se do cenário com maior possibilidade de ocorrer.

Cenários Prospectivos: São as diversas formas de representar a realidade com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis (MARCIAL, 2001 APUD GODET, 1997)

Comitê de Gestão Estratégica: Instância de governança da DPU formada pelos titulares das unidades administrativas do topo da organização, responsável por tomar decisões estratégicas, inclusive pela aprovação de ajustes, exclusão ou inclusão de indicadores de resultados, metas, projetos e ações do Plano Estratégico.

Estratégia: É o caminho definido pela instituição para atingir os objetivos planejados e realizar sua visão. Consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando sua diferenciação sustentável no ambiente.

Gestão Estratégica: É o processo de tomada de decisões que orienta as ações da organização ao longo do tempo.

Grupo de Controle: É a equipe responsável por absorver o conhecimento e replicá-lo dentro da organização no processo de planejamento estratégico da DPU.

Grupo de Sistematização: É a equipe responsável por fornecer o conteúdo técnico necessário no processo de planejamento

estratégico da DPU.

Indicador: É uma medida de ordem quantitativa e qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação (FERREIRA, CASSIOLATO E GONZALES, 2009).

Missão: É a razão de existir da instituição, sua finalidade.

Negócio: É a interação de pessoas para executar um conjunto de atividades de entrega de valor a clientes e gerar retorno de investimento a partes interessadas (CBOK)

Objetivo Estratégico: É o fim a ser perseguido pela instituição para atingir sua missão e visão.

Oportunidades: São os aspectos favoráveis do ambiente externo onde a organização está inserida.

Especialistas: São pessoas com conhecimento e experiência em uma área do conhecimento em particular.

Pesquisa Delphi: Método utilizado para estimar a probabilidade e o impacto de acontecimentos futuros e incertos, onde um grupo de especialistas é consultado por meio de questionários para identificar riscos e oportunidades e tratar lições aprendidas. Os questionários resultam em um relatório, no qual as estimativas e premissas são novamente analisados até obter um consenso quanto à probabilidade e impacto de eventos futuros.

Planejamento Estratégico: Processo de elaboração da estratégia de cumprimento da missão de uma organização e do alcance de sua visão.

Plano Estratégico: É a materialização de todo o esforço do processo de planejamento estratégico empreendido pela organização (PORTO, 2001).

Políticas Institucionais: São as diretrizes gerais que orientam a atuação da instituição e de seus integrantes no cumprimento de sua missão e do alcance de sua visão.

Pontos Fortes: São as habilidades e características positivas internas à instituição que influenciam positivamente no seu desempenho.

Pontos Fracos: São fatores internos à instituição que influenciam negativamente no desempenho da instituição.

Processo: É um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas.

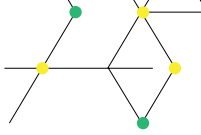
Programa: Conjunto de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (PMBOK – 6ª edição).

Projeto: Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMBOK – 6ª edição). Projeto tem início, meio e fim.

Valores: São um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização (VERGARA, 2004).

Variáveis Externas: Trata-se das variáveis não controláveis pela instituição.

Visão: É a idealização de um futuro.



Referências

- ABPMP BPM CBOOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Versão 2.0, 2009.
- AZEVEDO, Joel Solon Farias de. Técnica Delphi um Guia Passo a Passo. Disponível em: https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_23_Tecnica_Delphi_um_Guia_Passo_a_Passo.pdf. Acesso em: 20 de maio de 2019.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. Modelo de Governança da Gestão Estratégica. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/governanca/modelo-de-governanca-da-gestao-estrategica>. Acesso em: 20 de maio de 2019.
- DOYLE, Daniella. A Gestão Estratégica nas Empresas e sua Importância. 2016. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/gestao-estrategica-nas-empresas/>. Acesso em: 20 de maio de 2019
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação – balanced scorecard. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PIAUÍ. Planejamento Estratégico. Disponível em: https://www.mppi.mp.br/internet/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=115&Itemid=581. Acesso em: 20 de maio de 2019.
- PMI-PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guide of Project Management Body of Knowledge – PMBok (6ª Ed), 2017.
- PIERANTONI, Alexandre. Comitê estratégico: enfrente um leão por dia, mas não sozinho. 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/comites-estrategicos/>. Acesso em: 20 de maio de 2019.
- BAHIA. Defensoria Pública do Estado da Bahia. 2016-2016. Plano Estratégico. Salvador. Disponível em: https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_23_Tecnica_Delphi_um_Guia_Passo_a_Passo.pdf. Acesso em: 20 de maio de 2019.
- MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo José Lopes. O uso de Cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva? Campinas, set. 2001. Anais do 25º Encontro da ANPAD. Disponível em: http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fENANPAD-MarcialCosta_Final.pdf. Acesso em 21 de maio de 2019.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Campus: Rio de Janeiro, 1996. 8ª reimpressão.
- PORTO, Cláudio & BELFORT, Andréa. Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília. ENAP, 2001.
- VERGARA, Sylvia e CORRÊA, Vera. 2004. Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- SILVA, Diogo. Como identificar pontos Fortes e Fracos de uma empresa. 2016. Disponível em: <https://blog.luz.vc/como-fazer/como-identificar-pontos-fortes-e-fracos-em-uma-empresa/>. Acesso em: 20 de maio de 2019.

Anexo I

Noções do Método Grumbach

O chamado Método Grumbach, fruto dos estudos realizados em 1989 e 1990, foi idealizado por Raul Grumbach.

O Método utiliza as ferramentas básicas de planejamento estratégico tradicionais, todavia agrega a essas a metodologia de cenários prospectivos, o que permite uma gestão estratégica de médio e longo prazos.

A gestão estratégica inclui ainda uma 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 pré-ativa, para uma postura pró-ativa em direção a construção de um futuro melhor.

O método Grumbach fecha 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.

Apresenta as seguintes características:

- Tem o seu emprego facilitado com a utilização de um software que automatizam todos os procedimentos previstos em cada uma de suas fases;
- Emprega, intensivamente, modelagem matemática e ferramentas de pesquisa operacional na geração de cenários, o que permite a construção de um número finito de cenários, a análise conjunta de diversas variáveis, a análise de interdependência entre as variáveis e o 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 dos projetos estratégicos.
- Emprega a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) para o monitoramento da estratégia e sua análise.
- Emprega a metodologia de gerenciamento de projetos preconizada no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).
- Emprega a metodologia de gerenciamento de processos preconizada pelo Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK).
- Emprega a metodologia de gestão de riscos preconizada pela norma NBR ISO 3100:2011.

Em síntese, o método se fundamenta em conceitos de:

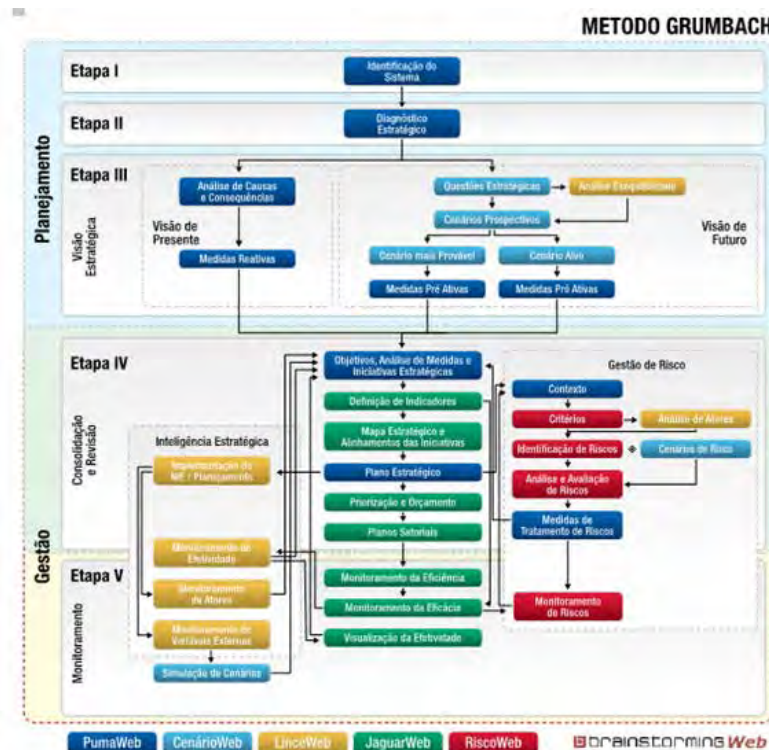
- Planejamento Estratégico com Visão de Futuro baseada em Cenários Prospectivos, empregando Simulação Monte Carlo;

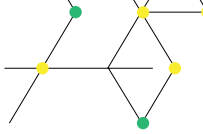
- Análise de Parcerias Estratégicas, levando em conta princípios da Teoria dos Jogos que permitem a Gestão Estratégica, com base em análise de fatos novos obtidos pela Inteligência Competitiva.

- Priorização e ordenamento das iniciativas estratégicas.

- Monitoramento de indicadores e de objetivos segundo as perspectivas recomendadas pelo BSC.

A figura a seguir sintetiza a integração do Método Grumbach com a ferramenta *Brainstormingweb*, onde cada uma das fases está colorida com a cor correspondente a cada um dos módulos da suíte.





Prospectiva estratégica: geração de cenários

A análise prospectiva é uma parte fundamental da gestão estratégica e um dos pilares do Método Grumbach. A prospectiva considera que o futuro, apesar de não poder ser previsto, pode ser construído e monitorado.

A análise prospectiva tem como propósito a identificação de diversos futuros possíveis (cenários prospectivos), dentro de um horizonte temporal específico, com o propósito de definir estratégias capazes de preparar a instituição para o enfrentamento (ou aproveitamento) dos acontecimentos fora de sua competência e/ou alterar, em favor da organização, as probabilidades de ocorrência dos eventos abrangidos parcialmente por sua esfera de competência com base em parcerias estratégicas.

No Método Grumbach, utiliza-se uma modelagem probabilística de cenários. As questões estratégicas são modeladas por variáveis binárias (variáveis de Bernoulli), e os cenários, gerados por simulação Monte Carlo, o que produz uma partição do espaço de possibilidades. A principal característica dessa modelagem é que todos os cenários alternativos, possíveis, são representados em um Mapa de Cenários.

Ao focar na análise prospectiva probabilística, o Método opta por uma metodologia focada em resultados. O propósito da análise prospectiva é preparar a instituição para o ambiente externo que irá enfrentar no futuro e/ou, se possível, alterá-lo.

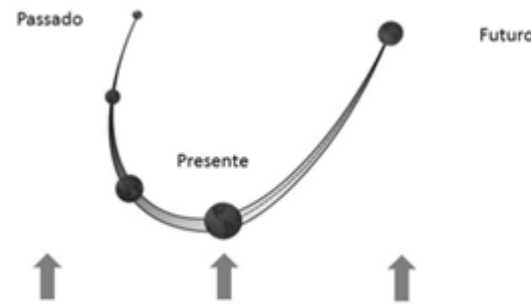
Assim, dois aspectos são fundamentais quando se fala em análise prospectiva: o primeiro é que análise prospectiva não quer dizer previsão de futuro, e o segundo é que a análise somente é válida em um horizonte temporal previamente definido e alicerçada no estudo de cenários prospectivos.

Cenários Prospectivos

Cenários não são ferramentas para prever o futuro, e sim ferramentas de auxílio à tomada de decisão estratégica. Existem basicamente duas abordagens de cenários: projetiva e prospectiva, cujas aplicabilidades dependem dos horizontes temporais empregados.

A abordagem projetiva parte da hipótese de que as forças que modelaram o passado continuarão a modelar o futuro. Este, portanto, é visto como uma continuação da direção definida pelo passado e, em geral, é visto como único. O cenário projetivo é obtido pela extrapolação do comportamento das variáveis que modelam o cenário.

Cenários pela abordagem projetiva



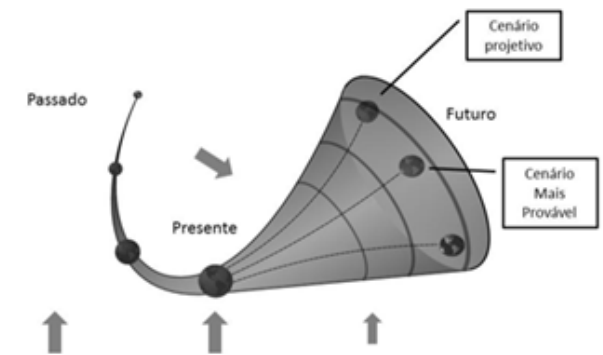
O cenário projetivo é adequado para avaliações de curto prazo. Para horizontes de tempo maiores (superior a dois anos), os erros decorrentes da projeção aumentam exponencialmente, o que muitas vezes anulam o valor prático do cenário projetivo.

A abordagem prospectiva, por outro lado, parte da hipótese de que as forças que modelaram o passado poderão não continuar no futuro e, mais ainda, considera que poderão surgir outras forças que de-

sempearão papel relevante na definição do futuro. Assim, a abordagem prospectiva considera possíveis quebras de tendências.

A prospectiva considera que os futuros são múltiplos e incertos. Desta forma, a melhor representação do futuro, na prospectiva, não é um ponto, e sim um cone, com várias possibilidades de futuro.

Cenários pela abordagem prospectiva



O vértice do cone está colocado no presente, pois a descrição de um cenário prospectivo deve manter uma estreita conexão com o presente e a descrição do cenário deve identificar os caminhos pelos quais o presente poderá se transformar no futuro.

O centro da base do cone representa o cenário mais provável. O ponto foi escolhido porque apresenta maior probabilidade de permanecer dentro do cone, em caso de variação das forças atuantes. O cenário mais provável, portanto, não é o cenário previsto, mas sim, o cenário com maior probabilidade de ocorrer no futuro, dentro de um grande número de cenários possíveis. O cenário mais provável, em muitos casos, pode não coincidir com o cenário projetivo. O processo de geração de cenários prospectivos do Método Grumbach é uma modelagem probabilística.

GUÍA D
RECURSOS PA

GloACT

Ação Global para Prevenir e Combater o Tráfico de
Pessoas e o Contrabando de Migrantes (2015-2019)

Encaminhado por instituição

Observações: _____



SOLTEIRO

Delta Migrar

dados do represe

DE DERECHOS Y
PARA EL MIGR



Este
pela

