



DEFENSORIA PÚBLICA  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

# Planejamento Estratégico 2016 - 2021

Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul



**DEFENSORIA PÚBLICA**  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

---

**© 2016, Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul – DPERS.**

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

< [www.defensoria.rs.def.br](http://www.defensoria.rs.def.br) />

Permite-se a reprodução desta publicação  
em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo,  
desde que citada a fonte e sem fins lucrativos.

Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul – DPERS

Rua Sete de Setembro, 666 - Centro Histórico

Fone: (51) 3211-2233

Porto Alegre - RS

CEP: 90010-190

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

**Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul**



# SUMÁRIO

Mensagem do Defensor  
Público-Geral do Estado

05

A Defensoria Pública do  
Estado do Rio Grande  
do Sul

- *Apresentação da  
Instituição*  
- *Breve Histórico do  
Projeto*

06

Modelo adotado para o  
projeto

08

Diagnóstico  
Organizacional

- *Matriz SWOT*

10

Identidade  
Institucional

- *Atividade Pública*  
- *Missão*  
- *Visão de Futuro*  
- *Valores*

13

Objetivos Estratégicos

- *Mapa Estratégico*  
- *Detalhamento  
dos Objetivos  
Estratégicos*

17

Resolução de  
implantação do  
Planejamento  
Estratégico

27

# Administração Superior

## Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul

### **DEFENSOR PÚBLICO-GERAL DO ESTADO**

Cristiano Vieira Heerdt

### **DEFENSOR PÚBLICO-CHEFE DE GABINETE**

Rodrigo Gomes Pinho

### **DEFENSOR PÚBLICO-ASSESSOR DO GABINETE**

Rogério Souza Couto

### **SUBDEFENSORA PÚBLICA-GERAL DO ESTADO PARA ASSUNTOS INSTITUCIONAIS**

Cassandra Sibemberg Halpern

### **SUBDEFENSOR PÚBLICO-GERAL DO ESTADO PARA ASSUNTOS JURÍDICOS**

Tiago Rodrigo dos Santos

### **SUBDEFENSOR PÚBLICO-GERAL PARA ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS**

Antonio Flávio de Oliveira

### **DEFENSORES PÚBLICOS-ASSESSORES INSTITUCIONAIS**

Saulo Brum Leal Júnior

Liseane Hartmann

### **DEFENSOR PÚBLICO-ASSESSORES JURÍDICOS**

Rafael Rodrigues da Silva Pinheiro Machado

Regina Célia Rizzon Borges de Medeiros

### **DEFENSORES PÚBLICOS-ASSESSORES ADMINISTRATIVOS**

Adriana Munhoz de Quadros

Melissa Torres Silveira

### **OUVIDORA-GERAL**

Denise Dourado Dora

### **CORREGEDORA-GERAL**

Adriana Hervé Chaves Barcellos

### **SUBCORREGEDORA-GERAL**

Helena Maria Pires Grillo

### **DEFENSORES-PÚBLICOS-CORREGEDORES**

Fernanda Knijnik Milman

Marcelo Turela de Almeida

Gustavo Brunet de Souza

### **CONSELHO SUPERIOR**

Cristiano Vieira Heerdt (Presidente)

Cassandra Sibemberg Halpern (Subdefensora Institucional)

Adriana Hervé Chaves Barcellos (Corregedora-Geral)

Gustavo de Oliveira da Luz

Alisson de Lara Romani

Neusa Maria Albrecht

Patrícia Bacchieri Duarte Alcântara

Andrey Régis de Mello

Tarcizio Scherer Perlin

Denise Dourado Dora (Ouvidora-Geral)

Felipe Facin Lavarda (ADPERGS)

# Mensagem do Defensor Público-Geral do Estado

A Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul (DPERS) é o órgão mais recente do sistema de justiça. Contabilizando pouco mais de 20 anos desde a sua instituição, a Defensoria já desempenha papel fundamental, pois é o órgão por meio do qual todo o cidadão tem garantido o acesso a seus direitos tanto de forma judicial como extrajudicial. Confiante neste atendimento humanizado e de qualidade prestado pelas Defensoras e Defensores Públicos, a população gaúcha, especialmente a mais vulnerável, tem elevado anualmente a demanda pelos serviços oferecidos pela DPERS.

Neste cenário de ampliação exponencial da nossa demanda, que se soma às crescentes dificuldades financeiras enfrentadas por todas as esferas públicas no Brasil, somos desafiados, diariamente, a “fazer mais com menos”. Para nos mantermos presentes no dia a dia de nossos assistidos, cumprindo nossa missão constitucional de garantir o acesso à justiça, promover os direitos humanos e o exercício de direitos aos vulneráveis, chegou o momento da DPERS construir um novo modelo de gestão e planejamento. Esta nova caminhada organizacional é uma resposta consciente e responsável ao clamor das ruas por uma gestão pública mais eficiente, que tenha

objetivos e metas claros, e que preste serviços de excelência.

Como parte do Projeto de Modernização Institucional, financiado pelo BNDES, colaboradores e colaboradoras da Defensoria Estadual construíram o Planejamento Estratégico da DPERS (PED) para o período 2016-2021. Este trabalho, que está sendo apresentado nesta publicação, vai nortear todas as ações e projetos da nossa instituição a partir de agora. Acreditamos que, com foco naquilo que é mais importante, conseguiremos atender e superar as expectativas da sociedade, permanecendo como a instituição estadual que detém a maior confiança dos gaúchos.

Como no início de qualquer jornada, sabemos que haverá ajustes e novos desafios a serem contemplados ao longo do tempo. Para superarmos estes desafios, contamos com o comprometimento do nosso quadro qualificado de profissionais – Defensores e Defensoras, Servidores e Servidoras – que são os maiores responsáveis pelas conquistas diárias que a nossa instituição alcança em benefício da população deste valoroso estado do Rio Grande do Sul.

**Cristiano Vieira Heerd**  
*Defensor Público-Geral do Estado*

# A Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul

## Apresentação da Instituição

A Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul (DPERS) 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.

A legislação possibilita a atuação da Defensoria Pública do Estado em praticamente todas as áreas do Direito, merecendo destaque as atribuições exercidas nas searas do Direito Civil (abrangendo Direito de Família como Obrigações, Contratos, Sucessões), Moradia, Saúde, Consumidor, Criança e Adolescente, Criminal, Direitos Humanos, Execução Penal, Violência contra a Mulher, Ambiental, dentre outras.

Com o objetivo de levar Justiça para todas as áreas do Direito, as principais atribuições conferidas aos Defensores Públicos são apresentadas a seguir:

- Prestar orientação jurídica e exercer a ampla defesa e o contraditório dos necessitados em processos administrativos e judiciais, perante todos os órgãos e em todas as instâncias, utilizando todas as medidas capazes de propiciar a adequada e efetiva defesa de seus interesses;
- Promover a ação civil pública e todas as espécies de ações capazes de propiciar a adequada tutela dos direitos difusos, coletivos ou individuais homogêneos;

- Representar aos sistemas internacionais de proteção dos direitos humanos, assim como promover a difusão e a conscientização desses direitos;
- Exercer a defesa dos interesses individuais e coletivos das crianças e dos adolescentes, dos idosos, das pessoas com deficiência, das mulheres vítimas da violência doméstica e familiar e de outros grupos vulneráveis que mereçam especial proteção do Estado;
- Atuar nos estabelecimentos policiais, penitenciárias e de internação de adolescentes, visando a assegurar às pessoas, sob quaisquer circunstâncias, o exercício pleno de seus direitos e garantias fundamentais.

Atualmente, a Defensoria Pública conta com 394 agentes em atividade, exercendo suas funções em 130 Defensorias Regionais, com atuação dentro e fora do Estado do Rio Grande do Sul, focando seus atendimentos a pessoas com renda familiar igual ou inferior a três salários mínimos e para famílias com limite de renda de cinco salários mínimos quando o assunto envolver o interesse de crianças e adolescentes.

Além desse público, os atendimentos podem ser prestados a pessoas que, por razão de idade, gênero, estado físico ou mental, ou por circunstâncias outras (sociais, étnicas e/ou culturais), encontrem dificuldade em exercitar seus direitos.

Para a DPERS, há de se distinguir a vulnerabilidade jurídica e social da vulnerabilidade puramente

material ou econômica, onde a insuficiência de recursos não necessariamente, ou não tão somente, significa carência de recursos materiais.

## Breve Histórico do Projeto

As etapas do projeto foram definidas em conformidade com o Termo de Referência que compõe o EDITAL DO PREGÃO ELETRÔNICO N.º 23/2015, tendo como principal premissa o amplo envolvimento de representantes de todas as instâncias da organização, de forma a legitimar todo o processo de diagnóstico e formulação estratégica e seu desdobramento em iniciativas.

Nesse contexto, foram estruturados workshops para realização do diagnóstico estratégico, com a participação de integrantes da Administração Superior, Diretores e Coordenadores, Defensores e Servidores. Os eventos foram organizados com o objetivo de desenvolver atividades de caráter prático e participativo, onde foram apresentados aspectos conceituais relacionados ao tema “Planejamento Estratégico”, incluindo dinâmicas que promoveram reflexões a respeito da atividade pública da DPERS, das análises dos ambientes

externo e interno, bem como para a proposição da Missão e dos Valores Institucionais.

Os resultados obtidos foram apresentados e validados em reunião do Comitê Técnico do Planejamento e para a Administração Superior, possibilitando que os principais fatores sejam selecionados e sintetizados em uma Matriz SWOT, que consolida as principais oportunidades e ameaças do ambiente externo, assim como os principais pontos fortes e fraquezas do ambiente interno, bem como na definição da identidade institucional.

A partir dessa construção coletiva, foi realizado um novo ciclo de reuniões com o Comitê Técnico do Planejamento e representantes da Administração Superior para a formulação das estratégias, contemplando a definição da visão de futuro, dos objetivos estratégicos, incluindo os respectivos indicadores e metas, bem como as principais iniciativas que promoverão o alcance de um novo patamar institucional. A consolidação dos objetivos estratégicos foi descrita em um mapa estratégico, tendo como referência o modelo Balanced Scorecard (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1992).



## PROJETO DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL

A DPERS foi a primeira Defensoria no Brasil a habilitar-se na linha de financiamento PMAE-Defensorias do BNDES. Em agosto de 2014, com a assinatura do contrato no valor de R\$ 44,4 milhões, a instituição deu início a uma série de ações ligadas às quatro diretrizes do projeto: Fortalecimento da DPERS, Estruturação Física, Automação e Informatização e Capacitação das Pessoas.

O Planejamento Estratégico é uma das ações-chave do PMI, que tem como objetivo principal reduzir a exclusão social, por meio da ampliação do acesso ao sistema de justiça.

# Modelo adotado para o projeto

## Introdução

O projeto de formulação do planejamento estratégico da DPERS foi estruturado a partir da premissa da busca pela legitimidade institucional, oportunizando o envolvimento e a participação de representantes de todos os níveis da instituição, incluindo integrantes da Administração Superior, Diretores e Coordenadores, Defensores e Servidores.

Além disso, as ações previstas para o projeto buscaram respeitar uma sequência lógica de atividades, que

iniciaram com análises ambientais e a construção da identidade institucional, culminando com a aprovação de iniciativas que visam contribuir com o alcance das metas estabelecidas, o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro.

## Etapas do Projeto

Nesse contexto, o projeto foi estruturado em quatro fases (Figura 1), tendo como escopo o diagnóstico organizacional, a definição da missão e valores, a formulação de objetivos e metas e, por fim, a proposição e



### FIGURA 1

Modelo adotado para o projeto de planejamento estratégico da DPERS



aprovação dos planos de ação.

## Diagnóstico Organizacional

Para o diagnóstico organizacional foram desenvolvidas atividades práticas nos diversos workshops realizados, com o objetivo de promover uma reflexão e análise dos principais cenários político-legal, econômico social e tecnológico, observando seus impactos e reflexos na instituição.

Por outro lado, foi aplicado um questionário para identificar as principais características das práticas adotadas, possibilitando avaliar o quanto a organização estava preparada para os desafios impostos pelo ambiente externo.

Os resultados dos workshops e da aplicação do questionário foram consolidados e apresentados para o Comitê do Planejamento Estratégico e para os integrantes da Administração Superior, possibilitando a seleção dos principais elementos identificados, sendo estes transcritos em uma Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a partir da tradução da sigla em inglês).

## Identidade Institucional

Nos workshops realizados, foram desenvolvidas atividades para a proposição da Identidade Institucional, cujo objetivo foi estimular uma reflexão da Atividade Pública<sup>1</sup> da DPERS (REZENDE, 2012), possibilitando estabelecer suas atividades principais e a abrangência de sua atuação, observando-se os principais benefícios (proposta de valor) junto aos assistidos. Adicionalmente, buscaram-se propostas para a descrição da Missão, que apresenta a principal razão de existência da organização, bem como dos Valores Organizacionais, refletindo as confianças que

norteiam as relações internas e externas.

Para o consenso e aprovação da Identidade Institucional, foi realizada uma reunião do Comitê Técnico de Planejamento com representantes da Administração Superior para analisar as propostas oriundas dos workshops e definir a descrição de cada elemento que a compõe.

## Formulação dos Objetivos

Na fase de Formulação dos Objetivos, foi definida a Visão de Futuro e o estabelecimento de objetivos a partir do modelo BSC proposto por Norton e Kaplan (1992). Após discussão e consenso pelo Comitê Técnico do Planejamento Estratégico e integrantes da Administração Superior, foram identificados indicadores e metas de desempenho, bem como as iniciativas que alavancarão os resultados esperados.

## Implementação e Controle

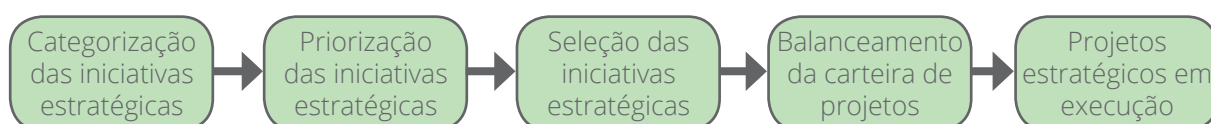
Após a publicação do planejamento estratégico, inicia-se o processo de desdobramento da estratégia a partir do detalhamento das iniciativas e seus respectivos indicadores, conforme apresentado na Figura 2.

As iniciativas devem ser categorizadas conforme suas semelhanças de negócio e propósito estratégico e, então, priorizadas conforme sua representatividade em relação aos objetivos estratégicos da DPERS.

As iniciativas categorizadas deverão ser analisadas pelo Comitê Técnico do Planejamento Estratégico e pela Administração Superior, possibilitando que sejam aprovadas e que tenham os recursos necessários à implantação alocados de forma criteriosa.

## FIGURA 2

Processo de Implementação da Estratégia



<sup>1</sup> Entendimento do principal benefício esperado pelo cidadão e o valor percebido pelos beneficiários, estando relacionado com a atitude, o pensamento e a inteligência da organização (REZENDE, 2012).

# Diagnóstico Organizacional

*O diagnóstico organizacional constitui a avaliação do cenário atual, considerando as variáveis e os fatores externos e internos que impactam as atividades e os resultados da instituição, tornando-se elementos chave para as decisões de longo, médio e curto prazos. A seguir, são apresentados os resultados do diagnóstico organizacional consolidados em uma Matriz SWOT, assim como o detalhamento de cada fator identificado.*

## Matriz SWOT<sup>2</sup>

Trata-se de uma ferramenta utilizada para consolidar o resultado do diagnóstico organizacional. Sua estrutura está baseada em quadrantes que apresentam, de forma resumida, os principais fatores do ambiente externo (oportunidades e

ameaças) e do ambiente interno (pontos fortes e fraquezas) que impactam a organização, tornando-se um importante instrumento para a definição de estratégias e os novos rumos da organização.

A seguir é apresentada a Matriz SWOT da DPERS, com o resultado do diagnóstico organizacional.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Crescente aumento da demanda.</li><li>2. Existência de programas para novos financiamentos.</li><li>3. Ampliação da visibilidade institucional.</li><li>4. Facilidade de acesso a inovações.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Agravamento da crise econômico-financeira nacional.</li><li>2. Restrição orçamentária e risco de corte de investimentos.</li><li>3. Restrições estaduais para nomeações de novos servidores e reposições salariais.</li><li>4. Risco de conflito de interesses com outras instituições.</li></ol>
AMBIENTE INTERNO	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Disponibilidade de recursos extraordinários.</li><li>2. Relacionamento com Assistidos.</li><li>3. Práticas de ações de comunicação que fortalecem a imagem institucional.</li><li>4. Aperfeiçoamento dos serviços prestados.</li><li>5. Melhoria dos serviços internos de TI.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Inexistência de um modelo de atendimento uniforme.</li><li>2. Inadequação da estrutura física e equipe insuficiente.</li><li>3. Modelo de gestão desestruturado.</li><li>4. Modelo de gestão de pessoas desalinhado.</li><li>5. Risco de descontinuidade de estratégias e mecanismos de gestão.</li></ol>

## QUADRO 1

Matriz SWOT com a consolidação dos principais fatores do diagnóstico organizacional

<sup>2</sup> SWOT é uma sigla do idioma inglês, que representa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

## Descrição dos Principais Fatores e seus Impactos

A seguir, são apresentados os quadros com o detalhamento dos fatores identificados no diagnóstico organizacional, validados pelo Comitê Técnico do Planejamento Estratégico e integrantes da Administração Superior.

### AMBIENTE INTERNO – FORÇAS

- 1. Disponibilidade de recursos extraordinários para projetos estratégicos:** aprovação do Projeto de Modernização Institucional (PMI), financiado com recursos do programa PMAE Defensorias e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), possibilitando o financiamento de projetos estratégicos e a melhoria da eficiência, qualidade e transparência da DPERS.
- 2. Relacionamento com Assistidos e beneficiários:** a DPERS tem a capacidade de identificar as necessidades e expectativas dos Assistidos, gerando melhoria dos serviços e processos da organização.
- 3. Existência de práticas de comunicação institucional que fortalecem a imagem institucional:** adoção de ações de divulgação das atividades, serviços prestados e resultados alcançados pela DPERS. As reclamações, sugestões e elogios da sociedade são registrados e tratados, possibilitando prover respostas adequadas.
- 4. Melhoria dos serviços prestados:** capacidade de aperfeiçoar processos de atendimentos, adotando critérios de priorização por “tipo de atendimento” (tempo, complexidade, competências), resultando em maior celeridade e agilidade nos atendimentos.
- 5. Aperfeiçoamento dos serviços internos de TI:** o atendimento e suporte da equipe de TI foram aperfeiçoados de forma a atender as demandas atuais e a infraestrutura de informática (computadores e impressoras) foi modernizada, tornando-se adequada para as atividades diárias.

### QUADRO 2

Principais forças oriundas do ambiente interno

### AMBIENTE INTERNO – FRAQUEZAS

- 1. Inexistência de um modelo de atendimento uniforme:** inexistência de um modelo padronizado de atendimento nas DPES Regionais, tendo em vista a autonomia institucional, motivado por interpretação do regimento interno e aspectos culturais.
- 2. Inadequação da estrutura física e equipe insuficiente:** a ampliação dos recursos não tem acompanhado os níveis de crescimento da demanda e o número de Defensores e Servidores do quadro próprio é insuficiente, o que pode resultar no comprometimento da qualidade do atendimento em caso de aumento expressivo da demanda.
- 3. Modelo de gestão desestruturado:** existências de práticas gerenciais em estágio inicial ou desarticuladas, comprometendo os resultados dos processos e rotinas em determinadas condições.
- 4. Modelo de gestão de pessoas desalinhado:** os subsistemas de gestão de pessoas estão desalinhados às práticas baseadas em competências e no foco em resultados (individuais e equipes).
- 5. Risco de descontinuidade de estratégias e mecanismos de gestão:** risco de mudanças de diretrizes e estratégias a cada novo ciclo de gestão.

### QUADRO 3

Principais fraquezas oriundas do ambiente interno

## AMBIENTE EXTERNO - OPORTUNIDADES

- 1. Crescente aumento da demanda:** crescimento quantitativo e potencial diversificação da atuação da organização.
- 2. Existência de programas para novos financiamentos:** existência de políticas de incentivo que poderão contribuir com a obtenção de novos financiamentos para os projetos estratégicos.
- 3. Ampliação da visibilidade institucional:** tendência de desenvolvimento institucional, resultando na melhoria da estrutura administrativa e das práticas gerenciais.
- 4. Facilidade de acesso a inovações:** há maior disponibilidade e facilidade de acesso às novas tecnologias de informação e métodos gerenciais, que podem promover maior eficiência e eficácia organizacional.

### QUADRO 4

Principais oportunidades oriundas do ambiente externo

## AMBIENTE EXTERNO - AMEAÇAS

- 1. Agravamento da crise econômico-financeira Nacional:** o atual cenário econômico e o crescimento dos índices de inflação impõem restrições financeiras ao Estado do Rio Grande do Sul.
- 2. Restrição orçamentária e corte de investimentos:** risco de restrição orçamentária e de recursos, comprometendo o desenvolvimento da instituição.
- 3. Restrições estaduais para nomeações de novos servidores e reposições salariais:** a legislação atual impõe limites prudenciais para gastos com pessoal e que restringem nomeações no Executivo, que podem ser estendidos à DPE e ferir sua autonomia orçamentária.
- 4. Risco de conflito de interesses com outras instituições:** OAB, Ministério Público, TJRS.

### QUADRO 5

Principais ameaças oriundas do ambiente externo

# Identidade Institucional

*A identidade institucional apresenta as características essenciais da organização, conferindo personalidade e autenticidade à sua atuação, representada e expressa a partir dos conceitos de atividade pública, missão, visão de futuro e valores institucionais.*

## Atividade Pública

Descreve o âmbito de atuação da organização em termos da entrega de valor público, ou seja: os benefícios e impactos dos serviços prestados para cidadãos.

A descrição da Atividade Pública possibilita que a instituição promova um entendimento do principal benefício a ser entregue aos assistidos, estando relacionado com a atitude, o pensamento estratégico e a inteligência da organização (REZENDE, 2012).

A Atividade Pública definida para a DPERS é:

### ATIVIDADE PÚBLICA

#### Orientação e assistência jurídica

*Onde:*

*Orientação jurídica: prestar esclarecimentos aos assistidos tanto preventivamente quanto no transcorrer de situação que necessite de informações e encaminhamentos relativos ao acesso do cidadão aos seus direitos;*

*Assistência jurídica: atuar, seja judicial ou extrajudicialmente, em favor dos assistidos.*

## Missão

A declaração da Missão caracteriza a razão de ser da instituição, descrevendo a forma que pretende desempenhar suas atividades, servindo de base para a sua proposta de valor.

A descrição da Missão da DPERS está conforme a seguir:

### MISSÃO

Atuar como instrumento constitucional do Estado Democrático de Direito para garantir o acesso à justiça, a promoção dos direitos humanos e o exercício de direitos às pessoas em situação de vulnerabilidade.

## Visão de Futuro

Refere-se à imagem a ser projetada, refletindo as intenções e o estado esperado para a organização. Visa indicar a todos aonde se quer chegar, representando as aspirações da Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul e direcionando a definição dos seus objetivos, metas e ações.

A seguir é apresentada a visão de futuro da DPERS:

### VISÃO DE FUTURO

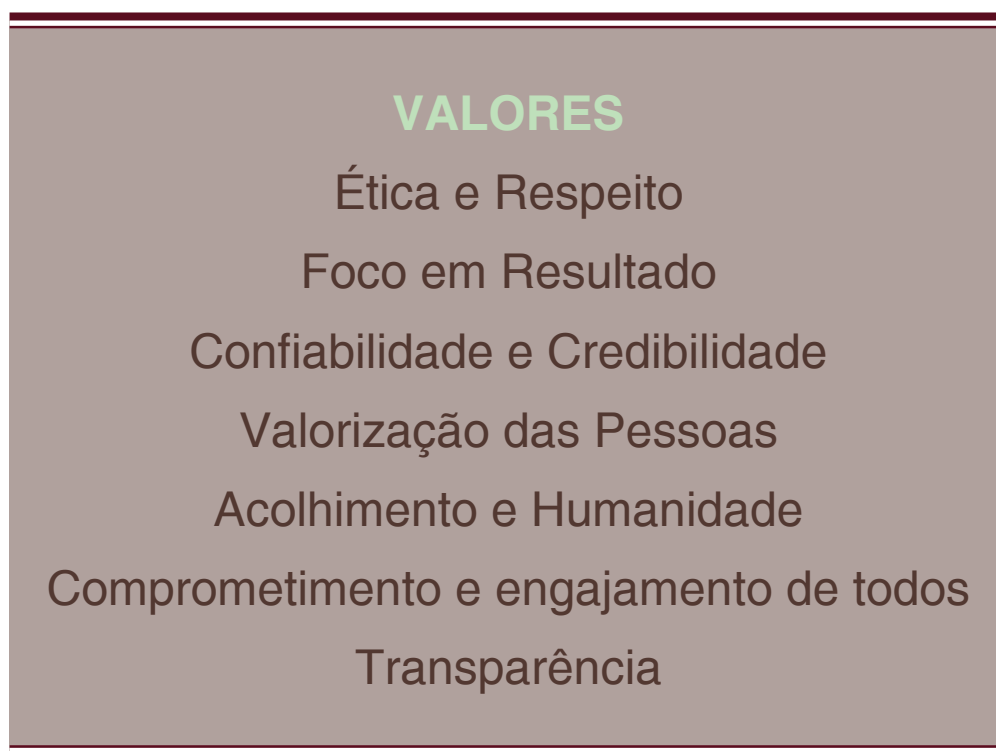
Ser reconhecida pela sociedade como Instituição de excelência, imprescindível à garantia dos direitos humanos e do acesso à justiça.

# Valores

Conjunto de conceitos e princípios gerais que representam as crenças e ideologias que balizam o comportamento, as atividades e as relações de uma organização, servindo de sustentação na sua trajetória em busca da Visão de Futuro.

Para a Defensoria, os valores representam os critérios gerais e os ideais que orientam as relações internas e externas, servindo de base para as atividades cotidianas e o cumprimento da Missão.

A DPERS norteia-se pelos seguintes valores:



Onde:

**Ética e Respeito:** a DPERS tem como princípio o pensamento sempre voltado ao coletivo, àquilo que é justo e bom para a sociedade, com um olhar especial às pessoas em situação de vulnerabilidade. O comportamento ético de todos os colaboradores e gestores da DPERS é a base de sustentação da instituição. O assistido, independentemente de qualquer situação ou condição, merece todo respeito e atenção no atendimento recebido.

**Foco em Resultado:** capacidade de alcançar os resultados desejados, com o menor gasto de tempo e recursos, considerando sempre os melhores interesses do assistido.

**Confiabilidade e Credibilidade:** realizar um bom trabalho junto aos assistidos, de forma a ser reconhecida como instituição que merece a sua confiança. A partir dessa confiança, conquistar a credibilidade necessária para ser procurada, cada vez mais, pela população vulnerável que busca acesso à justiça, bem como torna-se referência para as demais instituições públicas e para a opinião pública em geral.

**Valorização das Pessoas:** desde o seu início, mesmo com pouquíssimos recursos financeiros, a DPERS foi estruturada sobre a competência e a dedicação de seus agentes, que construíram a instituição e conquistaram a confiança da população. Defensores, Servidores e Estagiários traduzem, no dia a dia, a missão, a visão e os valores da instituição. Por isso, devem ser valorizados e reconhecidos sempre como os verdadeiros ativos organizacionais mais valiosos.

**Acolhimento e Humanidade:** a forma como a DPERS recebe o assistido é um diferencial estratégico para a instituição. São pessoas que, muitas vezes, nunca foram tratadas com respeito e dignidade e têm, pela primeira vez, a oportunidade de acessar seus direitos mais essenciais. Além disso, o atendimento deve ir além dos aspectos jurídicos. Para a DPERS, é importante que o ser humano seja atendido na integralidade, se não dentro da instituição, dentro das redes de atendimento social do Estado ou Municípios.

**Comprometimento e engajamento de todos:** a atividade na instituição exige que os colaboradores sejam extremamente comprometidos com seu trabalho. É essencial a compreensão de se estar lidando com vidas, transformando sua realidade. Mesmo nas áreas-meio ou nas atividades que não estejam diretamente ligadas ao atendimento, o comprometimento não deve ser menor, porque todo o esforço na DPERS tem o objetivo de prestar um serviço de excelência ao assistido, refletindo no benefício que este terá pela atuação do conjunto da instituição.

**Transparência:** como órgão público, a DPERS tem o dever de promover a transparência em todas as ações administrativas e institucionais. Se, por um lado, o sigilo é importante no que se refere ao resguardo das informações dos assistidos, por outro, no que se refere à atuação pública da Defensoria, a transparência deve andar de mãos dadas com a ética em todas as situações.



# Objetivos Estratégicos

## Mapa Estratégico

A utilização de Mapas Estratégicos relaciona-se ao modelo Balanced Scorecard – BSC que serviu de base para a definição dos objetivos estratégicos da DPERS. O principal benefício de sua adoção refere-se à sua capacidade de organizar os objetivos estratégicos em perspectivas e comunicá-los às diversas partes interessadas, tornando-se um importante elemento de comunicação e disseminação dos resultados a serem alcançados.

Sob essa perspectiva, a adoção de Mapas Estratégicos promove um alinhamento interno e um melhor entendimento dos objetivos e estratégias a serem adotadas, servindo de instrumento para a avaliação dos resultados obtidos.

Conforme apresentado nas páginas seguintes, o Mapa Estratégico da DPERS apresenta uma síntese do planejamento estratégico, descrevendo de forma pragmática a Visão de Futuro, a Missão e os objetivos a serem almeçados.

# Mapa Estratégico 2016-2022



DEFENSORIA PÚBLICA  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

## Missão

Atuar como instrumento constitutivo do Estado Democrático de Direito para garantir a promoção dos direitos humanos e a defesa dos direitos às pessoas em situação de vulnerabilidade.

*Sociedade & Beneficiários*

Fortalecer a imagem institucional

*Processos Internos*

Incentivar ações de promoção de direitos humanos

Fomentar ações voltadas à educação em direitos

Disseminação de Conceitos

*Aprendizado & Crescimento*

Fortalecer a humanização dos ambientes de trabalho

Implantar um modelo de gestão de pessoas por competência

Desenvolvimento do Capital Humano

*Orçamento & Finanças*

Ampliar as fontes de recursos

# 1 - Defensoria Pública do RS

cional do Estado  
o acesso à justiça,  
e o exercício de  
ulnerabilidade

## Visão

Ser reconhecida pela sociedade como  
Instituição de excelência, imprescindível  
à garantia dos direitos humanos e do  
acesso à justiça

ucional

Reduzir a exclusão social por meio  
do acesso à justiça

Fomentar a  
atuação em ações  
coletivas

Ampliar práticas  
de atuação  
extrajudicial

Estar presente em  
todas as Unidades  
Jurisdicionais do RS

Melhorar o acesso,  
qualidade e agilidade  
do serviço da DPE

Aperfeiçoamento do Serviço

Aperfeiçoar modelo  
de governança e  
gestão institucional

Aperfeiçoar  
modelo de  
governança de TI

Ampliar ações de automação e  
informatização das atividades  
finalísticas e de apoio

Alinhamento Tecnológico

Desenvolver ações para otimizar  
a aplicação dos recursos

## Detalhamento dos objetivos estratégicos

A DPERS organizou os objetivos estratégicos segundo as perspectivas do Mapa Estratégico definido e seu detalhamento é apresentado a seguir:

### PERSPECTIVA: Sociedade & Beneficiários

#### OE01 - FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL

##### Descrição do Objetivo

Ampliar a credibilidade e a reputação da DPERS junto à sociedade e demais públicos estratégicos.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE01A - Índice de confiança da Sociedade e demais Públicos Estratégicos na atuação da DPERS:</b> Mede o índice de confiança da sociedade em relação à atuação e aos serviços prestados pela DPE e seus benefícios para a sociedade.</li></ul>	Attingir, no mínimo, 95% no resultado da pesquisa até dezembro de 2021.

##### Iniciativas Estratégicas

- Realização de uma pesquisa de percepção da sociedade a respeito das atividades da DPE e os benefícios para os cidadãos.

#### OE02 - REDUZIR A EXCLUSÃO SOCIAL POR MEIO DO ACESSO À JUSTIÇA

##### Descrição do Objetivo

Redução da exclusão social da população menos favorecida e vulnerável, por meio da ampliação do acesso ao sistema de justiça pela DPE.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE02A - Índice de acesso à justiça da população menos favorecida e vulnerável:</b> Mede a redução da exclusão social da população menos favorecida e vulnerável, por meio da ampliação do acesso ao sistema de justiça pela DPE.</li></ul>	A definir: conforme metodologia a ser adotada para a pesquisa demográfica, para medição do índice de acesso à justiça da população menos favorecida e vulnerável.

##### Iniciativas Estratégicas

- Definição dos critérios para criação do perfil e medição da "população menos favorecida e vulnerável".
- Prospecção de instituição de pesquisa parceira para efetuar a medição do indicador.

## PERSPECTIVA: Processos Internos

### OE03 - MELHORAR O ACESSO, QUALIDADE E AGILIDADE DO SERVIÇO DA DPERS

#### Descrição do Objetivo

Ampliar o acesso e a qualidade do atendimento em tempo razoável dos serviços prestados à sociedade, por meio da uniformização dos serviços prestados, respeitando as particularidades das DPEs Regionais.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IE03A - Índice de satisfação do atendimento aos Assistidos:</b> Mede o índice de satisfação dos assistidos em cada serviço prestado pela DPE.</li></ul>	Atingir, no mínimo, 85% de satisfação dos Assistidos com o atendimento da DPERS, até dezembro de 2021.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IE03B - Índice de reclamação do atendimento aos Assistidos:</b> Mede o percentual de reclamações em relação ao total de atendimentos realizados.</li></ul>	Reduzir para menos de 10% as reclamações por atendimento aos Assistidos, até dezembro de 2021.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IE03C - Índice de espera do período de agendamento:</b> Mede o tempo médio de espera do atendimento, a partir dos mecanismos de agendamento disponíveis.</li></ul>	Reduzir, no mínimo, para até 35 dias o tempo médio de espera do atendimento, a partir dos mecanismos de agendamento disponíveis, até dezembro de 2021.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IE03D - Índice de Defensorias Regionais alinhadas ao padrão unificado de atendimento:</b> Mede o percentual de DPEs Regionais com os processos de atendimento alinhados ao padrão definido.</li></ul>	Alcançar, no mínimo, 80% das DPEs Regionais com os processos de atendimento alinhados ao padrão definido, até dezembro de 2021.

#### Iniciativas Estratégicas

- Implantação de prática para medição do nível de satisfação dos assistidos atendidos.
- Estruturação do serviço e o modelo de atuação da Ouvidoria.
- Definição e divulgação dos canais de comunicação e interação da sociedade com a DPE.
- Estruturação e implantação do sistema de auto agendamento (critérios, meios, infraestrutura física, bases de dados, equipes, divulgação para as DPEs Regionais e consolidação dos resultados).
- Padronização dos serviços de atendimento aos assistidos e replicação do modelo nas DPEs Regionais, por meio de ações de modelagem, análise e melhoria de processos de atendimento.

## OE04 - ESTAR PRESENTE EM TODAS AS UNIDADES JURISDICIONAIS DO RS

### Descrição do Objetivo

Instituir Defensorias Regionais em todas as Unidades Jurisdicionais do Estado do RS, respeitando os índices de exclusão social e adensamento populacional.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE04A - Índice de Unidades Jurisdicionais do RS atendidas por Defensorias Regionais:</b> Mede o percentual de Unidades Jurisdicionais atendidas com uma unidade da DPE Regional.</li></ul>	Alcançar 100% das Unidades Jurisdicionais atendidas com uma unidade da DPE Regional, até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Estruturação de um projeto para mapear necessidades e dependências para cumprimento da Emenda Constitucional 80 e definir ações de implantação de DPEs Regionais.
- Realização de estudo da estrutura organizacional e da capacidade de atendimento das atuais Unidades Jurisdicionais.

## OE05 - AMPLIAR PRÁTICAS DE ATUAÇÃO EXTRAJUDICIAL

### Descrição do Objetivo

Reduzir a judicialização, por meio de ações voltadas à resolução de conflitos.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE05A - Índice de crescimento de ações extrajudiciais:</b> Mede a relação do número de ações de resolução de conflitos, em comparação com o total de ações judiciais formalizadas.</li></ul>	Alcançar, no mínimo, 15% de ações de resolução de conflitos em relação ao total de ações judiciais formalizadas, até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Criação e implantação do Núcleo de Práticas Extrajudiciais.
- Sistematização de um Núcleo Avançado da DPERS.

## OE06 - FOMENTAR A ATUAÇÃO EM AÇÕES COLETIVAS

### Descrição do Objetivo

Reduzir a judicialização de ações individuais, por meio da otimização dos recursos materiais e humanos.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE06A - Índice de crescimento da atuação em ações coletivas:</b> Mede o crescimento do número de ações judiciais, em relação ao período anterior.</li></ul>	Alcançar, no mínimo, 5% de crescimento de ações coletivas em relação ao total de ações judiciais formalizadas no período anterior, até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Estruturação e implantação do processo para identificar e tratar demandas coletivas no núcleo de defesa do consumidor e de tutelas coletivas.

## OE07 - FOMENTAR AÇÕES VOLTADAS À EDUCAÇÃO EM DIREITOS

### Descrição do Objetivo

Planejar e executar ações de educação para sociedade, voltadas ao esclarecimento e promoção da cidadania.

### Indicadores Estratégicos

- **IE07A - Índice de participantes das ações voltadas à educação em direitos:** Mede o crescimento do número de participantes de ações de educação em direitos em relação ao exercício anterior.

### Metas

Ampliar, no mínimo, em 10% o número de participantes de ações de educação em direitos em relação ao exercício anterior, até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Estruturação e implantação do Programa de Educação em Direitos.

## OE08 - INCENTIVAR AÇÕES DE PROMOÇÃO DE DIREITOS HUMANOS

### Descrição do Objetivo

Promover ações estruturadas e sistemáticas em direitos humanos, visando à cultura da paz.

### Indicadores Estratégicos

- **IE08A-Índice da população "sensibilizada" pelas ações de promoção dos direitos humanos:** Mede o crescimento do nº de participantes de ações de capacitação em direitos humanos em relação ao exercício anterior.

### Metas

Ampliar em, no mínimo, 50% o número de participantes de ações de capacitação em direitos humanos em relação ao exercício anterior, até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Planejamento e execução de um plano para a promoção de direitos humanos, contemplando ações presenciais, à distância e a adoção de novas mídias.

## PERSPECTIVA: Aprendizado & Crescimento

## OE09 - AMPLIAR AÇÕES DE AUTOMAÇÃO E INFORMATIZAÇÃO DAS ATIVIDADES FINALÍSTICAS E DE APOIO

### Descrição do Objetivo

Priorizar e desenvolver ações voltadas à automação dos principais processos de negócio e de apoio.

### Indicadores Estratégicos

- **IE09A - Índice de processos críticos e/ou prioritários informatizados:** Mede o percentual de processos críticos e/ou prioritários que foram otimizados e informatizados.

### Metas

Alcançar, no mínimo, 80% dos processos críticos otimizados e informatizados, até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Definir prática para melhoria e automação de processos, incluindo os critérios de priorização dos processos críticos.

## OE10 - APERFEIÇOAR MODELO DE GOVERNANÇA DE TI

### Descrição do Objetivo

Incorporar práticas de governança de TI, a partir do alinhamento às boas práticas adotadas.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE10A - Índice de Maturidade da Governança e Gestão de TI:</b> Mede o nível de maturidade do modelo de governança e gestão de TI.</li></ul>	Alcançar, no mínimo, 0,85 pontos de maturidade de governança de TI (iGovTI), até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Implantar modelo de governança e gestão de TI, considerando o diagnóstico realizado a partir do modelo de referência do TCU ou iGovTI, bem como a identificação e tratamento das lacunas e oportunidades de melhoria.

## OE11 - APERFEIÇOAR MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO INSTITUCIONAL

### Descrição do Objetivo

Aperfeiçoar o modelo de governança pública e incorporar práticas de gestão, baseadas em resultados.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE11A - Índice de Maturidade da Gestão:</b> Mede a evolução da implantação das práticas de governança e gestão organizacional implantadas, a partir do Modelo de Excelência em Gestão Pública.</li></ul>	Alcançar, no mínimo, a faixa 4-ALTA (417-450 pontos) de pontuação global da maturidade de gestão a partir MEGP (instrumento Gespública), até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Implantação de um modelo de governança para resultados.
- Estruturação e implantação do Programa de Desenvolvimento da Gestão, baseado no MEGP.
- Aperfeiçoamento de práticas de controle interno.
- Implantação de um modelo de gestão de projetos.
- Implantação de um modelo de gestão de processos.
- Implantação de prática de gestão e ferramenta para monitoramento dos resultados e indicadores estratégicos, contemplando o planejamento e controle de projetos e processos.



## OE12 - IMPLANTAR MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS BASEADO EM COMPETÊNCIAS

### Descrição do Objetivo

Implementar práticas e subsistemas de gestão de pessoas, a partir de um modelo baseado em competências.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE12A - Índice de implantação da Política de Gestão de Pessoas baseada em Competências:</b> Mede o percentual de implementação da Política de Gestão de Pessoas.</li></ul>	Ter, no mínimo, 80% da Política de Gestão de Pessoas implantada até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Definição e implantação de uma Política de Gestão de Pessoas baseada em competências, contemplando a estruturação e integração dos subsistemas de RH.

## OE13 - FORTALECER A HUMANIZAÇÃO DOS AMBIENTES DE TRABALHO

### Descrição do Objetivo

Planejar e executar ações de qualidade de vida, visando à criação de um ambiente seguro e propício ao bem-estar e ao desenvolvimento do potencial individual e profissional.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE13A - Índice de satisfação do clima organizacional:</b> Mede a satisfação da força de trabalho (membros da Administração Superior, Defensores e Servidores) com o clima organizacional.</li></ul>	Alcançar, no mínimo, 70% da força de trabalho satisfeita com o clima organizacional, até dezembro de 2021.
<ul style="list-style-type: none"><li><b>IE13B - Índice de implementação das ações de SST (PPRA e PCMSO):</b> Mede a evolução da execução das ações voltadas a prevenção de riscos ambientais e de controle médico ocupacional.</li></ul>	Implantar, no mínimo, 90% das ações previstas nos planos do PPRA e do PCMSO, até dezembro de 2021.

### Iniciativas Estratégicas

- Implantação de prática de gestão do clima organizacional, contemplando o planejamento e execução de ações decorrentes dos resultados obtidos.
- Estruturação e implantação do Programa de Qualidade de Vida.
- Implantar prática para gestão de SST, contemplando o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o planejamento, monitoramento e controle das ações preventivas e corretivas, decorrentes do diagnóstico.

## PERSPECTIVA: Orçamento & Finanças

### OE14 - AMPLIAR AS FONTES DE RECURSOS

#### Descrição do Objetivo

Captar fontes alternativas de receita, visando a contribuir com a sustentabilidade das atividades operacionais e o fomento de iniciativas estratégicas.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IE14A - Índice de recursos extraordinários voltados a projetos estratégicos:</b> Mede o percentual de projetos e iniciativas estratégicas com recursos extraordinários alocados.</li></ul>	Alcançar, no mínimo, 30% de projetos e iniciativas estratégicas viabilizados com recursos extraordinários até dezembro de 2021.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IE14B - Índice de crescimento e agregação de receitas:</b> Mede o crescimento percentual das receitas ordinárias, em relação ao exercício anterior.</li></ul>	Crescer em, no mínimo, 25% as receitas ordinárias até dezembro de 2021.

#### Iniciativas Estratégicas

- Criação de prática para captação de recursos extraordinários (pasta de projetos para captação de recursos extraordinários - agenda/práticas/planejamento).

### OE15 - DESENVOLVER AÇÕES PARA OTIMIZAR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS

#### Descrição do Objetivo

Garantir a execução orçamentária através de projetos voltados à estratégia.

Indicadores Estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IE15A - Índice de Execução do Plano Orçamentário (previsto x realizado):</b> Mede o percentual de execução do plano orçamentário.</li></ul>	Executar, no mínimo, 95% do plano orçamentário anual, até dezembro de 2021.

#### Iniciativas Estratégicas

- Implantar modelo de centro de custo.
- Aperfeiçoar mecanismos de planejamento e controle da execução orçamentária.

# Resolução de implantação do Planejamento Estratégico

**Resolução DPGE nº. 11/2016**

***Aprova e implanta o Planejamento Estratégico da  
Defensoria Pública e dá outras Providências.***

O **DEFENSOR PÚBLICO-GERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**, no uso de suas competências, conferidas pelo artigo 100 da Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994; pelo artigo 120, § 1º, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, na redação dada pela Emenda Constitucional nº 50, de 25 de agosto de 2005; pelo artigo 11, incisos I, II, IV e V, da Lei Complementar Estadual nº 14.130, de 19 de novembro de 2012; e pelo artigo 8º, incisos I, II, IV e V, do Regimento Interno da Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul (Resolução CSDPE nº 11/2015);

**CONSIDERANDO** que a Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul 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, objetivando a redução da exclusão social e a ampliação do acesso ao sistema de justiça;

**CONSIDERANDO** os desafios apresentados à Defensoria Pública do Estado para o período 2016-2021 a fim de cumprir suas atribuições legais;

**CONSIDERANDO** o trabalho realizado junto a Defensores Públicos e Servidores na construção do Planejamento Estratégico da Instituição, conforme registrado no processo administrativo nº 005318-30.00/15-4;

**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;

**RESOLVE** editar a seguinte **RESOLUÇÃO**:

**Art. 1º.** Fica institucionalizado, no âmbito da Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul, o Planejamento Estratégico da Defensoria Pública (PED) nos termos do documento anexo a esta Resolução.

**Art. 2º.** Esta Resolução produz efeitos a contar de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

**Cumpra-se.**

**Registre-se.**

**Publique-se.**

Porto Alegre, 17 de novembro de 2016.

**CRISTIANO VIEIRA HEERDT**

**Defensor Público-Geral do Estado**