DEFENSORIA PÚBLICA
AMAPÁ

Diário Eletrônico

Macapá – Amapá,
quinta-feira, 19 de dezembro de 2024
Ano IV
Edição nº 235

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ
PORTARIA - DPG Nº 1044, DE 17 DE DEZEMBRO DE 2024.

Aprova e implanta o Planejamento Estratégico da Defensoria Pública do Estado do Amapá e dá outras providências

O DEFENSOR PÚBLICO-GERAL DO ESTADO DO AMAPÁ, usando das atribuições que lhe são conferidas pela Lei Complementar Estadual n.º 121, de 31 de dezembro de 2019;

CONSIDERANDO o Processo eletrônico SEI n.º 24.0.000006921-0;

CONSIDERANDO que a Defensoria Pública do Estado do Amapá 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, em conformidade com o art. 134 da CF/88 e também nos termos da Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994.

CONSIDERANDO a necessidade de melhorar os fluxos, os procedimentos e maior eficiência nos processos internos à atuação administrativa, por meio do planejamento e da gestão estratégica, visando à melhoria da qualidade na prestação de serviços à população, reduzindo a taxa da exclusão social, ampliando o acesso ao sistema de justiça;

CONSIDERANDO a necessidade de implantação de instrumentos de gestão organizacional que auxiliem no atingimento dos objetivos estratégicos e adoção de plano(s) de ação institucional, focado no desempenho social da Defensoria Pública do Estado, para a co n quis tá das metas traçadas para o quadriênio 2024 - 2027; e

CONSIDERANDO o trabalho realizado junto com alguns a Defensores Públicos e Servidores na construção de cada etapa do Planejamento Estratégico da Instituição, iniciado em 2020 – Coordenado pela Coordenadoria de Planejamento Setorial;

RESOLVE:

Art. 1º. Fica institucionalizado, no âmbito da Defensoria Pública do Estado do Amapá DPE-AP, o Planejamento Estratégico, nos termos do documento anexo a esta Portaria.

Art. 2º. Os órgãos da Defensoria Pública do Estado do Amapá deverão empreender esforços e atuação para o atingimento dos objetivos e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da Defensoria Pública (PEDP).

Art. 3º. Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

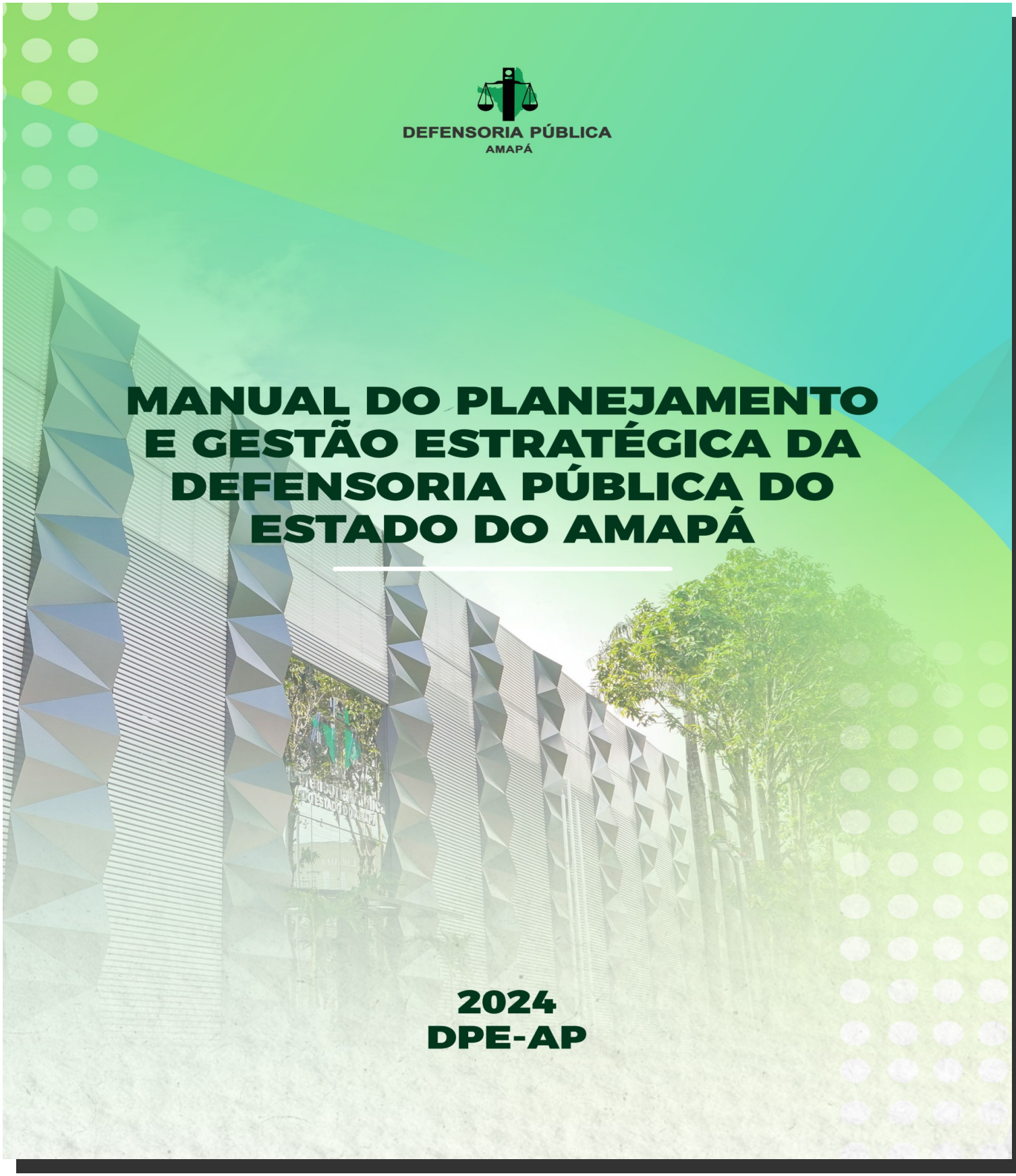
PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRA-SE.

Macapá, em 17 de dezembro de 2024.

(assinado eletronicamente)
JOSÉ RODRIGUES DOS SANTOS NETO
Defensor Público-Geral do Estado do Amapá

DEFENSORIA PÚBLICA
AMAPÁ

MANUAL DO PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ



2024
DPE-AP

SUMÁRIO

1 ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR 03
2 MENSAGEM DO DEFENSOR PÚBLICO-GERAL (DPG) 04
3 A DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ – DPE/AP. 05
3.1 Organização da Defensoria Pública do Estado do Amapá. 09
4 **MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ.** 11
4.1 Planejamento Estratégico (PE) 12
4.1.1 Metodologia Aplicada 12
4.1.2 Identidade Institucional 13
4.1.3 Diagnóstico Organizacional 13
4.1.4 Formulação da Estratégia 18
4.1.5 Plano Plurianual PPA 2024 – 2027 associado ao Planejamento Estratégico da Defensoria Pública do Estado do Amapá. 22
4.1.6 DEFENSORIA VERDE – Plano de Sustentabilidade e Uso Racional dos Recursos Públicos da DPE/AP, associado ao Planejamento Estratégico. 23
5 IMPLANTAÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 25
5.1 Painel de Indicadores e Metas Estratégicas 25
5.2 Sistema de Implementação do Planejamento Estratégico 26
5.3 Indicadores Institucionais utilizados para medir o desempenho orçamentário e financeiro da DPE/AP 28
5.3.1 Principais Indicadores a serem considerados 28
5.3.2 Implantação e Monitoramento 28
5.4 Indicadores Gerenciais dos Recursos Humanos da DPE/AP 29
5.4.1 Principais Indicadores a serem considerados 29
5.4.2 Implantação e Monitoramento 29
5.5 Indicadores utilizados para medir/avaliar o desempenho da Gestão da DPE/AP 30
5.5.1 Principais Indicadores a serem considerados 30
5.5.2 Implantação e Monitoramento 31
6 PUBLICAÇÃO/INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ATO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 31
6.1 Orientações Gerais 31
7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA/ESTUDOS E PESQUISAS 32

1. ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

JOSÉ RODRIGUES DOS SANTOS NETO
Defensor Público-Geral

IGOR VALENTE GIUSTI
Subdefensor Público-Geral

ADEGMAR PEREIRA LOIOLA
Subdefensora Pública-Geral

EDUARDO PEREIRA DOS ANJOS
Corregedor-geral

LAURO MIYASATO JUNIOR
Corregedoria-Geral Auxiliar

JOSÉ RODRIGUES DOS SANTOS NETO
Conselheiro Presidente

EDUARDO PEREIRA DOS ANJOS
ELENA DE ALMEIDA ROCHA
Conselheiros Natos

RENATA GUERRA PERNAMBUCO
MARIANA FERNANDES CARDOSO
NICOLE VASCONCELOS LIMA
GABRIEL CORREIA DE FARIAS
PEDRO VINÍCIUS FERREIRA PINTO
Conselheiros Eleitos

2. MENSAGEM DO DEFENSOR PÚBLICO-GERAL (DPG).

Como Defensor Público-Geral do Estado do Amapá, é fundamental ressaltar a importância do planejamento estratégico no contexto da Defensoria Pública. Este instrumento não apenas orienta nossas ações, mas também potencializa a eficácia e a eficiência dos serviços prestados à população, especialmente àquelas parcelas mais vulneráveis da sociedade.

O planejamento permite que tracemos um diagnóstico preciso da situação atual da Defensoria Pública, identificando nossas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A partir dessa análise, podemos estabelecer objetivos claros e metas alcançáveis, alinhando nossos esforços às demandas reais da população. Ao fazê-lo, garantimos que nossa atuação esteja sempre voltada à promoção dos direitos humanos e à defesa efetiva dos direitos dos cidadãos.

Além disso, o planejamento estratégico proporciona uma visão de longo prazo, permitindo que antecipemos desafios e preparemos soluções adequadas para enfrentá-los. Em um contexto de constantes mudanças sociais e jurídicas, essa proatividade é essencial para que a Defensoria Pública se mantenha relevante e eficaz.

Outro aspecto crucial é a possibilidade de gerir recursos de forma mais eficiente. Com um planejamento bem estruturado, conseguimos aperfeiçoar a alocação de recursos humanos e materiais, garantindo que nossas ações sejam sustentáveis e que alcancemos o maior número possível de pessoas que necessitam de assistência jurídica.

A participação dos membros e servidores da Defensoria Pública no processo de planejamento também é um ponto central. Ao envolvê-los na construção desse planejamento, promovemos um ambiente de colaboração e compromisso, onde todos se sentem parte do processo e motivados a contribuir com suas experiências e conhecimentos.

Em suma, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a transparência e a prestação de contas à sociedade. Ao estabelecer metas e indicadores de desempenho, podemos monitorar nossas ações e resultados, permitindo que a população acompanhe nosso trabalho e compreenda a importância da Defensoria Pública na promoção da justiça social.

Por fim, o planejamento estratégico é um pilar fundamental para que a Defensoria Pública do Estado do Amapá cumpra sua missão de garantir o acesso à justiça e defender os direitos de todos os cidadãos, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade. Com um planejamento sólido, estaremos mais preparados para enfrentar os desafios do presente e do futuro, construindo uma sociedade mais justa e igualitária.

JOSÉ RODRIGUES DOS SANTOS NETO
Defensor Público-Geral do Estado do Amapá.

3. A DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ – DPE/AP.

Consoante ao art. 5º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, inciso XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito, todavia muitos brasileiros não têm condições financeiras de contratar um advogado para defender suas causas e interesses, então, para que nenhum cidadão deixe de acessar a Justiça por tais condições, existem as Defensorias Públicas, no âmbito do Território Brasileiro, cuja função constitucional é prestar serviços de assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos.

Para tanto, a atuação da DPE/AP vem se fortalecendo enquanto verdadeira guardiã/protetora dos grupos sociais mais vulneráveis. No Amapá, a Defensoria foi criada e regulamentada pela Lei Complementar Estadual nº 0008, de 09 de dezembro de 1994, que posteriormente foi revogada pela Lei Complementar nº 86, de 18 de junho de 2014[1]. Até então, o serviço jurídico-assistencial vinha sendo prestado por meio de profissionais nomeados em cargos comissionados, em violação ao modelo constitucionalmente estabelecido para a estruturação da Defensoria Pública.

Somente em 2019 foram empossados os primeiros Defensores Públicos aprovados por intermédio de Concurso Público, em conformidade com o art. 134, §1º da Constituição da República Federativa do Brasil[2]. Atualmente a DPE/AP é regulamentada pela Lei Complementar Estadual nº 121, de 31 de dezembro de 2019, que revogou os normativos anteriores - alterada pela Lei Complementar nº 135, de 10.01.2022, cujo art. 7º informa que à Defensoria Pública do Estado do Amapá é assegurada autonomia funcional, administrativa, financeira e a iniciativa para elaboração de sua proposta orçamentária, dentro dos limites estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias. Com isso,

> **Parágrafo único**. As decisões da Defensoria Pública do Estado do Amapá, fundadas em sua autonomia funcional, administrativa e orçamentária, obedecidas as formalidades legais, têm eficácia plena e executoriedade imediata, ressalvadas as competências constitucionais dos Poderes Judiciário e Legislativo e do Tribunal de Contas.

Atualmente, a DPE/AP possui 12 comarcas instaladas, funcionando conforme as diretrizes da Resolução Nº 08/2019/CSDPEAP que dispõe sobre a regulamentação, funcionamento e composição dos núcleos de atuação e fixação de suas atribuições no âmbito da Defensoria Pública do Estado do Amapá, cujos artigos, abaixo elencados, denotam a forma de organização e atuação dessas unidades de atendimento. Então, para o desempenho das atividades finalísticas nestas unidades,

> **Art. 1º**. Os Defensores Públicos serão lotados em núcleos de atuação, criados e extintos na forma do artigo 24 da lei complementar 86/14.

[1] Dispõe sobre a reorganização e reestruturação da Defensoria Pública do Estado do Amapá e da carreira dos seus membros e dá outras providências - Revogada pela Lei Complementar nº 0121, de 31.12.2019

[2] https://pesquisanacionaldefensoria.com.br/pesquisa-nacional-2020/analise-por-unidade-federativa/defensoria-publica-do-estado-do-amapa/ Acesso em: 14 de setembro de 2022

Art. 2º. As atribuições dos núcleos especializados, previstas no anexo I, serão fixadas por portaria da chefia do respectivo núcleo, cuja edição e alteração dependerão de parecer de todos os membros ali lotados.

Parágrafo primeiro – Nos núcleos em que houver lotação de somente um Defensor Público, em virtude da inexistência de especialização, é dispensada a edição da portaria prevista no caput.

Parágrafo segundo – A chefia do núcleo deverá publicar portaria regulamentando a forma e a divisão de atividades, assim como aquelas que serão realizadas, por cada Defensor Público, além de especificar qual vara judicial atuará.

Parágrafo terceiro – Caberá ao núcleo deliberar sobre a forma de distribuição dos processos, podendo ser por vara judicial, final de numeração, sorteio, ou outra, desde que existente anuência de maioria absoluta dos membros ali lotados, preservada a competência recursal ao Conselho Superior.

Parágrafo quarto – Na deliberação também deverá ser publicada a lista de substituição, respeita o quórum e a competência recursal prevista no parágrafo segundo.

Parágrafo quinto – As alterações pontuais entre dois defensores, dentro do mesmo núcleo, dependerão de anuência apenas dos próprios Defensores Públicos envolvidos, sendo considerada remoção por permuta.

Parágrafo sexto – As alterações gerais deverão ser realizadas mediante deliberação e votação de todos os membros ali lotados, respeitado a maioria absoluta e competência recursal ao Conselho Superior.

Dentre as diretrizes de funcionamento, referendadas pela resolução supracitada, ressalta-se o anexo I - que apresenta a relação de atividades a ser executada pelos núcleos especializados e pelos núcleos regionais e o anexo II - que versa sobre o tipo de ato administrativo que irá conferir as atribuições aos referidos núcleos. O quadro a seguir apresenta nominalmente esse quantitativo, assim como, o endereço onde esses postos estão instalados e as atividades realizadas por suas respectivas equipes de trabalho.

Quadro 1: Núcleos Regionais e Especializados de Atendimentos da DPE/AP[3].

IDENTIFICAÇÃO	ENDEREÇO	ATIVIDADES
1. Macapá – ANEXO I	Av. Raimundo Álvares da Costa, 676 - Centro, Macapá-AP. CEP: 68900-074.	Criminal, Execução Penal, Criança e Adolescente.
Macapá – ANEXO II	Av. Procópio Rola, 500 - Centro, Macapá-AP CEP: 68900-074	Família e Cível
2. Núcleo Regional de Santana	Av. Santana, 534 - Bairro Central	Realização de todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
3. Núcleo Regional de Amapá	Trav. I João Franklin Távora, 344 - Sete Mangueiras CEP: 68.950-000	Núcleo com somente um Defensor Público que deverá realizar todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
4. Núcleo Regional de Calçoene	AV. Lúcio Tavares, 217 – Centro. CEP: 68.960-000	Núcleo com somente um Defensor Público que deverá realizar todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
5. Núcleo Regional de Oiapoque	Av. Av. Barão do Rio Branco, 200 – Centro. CEP: 68.980-000.	Realização de todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
6. Núcleo Regional de Ferreira Gomes	Av. Coarary Nunes, S/N – centro. CEP: 68.915-000	Núcleo com somente um Defensor Público que deverá realizar todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
7. Núcleo Regional do Município de Tartarugalzinho	Av. Coração de Jesus, s/n (Esquina com São Luiz, ao lado do SAMU) CEP: 68.990-000	Núcleo com somente um Defensor Público que deverá realizar todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
8. Núcleo Regional de Pedra Branca	Av. Francisco Braz, s/n - Centro	Núcleo com somente um Defensor Público que deverá realizar todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
9. Núcleo Regional de Porto Grande	Av. Calçoene, 155 - Malvinas (Esquina com a rua Bela Vista) CEP: 68.997-000	Núcleo com somente um Defensor Público que deverá realizar todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
10. Núcleo Regional de Mazagão	RUA João Basílio Tavares, 762 – Centro	Realização de todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
11. Núcleo Regional de Vitória do Jari	Rua 15 de maio, s/n°, Bairro: Cidade Livre, CEP: 68.924-000, próximo ao Fórum S/N	Núcleo com somente um Defensor Público que deverá realizar todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.
12. Núcleo Regional de Laranjal do Jari	Av. Tancredo Neves, 2865 CEP: 68.920-000	Realização de todas as atividades judiciais e extrajudiciais no âmbito da justiça estadual, salvo realização de sustentação oral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

[3] Portal da Transparência da DPE/AP. 2024. Disponível em: https://defensoria.ap.def.br/ Acesso em 18 de setembro de 2024

A partir do quantitativo das unidades de atendimento elencados no quadro acima e, com base nos programas e ações contidos no PPA 2024-2027, ressalta-se projeção para a construção dos Postos Avançados de Atendimento nos municípios que ainda não possuem sedes próprias da Defensoria, como é o caso de Itaubal, Serra do Navio, Cutias e Pracuúba. Com essas instalações, a cobertura dos serviços oferecidos pela instituição alcançará a base territorial do Estado do Amapá, sendo os 16 municípios, cujo perfil da população segue parcialmente caracterizado a seguir:

Quadro 2: Perfil da População[4] atendida pela Defensoria, no Estado do Amapá:

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO CENSO (2022)	PESSOAL OCUPADO (2022)	PERCENTUAL DA POPULAÇÃO COM RENDIMENTO NOMINAL MENSAL PER CAPITA DE ATÉ 1/2 SALÁRIO MÍNIMO [2010]
1. Macapá	442.993 pessoas	124.905 pessoas	39%
2. Mazagão	21.924 pessoas	1.890 pessoas	48,2%
3. Oiapoque	27.482 pessoas	3.376 pessoas	42,5 %
4. Santana	107.618 pessoas	14.912 pessoas	43,6 %
5. Laranjal do Jari	35.114 pessoas	4.037 pessoas	43,4 %
6. Vitória do Jari	11.291 pessoas	1.372 pessoas	51,2 %
7. Calçoene	10.612 pessoas	1.226 pessoas	45,9 %
8. Amapá	7.943 pessoas	737 pessoas	46,5 %
9. Cutias	4.461 pessoas	475 pessoas	46,4%
10. Pracuuba	3.803 pessoas	295 pessoas	47,5 %
11. Serra do Navio	4.673 pessoas	471 pessoas	41,7%
12. Ferreira Gomes	6.666 pessoas	1.013 pessoas	45,6 %
13. Pedra Branca do Amapari	12.847 pessoas	1.474 pessoas	42,5 %
14. Itaubal	5.599 pessoas	430 pessoas	50,9 %
15. Porto Grande	17.848 pessoas	2.378 pessoas	44,9 %
16. Tartarugalzinho	12.945 pessoas	1.162 pessoas	49,7 %

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados apresentados no quadro 2, refletem o perfil da população (adulta), residente e domiciliada nos 16 (dezesseis) Municípios do Estado do Amapá, ao mesmo tempo em que justifica os investimentos da gestão institucional tanto na construção de novas sedes quanto na reforma, ampliação e adaptação das já existentes, assim como, as aquisições dos materiais e equipamentos permanentes, incluindo a modernização do parque tecnológico e a admissão de pessoal, que proporciona atendimento presencial e virtual.

[4] Informações contidas no Portal do IBGE, disponíveis para consulta em https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ap/panorama

3.1 Organização da Defensoria Pública do Estado do Amapá.

Em observância aos princípios normativos, lei complementar organizará a Defensoria Pública da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, por se tratar de instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, em conformidade com o art. 134 da CF/88 e também nos termos da Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994.

Com a publicação da Lei Complementar Nº 0121, de 31 de Dezembro de 2019 e alterações posteriores, a DPE/AP deixou de pertencer ao rol de Secretarias do Governo, passando a Órgão do Poder. Atualmente sua estrutura orgânica contempla os seguintes órgãos:

I - órgãos de administração superior:

a) a Defensoria Pública-Geral;
b) a Subdefensoria Pública-Geral;
c) o Conselho Superior;
d) a Corregedoria-Geral.

II - órgãos de atuação:
a) as Defensorias Públicas;
b) os Núcleos Especializados;
c) os Núcleos Regionais.

III - órgãos de execução:
a) os Defensores Públicos.

IV - órgãos auxiliares e serviços de apoio técnico e administrativo:

a) o Gabinete do Defensor Público-Geral; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

b) a Diretoria-Geral; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

c) a Coordenadoria de Segurança Institucional; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

d) a Coordenadoria de Comunicação; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

e) a Coordenadoria Geral de Administração; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

f) a Coordenadoria de Cerimonial e Eventos; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

g) a Coordenadoria de Serviços Gerais; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

h) a Coordenadoria de Engenharia e Fiscalização; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

i) a Coordenadoria de Tecnologia da Informação; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

j) a Coordenadoria de Gestão de Pessoas; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

k) a Coordenadoria de Gestão Orçamentária; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

l) *a Coordenadoria de Contabilidade e Prestação de Contas; (redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

m)a Coordenadoria de Gestão Financeira; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

n) a Coordenadoria de Planejamento Setorial; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

o) a Coordenadoria de Atendimento; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

p) a Coordenadoria de Auditoria e Controle interno; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

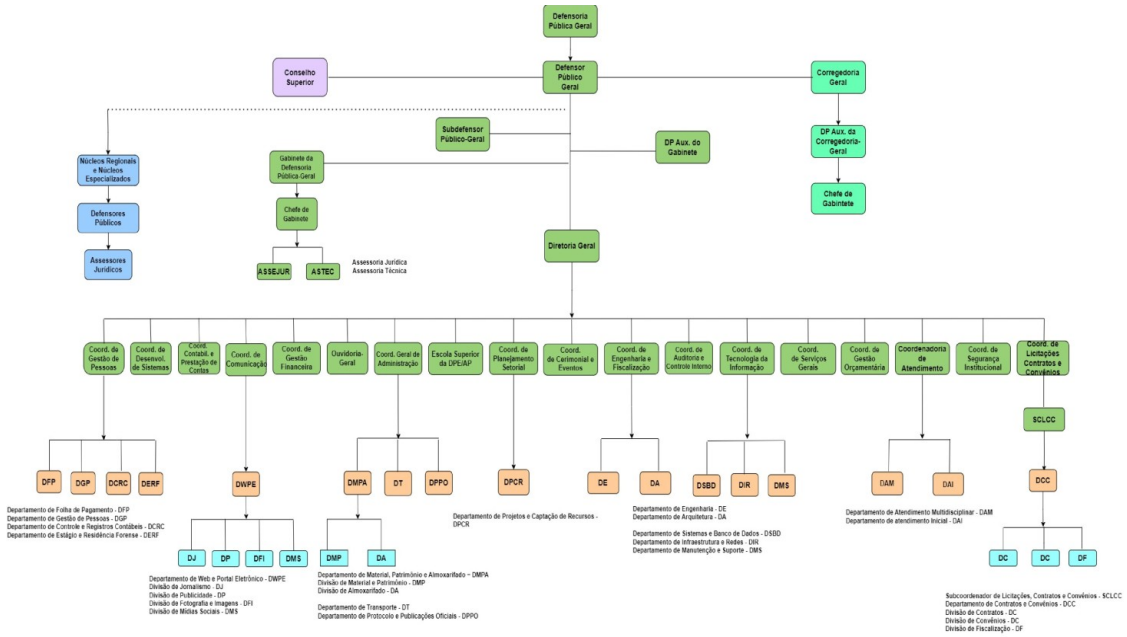
q) *a Coordenadoria de Licitações, Contratos e Convênios; (redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

r) a Escola Superior; *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022); e*

s) a Ouvidora-Geral. *(redação dada pela Lei Complementar nº 146, de 22.12.2022)*

Essa estrutura é composta por um conjunto de órgãos, responsáveis pela dinamização do trabalho desenvolvido pela DPE/AP, no contexto da sociedade amapaense. A diagramação dessa estrutura facilita a compreensão das relações hierárquicas e do fluxo do trabalho, como observado no organograma a seguir.

Imagem 01: Organograma da Defensoria Pública do Estado do Amapá.



Fonte: Embasado na Lei Complementar nº 0121, de 31 de Dezembro de 2019 e alterações posteriores.

Essa organização é essencial para aperfeiçoar a comunicação interna, garantindo que informações e responsabilidades sejam compartilhadas de forma eficiente entre os membros da instituição. O organograma evidencia os níveis estratégico, tático e operacional, incluindo o fluxo dos principais macroprocessos institucionais (sendo os finalísticos, os gerenciais e de suporte), pelos quais cada uma das subdivisões está responsável, os produtos e serviços delas decorrentes, além de refletir as finalidades e competências de cada nível da estrutura, dada a autonomia institucional, em observância a legislação vigente, visto que:

> **Parágrafo único (art. 7ª).** As decisões da Defensoria Pública do Estado do Amapá, fundadas em sua autonomia funcional, administrativa e orçamentária, obedecidas as formalidades legais, têm eficácia plena e executoriedade imediata, ressalvadas as competências constitucionais dos Poderes Judiciário e Legislativo e do Tribunal de Contas.

Portanto, ao considerar os efeitos da autonomia institucional, o organograma também permite identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento nos processos internos, contribuindo para uma atuação mais eficaz na defesa dos direitos da população. Ao estabelecer um entendimento comum sobre a distribuição de funções, ele fortalece a colaboração e a transparência, elementos cruciais para a confiança da sociedade na Defensoria Pública.

4. MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ.

Adotar um modelo de gestão estratégica na administração pública é crucial para maximizar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à população. Na DPE/AP, os modelos adotados congregam uso de ferramentas como Cadeia de Valor, Análise Swot e Balanced Scorecard (BSC), cujos desdobramentos serão observados no corpo deste manual.

Atualmente, Defensoria, através de seu corpo técnico, executa um planejamento orientado para resultados que, associado às políticas públicas, visa atender às necessidades da população, sendo, portanto, fundamental realizar um diagnóstico preciso acerca da realidade social e jurídica da comunidade atendida, identificando as principais demandas e desafios. Nesta concepção, a estrutura organizacional da DPE/AP foi concebida de maneira a garantir que o acesso à justiça ocorra de forma ágil e eficiente, pois as demandas sociais estão cada vez mais diversificadas.

Figura 1: Estrutura Organizacional da Defensoria Pública do Estado do Amapá.

Fonte: Acervo do Autor.

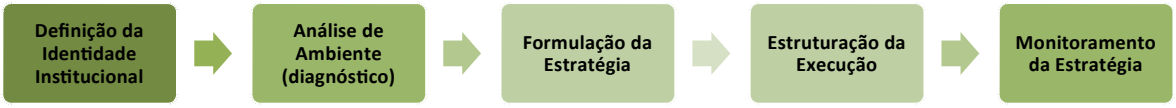
Na composição da estrutura, observam-se os níveis e a clareza das responsabilidades deles decorrentes, essenciais para evitar sobreposições de atividades e garantir que todos os colaboradores compreendam o seu papel dentro da instituição. Ela também contribui para a transparência e a accountability[5] na administração pública, pois, através de uma hierarquia clara e com processos estabelecidos, é possível monitorar e avaliar o desempenho, assim como, assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de forma adequada, promovendo um ambiente de responsabilidade e integridade.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE):

4.1.1 Metodologia Aplicada:

O Planejamento Estratégico (PE) é um documento importantíssimo para a Defensoria Pública, pois resulta dos estudos e atividades realizadas com servidores, com o objetivo de mapear informações e dados importantes na formatação das ferramentas que o compõem. Para tanto, foi necessário estabelecer um fluxo de trabalho, no qual cada etapa representa a integração da metodologia utilizada em sua elaboração.

Figura 2: Fluxograma de elaboração do Planejamento Estratégico da Defensoria Pública do Estado do Amapá.



Fonte: Acervo do autor.

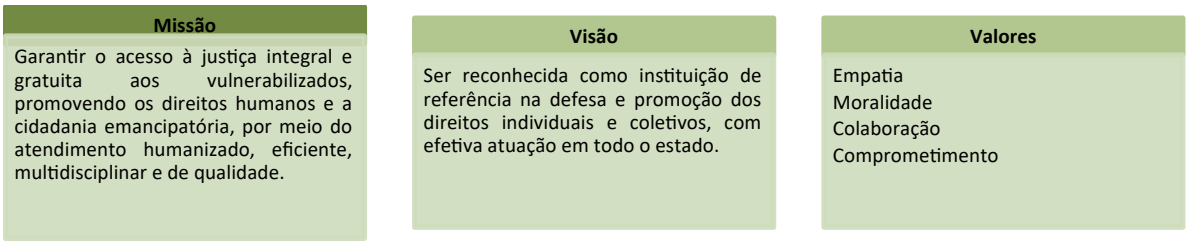
[5] Caracterizada pela responsabilidade dos gestores públicos por suas ações e resultados.

Na perspectiva deste fluxo, identidade institucional, análise de ambiente e formulação da estratégia representam a visão de futuro, enquanto estruturação da execução e monitoramento da estratégia refletem a materialização do planejamento.

4.1.2 Identidade Institucional:

A identidade institucional é a expressão que confere personalidade, refletindo a essência. Quando bem estruturada, contribui para a coesão e o engajamento dos colaboradores. Na Defensoria, essa identidade integra elementos como missão, visão e valores que promovem a dinâmica e fortalecem a cultura organizacional.

Figura 3: Identidade Institucional da Defensoria Pública do Estado do Amapá.



Fonte: Acervo do Autor.

A missão institucional orienta as ações de cunho finalístico e facilita a comunicação com os stakeholders. A visão de futuro fortalece os objetivos, permitindo identificar oportunidades de crescimento, inovação e a adaptabilidade da instituição. E os valores, fundamentais para a construção de uma cultura organizacional sólida, orientam comportamentos e decisões, assegurando que todos caminhem na mesma direção.

4.1.3 Diagnóstico Organizacional:

a) Análise Swot:

Na DPE/AP, o diagnóstico foi aplicado para subsidiar a construção da matriz swot. Para tanto, utilizou-se formulários impresso e digital, através dos quais os servidores apresentaram suas percepções sobre o ambiente interno e externo, organizados em eixos temáticos, conforme a seguir:

Figura 4: Eixos Temáticos que compõem o Diagnóstico da DPE/AP.

Fonte: Acervo do autor.

O dados qualificados em cada um dos eixos irão contribuir para uma atuação mais assertiva frente às oportunidades de melhorias.

Quadro 03: Matriz SWOT DA DPE/AP.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	**Força** • **Eixo Pessoas:** Questão salarial e Qualificação profissional Assessoramento em libras Compromisso com o aprimoramento dos processos internos Núcleos com atuação temática • **Eixo Processos/Procedimentos:** Autonomia financeira e orçamentária da instituição. • **Eixo Tecnologia da Informação e Comunicação:** Institucionalização do sistema de chamados. Utilização do Sistema SOLAR no gerenciamento das atividades. Utilização do SEI. • **Eixo Infraestrutura e Logística:** Transporte em cada unidade da DPE/AP. Prestação de serviços jurídicos da Defensoria em 12 comarcas municipais. Melhoria no Espaço físico dos ambientes de trabalho; assim como os equipamentos e mobiliário em geral.	**Fraqueza** • **Eixo Pessoas:** Necessidade de treinamento para servidores das funções administrativas e de treinamento em Gestão e Liderança para os cargos de chefias • **Eixo Processos/Procedimentos:** Ausência de Fluxograma de processos administrativos. Ausência de reuniões periódicas para planejamento e avaliação. Ausência de Padronização e de sistema de armazenamento em nuvem para partilha de arquivos. • **Eixo Tecnologia da Informação e Comunicação:** Oscilação da rede de acesso a internet; Falta de telefone fixo para ligações locais para outros órgãos e contato com o assistido. Limitação da estrutura de armazenamento de dados / backup. Comunicação falha entre as áreas. Ausência de acervos de livros para os membros. • **Eixo Infraestrutura e logística:** Necessidade de postos avançados de atendimento da Defensoria em todos os municípios do Estado.
FATORES EXTERNOS	**Oportunidade** • **Governo e Prefeituras** Estabelecimento de Parcerias com instituições e entidades com pertinência temática institucional. Assinatura de convênios federais, estaduais ou municipais. • **Órgãos de atuação conjunta:** Estabelecimento de convênios ou acordos de cooperação técnica. • **Sociedade:** Participação social e adesão a novas tecnologias que facilitem a comunicação com o assistido. • **Instituições Parceiras:** Órgãos da administração pública Federal, Estadual e Municipal.	**Ameaça** • **Governo e Prefeituras** Desvalorização da moeda nacional. Alterações na legislação vigente. Restrições normativas e orçamentárias. Impactos de força maior Mudanças na esfera política e econômicas do país. • **Sociedade:** Aumento do número de pessoas vivendo na condição de vulnerabilidade social, ocasionando o aumento da demanda de casos a serem dirimidos. Baixo entendimento sobre a função institucional da defensoria pública pela sociedade.

Fonte: Acervo do autor.

Outro aspecto considerado, a partir da análise de ambiente, foi a gestão de riscos, visto que as incertezas são constantes, logo, um diagnóstico bem estruturado permite que os níveis estratégicos identifiquem possíveis riscos, desenvolvendo estratégias de mitigação, incluindo a criação de planos de contingência que garantam a continuidade dos serviços públicos essenciais, mesmo em situações adversas.

b) Análise de Riscos na DPE/AP:

A gestão de riscos[6] se caracteriza por conter uma série de processos e atividades executadas com o objetivo de corrigir deficiências e evitar falhas que comprometam a instituição. O ato normativo contendo as diretrizes da gestão de riscos no contexto da DPE/AP será instituído pela gestão/ governança, ou conselho superior órgão soberano ao qual cabe a condução da política institucional.

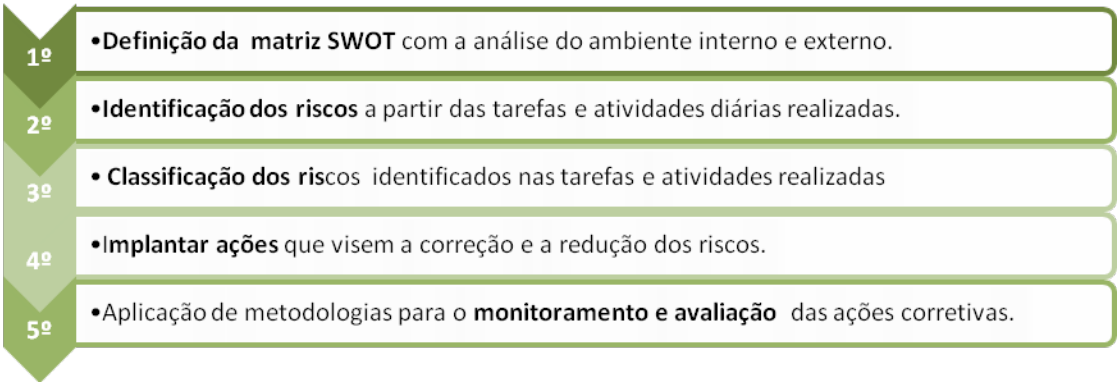
Considerando esses aspectos, o Decreto nº 9.203 de 22 de Novembro de 2017 – que estabelece mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e a melhor prestação de serviços à sociedade, orienta que:

> Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:
> I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
> II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
> III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e
> IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Para que a gestão de riscos aconteça, em todas as suas especificidades, é necessário cumprir as etapas obrigatórias às quais seguem elencadas abaixo:

[6] Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos

Figura 05: Etapas do Processo de identificação e gestão dos riscos.



Fonte: Acervo do autor.

Na DPE/AP a identificação de alguns riscos inerentes à natureza do trabalho executado pelos servidores e membros, ocorreu durante um treinamento In Company, cuja metodologia contribuiu para que os partícipes pudessem fazer o levantamento das informações. A classificação desses riscos também resultou dessa interação. Ressalta-se que no contexto da DPE/AP, o processo de contenção dos riscos acontece diariamente. Os apontamentos realizados pela estrutura de autocontrole da gestão contribuem significativamente para a contenção do índice de retrabalho, pois considera elementos como: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividade de controle, informação e comunicação, monitoramento.

Quadro 4: Identificação dos Riscos por área de atuação.

Riscos	Impacto interno	Impacto externo
Riscos operacionais - **Tecnologia da Informação**	Inexistência de Política de Segurança de dados (Servidores, Membros e assistidos)	Ataques virtuais – sequestro de informações, furto/roubo de dados (orçamentários, parceiros, fornecedores, usuários internos e externos).
	Inexistência de Política de Segurança de dados (Servidores, Membros e assistidos)	Ataques virtuais – sequestro de informações, furto/roubo de dados (orçamentários, parceiros, fornecedores, usuários internos e externos).
	Falhas no sistema de segurança das ferramentas e do servidor.	
	Falta de padronização de softwares	
Riscos operacionais - **Política** **(Mudança de Gestão)**	Descontinuidade dos serviços ou perda parcial do foco de atuação institucional.	Possível redução das parcerias e do orçamento para a continuidade dos serviços.
	Ruptura das relações institucionais.	Redução das emendas voltadas aos investimentos institucionais.
	Não atingimento das metas traçadas no PPA.	
Riscos operacionais - **Relacionamento**	Corporativismo setorial fechado	Baixa concepção de Unidade e Identidade institucional
	Centralização das informações, Comunicação ineficiente entre setores.	Cultura institucional enfraquecida.
	Falta de empatia e problemas nas relações inter setoriais e pessoais.	Falha na comunicação e falta de informação para com o usuário dos serviços.

Riscos operacionais - **Pessoas**	Ocupação de Cargos sem a qualificação necessária (falta de conhecimento técnico)	Fragilidade no conteúdo das entregas e retrabalho excessivo.
	Ausência de corpo efetivo, e Quantitativo reduzido de servidores.	Baixa na qualidade e na produtividade; Reclamação do assistido em relação a demora nas respostas.
	Falta de conhecimento e de comunicação	Falhas no atendimento do assistido.
	Perda de dados funcionais (processos físicos)	
Riscos de imagem/reputação do órgão – **Cultura**	Inexistência de política de Comunicação Institucional Interna; não compartilhamento e disseminação de informações, fragilidade na gestão e nos processos internos.	Instituição sem cultura organizacional e política de relacionamento com clientes internos, externos e fornecedores.
Riscos legais - **Redução das Competências**	Possível perda de foco da missão setorial, gerando instabilidade e (possível desvalorização profissional)	Redução da qualidade dos serviços entregues à sociedade em decorrência da possível desmotivação profissional.
	Tirar competências por avocação e transferir a outros setores, gerando sentimento de não pertencimento de servidores, desprestígio.	Surgimento de legislação que provoque a extinção de competências setoriais com impacto nos resultados entregues a sociedade.
Riscos de imagem/reputação do órgão - **Parcerias**	Não Cumprimento do contrato/acordos de uma das partes envolvidas.	Não entrega do serviço ao assistido e/ou fragilidade na imagem institucional.
	Falta de Fiscalização de convênios e termos de parceria	Publicização dos convênios e termos de parcerias com possíveis erros materiais
	Diálogo inadequado, inviabilidade.	
Riscos operacionais- **Estratégia**	Ausência de Planejamento – aquisições não programadas, riscos na execução orçamentária.	Dificuldade na aquisição de materiais com baixa disponibilidade no mercado ou demora no recebimento da contratação – falha no planejamento.
	Ausência de gerenciamento de metas e medição de resultados.	Ausência de dados para falar do desempenho institucional.
	Definição das atribuições – publicização das competências de cada setor	Saída de servidores de cargos gerenciais (perda de mão de obra qualificada) devido a não aproximação da gestão com os diversos setores institucionais. Impacto na qualidade das entregas (questões administrativas e atendimento aos assistidos)
Riscos operacionais: **Controle**	Inexistência de fluxo; indefinição dos procedimentos operacionais padrão e ausência de manualização dos procedimentos internos.	Fracasso nas contratações, erros materiais, procedimentais, republicações de documentos importantes; fragilidade na segurança da informação e na imagem institucional.
	Detecção em todas as etapas do processo Controle Negativo ou ineficiente Ausência de normativos procedimentais	Falha na instrução processual; Inexistência de conhecimento técnico para a produção de TRs, Nota técnica, emissão de pareceres; Republicação (em grande quantidade) de documentos com erras.
	Ausência de fluxo de atividades internas Baixa capacidade técnica para detectar vícios nos procedimentos internos.	Falhas apontadas pelos órgãos de controle externos. Maior transparência nos resultados das ações – setores com produção no portal da transparência.
	Falta de normatização	Documentos, arquivos não padronizados.
	Emissão de pareceres divergentes	Fragilidade no processo interno e fragilidade na referencia institucional.
Riscos operacionais - **Liderança**	Gestão centralizada - Falta de alinhamentos, de feedback, chefiar ao invés de liderar – ausência de confiança, integridade e integração.	Perda na qualidade das entregas; Perda de prazos; Baixa produtividade
	Dispersão da equipe – centralização da informação	Inexistência de visão de unidade institucional
	Falta de simetria nas decisões	
	Falta de definição de competências	

Riscos de reputação do órgão – Imagem.	Postura Profissional não assertiva Falhas no Relacionamento Interpessoal	Reflexo na qualidade das entregas e no atendimento ao assistido.
	Má postura do servidor nas redes sociais Indefinição da Identidade institucional interno e externo.	Impacto direto na imagem institucional Denuncias de assistido nas redes sociais em decorrência do mau atendimento e má postura do servidor.
	Ausência de ética profissional, má conduta de servidor – assédio, fraude, corrupção.	Favorecimento à terceiros.
	Falta de Presteza na execução das atividades	
Riscos financeiro/ orçamentários	Falta de Planejamento Orçamentário;	Possível redução no valor do repasse.
	Diminuição da receita orçamentária Falta de plano de compras, aquisições	Impacto na qualidade e na prestação do serviço ao assistido. Redução das ações itinerantes e na aquisição de materiais e equipamentos diversos.
	Possível não obediência a LRF, LDO, LOA e PPA	Comprometimento das ações desenvolvidas pela DPE/AP.
	Não execução adequada do orçamento	

Fonte: Acervo do autor.

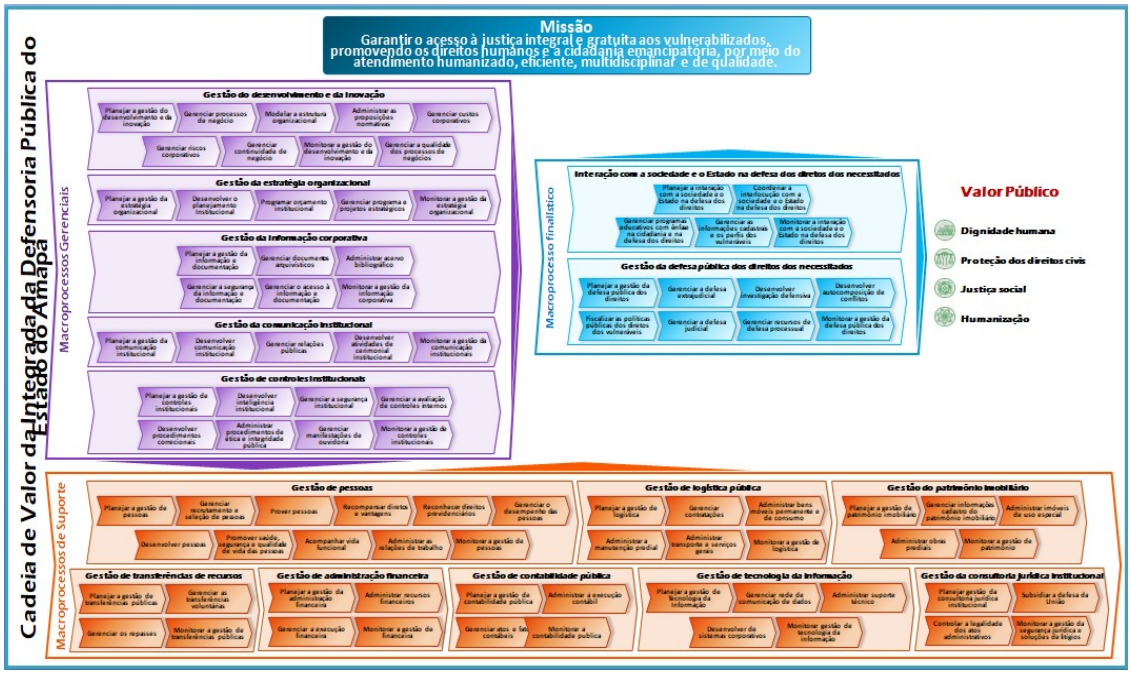
Considerando os cenários apontados, a gestão institucional definirá em portaria ou outro ato normativo, as diretrizes referentes aos procedimentos de gestão e análise de riscos associados aos programas, às ações e às metas físicas e financeiras, bem como aos indicadores de desempenho.

4.1.4 Formulação da Estratégia:

As estratégias e a metodologia básica utilizada para o alcance dos objetivos estabelecidos num período de curto, médio ou longo prazo, acompanharão o ciclo do plano plurianual, sendo revisadas a cada quatro anos. O primeiro instrumento construído, balizador da formulação da estratégia, foi a Cadeia de Valor Integrada – CVI[7], resultante dos estudos realizados sobre a legislação (com pertinência temática institucional) existente. A CVI se apresenta como ponto de partida para compreender a estrutura organizacional da DPE/AP, incluindo as competências e atribuições das áreas, departamentos, seções, etc,. que compõem os níveis da estrutura organizacional, assim como a identificação dos principais processos pelos quais cada uma dessas subdivisões são responsáveis e os principais produtos e serviços deles decorrentes. Além disso, a cadeia de valor integrada favorece as inter-relações, a colaboração e a troca de informações entre os servidores que compõem as equipes de trabalho.

[7] Defensoria.ap.def.br. 2022. Disponível em https://defensoria.ap.def.br/storage/transparencias/planejamento_estrategico/

Imagem 2: Cadeia de Valor Integrada da DPE/AP.



Fonte: Acervo da Coordenadoria de Planejamento Setorial.

Após a construção da CVI, elaborou-se do Mapa do Planejamento Estratégico - MPE, que permite uma visão clara dos objetivos, metas e indicadores de desempenho, promovendo a transparência e a responsabilidade social da instituição. Além disso, facilita a identificação de prioridades e o alinhamento das estratégias com as demandas sociais, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz. O planejamento estratégico reforça o compromisso da Defensoria Pública com a promoção da justiça e a defesa dos direitos humanos, contribuindo para um sistema jurídico mais acessível e equitativo.

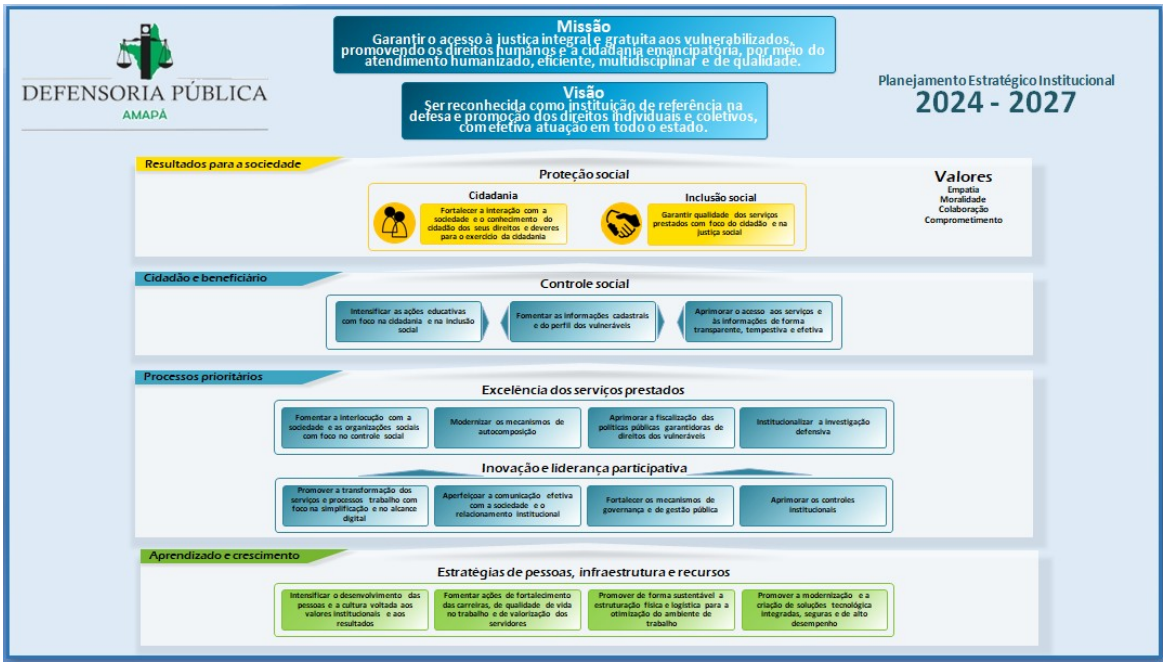
Para tanto, o MPE foi estruturado tendo como base *O Balanced Scorecard (BSC)*[8] e os Fundamentos contidos no Modelo de Excelência em Gestão Pública[9]. O BSC embasou não somente a elaboração dos objetivos estratégicos do PPA 2024 – 2027 e dos projetos da DPE/AP, como também a estrutura do mapa, observando fatores como clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, para avaliar o desempenho institucional. Desta forma, ao projetar a avaliação do desempenho da Defensoria, as perspectivas (aprendizado, processos internos, financeiro e mercado) foram adaptadas à realidade do serviço público (nominadas abaixo), observando elementos específicos:

[8] Origem americana, criado por Robert Kaplan e David Norton (1990), cuja motivação fora comprovar que a avaliação gerencial necessitada de outros indicadores visto que os **financeiros** e **contábeis** já não era suficientes.

[9] Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. Modelo

a) Resultados para a Sociedade: Proteção social (cidadania e inclusão social);
b) Cidadão e beneficiário: controle social
c) Processos prioritários: Excelência dos serviços prestados, inovação e liderança participativa;
d) Aprendizado e crescimento: Estratégia de pessoas, infraestrutura e recursos;

Imagem 3: Mapa do Planejamento Estratégico da DPE/AP[10].



Fonte: Acervo do autor.

A partir da CVI e do MPE, priorizou-se a formulação dos objetivos estratégicos da DPE/AP, pois orientam as ações e as decisões da gestão. Esses objetivos proporcionam um direcionamento claro, permitindo que a instituição alinhe recursos e esforços para enfrentar os desafios de forma eficaz. Além disso, os objetivos estratégicos não apenas fortalecem a atuação da Defensoria, mas também garantem que sua missão seja cumprida de maneira efetiva e transparente.

[10] Defensoria.ap.def.br, 2022. Disponível em https://defensoria.ap.def.br/storage/transparencias/planejamento_estrategico/

Quadro 5: Objetivos Estratégicos da DPE/AP.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo
Resultados para a sociedade	Fortalecer a interação com a sociedade e o conhecimento do cidadão dos seus direitos e deveres para o exercício da cidadania.	Promover ações/programas de difusão e conscientização dos direitos humanos e da cidadania, estabelecendo cooperações técnicas com diversos segmentos, entre eles, instituições de ensino,órgãos públicos, tribunais; realização de mutirões e itinerantes e outros meios de informações necessários para o exercício da cidadania.
	Garantir qualidade nos serviços prestados com foco no cidadão e na justiça social.	Fomentar ações que visem o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos por meio da atuação judicial e extrajudicial, de modo a assegurar a guarda, a justiça e a cidadania. Fortalecer o controle social com a participação de entidades representativas da sociedade civil com membros das organizações sociais.
Cidadão e beneficiário	Intensificar as ações educativas com foco na cidadania e na inclusão social.	Aprimorar ações educativas em diferentes segmentos da sociedade, com o finco de formar, conscientizar e assegurar seus direitos como cidadão, contribuindo com sua formação e inclusão social.
	Fomentar as informações cadastrais e do perfil dos vulneráveis.	Aprimorar e assegurar, nos vários segmentos da sociedade, as informações cadastrais dos perfis dos vulneráveis, observando os aspectos econômico, social e demográfico, de forma a identificar esse público-alvo que ainda não esteja amparado, mantendo um controle contínuo de atualização das informações cadastrais.
	Aprimorar o acesso aos serviços e às informações de forma transparente, tempestiva e efetiva.	Construir mecanismos de acesso aos dados, ampliando o acesso aos serviços junto à sociedade através de canais remotos de relacionamento, fomentando e intensificando a prestação de serviços, bem como na divulgação de dados e informações. Estabelecer a política e diretrizes de gestão da informação e documentação, que propicie e agilize o acesso à informação por diversos meios, com vista a implementação de processo digital e políticas de segurança da informação e comunicações.
Processos prioritários	Fomentar a interlocução com a sociedade e as organizações sociais com foco no controle social.	Participar em eventos com foco nos objetivos e pertinências institucionais, assegurando as políticas que atendam as necessidades prioritárias da população vulnerável.
	Modernizar os mecanismos de autocomposição	Incentivar o aperfeiçoamento dos mecanismos de autocomposição, como forma de tratamento adequado dos conflitos, controvérsias e problemas.
	Aprimorar a fiscalização das políticas públicas garantidoras de direitos dos vulneráveis	Aperfeiçoar às ações de Políticas Públicas no intuito de reduzir as diferenças sociais e garantir o acesso à cidadania e aos direitos fundamentais de forma integral e igualitária.
	Institucionalizar a investigação defensiva	Promover procedimentos que visem a modernização dos meios de investigação, com o objetivo de acautelar o direito e interesses do envolvidos
Inovação e Liderança	Promover a transformação dos serviços e processos de trabalho com foco na simplificação e no alcance digital.	Efetivar a gestão insitucional com foco na transformação da organização, e visão de futuro para aprimorar as experiências dos servidores e assistidos na busca de uma transformação digital bem- sucedida.
	Aperfeiçoar a comunicação efetiva com a sociedade e o relacionamento institucional	Garantir comunicação clara, objetiva, tempestiva, ágil, assertiva, consistente e acessível ao público externo e interno, por meio dos canais de comunicação disponíveis.

Aprendizado e crescimento	Fortalecer os mecanismos de governança e de gestão pública	Aprimorar o conjunto de mecanismos de liderança, estratégica e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.
	Aprimorar os controles institucionais	Implantar Sistemas de controle interno administrativo, com vistas a orientar os gestores no controle da legalidade de ações com foco nos resultados e na efetivação do princípio da competência na Administração Pública. Tais aprimoramentos servirão como forma de previnir e corrigir eventuais falhas por meio de aperfeiçoamento constante de gerenciamento de risco, de modo a resguardar as boas práticas do serviço público, para servidores e cidadãos.
	Intensificar o desenvolvimento das pessoas e a cultura voltada aos valores institucionais e aos resultados.	Sistematizar a capacitação continuada, gerencial e profissional, com base no conhecimento técnico, proatividade e comprometimento com os objetivos institucionais de todos os membros, servidores e estagiários envolvidos no processo. Disseminar e internalizar os valores institucionais, com foco nos resultados advindos do compartilhamento de boas condutas e práticas.
	Fomentar ações de fortalecimento das carreiras, de qualidade de vida no trabalho e de valorização dos servidores.	Incentivar a capacitação de membros, servidores e estagiários em eventos de aperfeiçoamento profissional, com o finco do reconhecimento e valorização, promovendo açãoes com foco no bem estar de todos os envolvidos.
	Promover de forma sustentável a estruturação física e logística para a otimização do ambiente de trabalho.	Adotar medidas sustentáveis para o melhoramento da estruturação física e logística, assegurando a otimização dos recursos renováveis.
	Promover a modernização e a criação	Implantar processos de tecnologia da informação com vistas nas soluções tecnológicas inovadoras, integradas, seguras, consistentes, confiáveis, eficientes e aderentes, que racionalizem procedimentos e sejam instrumentos ágeis de apoio à tomada de decisões, bem como ampliar o uso de tecnologia da informação nas atividades finalísticas e meio.

Fonte: COPLAN, 2021.

Esses objetivos devem ser revisados periodicamente, permitindo ajustes que considerem as mudanças no contexto social e jurídico. Igualmente, as estratégias adotadas devem convergir para a transparência e à prestação de contas, pois, é fundamental que a sociedade civil tenha acesso às informações sobre as atividades da instituição, possibilitando o controle social e a participação ativa da população na construção de um sistema de justiça mais justo e eficiente.

4.1.5 Plano Plurianual PPA 2024 – 2027 associado ao Planejamento Estratégico da Defensoria Pública do Estado do Amapá.

O Plano Plurianual PPA 2024-2027 da Defensoria Pública do Estado do Amapá reflete um compromisso com a promoção da justiça e a garantia dos direitos fundamentais, alinhando-se de forma estratégica ao planejamento institucional. Assim o PPA visa não apenas a continuidade das ações já em curso, como também a inovação em serviços.

Quadro 6: Programas, Ações e Indicadores de Desempenho da DPE/AP contidos no PPA 2024 - 2027.

Programas	Ações	Indicadores
DEFENSORIA PRESENTE MUDA A VIDA DA GENTE.	**1.** Serviços de Obras, Reformas, Ampliação e Aparelhamento das Unidades Físicas da DPE/AP.	Índice de atendimento/orientação Jurídica ao assistido/ano.
	2. Remuneração, Pagamento de Benefícios e Encargos Sociais aos Membros e Servidores, além do Pagamento da Bolsa e Auxílio aos Estagiários da DPE-AP.	
	3. Gestão da estratégia organizacional da defensoria pública do estado do Amapá - DPE/AP.	
GESTÃO DO FUNDO ESPECIAL DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ – FEDPAP.	1. Gestão e Reaparelhamento da DPE-AP - FEDPAP	Quantitativo de Unidades da DPE/AP aparelhadas
	2. Implantar Iniciativas de Capacitação e Educação em Direitos Através da ESUDPE.	

Fonte: COPLAN, 2024.

Através de um conjunto articulado de metas e objetivos, consolidados no PE, torna-se possível estruturar o PPA e, a partir da execução anual dos programas e ações, avaliar o desempenho institucional.

4.1.6 DEFENSORIA VERDE – Plano de Sustentabilidade e Uso Racional dos Recursos Públicos da DPE-AP, associado ao Planejamento Estratégico.

A adoção de critérios ambientais pelos órgãos públicos visa à melhoria dos processos de gestão, compatibilizando as práticas administrativas à política de prevenção de impactos ambientais e de uso racional dos recursos naturais, atendendo aos preceitos constitucionais sobre a responsabilidade ambiental compartilhada, que é tarefa de todos os segmentos da sociedade, do setor produtivo e do poder público. A administração pública é grande consumidora dos recursos naturais, tendo um papel estratégico na promoção e na indicação de novos padrões de produção e de consumo, e, que deve ser exemplo na redução de impactos socioambientais negativos gerados em suas atividades.

Por diversos fatores, a sustentabilidade, como princípio fundamental, precisa ser incorporada à administração pública no sentido de garantir o desenvolvimento equilibrado e responsável das cidades e comunidades. Isso envolve a implantação de políticas que promovam o uso eficiente dos recursos naturais, a redução dos impactos ambientais e a promoção da justiça social. Ao adotar práticas sustentáveis, a DPE/AP não apenas atende às necessidades atuais da população, mas também contribui para a preservação do meio ambiente e dos recursos às futuras gerações.

A luz da Constituição Federal, de 1988,

> **Art. 225.** Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Neste sentido, o Plano de Sustentabilidade e Uso Racional dos Recursos Públicos da DPE-AP, associado ao Planejamento, busca integrar práticas sustentáveis nas atividades institucionais, no sentido de corroborar com a proteção do meio ambiente. Através de uma abordagem participativa, o DEFENSORIA VERDE propõe o envolvimento dos servidores e da comunidade num esforço conjunto para promover a conscientização ambiental, otimizar processos e garantir a transparência na gestão pública, assegurando que as ações da Defensoria Pública contribuam para um futuro mais sustentável e justo para todos.

Neste sentido, a visão de sustentabilidade proposta pela instituição, vai ao encontro dos Objetivos ODS propostos pela ONU, principalmente à paz, justiça e instituições eficazes, e representam um apelo global à ação humana para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Então, consoante à atuação social da Defensoria, ressalta-se que "promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis"[11] é o desafio institucional frente a agenda 2030.

Imagem 4: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil.

Fonte: Nações Unidas Brasil. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Brasília/DF/Brasil, 2024.

Na imagem acima constam os 17 objetivos, para os quais, as Nações Unidas e organismos parceiros vêm atuando no sentido de atingi-los. Eles abordam os principais desafios de desenvolvimento enfrentados por pessoas no Brasil e no mundo.

[11] UFMG – Espaço do conhecimento. Disponível em https://www.ufmg.br/espacodoconhecimento/os-objetivos-de

Quadro 7: Objetivos dos Programas e Ações do PPA da DPE/AP associados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Programas	Ações	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)
DEFENSORIA PRESENTE MUDA A VIDA DA GENTE.	Serviços de Obras, Reformas, Ampliação e Aparelhamento das Unidades Físicas da DPE/AP.	**8. Trabalho decente e crescimento econômico** - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos. **9. Indústria, Inovação e infraestrutura** - Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação. **12. Consumo e produção responsáveis** - Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis. **16. Paz, justiça e instituições fortes** - Promover sociedades pacíficas e inclusivas par ao desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. **17. Parcerias em prol das metas** - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.
	Remuneração, Pagamento de Benefícios e Encargos Sociais aos Membros e Servidores, além do Pagamento da Bolsa e Auxílio aos Estagiários da DPE-AP.	
	Gestão da estratégia organizacional da defensoria pública do estado do Amapá - DPE/AP.	
GESTÃO DO FUNDO ESPECIAL DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ – FEDPAP.	Gestão e Reaparelhamento da DPE-AP - FEDPAP	
	Implantar Iniciativas de Capacitação e Educação em Direitos Através da ESUDPE.	

Diante dos apontamentos, reforça-se que, o planejamento estratégico é um instrumento essencial para a realização de uma justiça transformadora, que dialoga com as metas globais e as necessidades locais, promovendo um desenvolvimento verdadeiramente sustentável para todos os cidadãos do Amapá e do Brasil.

5. IMPLANTAÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

5.1 Painel de indicadores e metas estratégicas:

Os indicadores e metas estratégicas para a Defensoria Pública são ferramentas essenciais para medir e avaliar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados, além de garantir que a missão institucional de promover o acesso à justiça e a defesa dos direitos humanos seja cumprida.

a) Indicadores Estratégicos

1. Acesso à Justiça: Medir o número de atendimentos realizados, a distribuição geográfica dos atendimentos e o perfil dos atendidos (por exemplo, grupos vulneráveis como mulheres, crianças, negros, etc.).

2. Tempo de Resposta: Avaliar o tempo médio desde o primeiro atendimento até a resolução do caso, o que pode indicar a eficiência do serviço prestado.

3. Taxa de Resolução de Casos: Percentual de casos concluídos com sucesso em relação ao total de casos atendidos, refletindo a eficácia da atuação da Defensoria.

4. Satisfação do Usuário: Realizar pesquisas de satisfação com os assistidos para medir a qualidade do atendimento e identificar áreas que necessitam de melhorias.

5. **Formação e Capacitação**: Monitorar o número de cursos e treinamentos oferecidos aos membros e servidores, que pode impactar diretamente na qualidade do serviço prestado.

b) **Metas Estratégicas**

1. **Ampliação do Acesso**: Estabelecer metas específicas para aumentar o número de atendimentos em regiões com menor cobertura, garantindo que mais pessoas tenham acesso à defesa.

2. **Redução do Tempo de Resposta**: Criar metas para diminuir o tempo médio de resposta em determinados tipos de casos, como ações de família ou defesa criminal.

3. **Aumento da Taxa de Resolução**: Implementar programas específicos para aumentar a taxa de resolução de casos, como parcerias com outras instituições para mediação e conciliação.

4. **Capacitação Contínua**: Definir metas anuais para a formação contínua dos defensores, visando à atualização em áreas de atuação e o aprimoramento das habilidades de atendimento.

5. **Promoção de Direitos Humanos:** Estabelecer metas para a promoção de campanhas e ações voltadas para a defesa de grupos vulneráveis, assegurando que seus direitos sejam respeitados e protegidos.

A definição de indicadores e metas estratégicas deve sempre estar alinhada com os princípios da Defensoria Pública.

5.2 Sistema de implantação do Planejamento Estratégico:

O Sistema de Implantação do Planejamento Estratégico na Defensoria Pública contempla um conjunto de diretrizes e práticas que visa orientar a atuação dos membros e servidores na promoção da justiça, da cidadania e do acesso a direitos, em conformidade com suas atribuições legais. O planejamento estratégico é crucial para garantir que as ações da Defensoria Pública sejam alinhadas com suas metas e objetivos, além de responder efetivamente às demandas da população.

a) **Estrutura do Sistema de Implantação**

1. **Diagnóstico Situacional**: Envolveu a análise do contexto social, econômico e político, além da avaliação das necessidades da população atendida e das capacidades internas da instituição.

2. **Alinhamento Organizacional**: É necessário que haja um alinhamento entre todos os níveis da organização. Isso inclui a comunicação das diretrizes estratégicas e o engajamento de todos os colaboradores na busca por melhores resultados.

3. **Definição de Missão, Visão e Valores**:

Missão: Declaração clara do propósito da Defensoria Pública, que geralmente envolve a garantia do acesso à justiça para todos, especialmente para aqueles que não podem pagar por assistência jurídica.

Visão: Onde a Defensoria Pública deseja estar em um determinado futuro, refletindo aspirações de melhoria e expansão de suas atividades.

Valores: Princípios que guiam a atuação da instituição, como ética, transparência, respeito à dignidade humana e compromisso com a justiça social.

4. **Estabelecimento de Objetivos Estratégicos**: Com base no diagnóstico e na definição de missão, visão e valores, foram estabelecidos objetivos estratégicos específicos, mensuráveis e alcançáveis. Esses objetivos abrangerão áreas como:

- Melhoria da qualidade do atendimento ao público.
- Expansão da cobertura geográfica dos serviços.
- Capacitação e valorização dos profissionais da Defensoria.

5 Elaboração de Planos de Ação: Os planos incluem atividades específicas, prazos e recursos necessários. Essa etapa é fundamental para assegurar que as metas sejam efetivamente alcançadas em cada exercício. Esses planos são elaborados anualmente, preferencialmente em janeiro, pelos servidores que compõem o nível tático, com envio de cópia à Coordenadoria de Planejamento Setorial da instituição.

6 Recursos e Capacidades: A alocação de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) é adequada para suportar a execução das iniciativas estratégicas.

7 Comunicação e Transparência: A comunicação clara e transparente sobre o planejamento estratégico e seus desdobramentos é vital para manter todos os colaboradores informados e motivados, visto que relações abertas fomentam um ambiente de colaboração.

8 Implementação: A execução dos planos de ação requer um esforço coordenado e o envolvimento de todos os níveis da instituição. É importante garantir que haja comunicação clara e canais de feedback abertos para monitorar o progresso.

9 Cultura Organizacional: Deve sempre ser favorável à inovação, ao aprendizado e à adaptação. Uma cultura que valoriza o feedback e a melhoria contínua contribui para o sucesso da implantação do planejamento estratégico e, não menos importante, para o desempenho da instituição.

10 **Monitoramento e Avaliação**: As equipes devem acompanhar continuamente o desempenho da Defensoria Pública em relação aos planos de ação e aos objetivos estratégicos, apresentando e validando os resultados alcançados com o DPG/Ordenador das despesas ou Defensor Público - Supervisor de área específica, o qual fará os alinhamentos ou designará que o Coordenador da equipe o faça.

Além das diretrizes e práticas elencadas acima, ressalta-se a indiscutível a função do Defensor Público-Geral (DPG), que será o principal validador das entregas realizadas pelas diferentes áreas de atuação, cujo líder terá o papel de conduzir a execução dos objetivos, metas e ações nas suas respectivas equipes (times), assim como reportar o andamento do projeto para o DPG. O assessor da gestão deve atuar como facilitador das equipes, de modo a garantir o andamento dos programas, projetos e ações. Na primeira reunião para tratar sobre as ações, deve-se considerar a ordem de prioridades para, então, organizar os seus desdobramentos. É importante que se utilize um checklist para cada reunião, incluindo pautas, alinhamentos e encaminhamentos. É importante assegurar que todos estão seguindo as diretrizes definidas no Planejamento Estratégico.

b) Desafios na Implantação

1. **Resistência à Mudança**: Muitas vezes, a resistência por parte dos colaboradores pode dificultar a implementação. Por isso, é fundamental trabalhar a mudança cultural e promover um ambiente que valorize a participação.

2. **Falta de Clareza**: Se os objetivos estratégicos não estiverem em sintonia com os programas, projetos e ações que serão executadas, os resultados não serão satisfatórios.

5.3 Indicadores institucionais utilizados para medir o desempenho orçamentário e financeiro da Defensoria Pública.

Os indicadores são ferramentas que possibilitam a avaliação quantitativa e qualitativa do desempenho da DPE/AP. Eles ajudam a identificar áreas que necessitam de melhorias e a justificar a necessidade de investimentos adicionais. Além disso, promovem uma gestão mais estratégica, baseada em dados e evidências.

5.3.1 Principais Indicadores a Serem Considerados

• **Índice de Execução Orçamentária**: Mede a proporção do orçamento executado em relação ao orçamento aprovado. Um índice próximo de 100% indica que a Defensoria Pública está utilizando seus recursos de maneira eficaz.

• **Custo por Atendimento**: Avalia o custo médio de cada atendimento realizado. Este indicador é essencial para entender a eficiência financeira da instituição e para identificar oportunidades de redução de custos sem comprometer a qualidade do serviço.

• **Taxa de Resolução de Casos**: Refere-se à proporção de casos resolvidos em relação ao total de atendimentos realizados. Uma alta taxa de resolução indica um desempenho eficaz na prestação de serviços jurídicos.

• **Satisfação do Usuário**: Avaliada por meio de pesquisas e feedbacks, este indicador mede a percepção dos usuários sobre a qualidade do atendimento recebido. A satisfação do usuário é crucial para a legitimidade e a relevância da Defensoria Pública.

• **Tempo Médio de Atendimento**: Mede o tempo que a Defensoria leva para atender cada caso. Reduzir esse tempo pode aumentar a eficiência e a capacidade de resposta da instituição.

5.3.2. Implementação e Monitoramento

Para que esses indicadores sejam efetivos, é necessário estabelecer um sistema de coleta e análise de dados. Isso envolve:

- **Capacitação da Equipe**: Treinar os servidores da Defensoria Pública para que compreendam a importância dos indicadores e saibam como coletar e registrar as informações adequadamente.
- **Uso de Tecnologia**: Implementar sistemas de gestão que integrem dados financeiros e de atendimento, facilitando a análise e o monitoramento em tempo real.
- **Relatórios Periódicos**: Produzir relatórios regulares que apresentem os resultados dos indicadores, permitindo uma avaliação contínua do desempenho da instituição.

A adoção de indicadores institucionais para medir o desempenho orçamentário e financeiro da Defensoria Pública é uma estratégia essencial para garantir a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados.

5.4 Indicadores Gerenciais dos Recursos Humanos da Defensoria Pública.

Os indicadores de recursos humanos fornecem informações valiosas sobre o desempenho, a satisfação e a eficiência dos colaboradores. Eles permitem identificar áreas que precisam de melhorias, avaliar o clima organizacional e justificar investimentos em capacitação e desenvolvimento profissional. Além disso, esses indicadores ajudam na tomada de decisões estratégicas e no planejamento de ações que visem o aprimoramento do serviço.

5.4.1 Principais Indicadores a Serem Considerados

• **Taxa de Turnover**: Mede a rotatividade de servidores na Defensoria Pública. Uma alta taxa de turnover pode indicar problemas no ambiente de trabalho ou na gestão de pessoal, impactando negativamente a continuidade do atendimento.

• **Índice de Satisfação dos Servidores**: Avaliado por meio de pesquisas de clima organizacional, este indicador mede a satisfação dos colaboradores em relação a aspectos como ambiente de trabalho, liderança e oportunidades de crescimento. A satisfação dos servidores é fundamental para a motivação e a produtividade.

• **Horas de Capacitação por Servidor**: Refere-se à média de horas dedicadas a treinamentos e capacitações por cada servidor. Este indicador é essencial para avaliar o investimento em desenvolvimento profissional e a preparação da equipe para lidar com as demandas da população.

• **Desempenho por Avaliação de Competências**: Mede o desempenho dos servidores com base em critérios previamente estabelecidos, que podem incluir habilidades técnicas, atendimento ao público e trabalho em equipe. Avaliações regulares permitem identificar talentos e áreas que necessitam de desenvolvimento.

• **Absenteísmo**: Mede a frequência de faltas dos servidores em relação ao total de dias úteis. Altos índices de absenteísmo podem indicar problemas de saúde, insatisfação ou falta de engajamento, e devem ser monitorados para promover intervenções adequadas.

5.4.2 Implementação e Monitoramento

Para garantir a eficácia dos indicadores de recursos humanos, é necessário estabelecer um sistema robusto de coleta e análise de dados. Isso envolve:

- **Capacitação da Equipe de RH**: Treinar a equipe responsável pela gestão de recursos humanos para que compreenda a importância dos indicadores e saiba como coletar, analisar e interpretar os dados.
- **Uso de Tecnologia**: Implementar softwares de gestão que integrem informações sobre pessoal e desempenho, facilitando o monitoramento e a análise em tempo real.
- **Relatórios Periódicos**: Produzir relatórios regulares que apresentem os resultados dos indicadores, permitindo uma avaliação contínua e a identificação de tendências que possam impactar a gestão de recursos humanos.

A implementação de indicadores gerenciais sobre recursos humanos na Defensoria Pública é essencial para garantir uma gestão eficaz e comprometida com a qualidade do atendimento. Ao monitorar e avaliar continuamente esses indicadores, a instituição poderá promover um ambiente de trabalho saudável, investir no desenvolvimento de seus servidores e, consequentemente, melhorar a prestação de serviços à população. Uma equipe bem treinada e satisfeita é fundamental para a defesa dos direitos dos cidadãos e para a construção de uma justiça mais acessível e efetiva.

5.5 Indicadores utilizados para medir/avaliar o desempenho da Gestão da Defensoria Pública do Estado do Amapá.

A gestão institucional eficaz é essencial para garantir que uma organização, especialmente no setor público, atenda às suas metas e objetivos de maneira eficiente e transparente. Para isso, a adoção de indicadores estratégicos se torna uma prática indispensável. Esses indicadores não apenas mensuram o desempenho, mas também orientam a tomada de decisões e a formulação de políticas que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados à população.

5.5.1 Principais Indicadores Estratégicos:

- **Índice de Eficiência Operacional**: Avalia a relação entre os recursos utilizados e os resultados alcançados. Uma alta eficiência operacional indica que a instituição está utilizando seus recursos de forma otimizada, resultando em serviços de qualidade para a população.
- **Taxa de Satisfação do Usuário**: Medida por meio de pesquisas e feedbacks, este indicador reflete a percepção dos cidadãos sobre os serviços prestados. A satisfação do usuário é um indicador crítico da qualidade do atendimento e da eficácia da gestão.
- **Tempo de Resposta aos Atendimentos**: Avalia o tempo médio necessário para responder às demandas dos usuários. Um tempo de resposta reduzido é um sinal de eficiência e compromisso com a agilidade no atendimento.
- **Taxa de Resolução de Casos**: Mede a proporção de casos resolvidos em relação ao total de atendimentos realizados. Uma alta taxa de resolução indica que a instituição está conseguindo atender efetivamente às necessidades da população.
- **Índice de Capacitação dos Servidores**: Este indicador avalia o investimento em treinamento e desenvolvimento da equipe. Servidores bem capacitados são essenciais para a prestação de serviços de qualidade e para a adaptação às mudanças nas demandas sociais.
- **Custo por Atendimento**: Refere-se ao custo médio associado a cada atendimento realizado. Este indicador é fundamental para a análise da sustentabilidade financeira da gestão e para identificar oportunidades de otimização de recursos.
- **Índice de Cumprimento de Metas Estratégicas**: Mede a proporção de metas estabelecidas que foram alcançadas dentro de um período específico. Esse indicador é crucial para avaliar o alinhamento das atividades da instituição com seus objetivos estratégicos.

5.5.2 Implementação e Monitoramento:

Para que os indicadores estratégicos sejam eficazes, é necessário estabelecer um plano claro de implementação e monitoramento. Algumas ações incluem:

- **Definição Clara de Metas**: Estabelecer metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART) para cada indicador, garantindo que todos na organização saibam o que se espera deles.
- **Capacitação da Equipe**: Promover treinamentos para que todos os colaboradores compreendam a importância dos indicadores e saibam como coletar e interpretar os dados.
- **Uso de Tecnologia da Informação**: Implementar sistemas de gestão que permitam a coleta, análise e visualização dos dados em tempo real, facilitando a tomada de decisões.
- **Relatórios Periódicos**: Produzir relatórios regulares que apresentem o desempenho em relação aos indicadores, permitindo a análise crítica e a identificação de áreas que necessitam de ajustes.

A adoção de indicadores estratégicos para avaliar a gestão institucional é fundamental para garantir que a organização opere de maneira eficaz e atenda às necessidades da população. A análise crítica dos resultados não apenas fortalece a atuação da instituição, mas também contribui para uma sociedade mais justa e eficiente. Dessa forma, os indicadores se tornam aliados indispensáveis na busca pela excelência na gestão pública.

6. Publicação/Institucionalização do Ato de implantação do Planejamento Estratégico da DPE/AP.

Para que o planejamento estratégico seja conhecido por todos e, principalmente, subsidie os procedimentos diários de trabalho, no contexto da Defensoria Pública do Estado do Amapá, é necessário que ato da gestão, publicado em diário oficial, o torne público tanto para o ambiente interno e externo. Sobretudo, que os desdobramentos beneficiem a instituição e a sociedade.

6.1 Orientações Gerais:

Informações complementares ao conteúdo deste Manual e ao Planejamento Estratégico da DPE/AP serão dirimidas em planos de ação e de trabalho ou em publicação posterior, quando for o caso.

7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA/ ESTUDOS E PESQUISAS.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil DE 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Brasília/DF. Acesso 01/10/2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp80.htm. Brasíia/DF.Acessada 01/10/2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília: MP, SEGEP, 2014, Versão 1.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ – DPE/AP. Portal da Transparência. 2024.

FERREIRA. Andreza Dias (org.). Planejamento Estratégico 2021 – 2024. Defensoria Pública do Estado de Rondônia/DPE-RO. 2021.

AMAPÁ. DPE/AP. Lei Complementar Estadual nº 0121, de 31 de dezembro de 2019.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1988.

SILVA, Reinaldo Oliveira. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

Defensoria Pública do Estado do Amapá (DPE-AP).

Defensoria Pública do Estado do Amapá - DPE-AP
CNPJ: 11.762.144/0001-00
Rua Eliezer Levy, 1157 - Centro, Macapá - AP | CEP: 68900-074.
E-mail: protocolo@defensoria.ap.def.br

ORGANIZADO E REVISADO POR:

Geovana Patrícia Pimentel Cabral
Coordenadora de Planejamento Setorial – COPLAN - DPE/AP.

Ricardo de Oliveira Carvalho
Supervisor Administrativo da Coordenadoria de Planejamento Setorial – COPLAN

IMAGENS
Acervo - COPLAN

CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO.

Geovana Patrícia Pimentel Cabral
Coordenadoria de Planejamento Setorial – COPLAN - DPE/AP.

DEZEMBRO 2024