

**PLANO
ESTRATÉGICO**
2016 - 2026



Defensoria Pública
BAHIA

30
A N O S



Defensoria
Pública
BAHIA

PLANO ESTRATÉGICO 2016 - 2026



Ficha Técnica

EDIÇÃO INAUGURAL – Plano Estratégico 2016-2026

Copyright © 2016 Defensoria Pública do Estado da Bahia

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



**Defensoria Pública
BAHIA**

Bahia. Defensoria Pública do Estado da Bahia

Plano Estratégico 2016-2026. Salvador: Defensoria

Pública do Estado da Bahia, 2016. 64pp.: Il. color

Edição Inaugural do Plano Estratégico da Defensoria

Pública do Estado da Bahia 2016-2026

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

Defensoria Pública do Estado da Bahia

Avenida Ulisses Guimarães, nº 3.386, Edf. MultiCab Empresarial

CEP 41745-007, Sussuarana, Salvador - Bahia



GESTÃO DPE/BA 2015-2017

Defensoria Pública Geral: Clériston Cavalcante de Macêdo

Subdefensoria Pública Geral: Rafson Saraiva Ximenes

Corregedoria-Geral: Maria Auxiliadora Teixeira

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

Coordenação Executiva das Defensorias Regionais: Walter Nunes Fonseca Júnior

Escola Superior da Defensoria Pública da Bahia: Firmiane Venâncio

Ouvidoria-Geral: Vilma Reis

Diretoria-Geral: Gilda Maria Filgueiras Gordilho

Diretoria Administrativa: Juliana Rodamilans de Paiva Lopes da Silva

Diretoria de Planejamento e Orçamento: Mônica Simon Viana Costa Lujan

Diretoria de Finanças: Ana Lúcia Almeida dos Santos

DP Especializada de Família: Donila de Sá Fonseca

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

DP Especializada do Idoso: Laise de Carvalho Leite

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

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

DP Especializada Criminal e de Execução Penal: Maurício Saporito

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

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

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

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

4ª DP Regional – Itabuna: George Santos Araújo

5ª DP Regional – Juazeiro: Wesclei Amicés Marques Pedreira

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



Organização e Produção Executiva da Publicação

CONSULTORIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda.

IMPRESSÃO

Gráfica Santa Bárbara

Julho/2016

CONSULTORES

Raul José dos Santos Grumbach

Rodrigo Grumbach

Fernando Leme Franco

Joe Weider da Silva

Marco Antônio Soares Garrido

Edênia Dumont

PROJETO GRÁFICO

SLA Propaganda

REGISTROS FOTOGRÁFICOS

Assessoria de Comunicação Social da DPE/BA

Shutterstock

Equipes de Trabalho

DECISOR ESTRATÉGICO - DE

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

GRUPO DE CONTROLE - GC

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

NÚCLEO DE SISTEMATIZAÇÃO - NS

DEFENSORES PÚBLICOS:

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

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

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

SERVIDORES:

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

Sumário

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

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

Mensagem do Defensor Público Geral

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

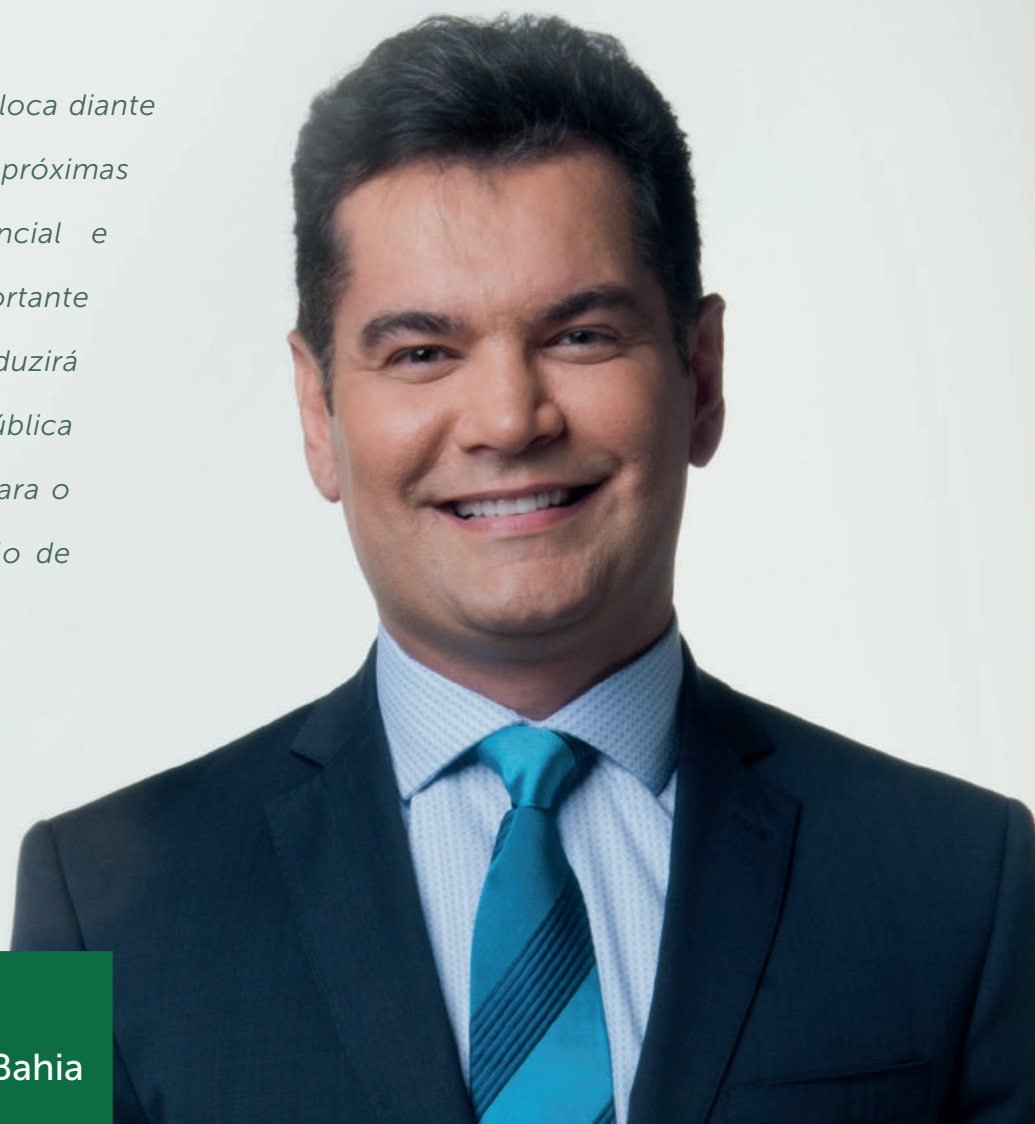
Nesse momento de celebração, não nos pareceu suficiente apenas olhar para trás e perceber o quanto crescemos e nos fortalecemos como instituição. Precisávamos nos planejar para o futuro e assim projetar mais sonhos e iniciativas por uma Defensoria Pública que se notabilizasse pela extensão e qualidade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

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

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

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

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



Clériston Cavalcante de Macêdo
Defensor Público Geral do Estado da Bahia

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

Caetano Veloso



Apresentação

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

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

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

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

Um novo modelo de gestão

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

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

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

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

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

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

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

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

Rafson Saraiva Ximenes

Subdefensor Público Geral do Estado da Bahia

Coordenador do Grupo de Controle

do Planejamento Estratégico da Defensoria Pública da Bahia



Formulação do Plano e implantação da gestão estratégica

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

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

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

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

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

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

Planejamento e gestão orientados para resultados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Relação das perspectivas do Plano, orientadas para o resultado

PERSPECTIVA SOCIEDADE (OBJETIVOS DE RESULTADO)

Contribuir para a garantia de dignidade das pessoas

Contribuir para a inclusão social

Contribuir para o acesso à Justiça

PERSPECTIVA
APRENDIZADO
E CRESCIMENTO

PERSPECTIVA
PROCESSOS
INTERNOS

PERSPECTIVA
FINANCEIRA

Etapas de construção do Plano Estratégico

ETAPA 1 – IDENTIFICAÇÃO DO SISTEMA

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



ETAPA 2 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



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

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



ETAPA 3 – VISÃO ESTRATÉGICA

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



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

As respostas apresentadas tornaram possível a construção de um Cenário Mais Provável e o estabelecimento de medidas para suas consequências (medidas preativas). Posteriormente,

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



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



ETAPA 4 – CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



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

ETAPA 5 – GESTÃO ESTRATÉGICA

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



Identidade Estratégica

Missão

A photograph of a woman with curly hair and a young man smiling and hugging each other outdoors. The woman is wearing a pink shirt and a beaded necklace. The man is wearing a grey and green striped shirt. They are both looking towards the camera with joyful expressions. The background is a blurred natural setting with trees and foliage.

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

Visão



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



Princípios

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

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

Valores



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

VALORES

DEFINIÇÕES

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



Fatores críticos de sucesso

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

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

Políticas institucionais

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

ADOTAR A ESTRATÉGIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

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

FOMENTAR A PROATIVIDADE

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

FORTALECER A UNIDADE INSTITUCIONAL

Promover integração e atuação concatenada.

PROMOVER A COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

Realizar parcerias estratégicas para o atendimento satisfatório das demandas sociais.

PROMOVER A UTILIZAÇÃO RACIONAL E RESPONSÁVEL DE RECURSOS

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

VALORIZAR AS PESSOAS

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

Mapa Estratégico

MISSÃO

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

VISÃO

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

SOCIEDADE

1.3 Contribuir para a garantia de dignidade das pessoas

1.1 Contribuir para o acesso à Justiça

1.2 Contribuir para a inclusão social

PROCESSOS INTERNOS

2.9 Promover ações de inclusão social

2.7 Promover soluções extrajudiciais

2.8 Ampliar a efetividade da atuação judicial

2.6 Otimizar o atendimento ao cidadão

2.5 Aperfeiçoar o Controle Interno

2.4 Interiorizar a Defensoria Pública

2.3 Aprimorar a comunicação institucional

2.1 Prover infraestrutura adequada à Defensoria

2.2 Modernizar a gestão da Defensoria Pública

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

3.3 Promover a motivação

3.4 Aprimorar a gestão do conhecimento

3.1 Adequar o quadro de pessoal à missão institucional

3.2 Aprimorar a capacitação e a atuação funcional

FINANCEIRA

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

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

4.2 Obter recursos extraorçamentários

Prospectiva estratégica: geração de cenários

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

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

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

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

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

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



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



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

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



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

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

EVENTO 01 - AMPLIAÇÃO DA PRESENÇA DA DEFENSORIA PÚBLICA

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

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

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

EVENTO 03 - MELHORIA DOS ÍNDICES DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EXTRAJUDICIAIS

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

EVENTO 04 - REDUÇÃO DA MAIORIDADE PENAL

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

EVENTO 05 - CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DA DEFENSORIA PÚBLICA

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

EVENTO 06 - REDUÇÃO DA VIOLÊNCIA CONTRA JOVENS NEGROS E POBRES

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

EVENTO 07 - REDUÇÃO DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA NO BRASIL

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

EVENTO 08 - DESCRIMINALIZAÇÃO DO USO DAS DROGAS ILÍCITAS

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

EVENTO 09 - NOVO CICLO DE CRESCIMENTO ECONÔMICO

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

EVENTO 10 - DÉFICIT DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA NO BRASIL

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

EVENTO 11 - REDUÇÃO DO ANALFABETISMO FUNCIONAL NO BRASIL

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

EVENTO 12 - AMPLIAÇÃO DO ACESSO À INTERNET NO BRASIL

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

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

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

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

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



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

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



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

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

LEGENDA	
CMP	Cenário mais provável
CI	Cenário ideal
O	Ocorre
NO	Não ocorre

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

Objetivos e estratégias





1. Perspectiva Sociedade

Objetivo: Contribuir para a garantia de dignidade das pessoas

Objetivo: Contribuir para a inclusão social

Objetivo: Contribuir para o acesso à Justiça



2. Perspectiva Processos Internos

Objetivo: Promover ações de inclusão social

Estratégia: Realizar ações para inclusão social

Iniciativas:

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

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

Objetivo: Ampliar a efetividade da atuação judicial

Estratégia: Ampliar as Defensorias Públicas Especializadas

Iniciativas:

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

Estratégia: Contribuir para o desencarceramento

Iniciativa: Elaborar e implementar programa para o desencarceramento

Estratégia: Implementar a atuação interdisciplinar na atuação judicial

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

Objetivo: Promover soluções extrajudiciais

Estratégia: Implantar um modelo institucional de solução extrajudicial de conflitos

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

Estratégia: Implementar a atuação interdisciplinar na atuação extrajudicial

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

Objetivo: Otimizar o atendimento ao cidadão

Estratégia: Aprimorar o atendimento ao cidadão

Iniciativas:

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

Objetivo: Aperfeiçoar o Controle Interno

Estratégia: Aprimorar ações de inspeções, correções e fiscalizações

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de fiscalizações e inspeções

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

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de Sistema de Controle Interno

Objetivo: Interiorizar a Defensoria Pública

Estratégia: Ampliar a atuação defensorial no interior

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

Estratégia: Aprimorar a atuação defensorial itinerante

Iniciativa: Elaborar e implementar projeto da Defensoria Pública Itinerante

Estratégia: Implementar a Defensoria Pública Virtual

Iniciativa: Elaborar e implementar projeto da Defensoria Virtual

Objetivo: Aprimorar a comunicação institucional

Estratégia: Aprimorar o acesso à informação institucional

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

Estratégia: Fortalecer a imagem institucional

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de fortalecimento da imagem institucional

Estratégia: Realizar ações de comunicação e publicidade institucional

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de comunicação institucional

Objetivo: Modernizar a gestão da Defensoria Pública

Estratégia: Ampliar as Defensorias Públicas Regionais

Iniciativas:

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

Estratégia: Aprimorar a gestão administrativa

Iniciativas:

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

Estratégia: Aprimorar a gestão de documentos

Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de digitalização de documentos

Estratégia: Aprimorar a gestão de móveis e materiais

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

Estratégia: Aprimorar a gestão de pessoal

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de controle de atuação defensorial

Estratégia: Implantar modelo de atuação institucional

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

Estratégia: Aprimorar a gestão de tecnologia da informação

Iniciativas:

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

Objetivo: Prover infraestrutura adequada à Defensoria

Estratégia: Adequar a infraestrutura

Iniciativas:

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



3. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo: Aprimorar a gestão do conhecimento

Estratégia: Facilitar o acesso às fontes de informação

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

Estratégia: Promover boas práticas

Iniciativa:

– Elaborar e implementar programa de banco de boas práticas

Objetivo: Promover motivação

Estratégia: Implantar sistema de recompensas e premiações

Iniciativa: Elaborar e implementar projeto de premiação de ações defensoriais

Objetivo: Aprimorar a capacitação e a atuação funcional

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

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de acolhimento de novos servidores

Estratégia: Implantar o Núcleo de Apoio à Pesquisa e Publicações

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

Estratégia: Promover a capacitação continuada

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de capacitação continuada

Objetivo: Adequar o quadro de pessoal à missão institucional

Estratégia: Otimizar processo de provimento de pessoal

Iniciativas:

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

Estratégia: Prover funções de estagiários de nível médio e superior

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de contratação de estagiários





4. Perspectiva Financeira

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

Estratégia: Monitorar a aplicação dos recursos orçamentários

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

Objetivo: Obter recursos extraorçamentos

Estratégia: Aprimorar a captação de recursos extraorçamentários

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de obtenção de recursos extraorçamentários

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

Estratégia: Ampliar diálogo com os Poderes Executivo e Legislativo

Iniciativa: Elaborar e implementar programa de adequação orçamentária

Defensores Públicos:

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

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

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

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

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

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

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

Servidores:

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

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

Emanuelle Dias Ribeiro Oliveira
Fabiana Valéria Ribeiro Teixeira
Fabio Emerson da Silva
Fellipe Santos Ferreira
Fernanda Alves Caldas Lopes
Fernanda Ferreira de Sousa
Fernanda Pereira da Paixão
Fernanda Ribeiro de Freitas Cajazeiras
Fernando Cerqueira Valadares Ferreira
Fernando de Souza Lemos da Silva
Fernando Jorge Brizack de Andrade
Flávio Ferreira Rodrigues
Gabriel Soares de Santana dos Santos
Gabriela Lima Andrade
Gabriela Santos da Conceição
Geider França de Moura Normandia
Geisiane Dias Sousa
George Augusto Seixas Cardoso
Gilda Maria Filgueiras Gordilho
Giovana Carla Oliveira Sousa
Giuliana Terra Mello de Brito
Gracielle Jones Alves
Gustavo Marques Arlego Paraguassu
Iana de Souza Pereira Vitorino
Ingrid Juliane de Jesus Silva
Isabela Pamplona Gonçalves Amorim
Isadora Braga Costa Santos
Isadora Menezes Cardim
Ivan Portela Cunha
Ivana Ventura da Silva
Jacqueline Bittencourt Marques
Jailton Simões de Oliveira Neto
Jamile Fernandes Silva Vieira
Jamilé Figueirôa Silveira
Jamilé Gil Andrade Cruz

Jamille da Mota Pereira
Jéssica Dantas dos Santos Costa
Jessica Santana Freire
Jhéssica Gonçalves Barreto
Jhone Santos Couto
Joanderson Paranhos Santos
Teles de Menezes
João Henrique Mazza Espirito Santo
Carneiro
Jocelia Neres dos Santos
Jonatas Barreto da Silva
Jordana da Silva Costa
Jorge Abdon Miranda Souza Junior
Jorge Rian Duarte Fernandes Lopes
José Hermes de Carvalho Fernandes
José Jorge Pereira da Silva
José Raimundo Costa Neto
José Rodrigo Lopes Silva
Jucimara da Silva Lima
Julia Caldas Costa
Juliana Estela Gomes de Souza
Juliana Fiuza Rodrigues dos Santos
Juliana Vieira Cruz
Kamila Santos Rodrigues
Keisyara Almeida Queiroz Silva
Kelly Rabelo Santana Alves
Kleuber Reis Carreiro de Medeiros
Laís Brito Tosta
Laís de Alcantara Almeida
Laís Lage dos Santos
Laís Rocha Pires
Lais Sousa Carneiro
Laís Vieira de Carvalho Smarandescu
Larissa Barbosa Lemos
Laura Nascimento dos Santos

Laysa Rodrigues Viana
Leandro de Oliveira Barreto
Leandro Mendes Leite
Leila Monteiro Araújo
Leila Virginia Vieira Lima
Leonardo Pelegrini Freitas
Leonardo Santos de Souza
Ligia Maria Cerqueira de Oliveira
Loriane Maira Nascimento
Luana Rios de Carvalho
Luane de Jesus Santos
Luanna Martins Santos Sousa
Lucas Carvalho Silva
Luciana Miranda Varjão
Luciana Nascimento Pereira
Luciana Rodrigues Costa
Luis Roberto Cerqueira Freitas
Luiz Alberto de Andrade Brasil Filho
Manuela Neiva Lemos Silva
Marcella Silva Santos
Marcelle Felícia Silva Badaró
Marcelo de Oliveira Santos
Marcelo Souza de Souza
Márcia Maria Barretto Fonseca
Márcia Roberta Barbosa Cruz
Márcia Velanes Borges
Marcio Luiz Santos Silva
Márcio Sousa de Sousa
Marcos Batista da Silva
Marcos Lopes Conceição
Marcus Vinicius Miranda Karam
Maria Amélia de Sousa dos Santos
Maria Candida Nogueira Lima
Maria da Conceição Borges dos Santos
Maria da Purificação G. dos Santos

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

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

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

Referências:

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

Rio de Janeiro: Qualitec, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

HABERMAS, Jürgen. **Problemas de La Legitimación en el Capitalismo Tardío**. Traducción: José Luis Etcheverry. Madrid. Catedra Collection Teorema, 1999.

HAMEL, Gary. **O Futuro da Administração**. Tradução de Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LARREA, José Luis, **El Lenguaje de La Innovación: poética y práctica**. in: prólogo D'Ávila, Antonio, **innovar o desaparecer**. España: Ediciones Deusto, 2008.

LEAL, Rogério Gesta Leal (Organizador). **Direitos Sociais e Políticas Públicas: desafios contemporâneos – Tomo 3**. Rio de Janeiro. EDUNISC, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competência**. Rio de Janeiro: Qualitec, 2005.

LEME, Rogério. **Gestão do desempenho integrado, avaliação e competência com o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitec, 2008.

LIEBOWITZ, Jay, **1957 – Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**. Boca Raton: Auerbach Publications, 2006.

MARCIAL, Elaine Coutinho e GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários Prospectivos, Rio de Janeiro. FGV, 5ª edição revisada e ampliada**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ANEXOS

Anexo 1

Noções do Método Grumbach

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

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

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

A metodologia enfeixa o ciclo do processo de gestão estratégica, com a priorização e o ordenamento das iniciativas estratégicas e seu monitoramento. O monitoramento, em tempo real, por meio de indicadores, permite o ajuste entre os objetivos de longo prazo da organização e a execução das iniciativas estratégicas, necessárias para atingir aqueles objetivos, no presente.

O Método Grumbach possui as seguintes características:

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

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

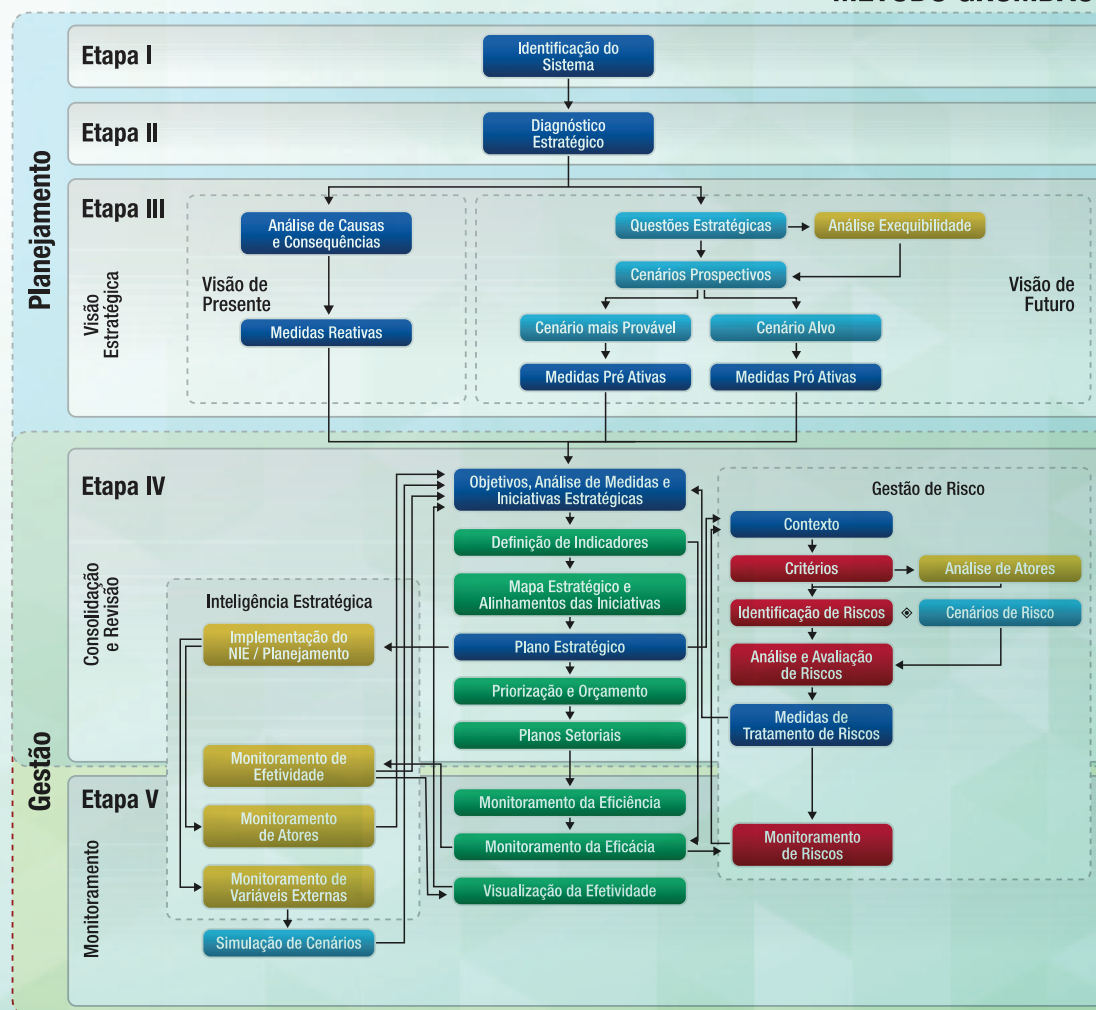
Em síntese, o Método Grumbach se fundamenta em conceitos de:

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

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

- Priorização das iniciativas estratégicas, com o emprego de técnicas de multicritério;
- Monitoramento de indicadores de objetivos segundo as perspectivas recomendadas pelo BSC;
- Gestão de risco conforme o preconizado na Norma ISO 31000; e
- Monitoramento do ambiente estratégico com emprego de técnicas de inteligência estratégica.

METODO GRUMBACH



Anexo 2

Glossário

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Defensoria Pública BAHIA



www.defensoria.ba.def.br