

RELATÓRIO 5

Cadeia de Valor da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais

Fundação João Pinheiro

Responsável: Marconi Martins de Laia

Belo Horizonte

Abril de 2018

Presidente da Fundação João Pinheiro
Roberto do Nascimento Rodrigues

Diretora Geral da Escola de Governo
Letícia Godinho de Souza

Diretora Adjunta da Escola de Governo
Laura da Veiga

Gerente de Ensino e Pesquisa e
Coordenadora do Curso
Rosânia Rodrigues de Sousa

Coordenador do Projeto
Marconi Martins de Laia

Equipe do Projeto
Eduardo Cerqueira Batitucci
Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz
Ana Carolina Paiva de Carvalho
Izabelle Maria Santos Cária
Marcela Pires Estevanovic
Nathália Santos Coutinho

Belo Horizonte, 17 de abril de 2018

Documento: Produto 5 - Relatório da Cadeia de Valor da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais.

Vossa Excelência, Defensora Pública-Geral do Estado de Minas Gerais,
Christiane Neves Procópio Malard,

É com prazer que apresentamos o relatório consolidado do Levantamento da Cadeia de Valor da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais (DPMG). Durante os meses de setembro de 2017 a fevereiro de 2018, com o suporte metodológico da Fundação João Pinheiro, a DPMG construiu o mapa de sua Cadeia de Valor. O produto que ora se apresenta é a materialização deste trabalho.

O levantamento da Cadeia de Valor traz uma série de benefícios que, quando considerados em seu conjunto, fornecem insumos fundamentais para o pensamento estratégico das organizações. Por meio dele é possível observar alguns pontos importantes:

- Há uma descrição clara de toda a estrutura de macroprocessos, processos e subprocessos da instituição. Esta estrutura é conhecida como Arquitetura de Processos da organização.
- Observam-se quais processos apresentam maior criticidade para a criação e a materialização dos produtos da organização.
- Verifica-se em quais processos a organização está empregando o maior esforço e a maior ênfase, bem como a aderência deste esforço à própria agenda estratégica da instituição.
- Há uma visão explícita das diversas interconexões de processos, podendo-se compreender com transparência como a estrutura de uma atividade impacta a realização e a coordenação de ações dependentes.
- Percebe-se o tamanho do esforço necessário para a mudança e a transformação de processos existentes. Mais do que isso, observam-se processos que são pouco efetivos e produtivos e que precisam

urgentemente serem transformados.

Todos os benefícios supramencionados por si só já seriam ganhos suficientes que validam a importância da DPMG ter desenvolvido sua Cadeia de Valor. Contudo, acreditamos que os benefícios relatados são superados por um de muito maior peso. A literatura de estratégia é clara ao apontar que o planejamento estratégico envolve olhar para o futuro e escolher uma posição na qual a organização será mais eficiente e mais bem-sucedida. Entretanto, autores de referência apontam que esta é apenas uma das formas de ver estratégia. Para compreender uma organização, é importante não apenas observar o que ela deseja ser e qual é o seu público-alvo, mas fundamentalmente entender o que ela já é. A Cadeia de Valor é exatamente este trabalho. Assim, ela mostra o que a Defensoria Pública de Minas Gerais é e o que faz, permitindo a reflexão sobre quais caminhos estão sendo tomados em detrimento daqueles que são desejados. Tal ferramenta é poderosa, pois permite a ação a partir de fatos concretos e não de um cenário idealizado.

Esperamos que este relatório seja pródigo ao permitir à DPMG uma sólida reflexão sobre sua atual estrutura de processos, bem como sobre os caminhos que devem ser seguidos em direcionamentos futuros.

O trabalho se divide da seguinte forma. No primeiro capítulo fazemos uma breve introdução, assim como uma exposição da metodologia de trabalho utilizada pela Fundação João Pinheiro. Os capítulos 2, 3 e 4 apresentam a estrutura das Cadeias de Valor Finalísticas da DPMG. A Cadeia de Valor da Área Meio encontra-se no capítulo 5. No capítulo 6 estão as principais conclusões deste relatório, bem como uma sugestão de Agenda de Melhoria para reflexão do corpo diretivo da DPMG. Boa leitura.

Atenciosamente,

Letícia Godinho

Diretora da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

LISTA DE SIGLAS

AVI - Afastamento Voluntário Incentivado

CEDCA-MG - Conselho Estadual da Criança e do Adolescente

CEJUSC - Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania

CGE - Controladoria Geral do Estado

CMDCA - Conselhos Municipais da Criança e do Adolescente

COMITRATE - Comitê Estadual de Atenção ao Migrante, Refugiado e Apátrida,
Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas e Erradicação do Trabalho Escravo

CONDEGE - Colégio Nacional de Defensores Públicos-Gerais

CONEDH - Conselho Estadual de Defesa dos Direitos Humanos

DH - Direitos Humanos

DIRF - Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte

DPMG - Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais

FECTIPA - Fórum de Erradicação e Combate ao Trabalho Infantil e Proteção ao
Adolescente

FJP - Fundação João Pinheiro

FORPAZ - Fórum Regional de Promoção da Paz Escolar e de Articulação em Rede

GFIP - Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social

GT - Grupo de Trabalho

IPSEMG - Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais

LIP - Licença para tratar de Interesses Particulares

MG - Minas Gerais

MP - Ministério Público

NUDEM - Núcleo de Defesa da Mulher em Situação de Violência

PGA - Plano Geral de Atuação

PIA - Procedimento Interno Administrativo

POPRUA - Comitê Intersetorial de Acompanhamento e Monitoramento da Política
Estadual para a População em Situação de Rua

PPCAAM - Programa de Proteção a Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte

PPDDH - Programa de Proteção aos Defensores de Direitos Humanos

PREVCOM – Previdência Complementar

PROVITA – Programa de Proteção, Auxílio e Assistência a Vítimas e Testemunhas Ameaçadas do Estado de Minas Gerais

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RPPS – Regime Próprio de Previdência Social

SAP – Setor de Atendimento processual da família

SEE – Secretaria Estadual de Educação

SEEU – Sistema Eletrônico de Execução Unificado

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira

SIAPLE – Sistema de Acompanhamento de Projetos e Proposições de Lei

SICOM – Sistema Informatizado de Contas dos Municípios

SINAL – Sistema Informatizado de Indicadores de Auditoria

TCT – Termo de Cooperação Técnica

TI – Tecnologia da Informação

TJ – Tribunal de Justiça

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das Iniciativas a Serem Adotadas para Solução de Lacunas na Cadeia de Valor.....	94
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de Desdobramento de Cadeias de Valor	11
Figura 2 - Metodologia das Cadeias de Valor	12
Figura 3 - Primeiro Nível da Cadeia de Valor da DPMG	14
Figura 4 - Arquitetura dos Processos de Solução de Conflitos	16
Figura 5 - Arquitetura dos Processos de Solução de Conflitos Judicial.....	17
Figura 6 - Arquitetura dos Processos de Fornecimento de Informações.....	18
Figura 7 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Presencial.....	19
Figura 8 - Arquitetura dos Processos de Orientação Jurídica	20
Figura 9 - Arquitetura dos Processos Atendimento Inicial	21
Figura 10 - Arquitetura dos Processos de Defesa	22
Figura 11 - Arquitetura dos Processos de Atendimento nas Áreas, Núcleos e Especializadas	24
Figura 12 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Criminal	26
Figura 13 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Cível.....	27
Figura 14 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Família.....	27
Figura 15 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Sucessões	28
Figura 16 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Direitos Humanos	28
Figura 17 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Saúde	29
Figura 18 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Idoso e Pessoa com Deficiência	29
Figura 19 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Consumidor	30
Figura 20 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Defesa da Mulher em Situação de Violência	30
Figura 21 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Infância e Juventude Cível ..	31
Figura 22 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Infância e Juventude Criminal	32
Figura 23 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Criminal 2ª Instância.....	33
Figura 24 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Cível 2ª Instância	33
Figura 25 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Urgência Criminal.....	34
Figura 26 - Arquitetura dos Processos de Curadoria	36
Figura 27 - Arquitetura dos Processos de Mutirões	38
Figura 28 - Arquitetura dos Processos de Suporte Psicossocial.....	39

Figura 29 - Arquitetura dos Processos de Solução de Conflitos Extrajudicial.....	41
Figura 30 - Arquitetura dos Processos de Inspeção.....	41
Figura 31 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Jurídico.....	42
Figura 32 - Arquitetura dos Processos de Participação em conselhos, comissões, comitês e programas	43
Figura 33 - Arquitetura dos Processos de Execução Penal.....	44
Figura 34 - Arquitetura dos Processos de Métodos Adequados	44
Figura 35 - Arquitetura dos Processos de Conciliação.....	45
Figura 36 - Arquitetura dos Processos de Mediação	46
Figura 37 - Arquitetura dos Processos de Atuação em Rede	48
Figura 38 - Arquitetura dos Processos de Educação em Direitos.....	50
Figura 39 - Primeiro Nível da Cadeia de Valor da Área Meio da DPMG.....	52
Figura 40 - Arquitetura dos Processos da Defensoria Pública Geral	53
Figura 41 - Arquitetura dos Processos do Conselho Superior	54
Figura 42 - Arquitetura dos Processos da Corregedoria.....	54
Figura 43 - Arquitetura dos Processos de Orientação Funcional	55
Figura 44 - Arquitetura dos Processos de Elaboração de Votos e Pareceres	56
Figura 45 - Arquitetura dos Processos de Fiscalização	57
Figura 46 - Arquitetura dos Processos de Acompanhamento do Estágio Probatório .	58
Figura 47 - Arquitetura dos Processos de Acompanhamento do Estágio Probatório .	59
Figura 48 - Arquitetura dos Processos da Secretaria.....	59
Figura 49 - Arquitetura dos Processos de Cartório.....	60
Figura 50 - Arquitetura dos Processos das Assessorias de Gabinete.....	60
Figura 51 - Arquitetura dos Processos da Assessoria Institucional	61
Figura 52 - Arquitetura dos Processos da Assessoria de Planejamento e Infraestrutura	62
Figura 53 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Pessoas	63
Figura 54 - Arquitetura dos Processos de Gestão Orçamentária.....	64
Figura 55 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Contratos	64
Figura 56 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Infraestrutura e Transportes	65
Figura 57 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Procedimentos Internos.....	66
Figura 58 - Arquitetura dos Processos de Gestão de TI.....	66
Figura 59 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Patrimônio	67
Figura 60 - Arquitetura dos Processos de Gestão da Estratégia	67
Figura 61 - Arquitetura dos Processos de Procedimentos TCE	67
Figura 62 - Arquitetura dos Processos de Processos Eletrônicos	68
Figura 63 - Arquitetura dos Processos de Gestão da Segurança	68
Figura 64 - Arquitetura dos Processos da Assessoria Jurídico-Institucional.....	69
Figura 65 - Arquitetura dos Processos da Assessoria Jurídica.....	69
Figura 66 - Arquitetura dos Processos de Análise de Procedimentos Administrativos	

.....	70
Figura 67 - Arquitetura dos Processos da Assessoria de Comunicação e Cerimonial	70
Figura 68 - Arquitetura dos Processos de Cerimonial e Relações Públicas	71
Figura 69 - Arquitetura dos Processos de Imprensa e Jornalismo	72
Figura 70 - Arquitetura dos Processos de Comunicação Visual	73
Figura 71 - Arquitetura dos Processos de Auditoria Setorial.....	74
Figura 72 - Arquitetura dos Processos do Gabinete Militar	75
Figura 73 - Arquitetura dos Processos das Coordenações.....	76
Figura 74 - Arquitetura dos Processos da Coordenação de Estágio e Serviço Voluntário	76
Figura 75 - Arquitetura dos Processos da Coordenação de Projetos e Convênios	77
Figura 76 - Arquitetura dos Processos da Coordenação de Projetos	78
Figura 77 - Arquitetura dos Processos de Convênios	79
Figura 78 - Arquitetura dos Processos de Parcerias	80
Figura 79 - Arquitetura dos Processos da Coordenação de Atendimento	81
Figura 80 - Arquitetura dos Processos da Escola Superior (Interno)	82
Figura 81 - Arquitetura dos Processos das Superintendências.....	83
Figura 82 - Arquitetura dos Processos da Superintendência de Gestão da Informática	83
Figura 83 - Arquitetura dos Processos da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças.....	84
Figura 84 - Arquitetura dos Processos da Superintendência de Gestão da Informática	85
Figura 85 - Arquitetura dos Processos da Assessoria.....	86
Figura 86 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Pagamentos	87
Figura 87 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Desenvolvimento de Servidores e Saúde Ocupacional	88
Figura 88 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Direitos, Vantagens e Aposentadoria.....	89
Figura 89 - Arquitetura dos Processos da Superintendência de Recursos Logísticos e Infraestrutura	90
Figura 90 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Compras e Contratos	90
Figura 91 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Patrimônio e Almoxarifado ..	91
Figura 92 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Transportes, Serviços Gerais e Infraestrutura	92
Figura 93 - Arquitetura dos Processos do Núcleo Psicossocial	92

SUMÁRIO

1. Introdução	11
2. A estrutura da Cadeia de Valor Finalística da DPMG.....	14
2.1. A Separação entre Solução de Conflitos e Educação em Direitos	14
3. Solução de Conflitos	16
3.1. Solução de Conflitos Judicial	16
3.1.1. Fornecimento de Informações	17
3.1.2. Atendimento Presencial	18
3.1.3. Curadoria	35
3.1.4. Mutirões	36
3.1.5. Suporte Psicossocial.....	39
3.2. Solução de Conflitos Extrajudicial	40
3.2.1. Inspeções	41
3.2.2. Atendimento Jurídico	42
3.2.3. Participação em conselhos, comissões, comitês e programas.....	43
3.2.4. Órgão de Execução Penal.....	44
3.2.5. Métodos Adequados.....	44
3.2.6. Conciliação	45
3.2.7. Mediação	46
3.2.8. Atuação em Rede	47
4. Educação em Direitos	50
5. A estrutura da Cadeia de Valor de Apoio da DPMG.....	52
5.1. Defensoria Pública Geral	53
5.2. Conselho Superior	54
5.3. Corregedoria	54
5.3.1. Orientação Funcional.....	55
5.3.2. Elaboração de votos e pareceres	56
5.3.3. Fiscalização	57
5.3.4. Acompanhamento do Estágio Probatório	58
5.3.5. Estatística.....	59
5.3.6. Secretaria	59
5.3.7. Cartório.....	60
5.4. Assessorias de Gabinete	60

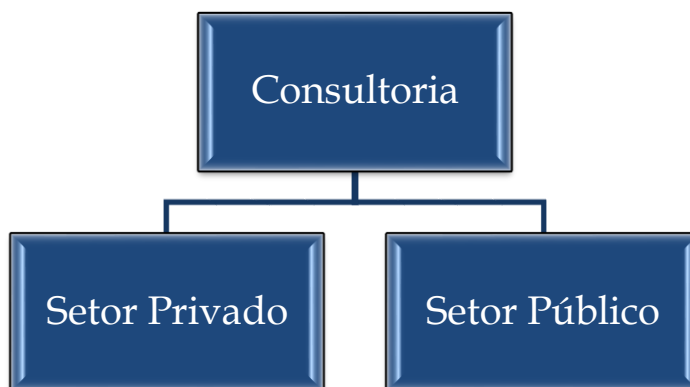
5.4.1. Assessoria Institucional.....	61
5.4.2. Assessoria de Planejamento e Infraestrutura.....	62
5.4.3. Assessoria Jurídico-Institucional	69
5.5. Assessoria Jurídica.....	69
5.5.1. Análise de Procedimentos Administrativos	70
5.6. Assessoria de Comunicação e Cerimonial	70
5.6.1. Cerimonial e Relações Públicas.....	71
5.6.2. Imprensa e Jornalismo.....	72
5.6.3. Comunicação Visual	73
5.7. Auditoria Setorial	74
5.8. Gabinete Militar.....	75
5.9. Coordenações.....	76
5.9.1. Estágio e Serviço Voluntário	76
5.9.2. Projetos e Convênios	77
5.9.3. Coordenação de Atendimento	81
5.10. Escola Superior (Interno).....	82
5.11. Superintendências	83
5.11.1. Superintendência de Gestão da Informática.....	83
5.11.2. Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças	84
5.11.3. Superintendência de Pessoas e Saúde Ocupacional	85
5.11.4. Superintendência de Recursos Logísticos e Infraestrutura.....	90
5.12. Núcleo Psicossocial	92
6. Agenda de Melhorias	93
Referências Bibliográficas	95

1. Introdução

O presente relatório tem o propósito de apresentar o fechamento do trabalho de Mapeamento da Cadeia de Valor realizado na Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais. A ideia é que ele seja uma breve exposição dos principais pontos levantados e dos desafios mais urgentes a serem enfrentados pela DPMG em relação aos seus processos de trabalho, bem como uma visão de seu posicionamento estratégico a partir da visão da Cadeia. Porém, antes de começarmos a discussão da Cadeia de Valor da DPMG propriamente dita, é fundamental apresentar seu conceito para nivelar o entendimento de todos aqueles que tiverem acesso ao material.

Uma Cadeia de Valor pode ser entendida como uma decomposição das atividades realizadas por uma organização. Por exemplo: suponha uma consultoria que preste serviços para clientes dos setores público e privado. Poder-se-ia afirmar que ela possui duas Cadeias de Valor. E por que? A resposta está na natureza dos processos que sustentam a execução dos trabalhos. A prestação de serviços para a administração pública difere substancialmente daqueles prestados para a iniciativa privada. Dessa forma, também seriam diferentes os processos de trabalho para executar qualquer um dos focos de negócio. Este fato justifica a separação em duas Atividades de Valor. A Figura 1 ilustra o conceito.

Figura 1 - Exemplo de Desdobramento de Cadeias de Valor



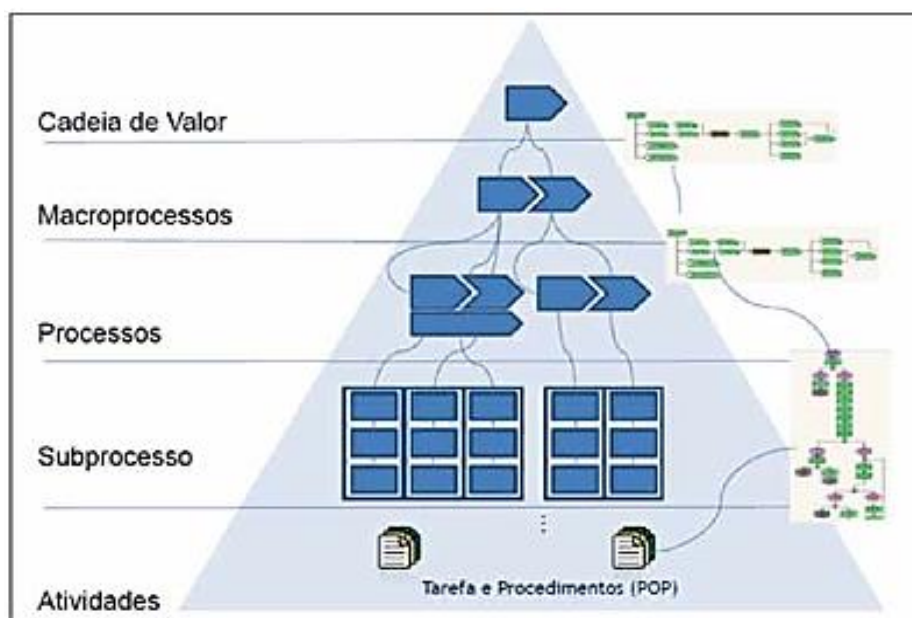
Fonte: Fundação João Pinheiro.

Pensando de maneira análoga à exposta na Figura 1, a DPMG possui, por

exemplo, as atividades de valor finalísticas Solução de Conflitos e Educação em Direitos. Elas podem ser entendidas como Cadeias distintas, pois demandam processos de trabalho diferentes para sua execução.

Além de identificar os trabalhos conhecidos como “Atividades de Valor”, o segundo passo da metodologia envolve desdobrá-las em uma série de macroprocessos, processos, subprocessos e assim por diante. Como exemplo, podemos destacar a Cadeia de Valor da Solução de Conflitos, que foi desdobrada em Macroprocessos, quais sejam Judicial e Extrajudicial. A primeira (Judicial), por sua vez, é segmentada em Fornecimento de informações, Atendimento Presencial, Curadoria, Mutirões, Execução Penal e Suporte Psicossocial. Já a segunda (Extrajudicial), divide-se em Recomendações, Requisições, Notificações, Requerimentos, Inspeções, Atendimento jurídico, Participação em conselhos, comissões, comitês e programas, Órgão de Execução Penal, Métodos Adequados e Atuação em Rede. O conceito pode ser visto com clareza na Figura 2.

Figura 2 - Metodologia das Cadeias de Valor



Fonte: MINAS GERAIS (2012)

Além do Mapa da Cadeia de Valor relacionado à atividade finalística da Defensoria, também foi elaborado o Mapa da Cadeia de Valor da Área Meio, no qual

estão elencadas as cadeias de valor, macroprocessos, processos e subprocessos que fornecem apoio e suporte às atividades finalísticas.

Assim, os passos centrais para a realização do trabalho foram: (i) identificação das Cadeias de Valor da área fim; (ii) identificação dos Macroprocessos, processos e subprocessos da área fim; (iii) identificação das Cadeias de Valor da área meio; (iv) identificação dos Macroprocessos, processos e subprocessos da área meio.

A realização dos quatro passos supramencionados permitiu um retrato fiel de todos os processos de trabalho executados na DPMG. Tal realidade reforça o desenvolvimento do Planejamento Estratégico ao permitir que sejam compreendidas as principais atividades realizadas na Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais, bem como compreender quais são os principais desafios para que estes processos de negócio possam acontecer de forma efetiva e com alto desempenho.

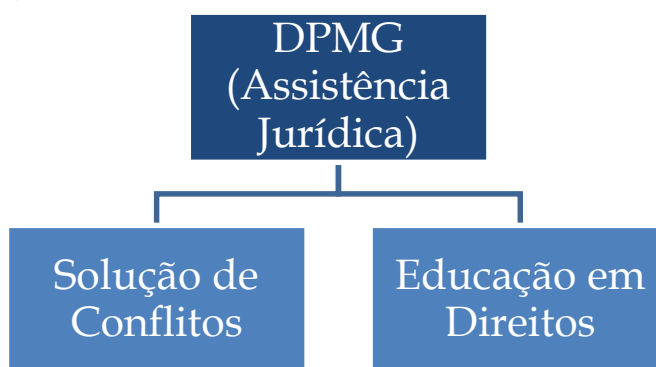
Nos próximos tópicos, expomos o resultado do levantamento. Em primeiro lugar é apresentada a estrutura da Cadeia de Valor Finalística da DPMG; em seguida, a Cadeia da Área Meio; e, por fim, uma conclusão e a agenda de melhorias.

2. A estrutura da Cadeia de Valor Finalística da DPMG

2.1. A Separação entre Solução de Conflitos e Educação em Direitos

A Figura 3 mostra o primeiro nível da Cadeia de Valor da DPMG. Ela evidencia que, de acordo com os diversos extratos e níveis gerenciais da organização, a DPMG atua em dois grandes ramos para atender à sua missão: Solução de Conflitos e Educação em Direitos.

Figura 3 - Primeiro Nível da Cadeia de Valor da DPMG



Fonte: Fundação João Pinheiro.

A definição do primeiro nível da Cadeia de Valor já provoca uma reflexão inicial sobre a DPMG. Conceitualmente, uma Cadeia de Valor é escolhida a partir da resposta a três perguntas básicas, quais sejam:

1. Quais são os cidadãos atendidos pela organização? Cidadãos distintos podem ensejar a necessidade de atividades de valor diferentes.
2. Qual serviço é prestado?
3. Como este serviço é produzido, divulgado e/ou distribuído?

Quando existem muitas diferenças nas respostas às questões expostas, pode-se dizer que há uma grande probabilidade de existência de Cadeias de Valor diferentes. Isto porque os macroprocessos, processos e subprocessos que oferecem suporte à atividade são distintos, como no caso da DPMG.

Há atividades de natureza muito diferentes quando se pensa em Solução de

Conflitos e Educação em Direitos. Além disso, os públicos-alvo são diferentes. A Solução de Conflitos atua com foco exclusivo no cidadão, principalmente em casos de vulnerabilidade, enquanto a Educação em Direitos, além do foco no cidadão, também se atém à capacitação dos Defensores.

Dessa forma, a separação dos elementos da Cadeia de Valor da DPMG acaba por provocar o risco de baixa sinergia entre processos corporativos similares. Se por um lado gera a identidade da organização focada em duas unidades de atividade diferentes, por outro, pode proporcionar uma ênfase funcional na Solução de Conflitos. Ademais, a separação de tais atividades acaba por gerar um comando distinto, fato que oferece o risco de se provocar uma maior especialização funcional em cada uma delas. Assim sendo, as áreas de Solução de Conflitos, conquanto compartilhem processos, podem especializar-se e gerar um conhecimento específico em cada uma das áreas, sem qualquer relação com a Educação em Direitos.

Além dos pontos destacados, é interessante ressaltar que o foco central das atividades está na Solução de Conflitos. Conquanto a Educação em Direitos seja de importância fundamental, ela ainda ocupa espaço marginal na DPMG. Parte dessa realidade está atrelada ao próprio volume de trabalho demandado pela primeira, que é bem maior do que aquele direcionado à Educação em Direitos. Por outro lado, a maturidade das ações de Solução de Conflitos é notadamente maior. Esse diagnóstico, por si só, mostra o enorme desafio de ações na DPMG focadas em incrementar a Educação em Direitos.

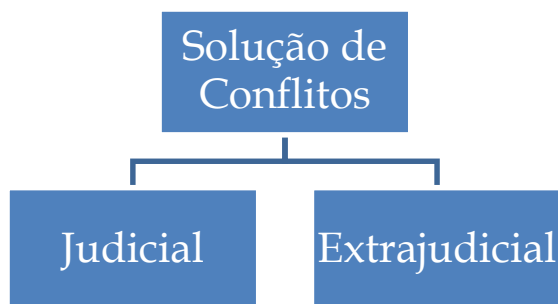
Na percepção da Fundação João Pinheiro, é fundamental que o Planejamento Estratégico enfatize os processos de Educação em Direitos com vistas à execução efetiva da missão da DPMG.

Nos próximos capítulos serão desdobradas as cadeias de valor de Solução de Conflitos e Educação em Direitos, respectivamente.

3. Solução de Conflitos

A Solução de Conflitos desdobra-se em Judicial e Extrajudicial, conforme a Figura 4. Essa segmentação é importante porque demonstra o esforço da DPMG em promover soluções de conflitos extrajudiciais, de modo a reduzir a judicialização e evitar a morosidade do sistema judicial. O diagnóstico realizado pela Fundação João Pinheiro, entretanto, revelou que a atuação extrajudicial geralmente ocorre por iniciativa do Defensor, tendo em vista que não há um programa para nortear e regulamentar esse tipo de atendimento e, ademais, não há mecanismos coercitivos formais capazes de proporcionar uma atuação extrajudicial estruturada e constante. Desse raciocínio, desdobra-se a conclusão de que a Solução de Conflitos Judicial, diferentemente do discurso, é o principal foco de atuação da DPMG.

Figura 4 - Arquitetura dos Processos de Solução de Conflitos

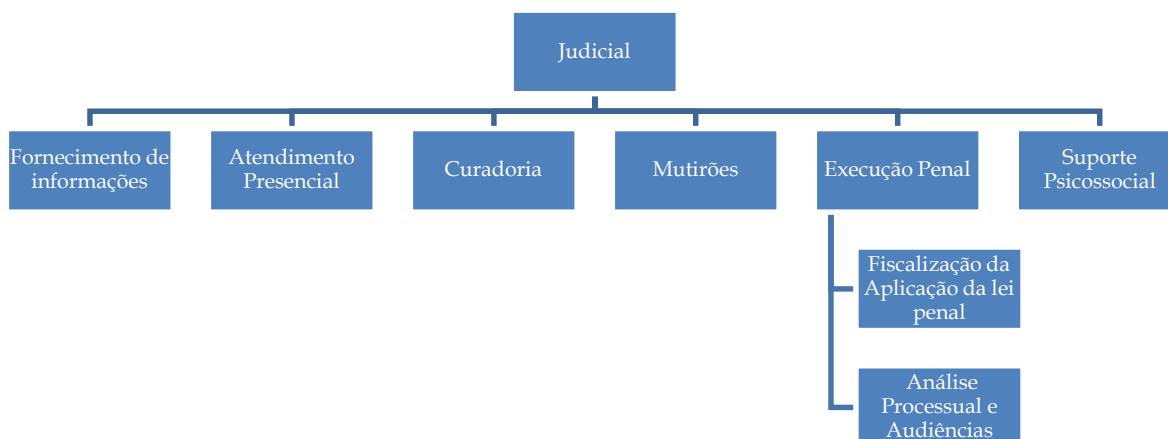


Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1. Solução de Conflitos Judicial

A Figura 5 apresenta a subdivisão da Solução de Conflitos Judicial em Fornecimento de informações, Atendimento Presencial, Curadoria, Mutirões, Execução Penal e Suporte Psicossocial. Há um maior volume de trabalho no Fornecimento de informações, Atendimento Presencial e Execução Penal. Esses subprocessos merecem atenção especial em termos de recursos, já que são considerados gargalos.

Figura 5 - Arquitetura dos Processos de Solução de Conflitos Judicial



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.1. Fornecimento de Informações

Atualmente a DPMG possui como principal meio de informações o atendimento físico nas suas unidades. Tal realidade acaba por provocar um volume de filas enorme nas dependências das comarcas que, em muitas ocasiões, não são resolutivas. São comuns casos em que assistidos ficam horas na fila para resolver questões relativamente simples, contrapostos também por situações de insucesso do atendimento.

Destaca-se que o fornecimento de informações não presencial é incipiente. Há um projeto denominado Central de Relacionamento com o Cidadão (CRC) aguardando a implantação, que, a princípio, será presencial e posteriormente por telefone e outros meios. Ainda assim, está planejado somente para Belo Horizonte, seus custos de implantação são altos e grande parte do trabalho será realizado por estagiários, fato que pode provocar problemas de descontinuidade ou dificuldades com a alocação de profissionais.

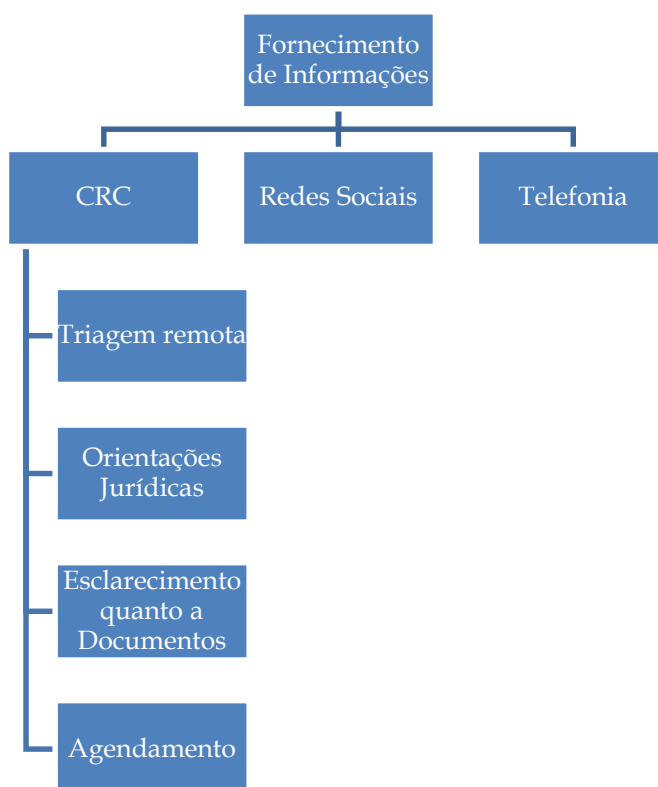
O uso das redes sociais e da telefonia para dar informações efetivas ao cidadão sobre atendimento e solução de conflitos em si é ainda embrionário. Dessa forma, os processos expressos na

Figura 6 expressam uma realidade desejada, mas pouco real no contexto atual

da DPMG.

Destaca-se que em uma realidade digital, grande parte das informações deveriam ser fornecidas por meio de aplicativos móveis, recurso que tem seu uso difundido nos mais diversos extratos sociais. O tempo não só do assistido, como do próprio Defensor, poderia ser poupado por meio de soluções digitais.

Figura 6 - Arquitetura dos Processos de Fornecimento de Informações



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2. Atendimento Presencial

Os principais gargalos do atendimento presencial na DPMG são as filas, o retrabalho e as informações desconstruídas. Em Belo Horizonte, uma fila única inicia-se bem cedo na parte da manhã; após uma pré-triagem e entrega de senha, os cidadãos são atendidos pela Orientação Jurídica, Inicial, Defesa, bem como por todas as Áreas, Núcleos e Especializadas ou encaminhados para outras instituições.

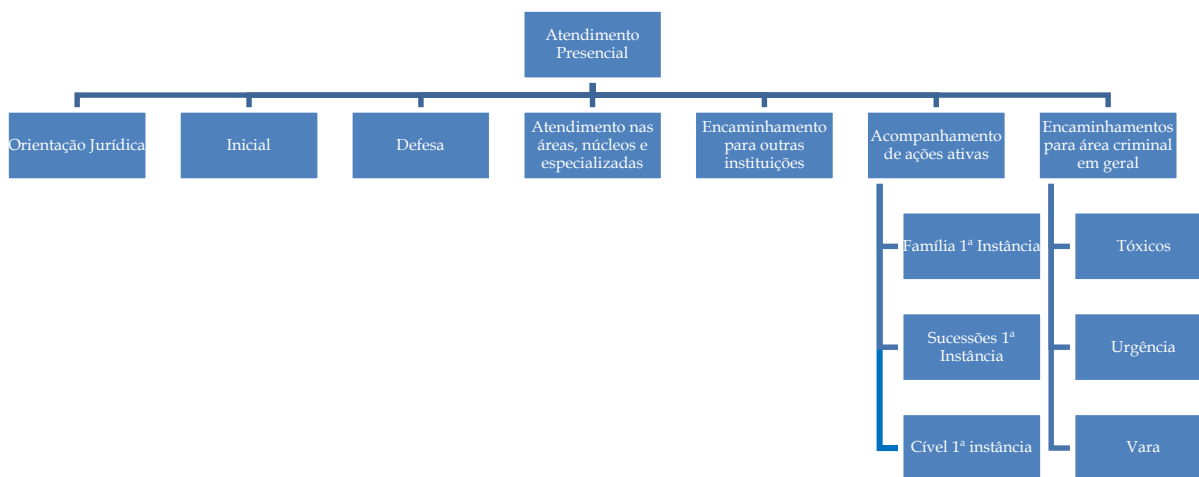
É importante destacar que um volume considerável das filas é fruto de

demanda por meras informações, sejam elas sobre a abertura ou acompanhamento de processos; esta última, uma atividade que deveria ter sido devidamente realizada no processo anterior, de Fornecimento de Informações.

A realidade no interior é diferente em relação ao volume de trabalho e áreas de atuação possíveis, mas a

Figura 7 representa um cenário completo de quais processos são executados ou pelo menos deveriam sê-lo no Atendimento Presencial.

Figura 7 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Presencial



Fonte: Fundação João Pinheiro.

Em Belo Horizonte, observa-se a existência de tal aparato de Atendimento Presencial, com infraestrutura e pessoal, ainda que esses sejam insuficientes. No interior essa realidade costuma ser diferente, notadamente nas pequenas comarcas, nas quais os próprios Defensores precisam fornecer informações, verificar documentos dos assistidos e realizar o atendimento em si.

Dessa forma, observa-se que o volume de processos de trabalho no Atendimento Presencial é crítico. Não há surpresas em tal fato, dado que é uma atividade central da DPMG, mas destaca-se que estes processos precisam receber tratamento prioritário no direcionamento de recursos com vistas à sua maior efetividade.

Ainda neste contexto, um desafio essencial é a padronização do atendimento.

Belo Horizonte conta com procedimentos mais estruturados e maior volume de recursos. Em certo sentido, é natural que assim o seja, pois também há um volume maior de demandas na capital. Ainda assim, é necessário criar padrões de atendimento com foco nas realidades regionais, mas que estabeleçam procedimentos mínimos de atuação.

Outro desafio é evitar o deslocamento desnecessário dos assistidos. A informação fornecida deve ser de tal forma esclarecedora que facilite o processo de atendimento.

Nas figuras subsequentes (Figura 8, Figura 9 e Figura 10), é possível observar o desdobramento do processo de Atendimento Presencial em processos de Orientação Jurídica, Inicial e Defesa na DPMG, notadamente na capital.

3.1.2.1. Orientação Jurídica

Figura 8 - Arquitetura dos Processos de Orientação Jurídica



Fonte: Fundação João Pinheiro.

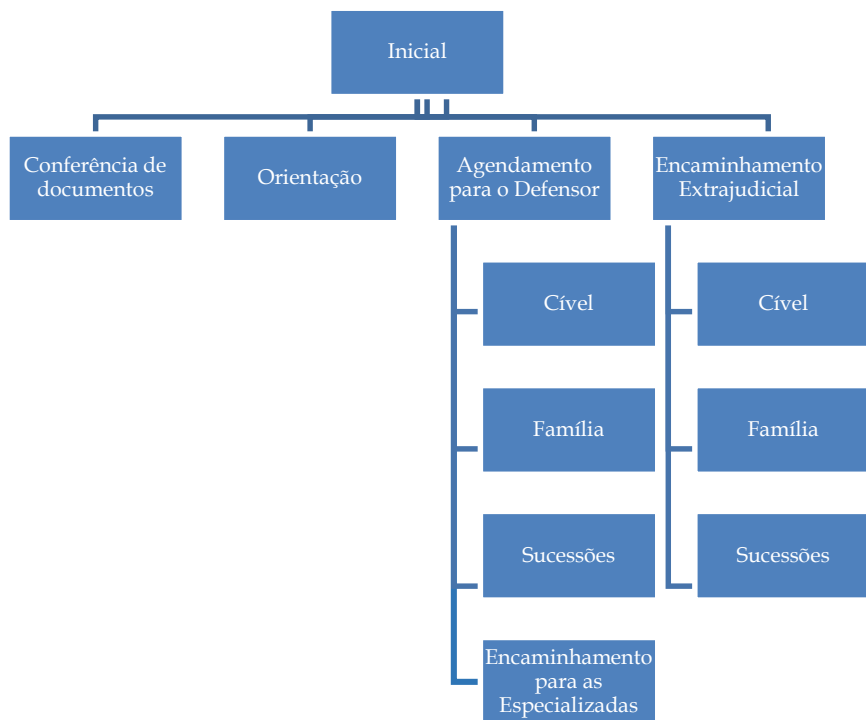
A Orientação Jurídica é um processo que consome grande parte do tempo de atendimento dos Defensores. Trata-se de etapa inicial, mas fundamental na execução da atenção aos assistidos. Duas diretrizes básicas precisam ser tomadas para esse processo e seus subprocessos:

- Maior qualidade no processo de Fornecimento de Informações (Figura 6), para reduzir o volume de orientações presenciais, explorando amplamente recursos digitais.
- Criação da Agenda Fixa de Atendimento da DPMG. Um dos projetos centrais do Planejamento Estratégico é a criação da agenda de

atendimento. Ela trará maior transparência aos horários e permitirá a execução mais efetiva dos processos de orientação jurídica.

3.1.2.2. Inicial

Figura 9 - Arquitetura dos Processos Atendimento Inicial

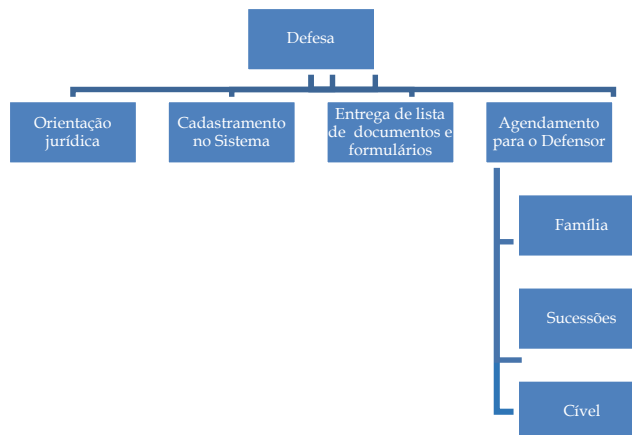


Fonte: Fundação João Pinheiro.

O segundo processo do Atendimento Presencial (Figura 7) é o Atendimento Inicial. Nela, destaca-se o risco de documentos errados serem apresentados. Apesar da possibilidade de ocorrência, isto pode ser minimizado por meio das estratégias - já apontadas - de fornecimento mais efetivo de informações por meio da presença em múltiplos canais. Outro ponto fundamental é a implantação de ferramentas digitais de atendimento, que permitirão, por meio de aplicativos móveis, o envio de documentação anterior ao deslocamento do assistido. Ademais, destaca-se a realização do Plano de Comunicação com a estratégia de canais digitais de Educação em Direitos que possam oferecer instruções iniciais aos cidadãos sobre as documentações e procedimentos necessários para atendimento.

3.1.2.3. Defesa

Figura 10 - Arquitetura dos Processos de Defesa



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4. Atendimento nas Áreas, Núcleos e Especializadas

Os processos de atendimento nas Áreas, Núcleos e Especializadas da DPMG revelam a diversidade de atribuições do órgão em questão, inclusive em sua Cadeia de Valor, conforme Figura 11. Seus detalhes serão destacados nas próximas figuras, quais sejam:

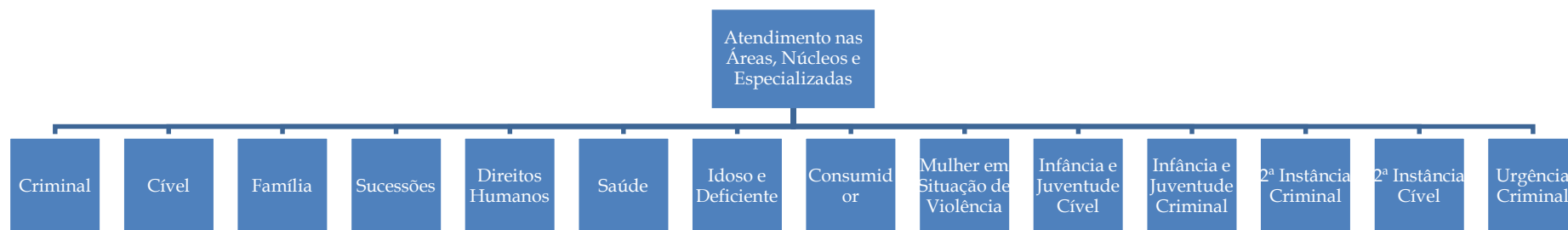
Figura 12, Figura 13, Figura 14, Figura 15, Figura 16, Figura 17, Figura 18, Figura 19, Figura 20, Figura 21, Figura 22, Figura 23, Figura 24 e Figura 25.

Não serão tecidos comentários e observações específicos sobre tais processos, pois seu funcionamento é parte da *expertise* da própria DPMG. O documento de Planejamento Estratégico já destacou os principais gargalos do atendimento dos Núcleos Especializados, quais sejam:

- A ausência de uma definição de prioridades, como será observado nas
- Figura 12, Figura 13, Figura 14, Figura 15, Figura 16, Figura 17, Figura 18, Figura 19, Figura 20, Figura 21, Figura 22, Figura 23, Figura 24 e Figura 25.
- O volume de trabalho da Defensoria é muito grande. Tal realidade demanda a priorização de áreas de atuação.

- A fragilidade do SIGED para permitir a rastreabilidade de todo o processo de atendimento nas diversas áreas de competência da DPMG. Todo o processo é feito em múltiplas ferramentas informatizadas com graus baixos de digitalização do processo.
- A falta de uma base de informações para compartilhar as melhores práticas de atendimento, com a troca de conhecimentos entre os diversos membros da DPMG.
- As dificuldades de infraestrutura, acentuadas por um modelo de configuração de arquitetura organizacional que não privilegia soluções de escala para o atendimento.
- Os problemas de infraestrutura em comarcas, notadamente aquelas menores e mais afastadas dos grandes centros.
- A profunda vinculação da ação da DPMG à estrutura do Judiciário, fator limitante e que acaba favorecendo a atuação quase exclusivamente judicial em diversas comarcas.

Figura 11 - Arquitetura dos Processos de Atendimento nas Áreas, Núcleos e Especializadas



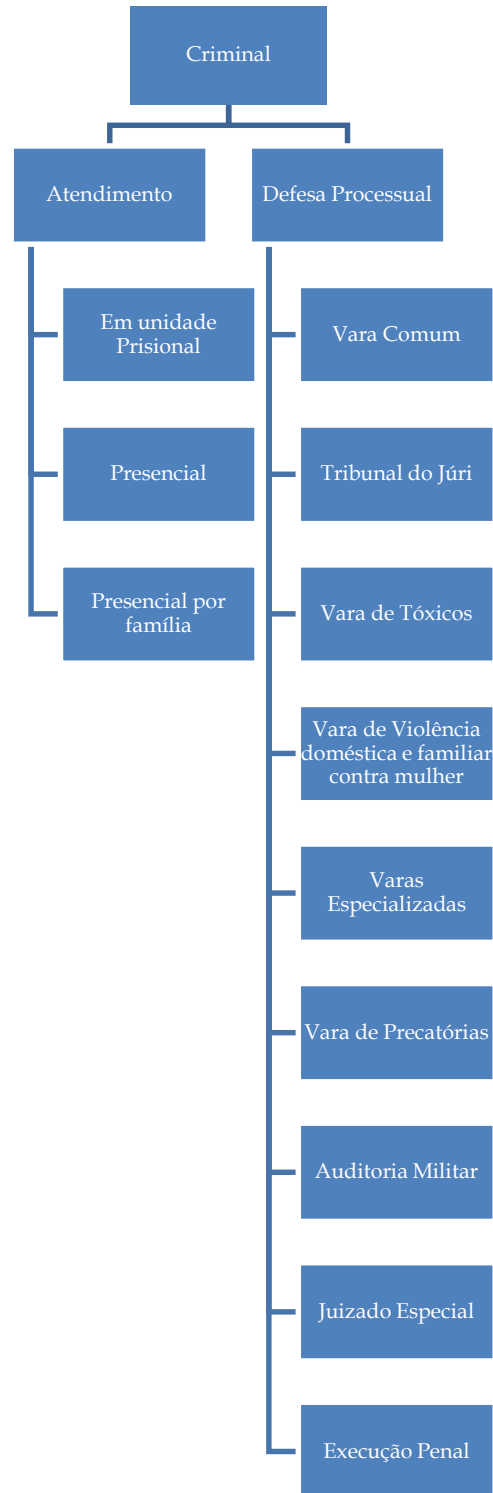
Fonte: Fundação João Pinheiro.

A seguir, as

Figura 12, Figura 13, Figura 14, Figura 15, Figura 16, Figura 17, Figura 18, Figura 19, Figura 20, Figura 21, Figura 22, Figura 23, Figura 24 e Figura 25 mostram o volume e a complexidade dos processos da Defensoria mineira.

3.1.2.4.1. Criminal

Figura 12 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Criminal



Fonte: Fundação João Pinheiro.

Destaca-se no Criminal a importância dada a tais processo por todos os atores da administração pública, seja o Executivo, Legislativo ou Judiciário. Trata-se de profundo gargalo de gestão na administração pública em função dos notórios desafios do sistema prisional brasileiro e do perfil da população carcerária que, em sua maioria, não possui condições de se defender.

3.1.2.4.2. Cível

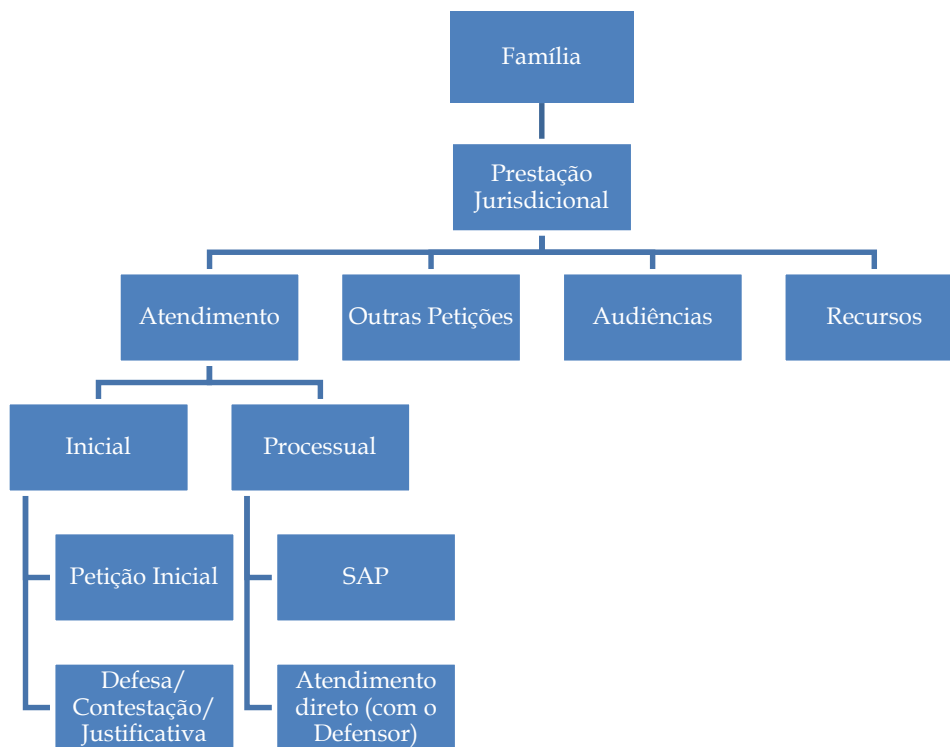
Figura 13 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Cível



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.3. Família

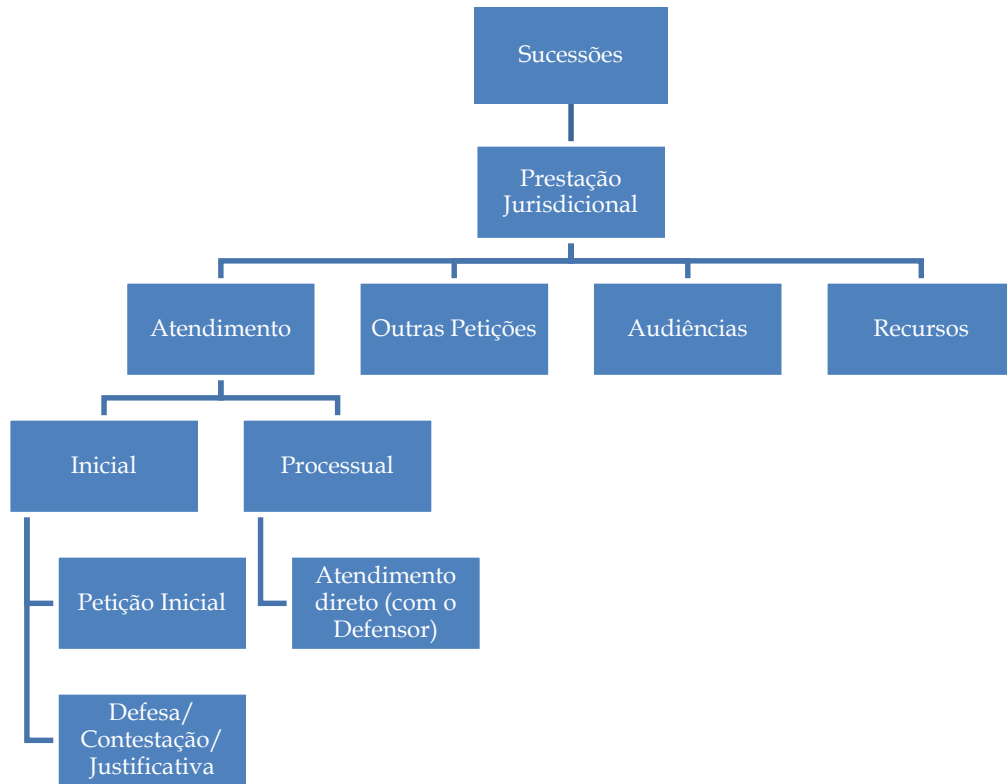
Figura 14 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Família



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.4. Sucessões

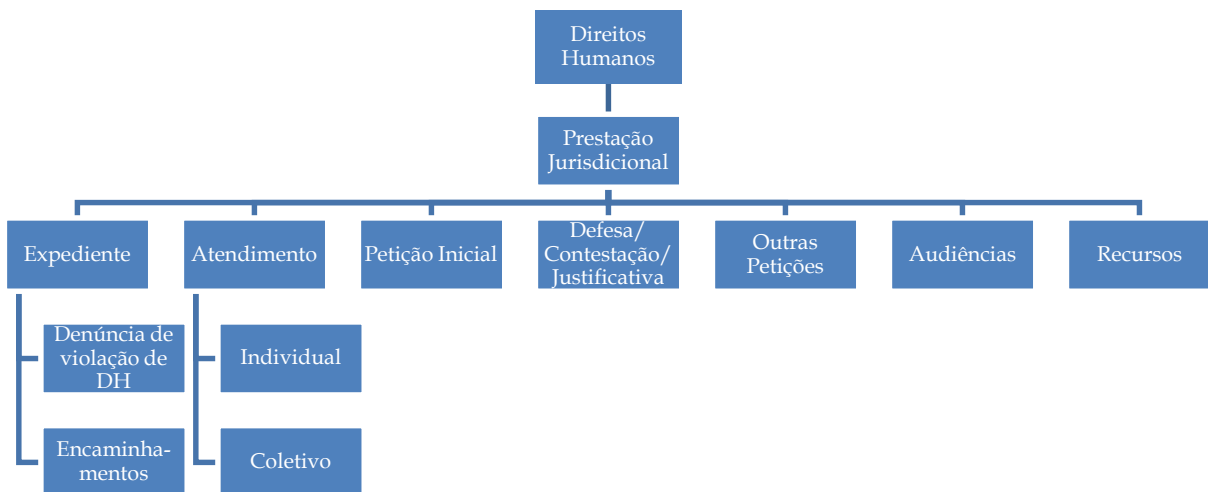
Figura 15 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Sucessões



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.5. Direitos Humanos

Figura 16 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Direitos Humanos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.6. Saúde

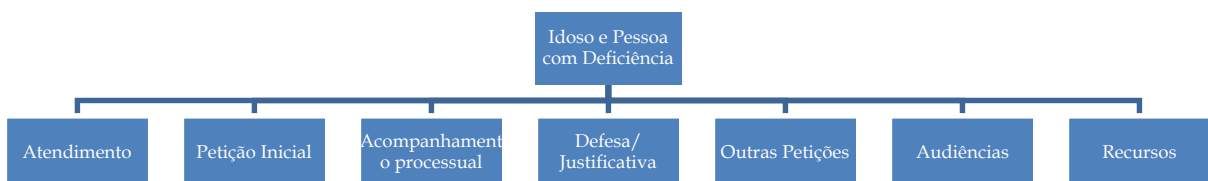
Figura 17 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Saúde



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.7. Idoso e Pessoa com Deficiência

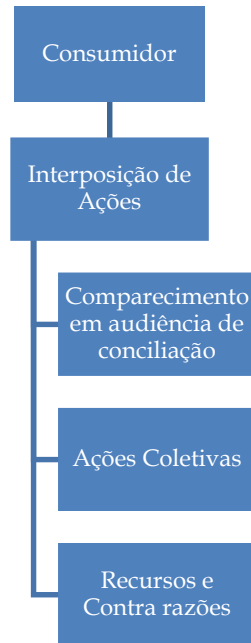
Figura 18 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Idoso e Pessoa com Deficiência



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.8. Consumidor

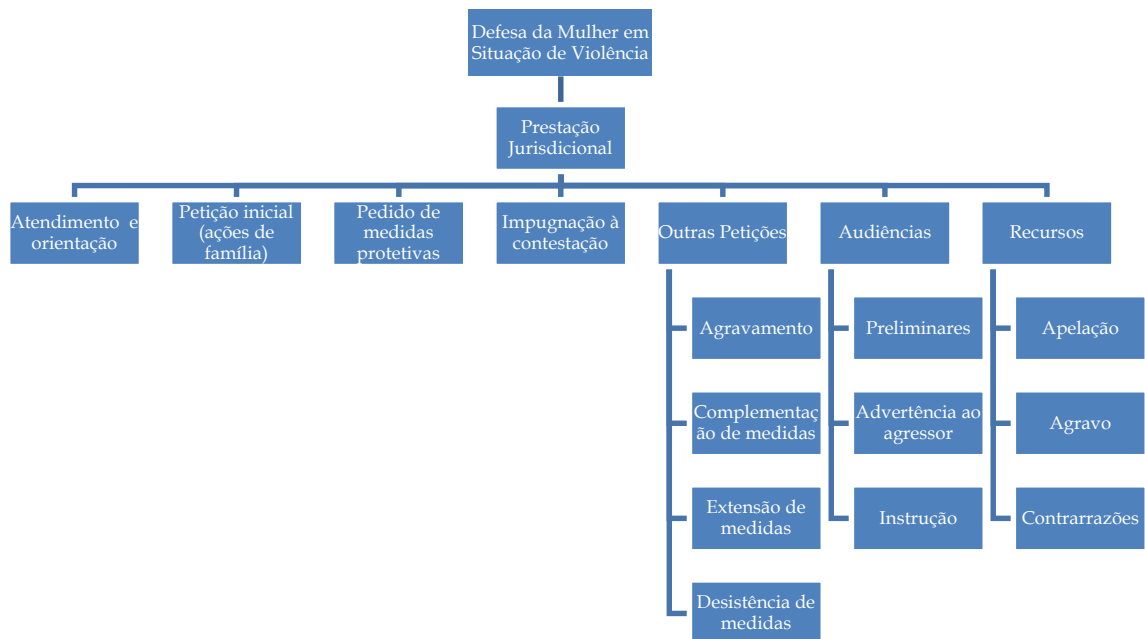
Figura 19 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Consumidor



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.9. Defesa da Mulher em Situação de Violência

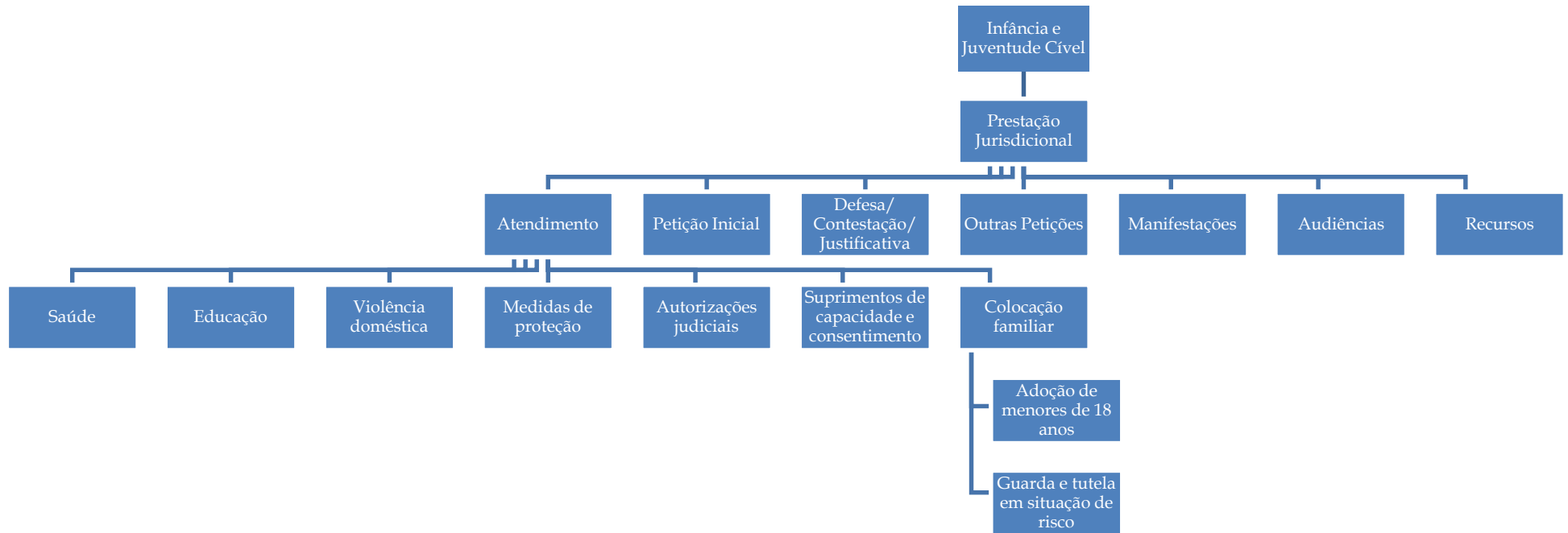
Figura 20 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Defesa da Mulher em Situação de Violência



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.10. Infância e Juventude Cível

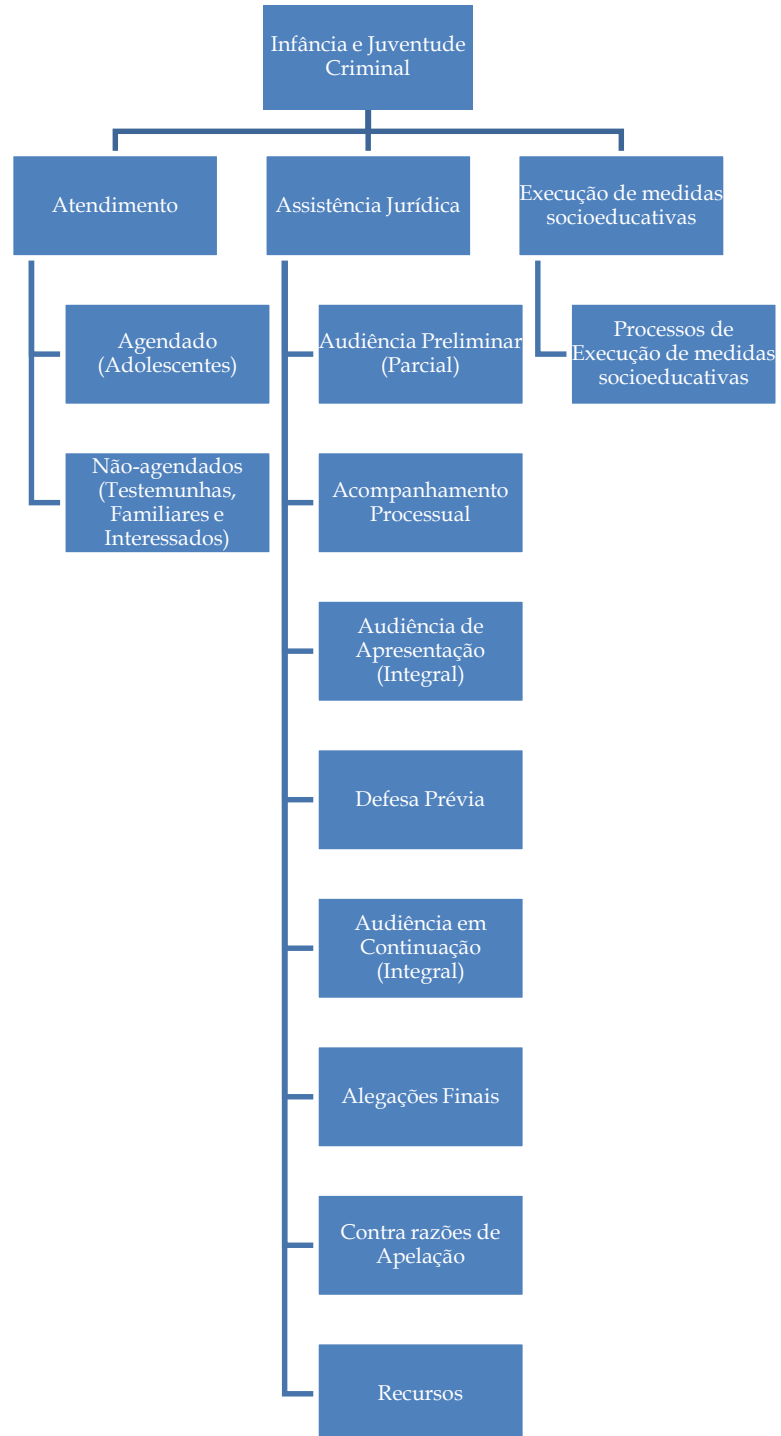
Figura 21 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Infância e Juventude Cível



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.11. Infância e Juventude Criminal

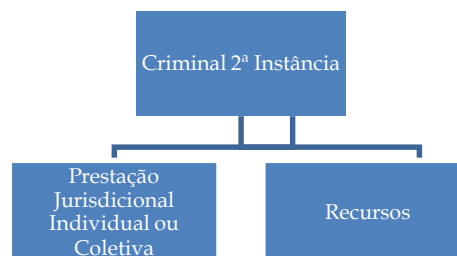
Figura 22 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Infância e Juventude Criminal



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.12. Criminal 2ª Instância

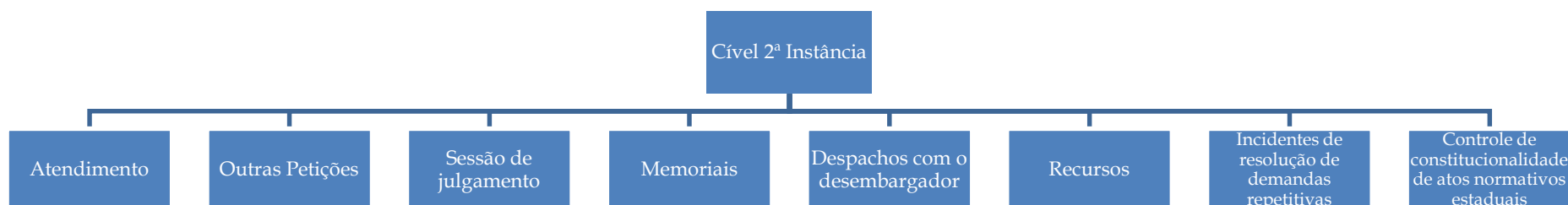
Figura 23 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Criminal 2ª Instância



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.13. Cível 2ª Instância

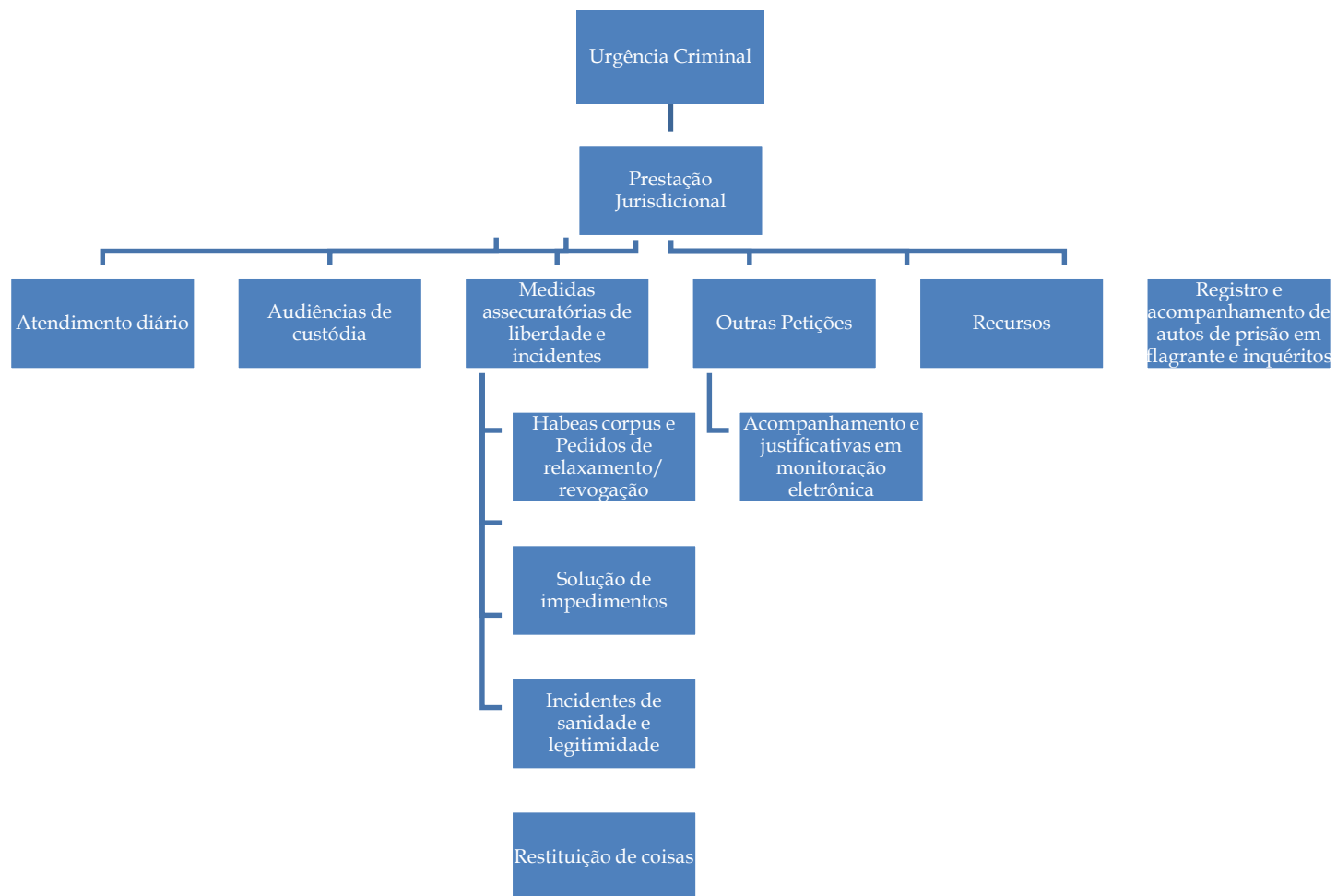
Figura 24 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Cível 2ª Instância



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.2.4.14. Urgência Criminal

Figura 25 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Urgência Criminal



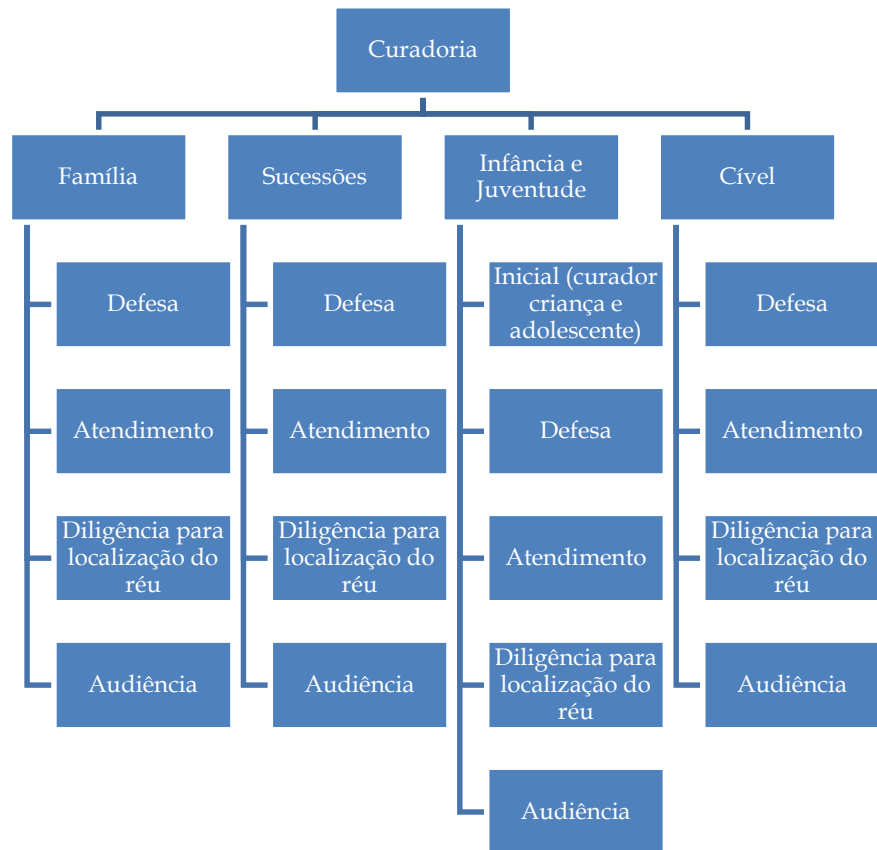
Fonte: Fundação João Pinheiro.

Portanto, fica clara a diversidade de trabalho em todos os Processos de Atendimento nas Áreas, Núcleos e Especializadas da DPMG, bem como o tamanho das demandas enfrentadas pelo órgão. Diante de tal volume de processos de trabalho e da escassez de recursos da administração pública, é mandatório que sejam feitos investimentos que favoreçam os ganhos de escala. Dessa forma, sólidas ações de Tecnologia da Informação (TI), mudanças na arquitetura organizacional favorecendo atuações “colegiadas” e o desenvolvimento de competências para ampliação do trabalho extrajudicial são fundamentais.

3.1.3. Curadoria

O próximo processo do Atendimento Judicial (Figura 26) é a Curadoria. Trata-se de atividade prevista na Lei Orgânica Nacional da Defensoria Pública (BRASIL, 1994) e no Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), na qual são nomeados Defensores para protegerem os interesses e/ou representarem pessoa revel, sem representante legal, ou se houver conflito de interesse com o responsável legal.

Figura 26 - Arquitetura dos Processos de Curadoria



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.4. Mutirões

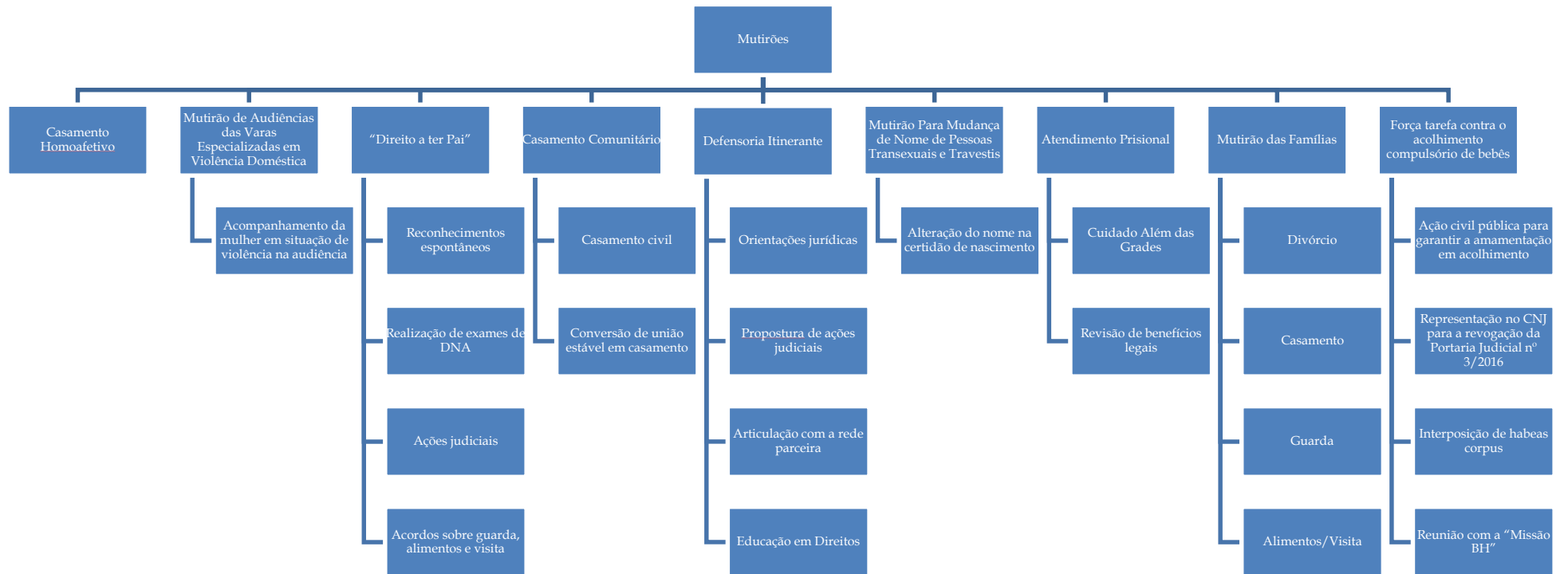
Em consonância com as demandas por mais celeridade no sistema de justiça brasileiro, a DPMG atualmente realiza diversos mutirões. As ações coletivas seriam o principal foco, mas também são identificados projetos de naturezas diversas, como o projeto Cuidado Além das Grades, que consiste no atendimento integrado e multidisciplinar às mulheres encarceradas do município de Uberlândia. É importante salientar que a Defensoria mineira não conta com um programa institucional para atuação nesses mutirões, assim, cabe aos Defensores optarem ou não pela participação.

O cenário de participação “voluntária” em ações de escala precisa ser ponto de debate dentro da DPMG. Uma das chaves para lidar com o grande volume de trabalho passa, sem dúvida alguma, pelas ações que minimizam atuação individualizada. Por óbvio, a criação de ações colegiadas deve ser planejada e

estruturada a contento para não ser somente mais uma agenda de trabalho. É fundamental que seja uma solução de racionalização e não somente uma realidade de trabalho adicional.

Dessa forma, é fundamental ver os mutirões como solução inteligente para um cenário desafiador e que, em função disso, merece ser institucionalizada; e por institucionalização, entende-se uma atuação estruturada e coordenada pelas instâncias de gestão da DPMG (Conselho Superior, Defensoria Pública Geral e Corregedoria).

Figura 27 - Arquitetura dos Processos de Mutirões



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.1.5. Suporte Psicossocial

Diante do trabalho da DPMG, principalmente no que tange à solução de conflitos judicial, emerge a necessidade de suporte psicossocial aos assistidos. Assim sendo, a unidade da Defensoria em Belo Horizonte conta com um Centro Psicossocial. Importante salientar que na capital a demanda supera a capacidade de atendimento e, no interior, raras vezes o assistido recebe esse suporte por parte da Defensoria, principalmente devido à carência de recursos para despesas com pessoal.

Figura 28 - Arquitetura dos Processos de Suporte Psicossocial



Fonte: Fundação João Pinheiro.

A deficiência de atendimento psicossocial provoca alguns efeitos perversos, quais sejam:

- Atendimento incompleto da DPMG. Grande parte dos conflitos enfrentados pela Defensoria mineira estão associados a demandas que ultrapassam a atuação do Defensor. São situações que não se resolvem somente em encontros com o uso de *expertise* legal para solução de conflitos, mas que demandam atendimento psicossocial. Como a DPMG

não possui em seus quadros profissionais com formação para atuação psicossocial, é vital estabelecer estratégias de articulação com outras organizações a fim de atender tais necessidades.

- Retrabalho – por certo, demandas tratadas de forma incompleta gerarão novos conflitos futuros. Em função disso, o investimento nos processos psicossociais significa ganhos no médio e no longo prazo.
- Judicialização desnecessária – a ausência de estruturas para tais processos acabará por desembocar no aumento de trabalho judicial e, conseqüentemente, em maiores custos das ações do setor público.

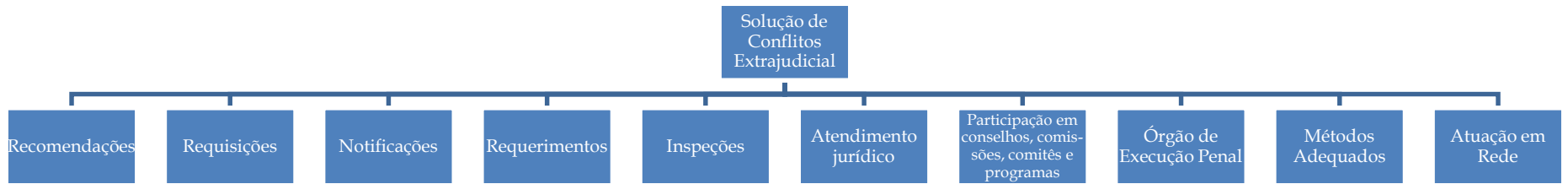
No próximo tópico, 3.2, será apresentada a Cadeia de Valor das ações extrajudiciais. Tratam-se de processos que estão no cerne da missão da DPMG e que, durante a realização do Planejamento Estratégico pela Fundação, foram destacados como os mais relevantes da organização.

3.2. Solução de Conflitos Extrajudicial

A Solução de Conflitos Extrajudicial visa evitar a morosidade das soluções judiciais, de forma a atender ao cidadão em tempo hábil e com menores gastos de recursos públicos. Entretanto, assim como os Mutirões, a atuação extrajudicial da DPMG não possui um programa institucional. Do ponto de vista legal, a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) assegura que a primeira via para solução de conflitos deve ser extrajudicial. Na prática, essa decisão fica, em boa parte dos casos, a critério do Defensor.

Assim como no caso do capítulo 3, não será feita a descrição pormenorizada dos processos. Pretende-se apenas mostrar o tamanho do desafio para a realização efetiva da atividade extrajudicial. Para isso, basta olhar o volume de processos e atividades de trabalho nas figuras subsequentes.

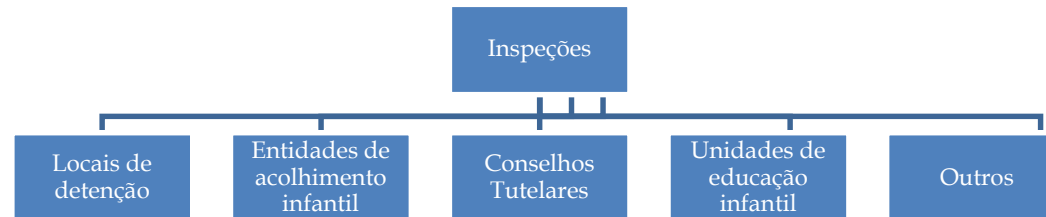
Figura 29 - Arquitetura dos Processos de Solução de Conflitos Extrajudicial



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.2.1. Inspeções

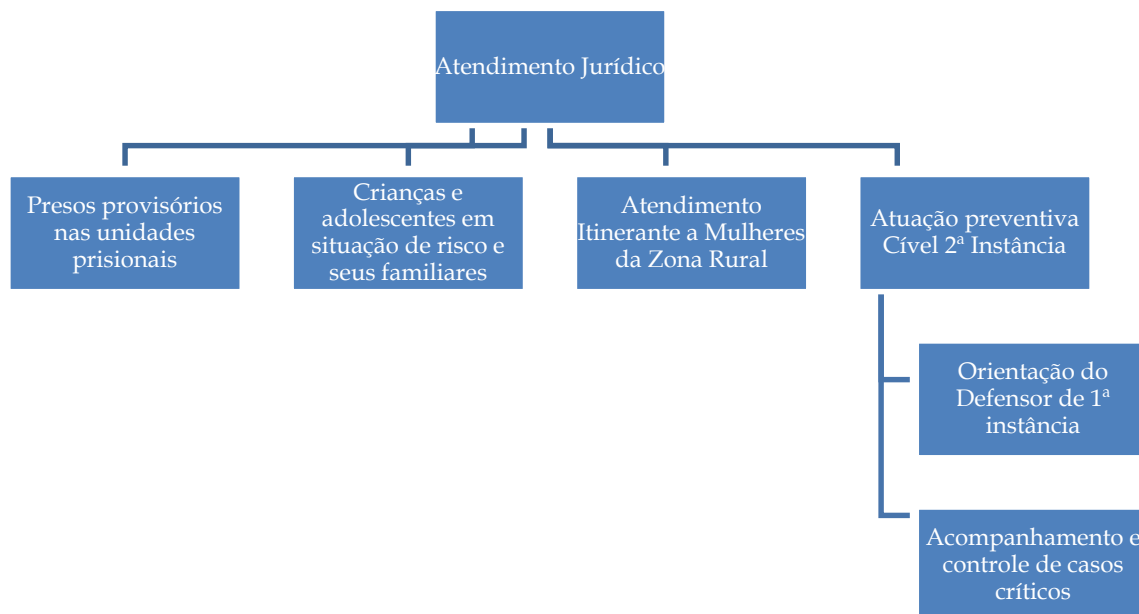
Figura 30 - Arquitetura dos Processos de Inspeção



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.2.2. Atendimento Jurídico

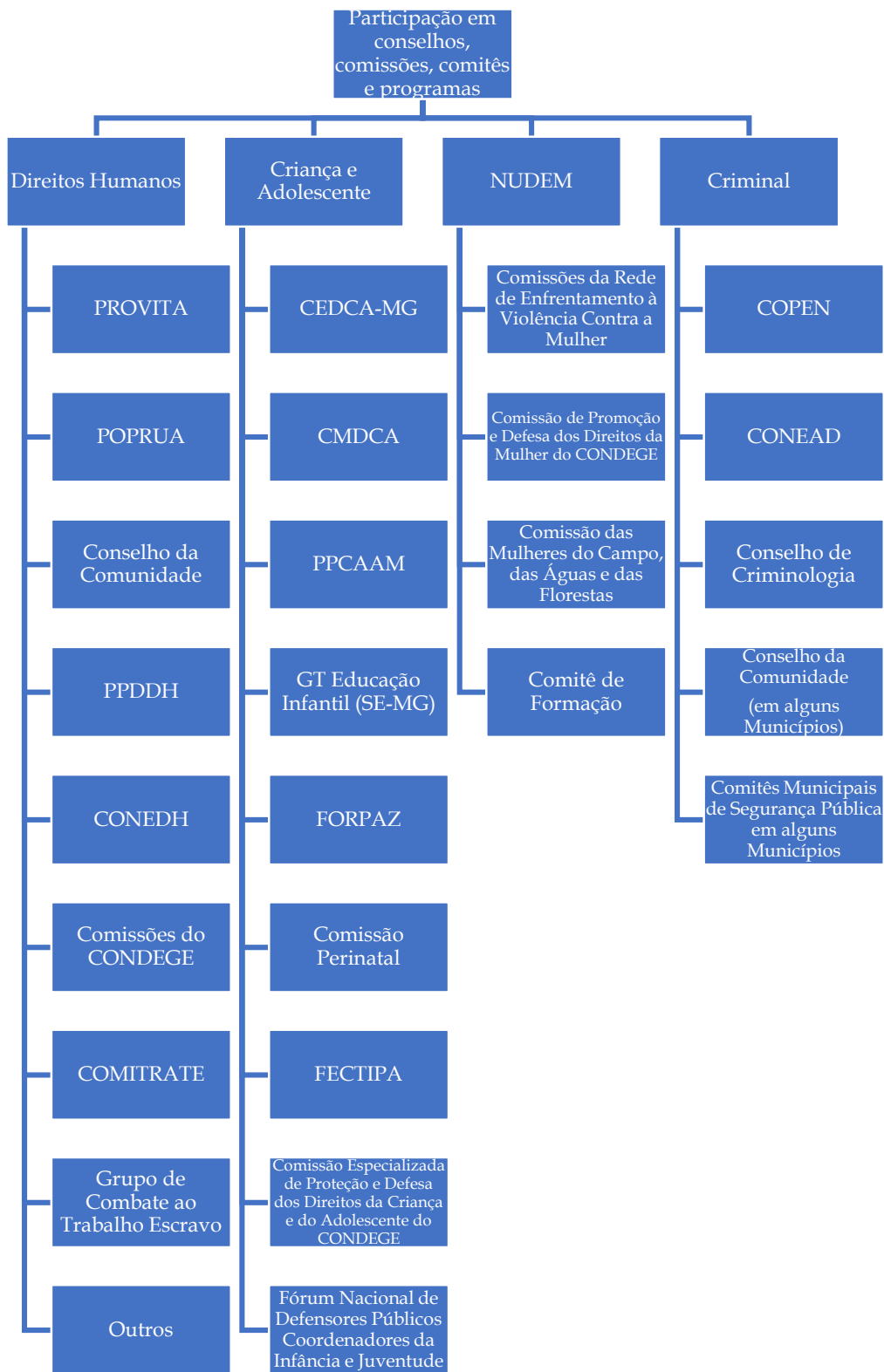
Figura 31 - Arquitetura dos Processos de Atendimento Jurídico



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.2.3. Participação em conselhos, comissões, comitês e programas

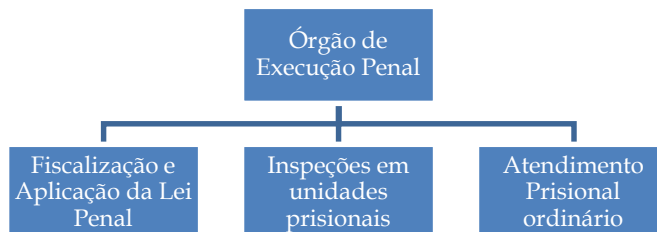
Figura 32 - Arquitetura dos Processos de Participação em conselhos, comissões, comitês e programas



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.2.4. Órgão de Execução Penal

Figura 33 - Arquitetura dos Processos de Execução Penal



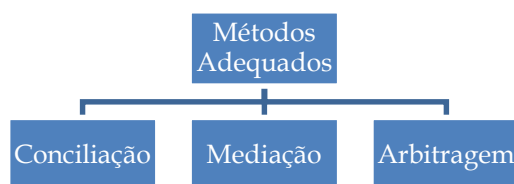
Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.2.5. Métodos Adequados

Mediação, Conciliação e a Arbitragem constituem os Métodos Adequados de Solução de Conflitos (MASC) e figuram como alternativas amigáveis e pacíficas de solução de conflitos. A ênfase nesses métodos tem seu alicerce na própria Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), bem como no novo Código de Processos Civil (BRASIL, 2015). Entre seus principais benefícios encontram-se rapidez, agilidade, sigilo e o reestabelecimento das relações humanas envolvidas no conflito. A arquitetura dos processos de Métodos Adequados é apresentada na Figura 34.

No contexto da DPMG, tanto a Conciliação (Figura 35) quanto a Mediação (Figura 36) são métodos utilizados de forma significativa, apesar do baixo grau de institucionalização e sistematização em todas as áreas e comarcas. Já a atuação da DPMG na Arbitragem é ainda incipiente, tanto que não há um detalhamento de subprocessos para o referido processo.

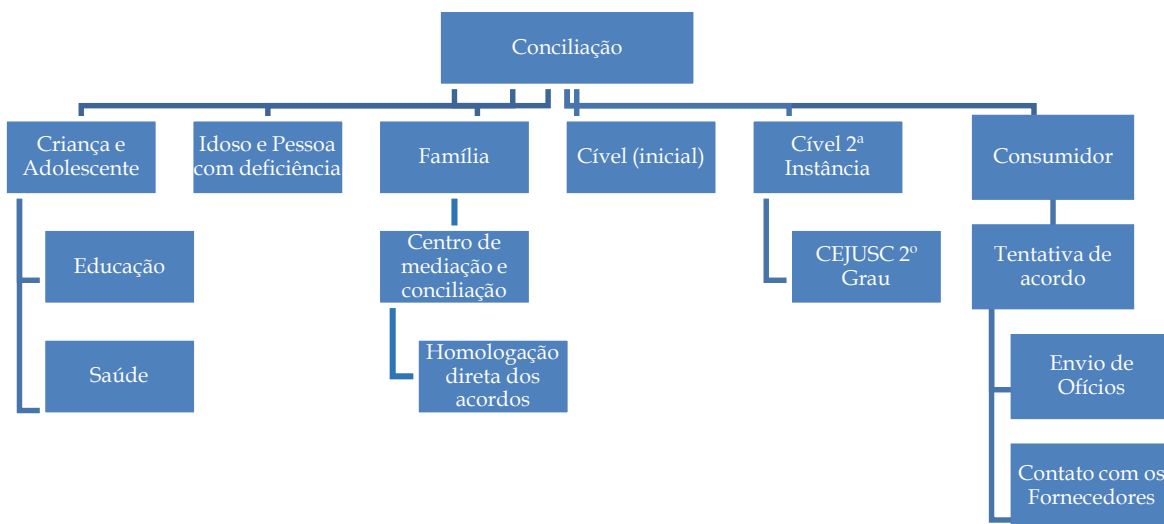
Figura 34 - Arquitetura dos Processos de Métodos Adequados



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.2.6. Conciliação

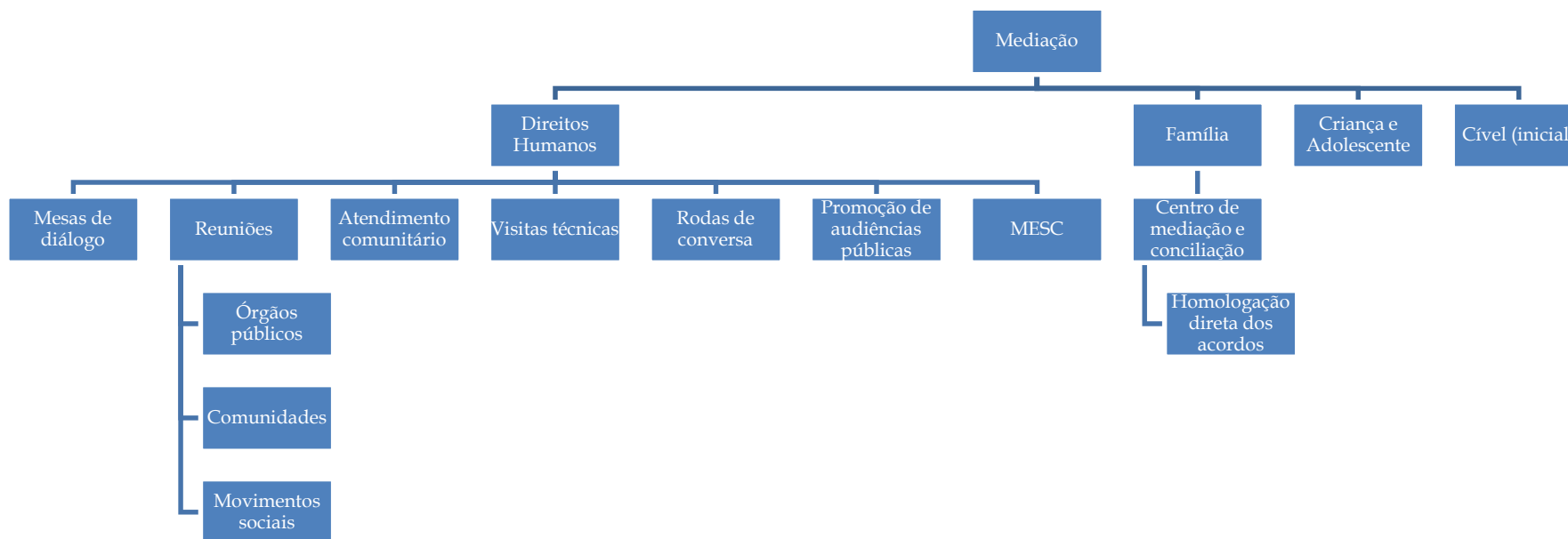
Figura 35 - Arquitetura dos Processos de Conciliação



Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.2.7. Mediação

Figura 36 - Arquitetura dos Processos de Mediação

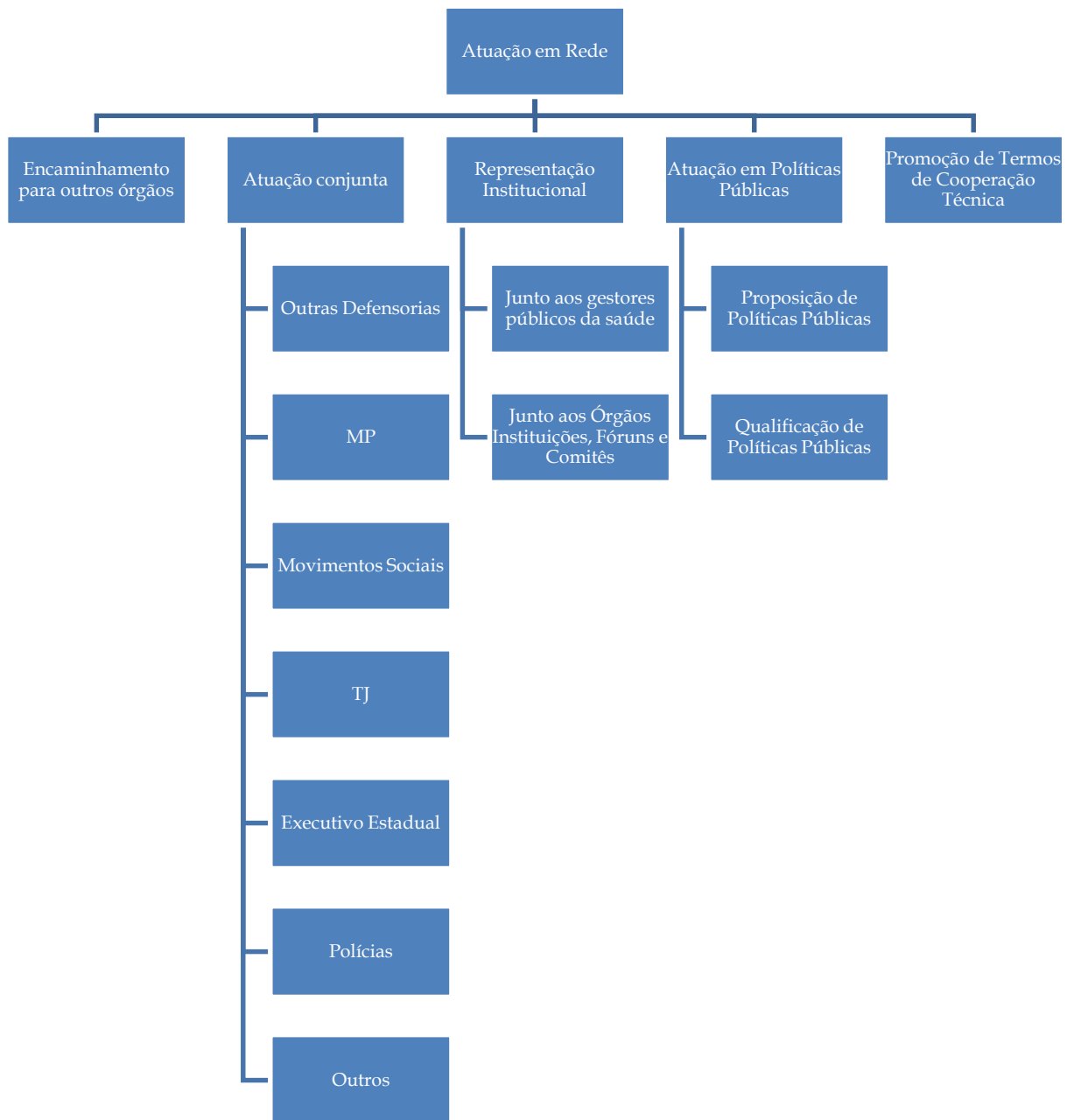


Fonte: Fundação João Pinheiro.

3.2.8. Atuação em Rede

A DPMG tem em mente que cumprir suas atribuições frente a políticas públicas transversais exige articulação, culminando na Atuação em Rede. A Atuação em Rede é fundamental para que os processos da DPMG sejam eficazes, razão pela qual é imperativo que se solidifique tanto no interior quanto na capital. A arquitetura dos processos de Atuação em Rede pode ser analisada na Figura 37.

Figura 37 - Arquitetura dos Processos de Atuação em Rede



Fonte: Fundação João Pinheiro.

A Solução de Conflitos Extrajudicial é o desafio mais importante para a Defensoria Pública de Minas Gerais em seus próximos anos. A organização tem enfatizado a necessidade de valorizar tal Cadeia de Valor, mas as ações extrajudiciais são pontuais, não institucionalizadas, sem agenda definida e vinculadas ao próprio interesse de Defensores.

Internamente, entende-se que agir extrajudicialmente é parte da missão institucional. A partir de então, identifica-se o processo de maturação das atividades

extrajudiciais.

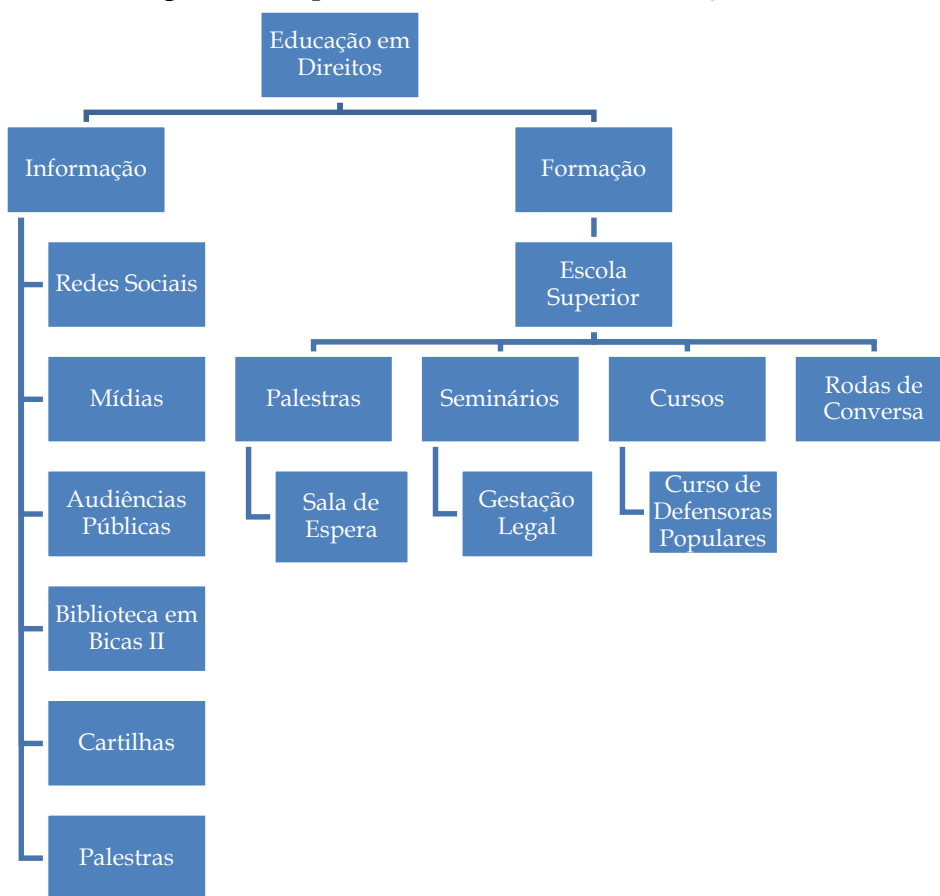
O desafio está posto. Além de continuar executando suas atribuições judiciais, com toda a complexidade de processos apresentada na seção 3.1, há que se estruturar a realidade extrajudicial. Em um cenário de escassez de recursos, já nos fizemos claros em outros momentos: é necessário investir em mudanças na arquitetura organizacional, em desenvolvimento humano e na Tecnologia da Informação.

4. Educação em Direitos

A Figura 38 apresenta como última atividade central de valor da DPMG a Educação em Direitos. Fruto da visão de futuro da organização, acredita-se que seja uma atuação capaz tanto de reduzir quanto de resolver conflitos de forma mais efetiva. Atualmente esse processo de educação possui dois braços: Informação e Formação.

Os processos informacionais da DPMG são mais difusos e, com exceção das redes sociais, fica muito a cargo das Áreas, Núcleos e dos próprios Defensores. Não há um gerenciamento desses aspectos. Por outro lado, do ponto de vista de gestão, os processos de Formação possuem, ainda que recente, o suporte institucional provido pela Escola Superior da Defensoria. Entretanto, é importante enfatizar que, no caso da Escola, os processos estão no nível do “desejável” e não do “realizado”, já que há orçamento escasso e, em contrapartida, alta demanda de recursos.

Figura 38 - Arquitetura dos Processos de Educação em Direitos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

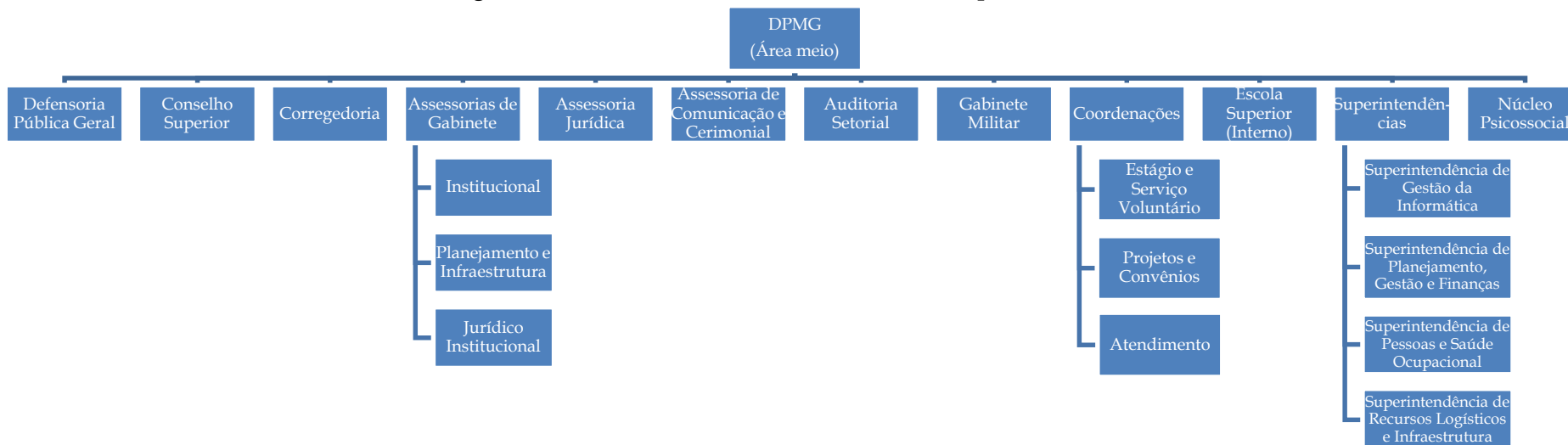
No campo das redes sociais há muito o que evoluir. As estratégias de comunicação da DPMG com a sociedade civil utilizando-se das potencialidades das redes sociais são muito tímidas. Em reuniões com a equipe da DPMG foram elencados exemplos de possibilidades de uso do Facebook, Youtube, dentre outros.

A Escola, por sua vez, é um sonho realizado, mas ainda em seu início. Merecerá um compromisso consolidado com uma política de formação continuada para apresentar os resultados requeridos pela DPMG e pela própria sociedade.

5. A estrutura da Cadeia de Valor de Apoio da DPMG

O presente capítulo expõe a Cadeia de Valor da Área Meio da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais. Ela representa todo o conjunto de atividades desempenhadas na organização para dar apoio às atividades de Assistência Jurídica. A Assistência Jurídica por si só já abarca inúmeros processos, logo, as atividades de suporte à área finalística também possuem grande volume e complexidade.

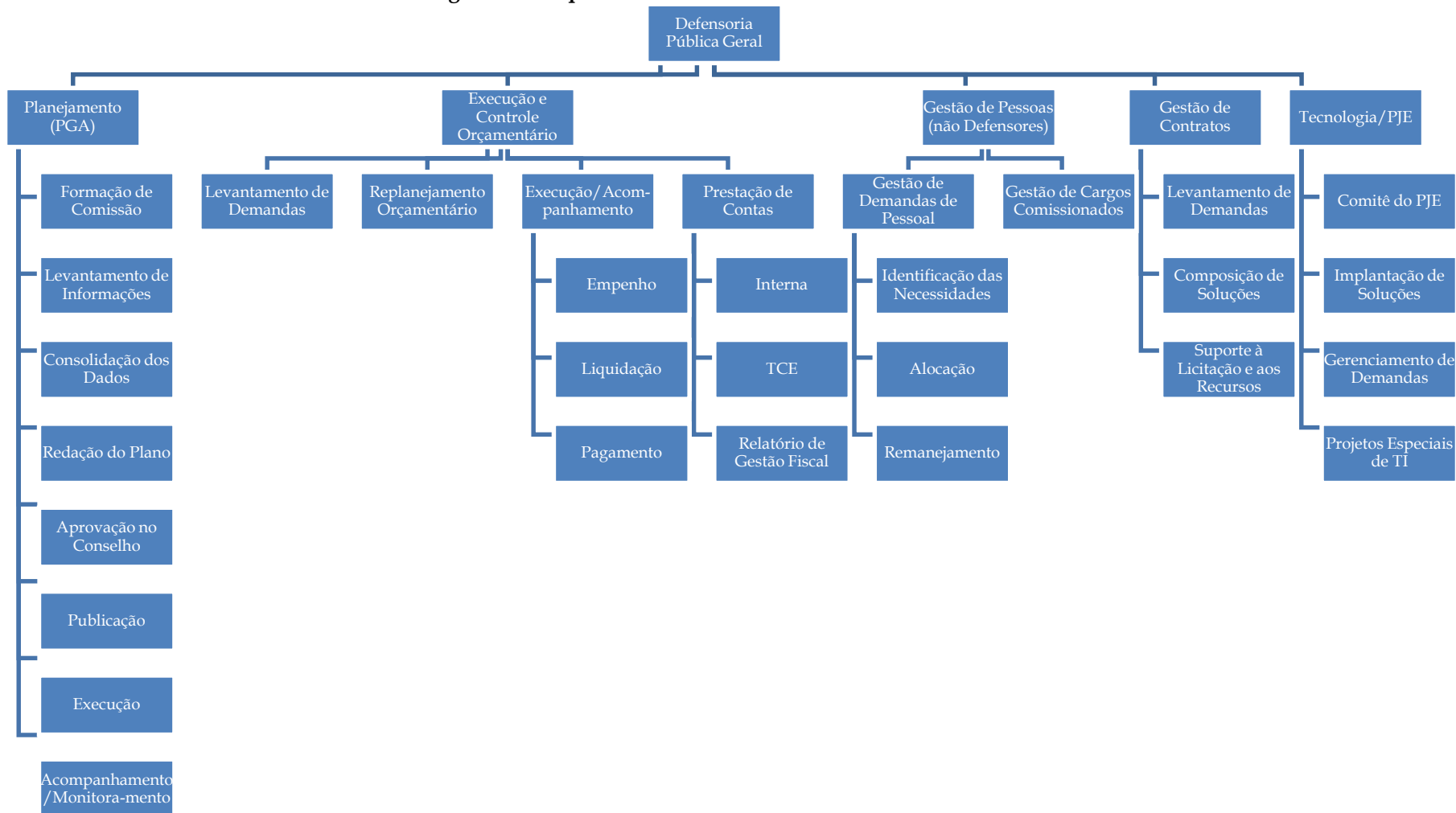
Figura 39 - Primeiro Nível da Cadeia de Valor de Apoio da DPMG



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.1. Defensoria Pública Geral

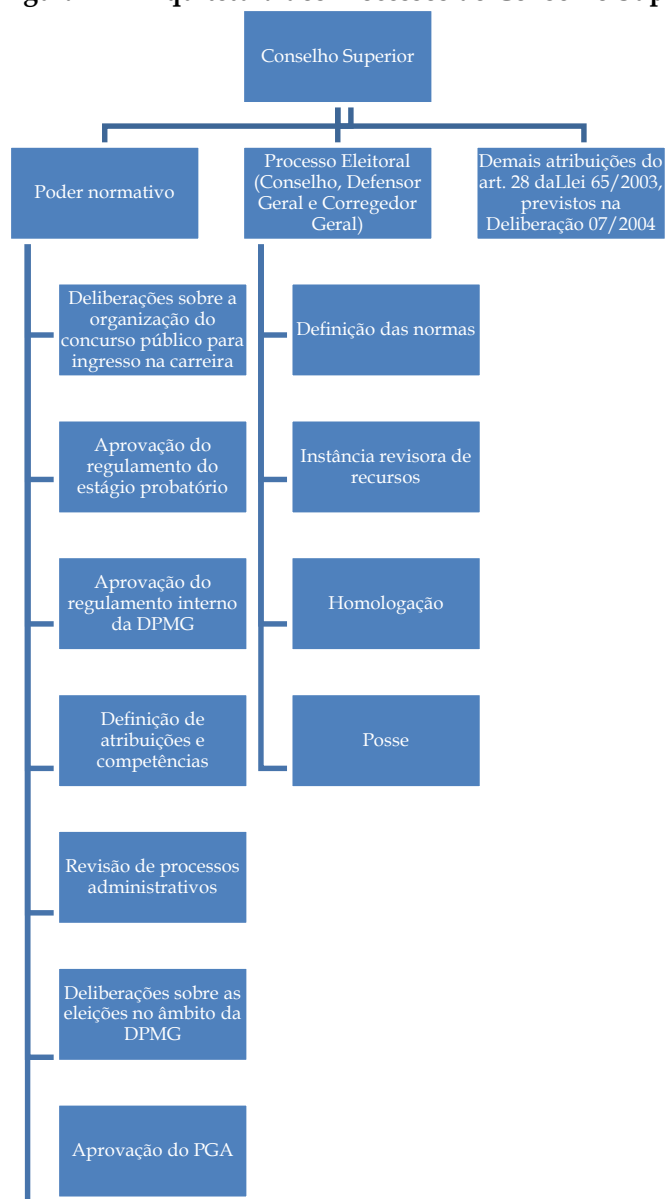
Figura 40 - Arquitetura dos Processos da Defensoria Pública Geral



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.2. Conselho Superior

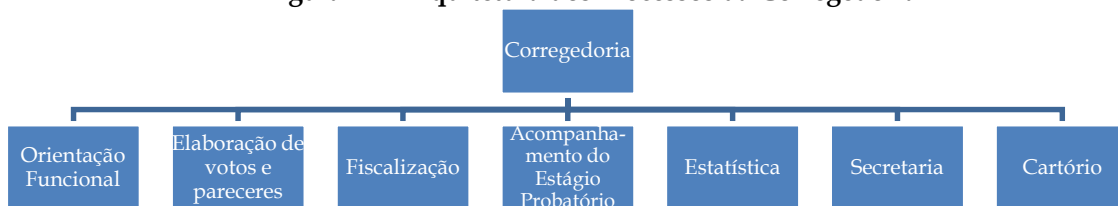
Figura 41 - Arquitetura dos Processos do Conselho Superior



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.3. Corregedoria

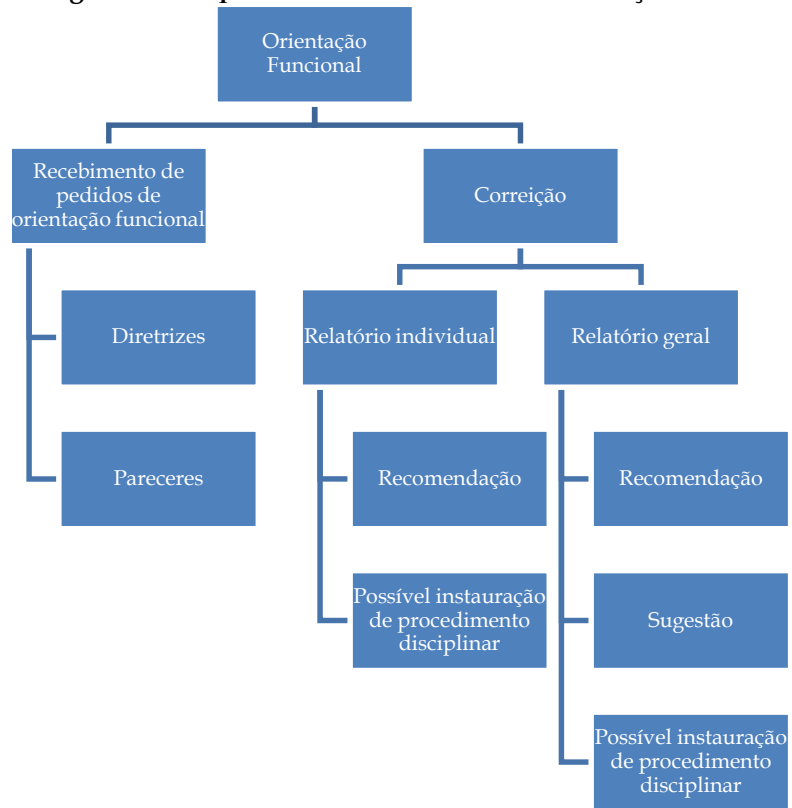
Figura 42 - Arquitetura dos Processos da Corregedoria



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.3.1. Orientação Funcional

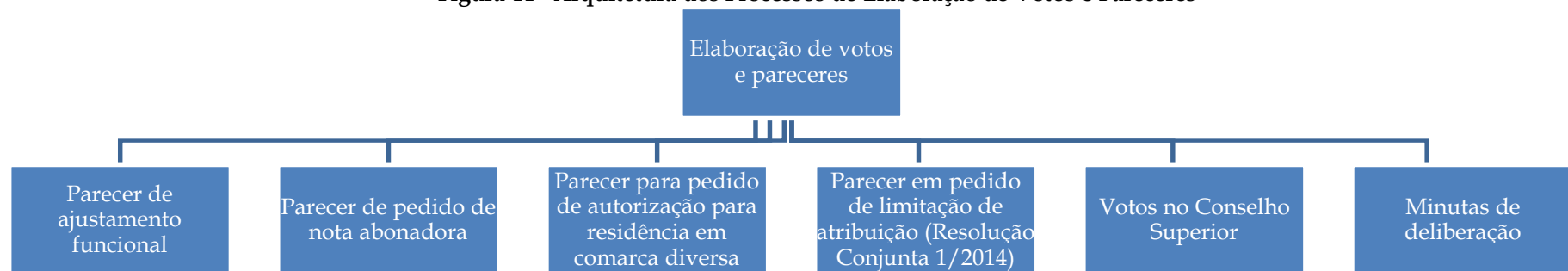
Figura 43 - Arquitetura dos Processos de Orientação Funcional



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.3.2. Elaboração de votos e pareceres

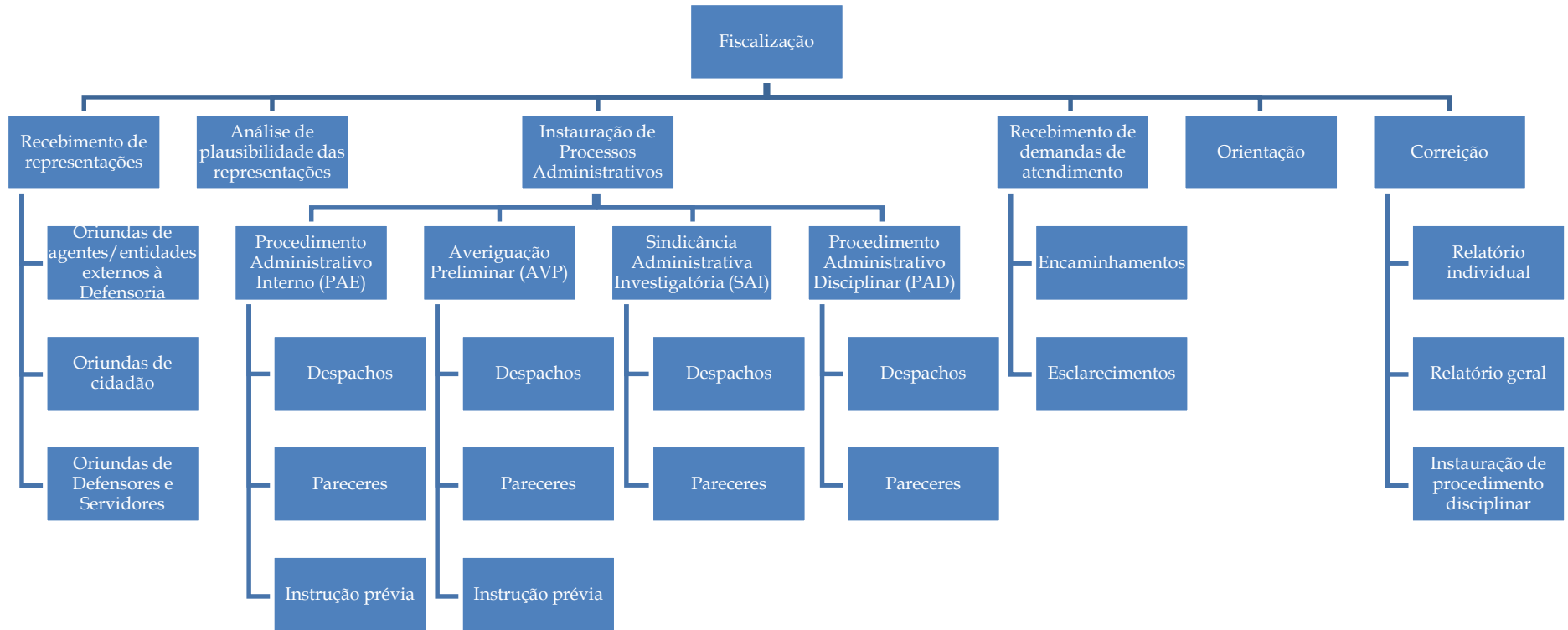
Figura 44 - Arquitetura dos Processos de Elaboração de Votos e Pareceres



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.3.3. Fiscalização

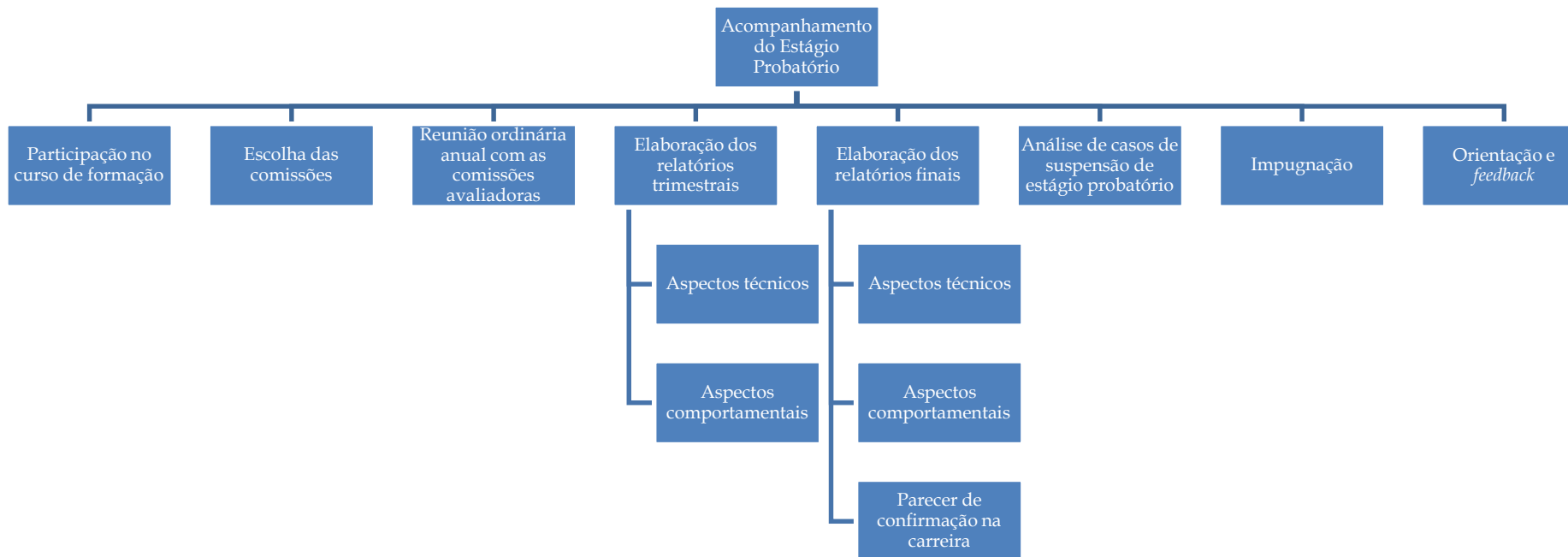
Figura 45 - Arquitetura dos Processos de Fiscalização



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.3.4. Acompanhamento do Estágio Probatório

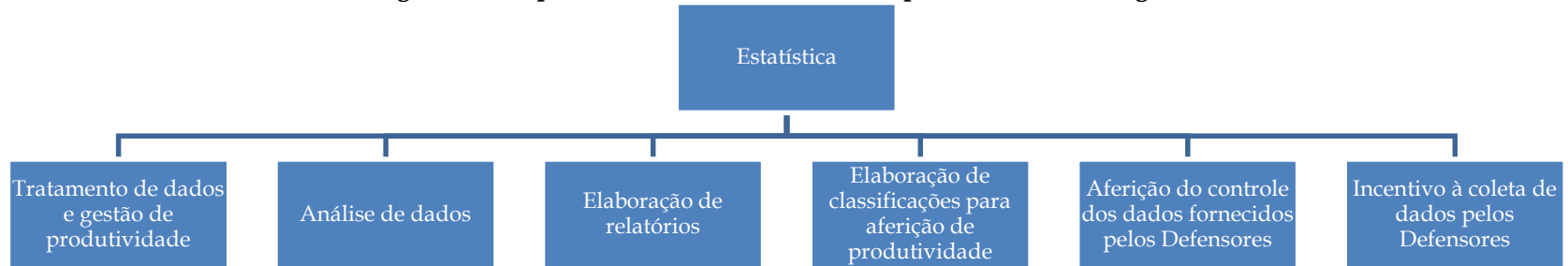
Figura 46 - Arquitetura dos Processos de Acompanhamento do Estágio Probatório



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.3.5. Estatística

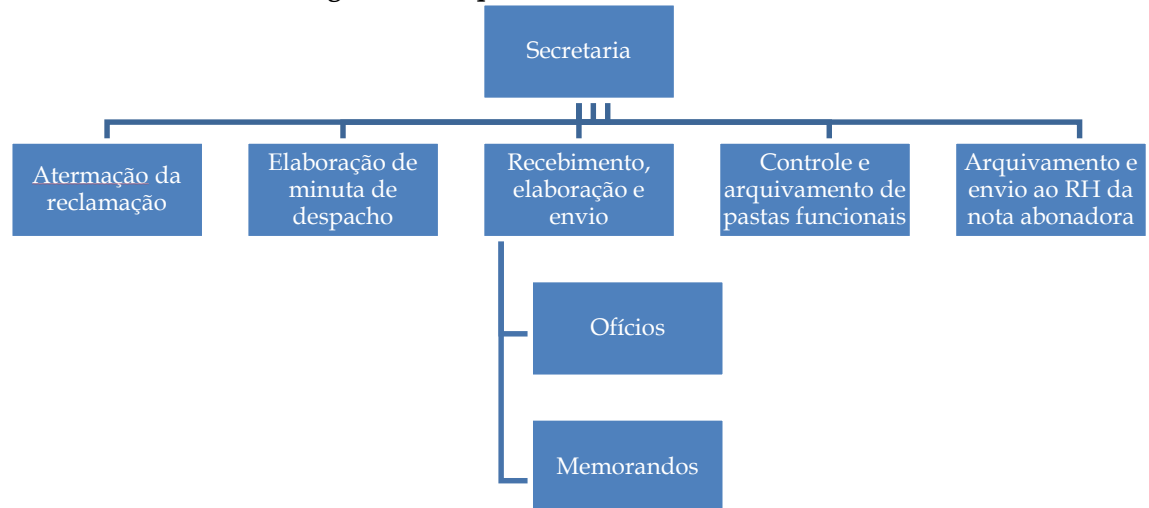
Figura 47 - Arquitetura dos Processos de Acompanhamento do Estágio Probatório



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.3.6. Secretaria

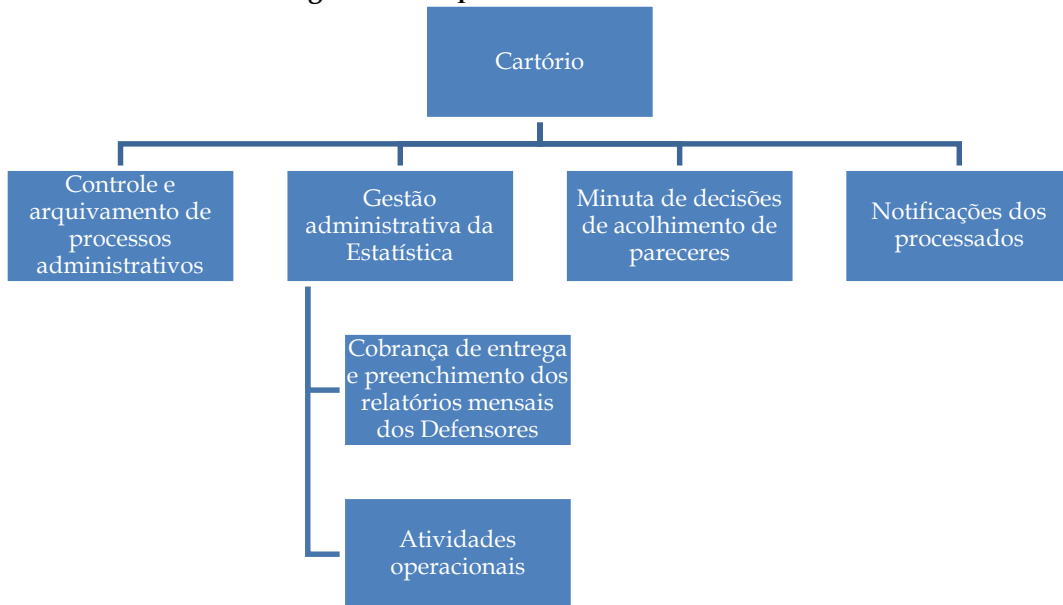
Figura 48 - Arquitetura dos Processos da Secretaria



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.3.7. Cartório

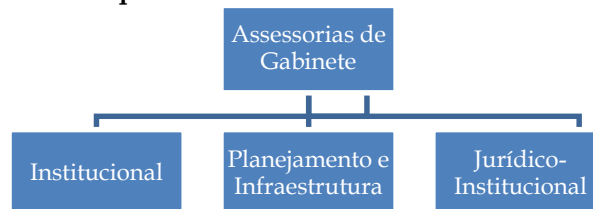
Figura 49 - Arquitetura dos Processos de Cartório



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4. Assessorias de Gabinete

Figura 50 - Arquitetura dos Processos das Assessorias de Gabinete



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.1. Assessoria Institucional

Figura 51 - Arquitetura dos Processos da Assessoria Institucional



5.4.2. Assessoria de Planejamento e Infraestrutura

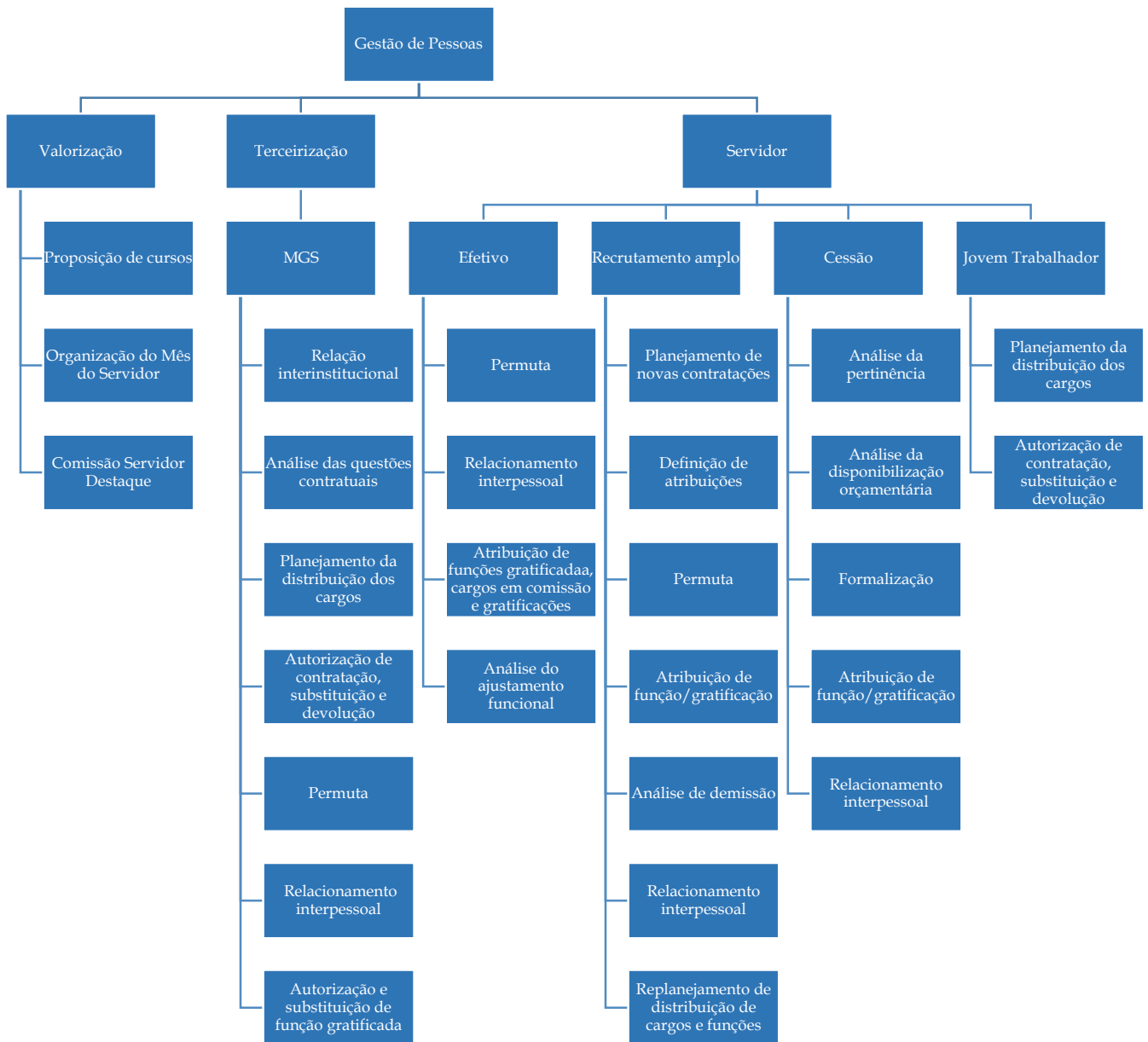
Figura 52 - Arquitetura dos Processos da Assessoria de Planejamento e Infraestrutura



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.1. Gestão de Pessoas

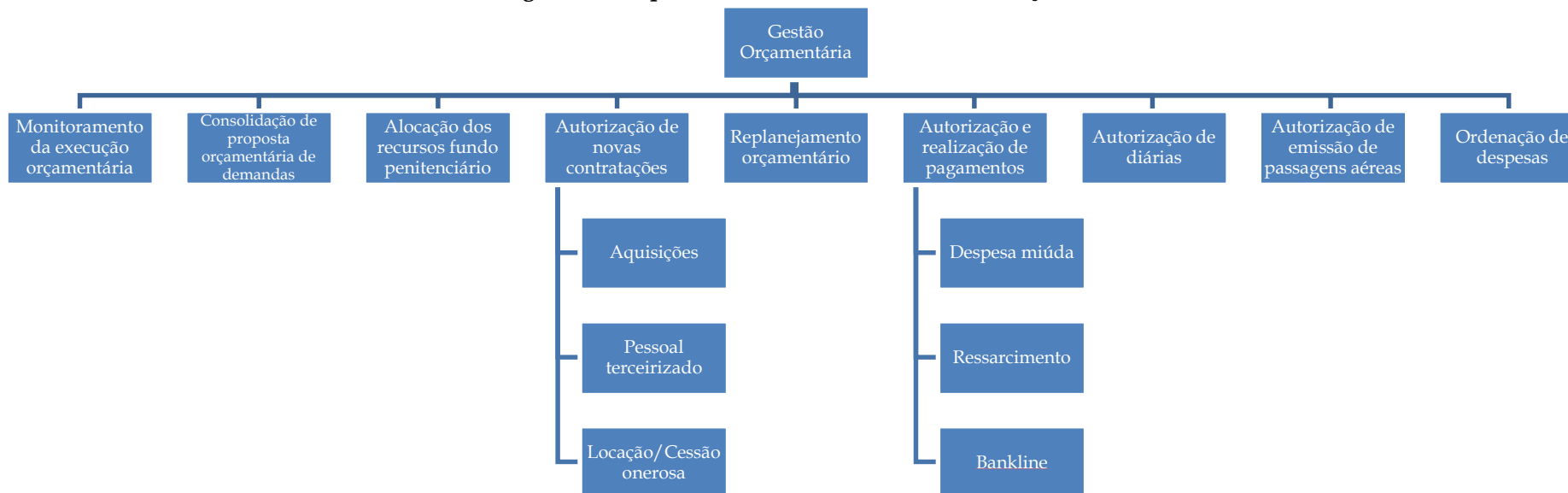
Figura 53 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.2. Gestão Orçamentária

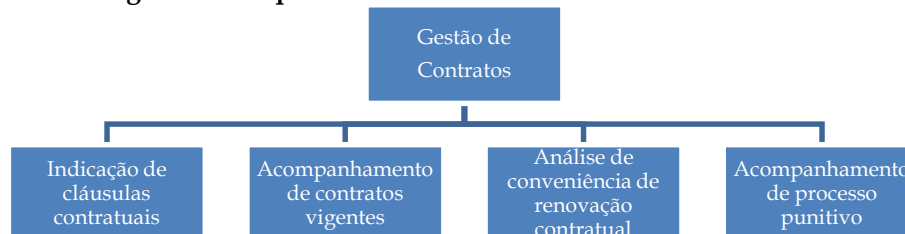
Figura 54 - Arquitetura dos Processos de Gestão Orçamentária



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.3. Gestão de Contratos

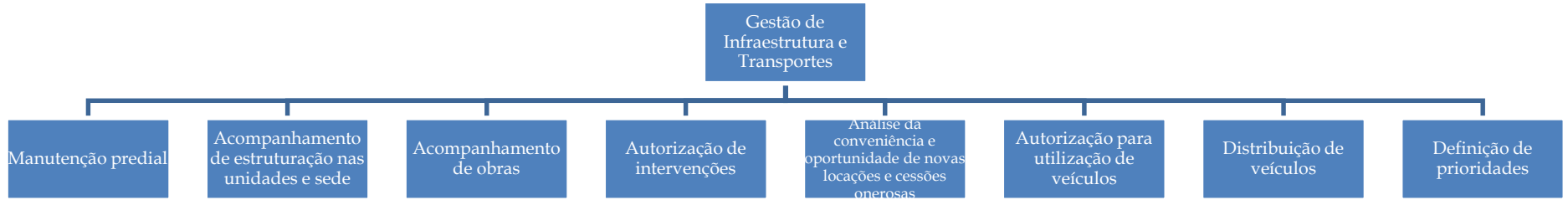
Figura 55 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Contratos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.4. Gestão de Infraestrutura e Transportes

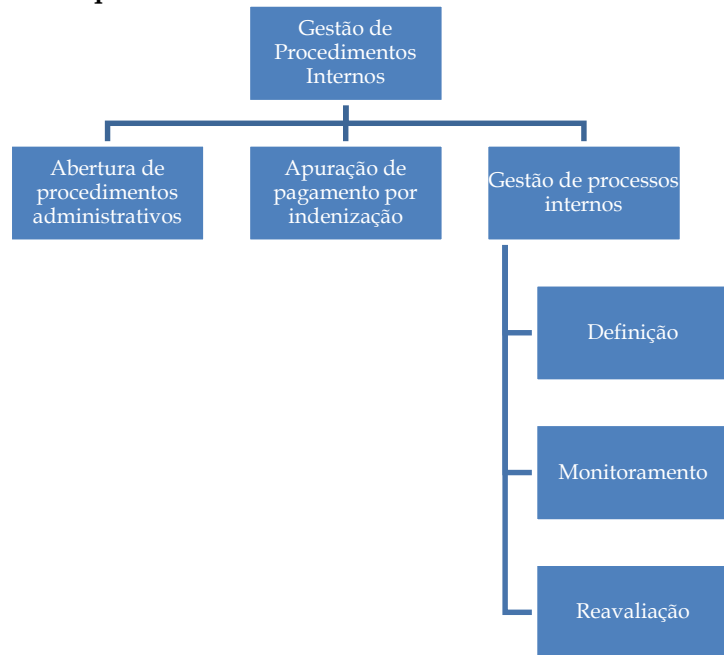
Figura 56 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Infraestrutura e Transportes



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.5. Gestão de Procedimentos Internos

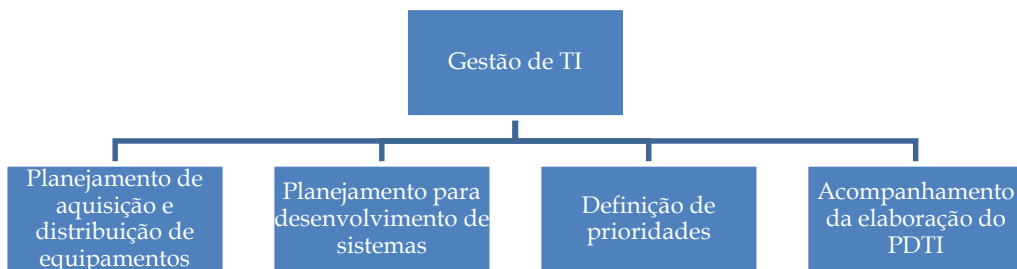
Figura 57 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Procedimentos Internos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.6. Gestão de TI

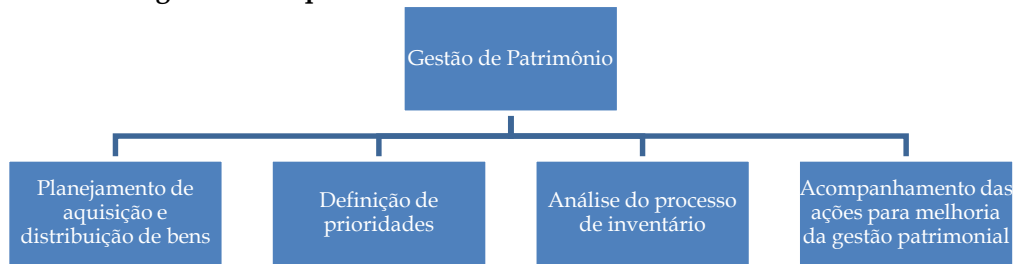
Figura 58 - Arquitetura dos Processos de Gestão de TI



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.7. Gestão de Patrimônio

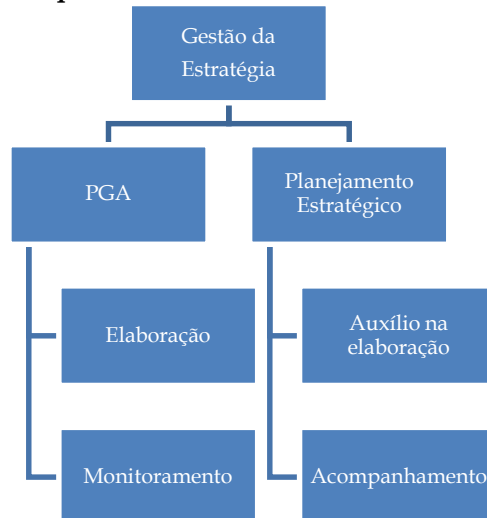
Figura 59 - Arquitetura dos Processos de Gestão de Patrimônio



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.8. Gestão da Estratégia

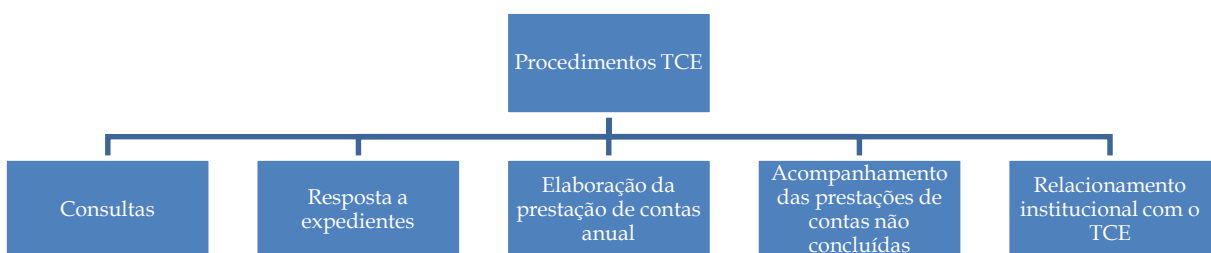
Figura 60 - Arquitetura dos Processos de Gestão da Estratégia



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.9. Procedimentos TCE

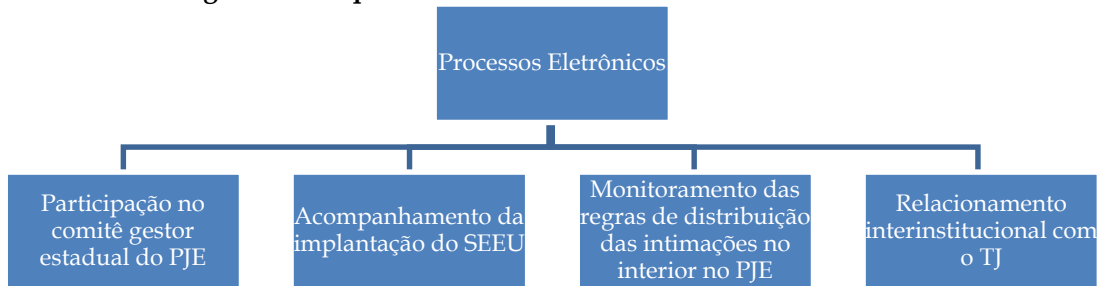
Figura 61 - Arquitetura dos Processos de Procedimentos TCE



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.10. Processos Eletrônicos

Figura 62 - Arquitetura dos Processos de Processos Eletrônicos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.2.11. Gestão da Segurança

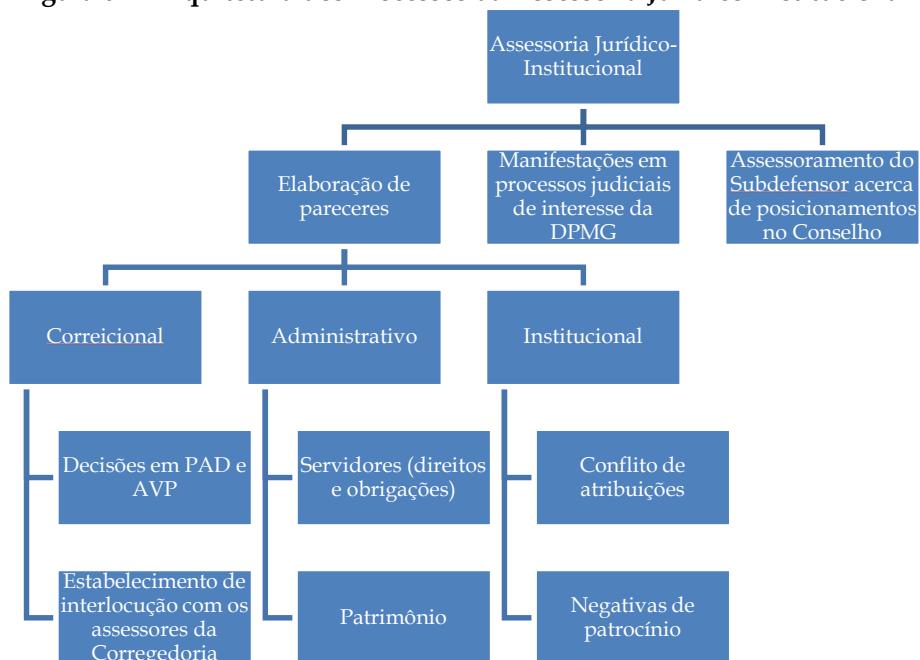
Figura 63 - Arquitetura dos Processos de Gestão da Segurança



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.4.3. Assessoria Jurídico-Institucional

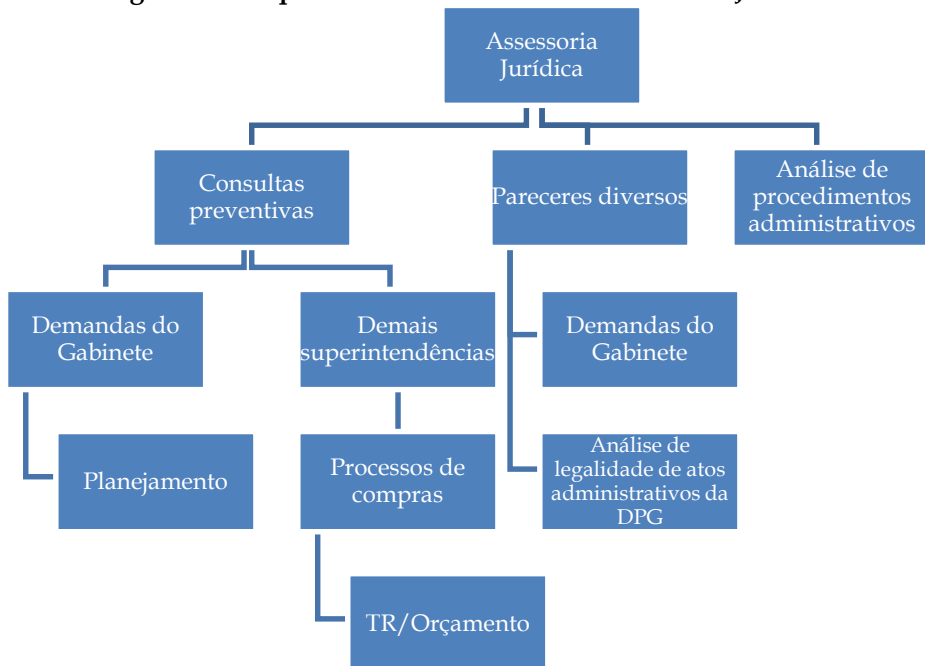
Figura 64 - Arquitetura dos Processos da Assessoria Jurídico-Institucional



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.5. Assessoria Jurídica

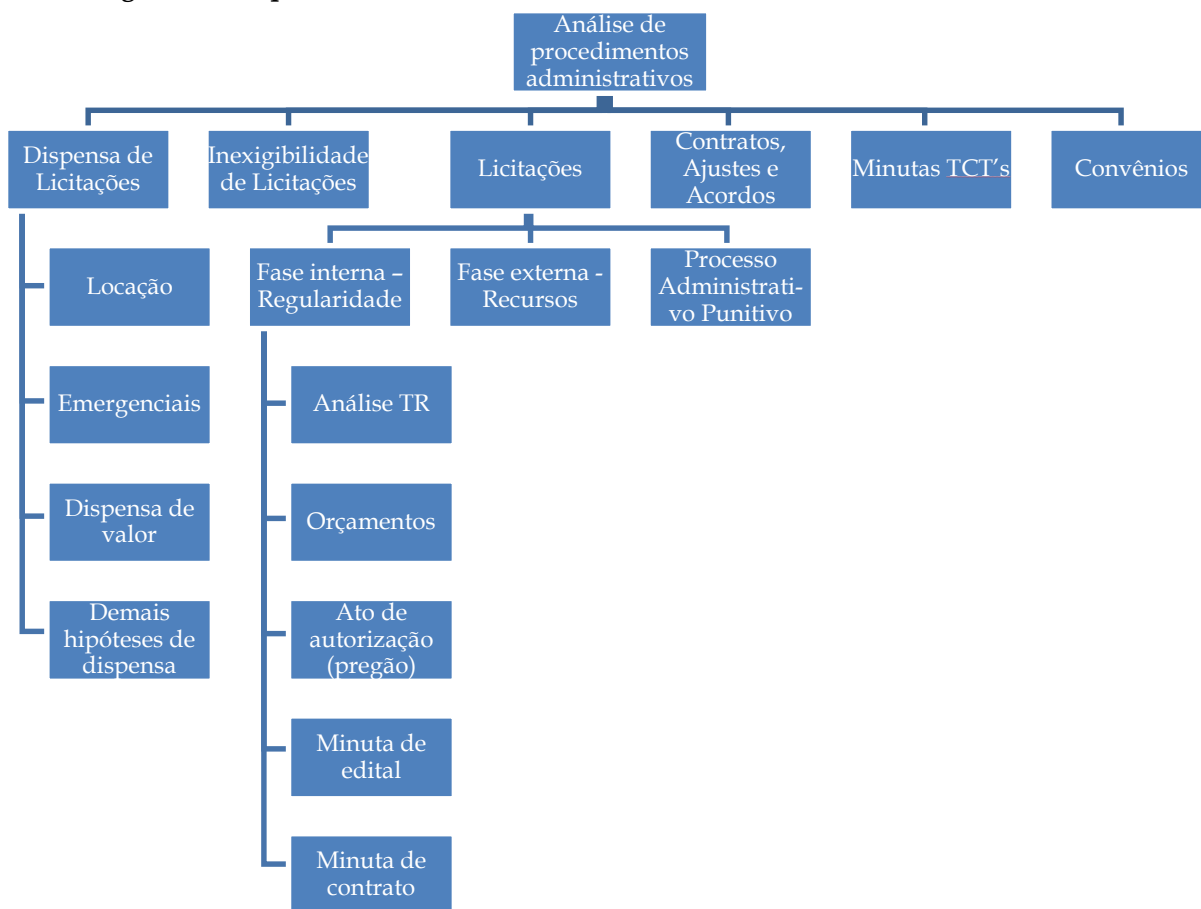
Figura 65 - Arquitetura dos Processos da Assessoria Jurídica



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.5.1. Análise de Procedimentos Administrativos

Figura 66 - Arquitetura dos Processos de Análise de Procedimentos Administrativos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.6. Assessoria de Comunicação e Cerimonial

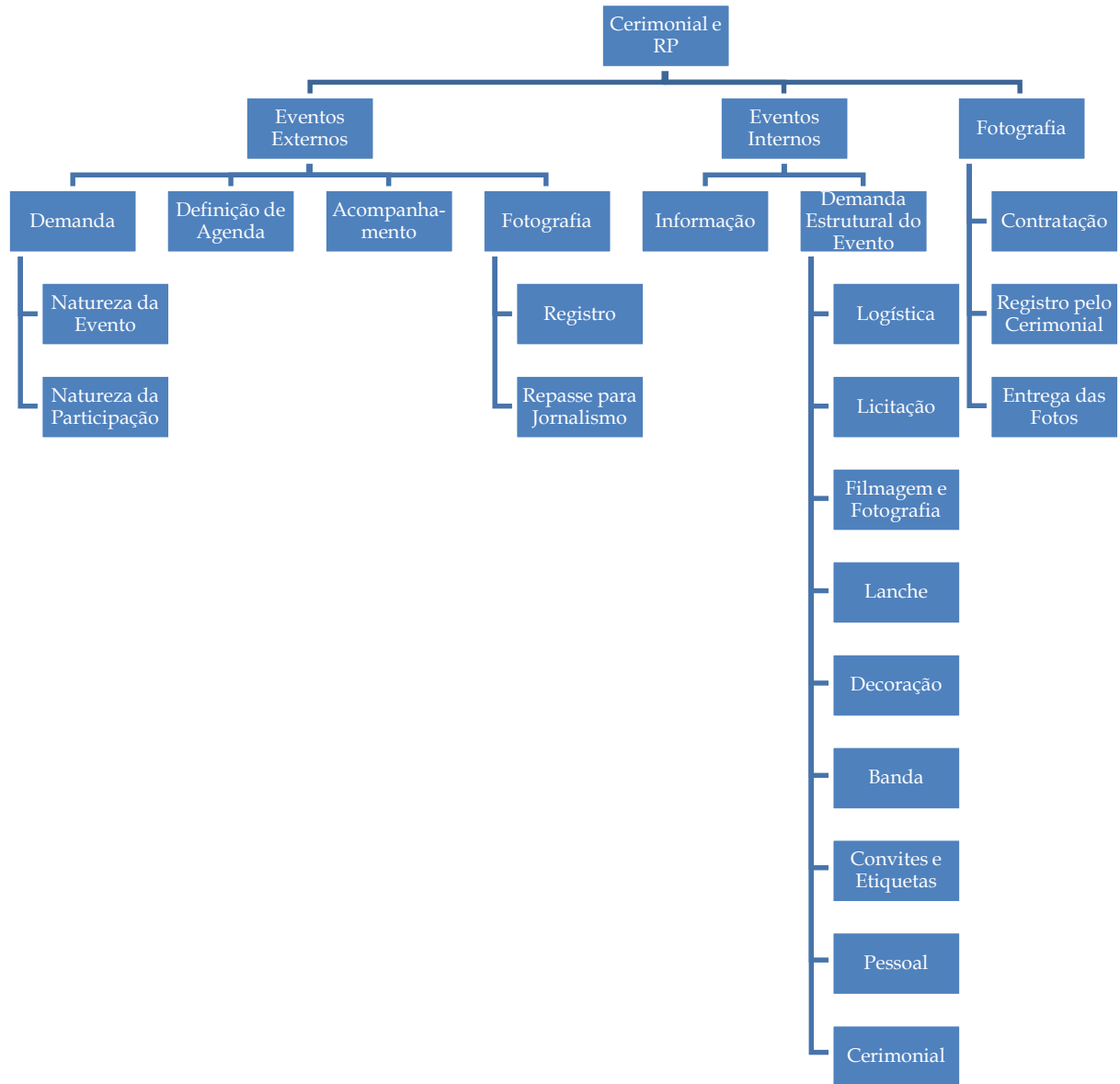
Figura 67 - Arquitetura dos Processos da Assessoria de Comunicação e Cerimonial



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.6.1. Cerimonial e Relações Públicas

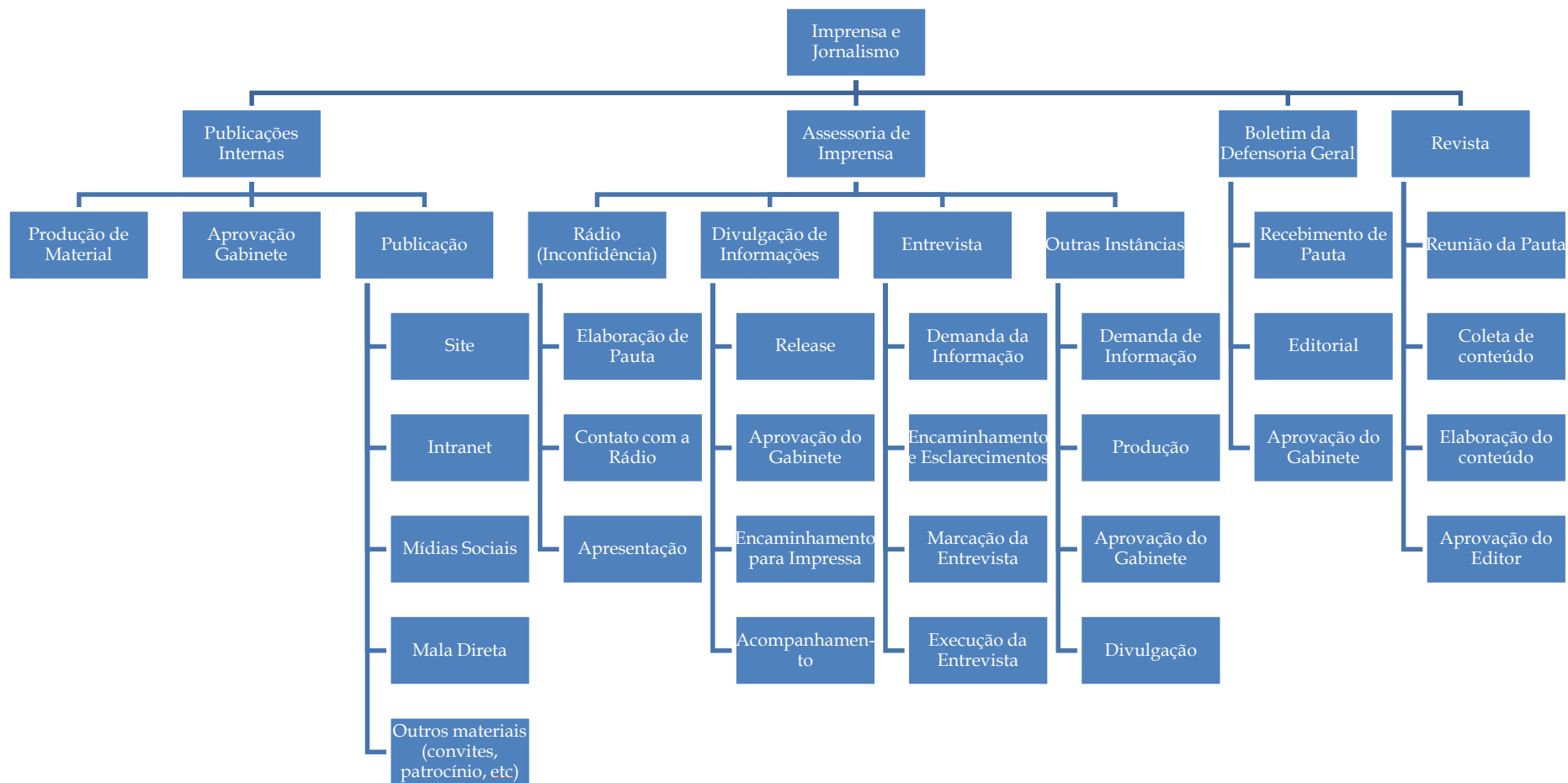
Figura 68 - Arquitetura dos Processos de Cerimonial e Relações Públicas



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.6.2. Imprensa e Jornalismo

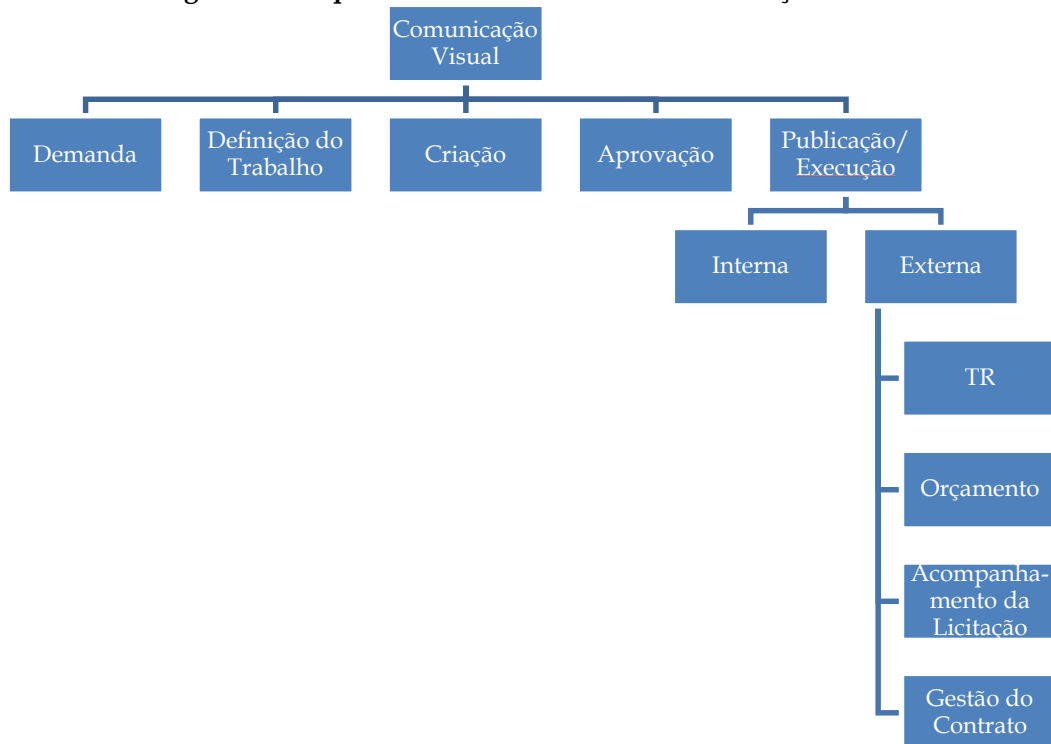
Figura 69 - Arquitetura dos Processos de Imprensa e Jornalismo



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.6.3. Comunicação Visual

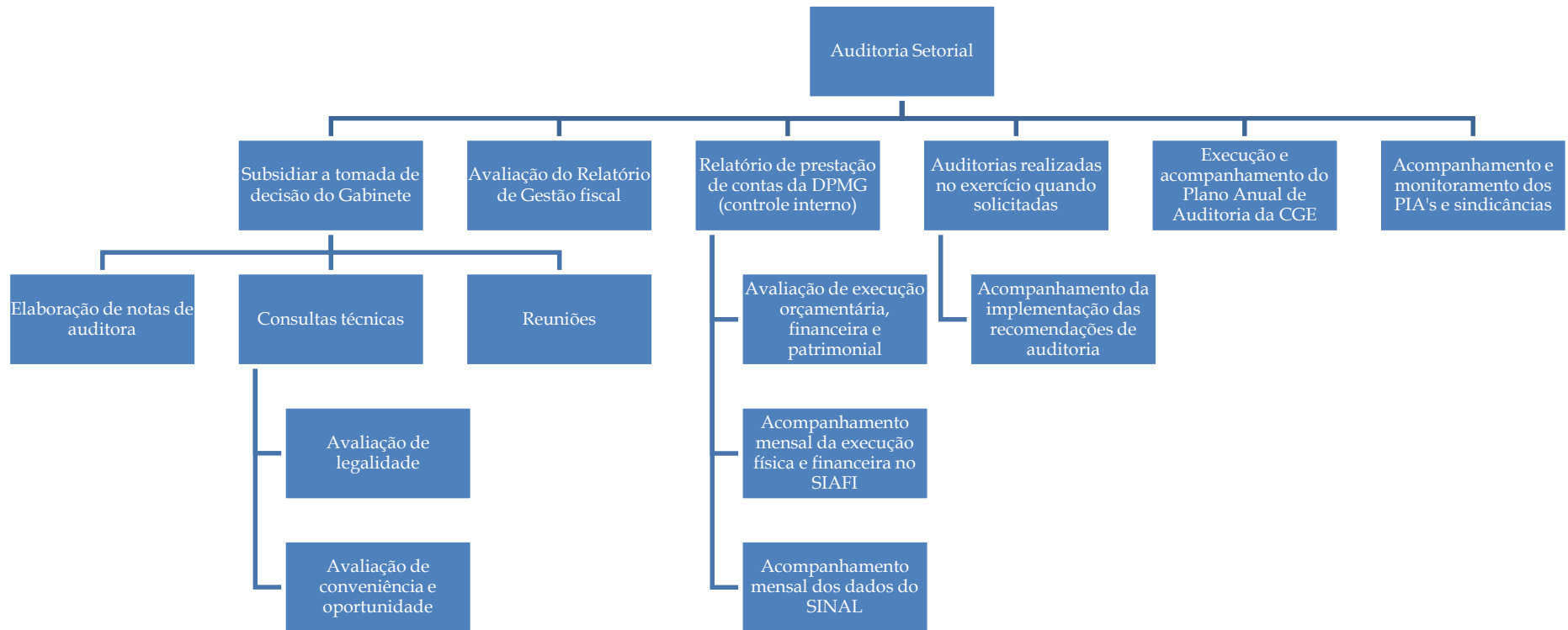
Figura 70 - Arquitetura dos Processos de Comunicação Visual



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.7. Auditoria Setorial

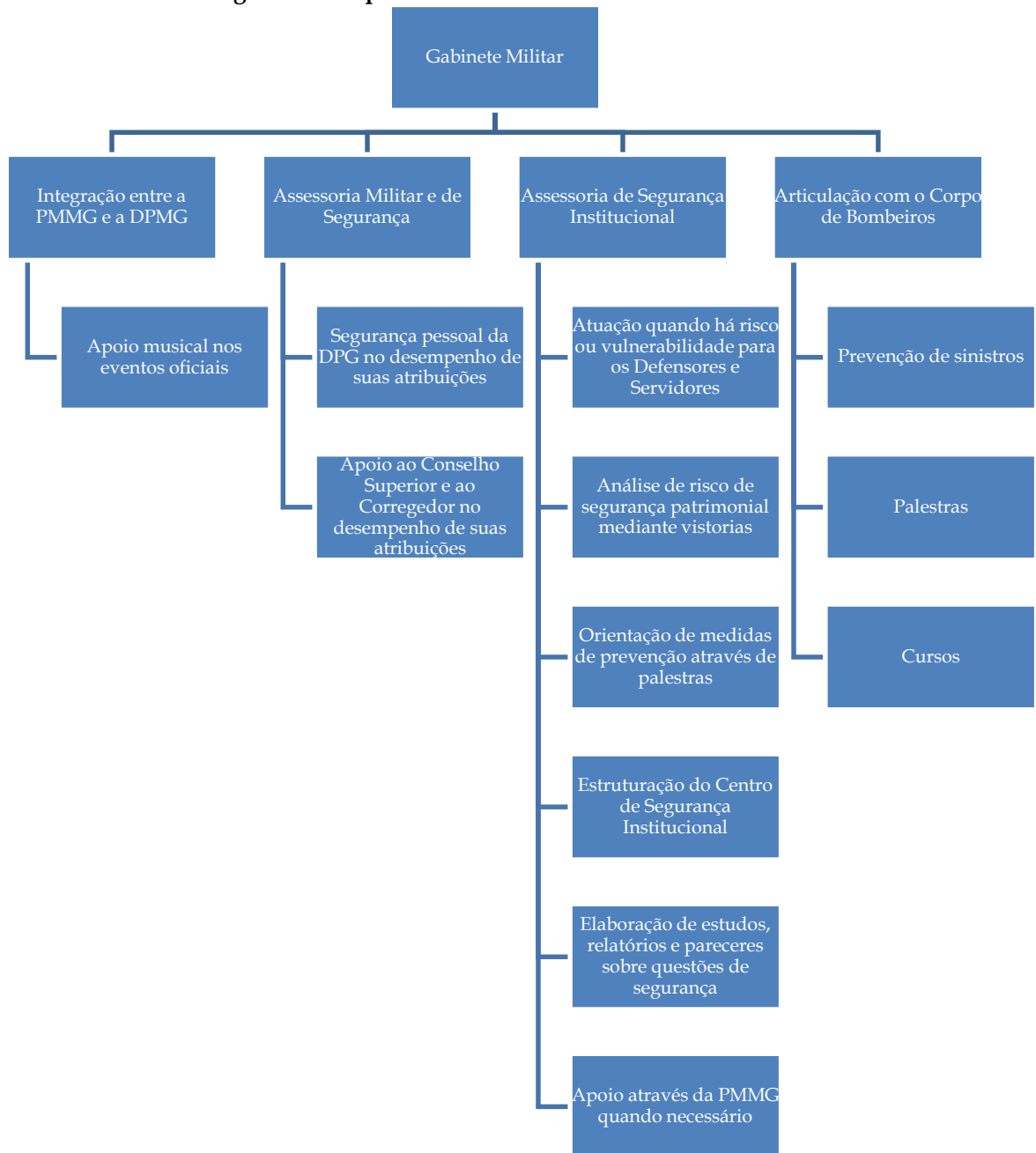
Figura 71 - Arquitetura dos Processos de Auditoria Setorial



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.8. Gabinete Militar

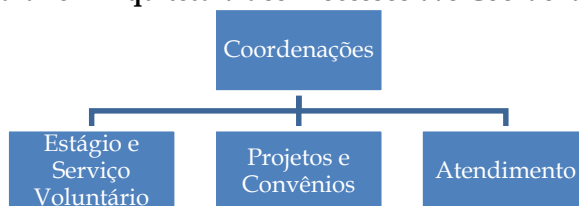
Figura 72 - Arquitetura dos Processos do Gabinete Militar



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.9. Coordenações

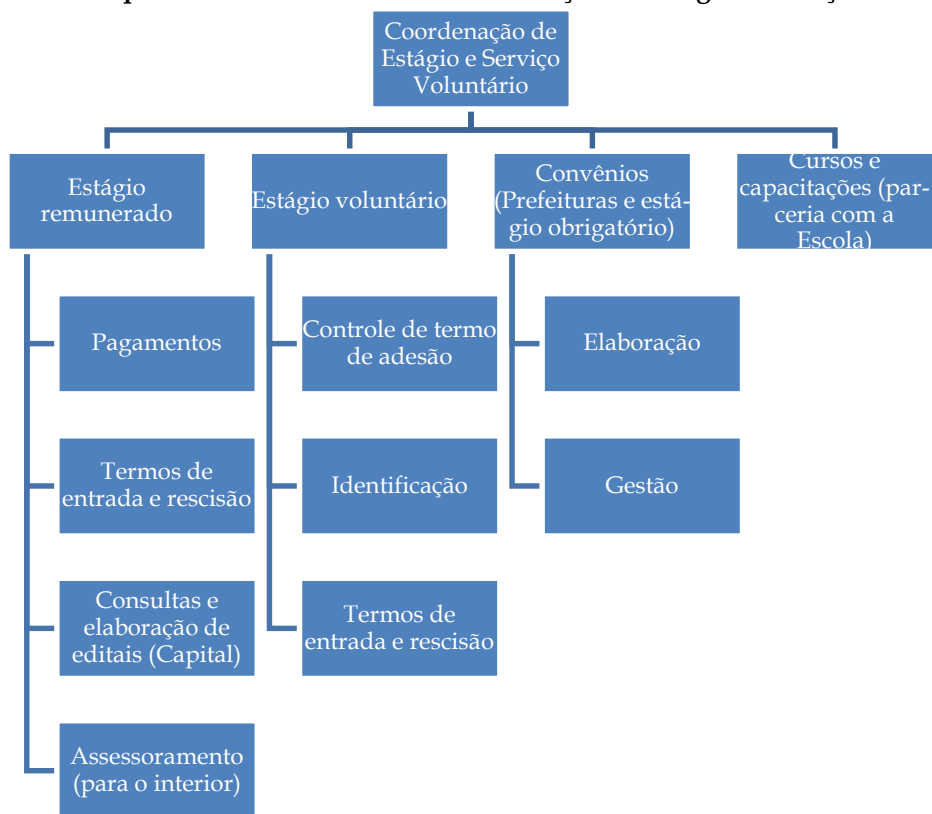
Figura 73 - Arquitetura dos Processos das Coordenações



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.9.1. Estágio e Serviço Voluntário

Figura 74 - Arquitetura dos Processos da Coordenação de Estágio e Serviço Voluntário



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.9.2. Projetos e Convênios

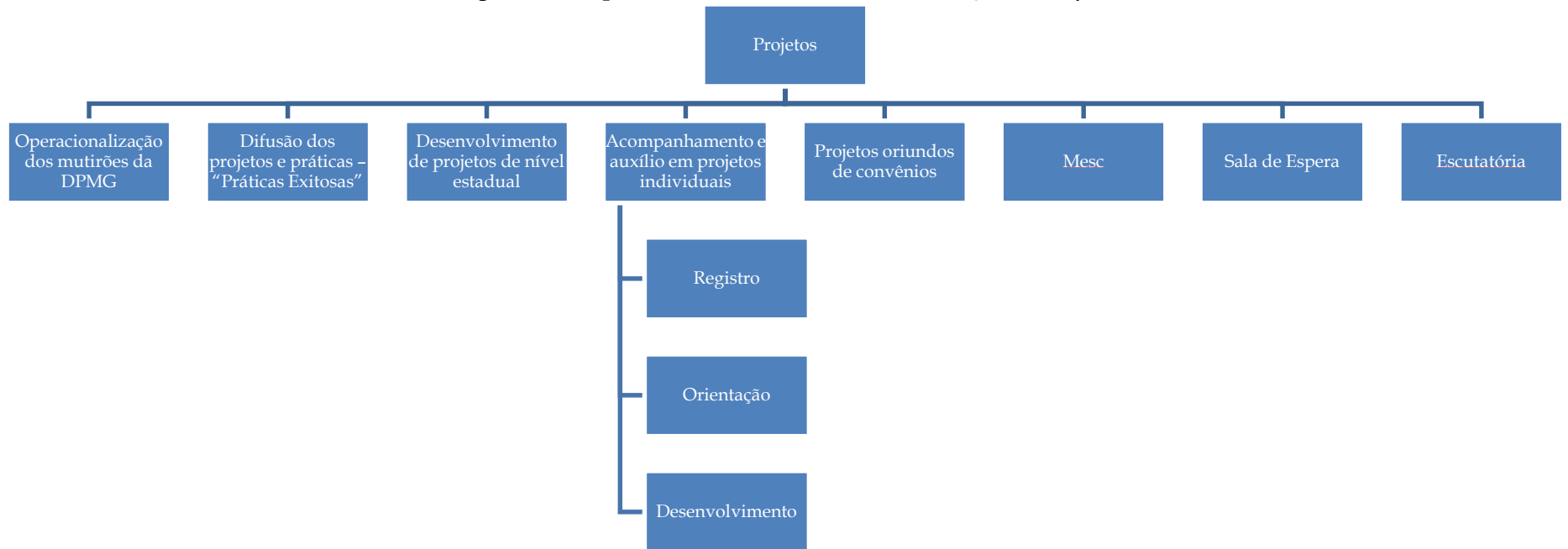
Figura 75 - Arquitetura dos Processos da Coordenação de Projetos e Convênios



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.9.2.1. Projetos

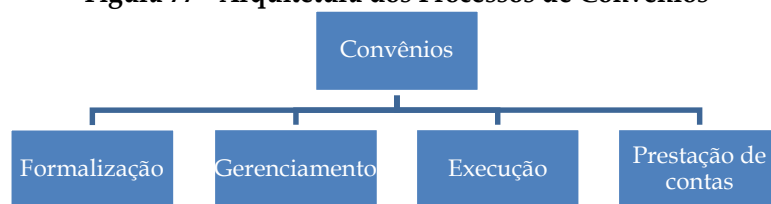
Figura 76 - Arquitetura dos Processos da Coordenação de Projetos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.9.2.2. Convênios

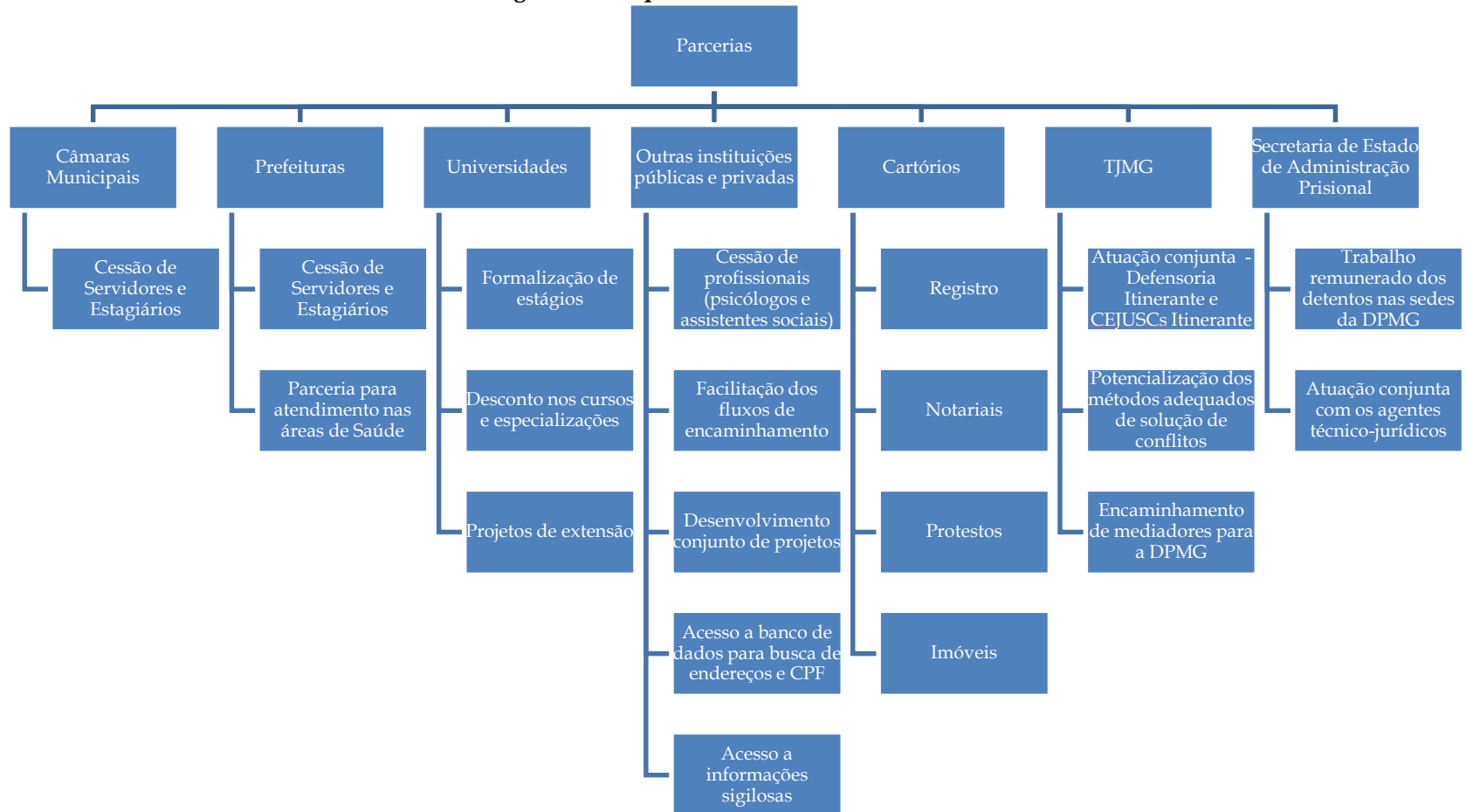
Figura 77 - Arquitetura dos Processos de Convênios



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.9.2.3. Parcerias

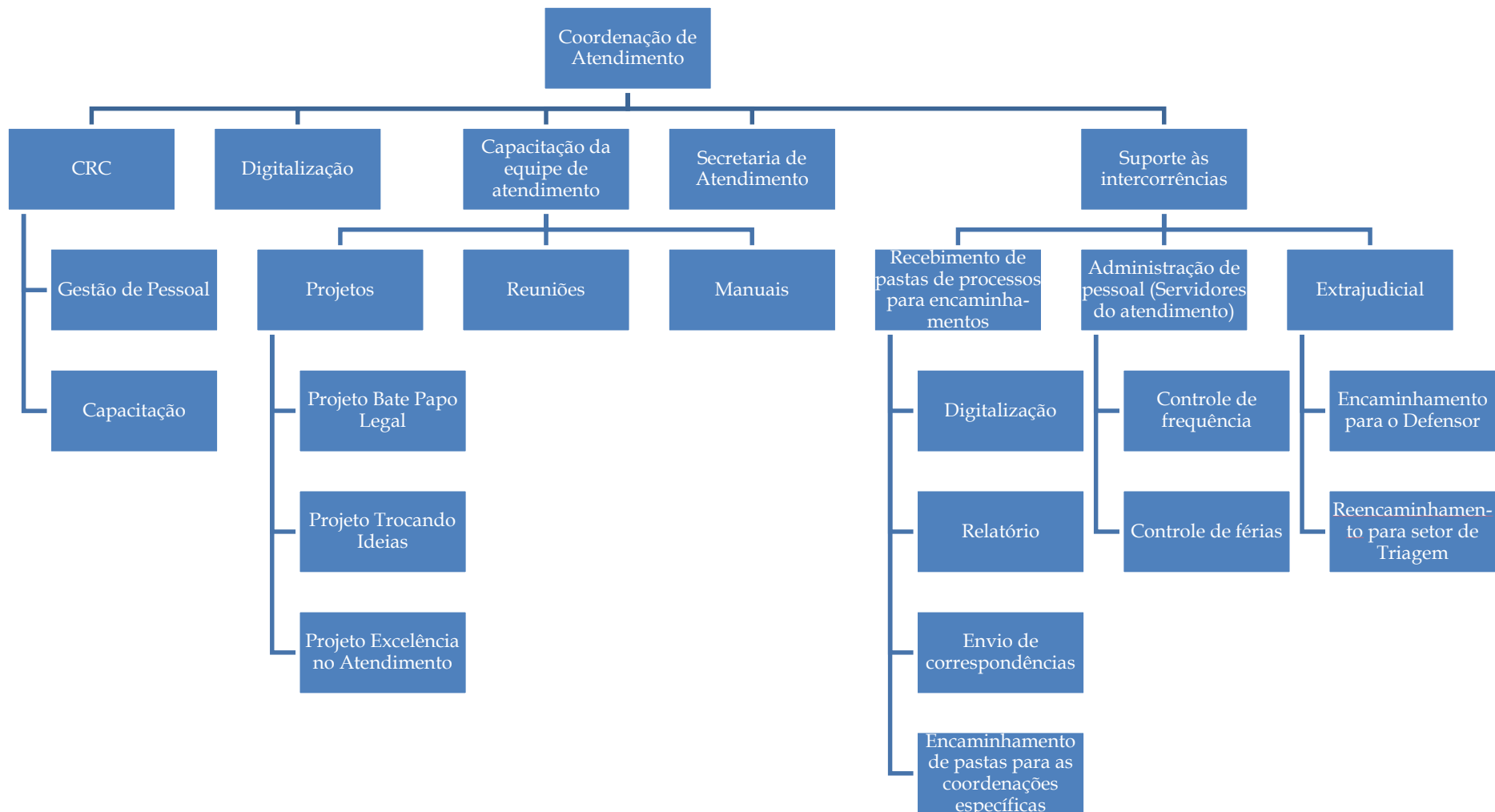
Figura 78 - Arquitetura dos Processos de Parcerias



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.9.3. Coordenação de Atendimento

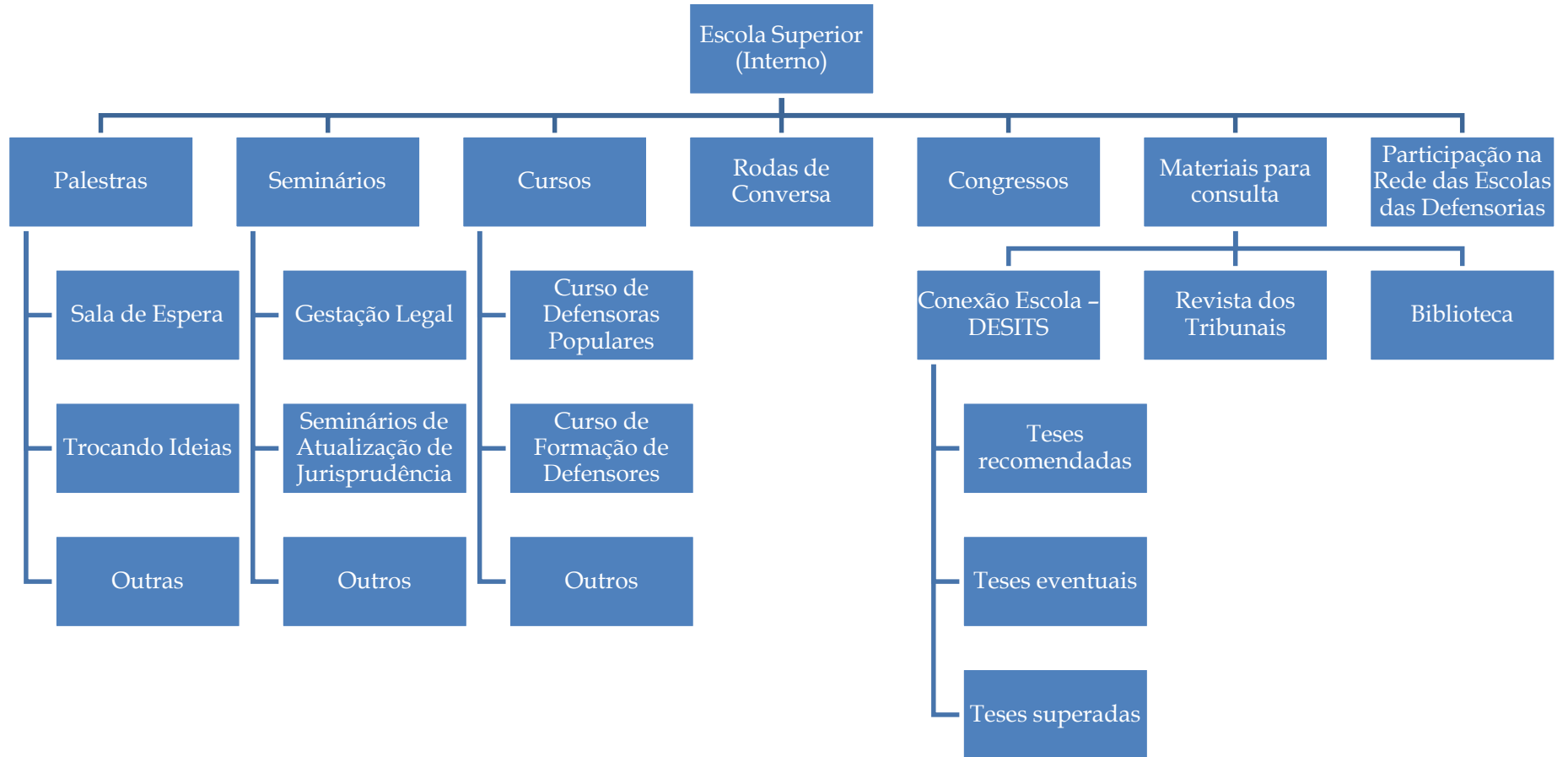
Figura 79 - Arquitetura dos Processos da Coordenação de Atendimento



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.10. Escola Superior (Interno)

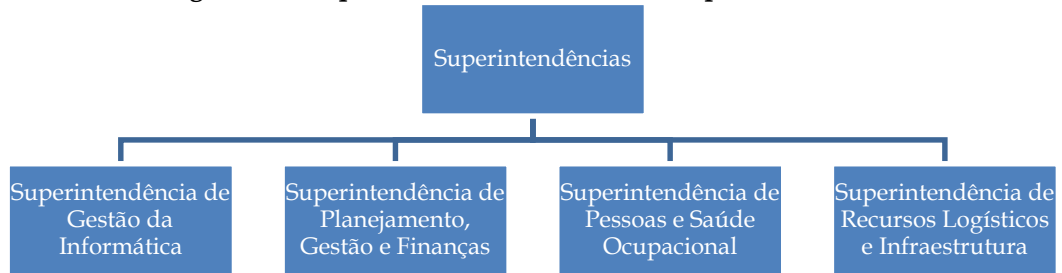
Figura 80 - Arquitetura dos Processos da Escola Superior (Interno)



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11. Superintendências

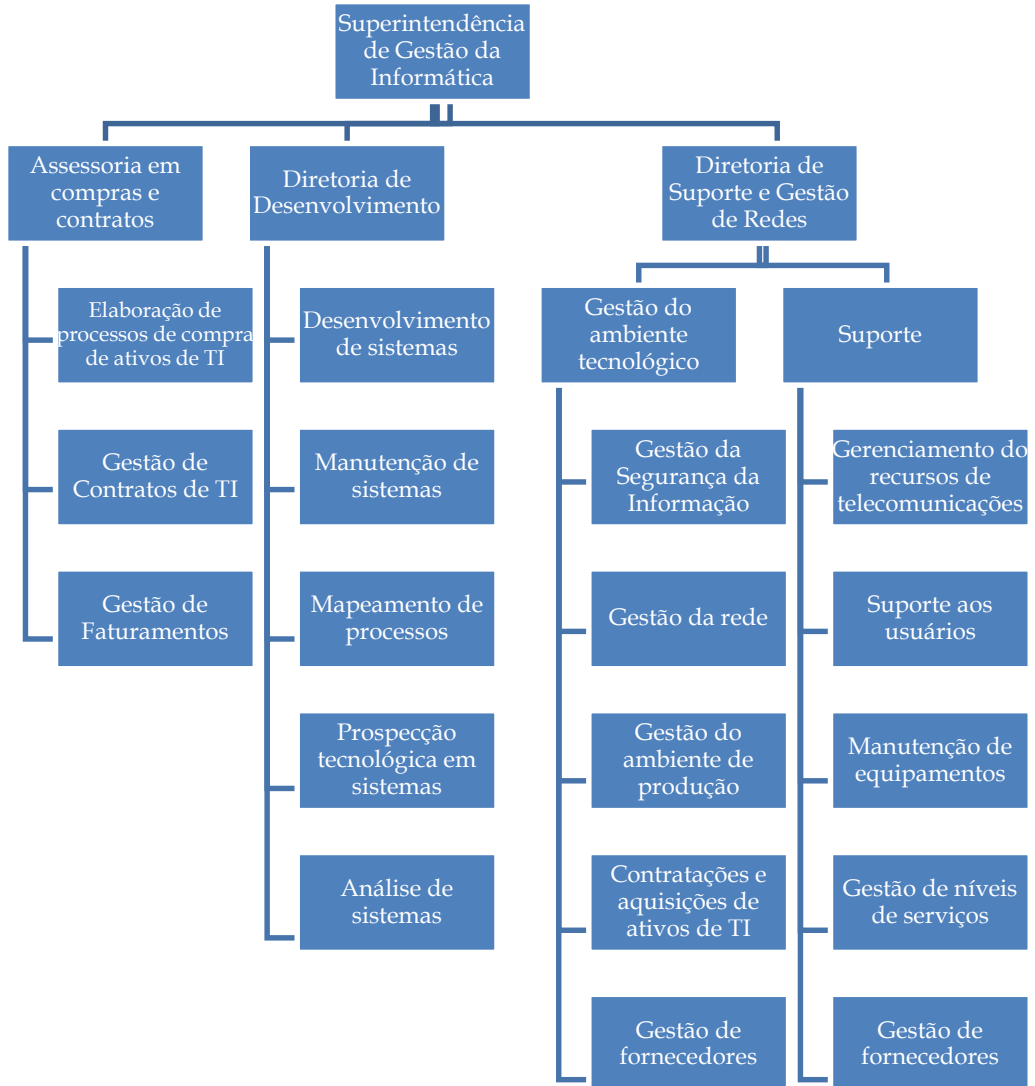
Figura 81 - Arquitetura dos Processos das Superintendências



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.1. Superintendência de Gestão da Informática

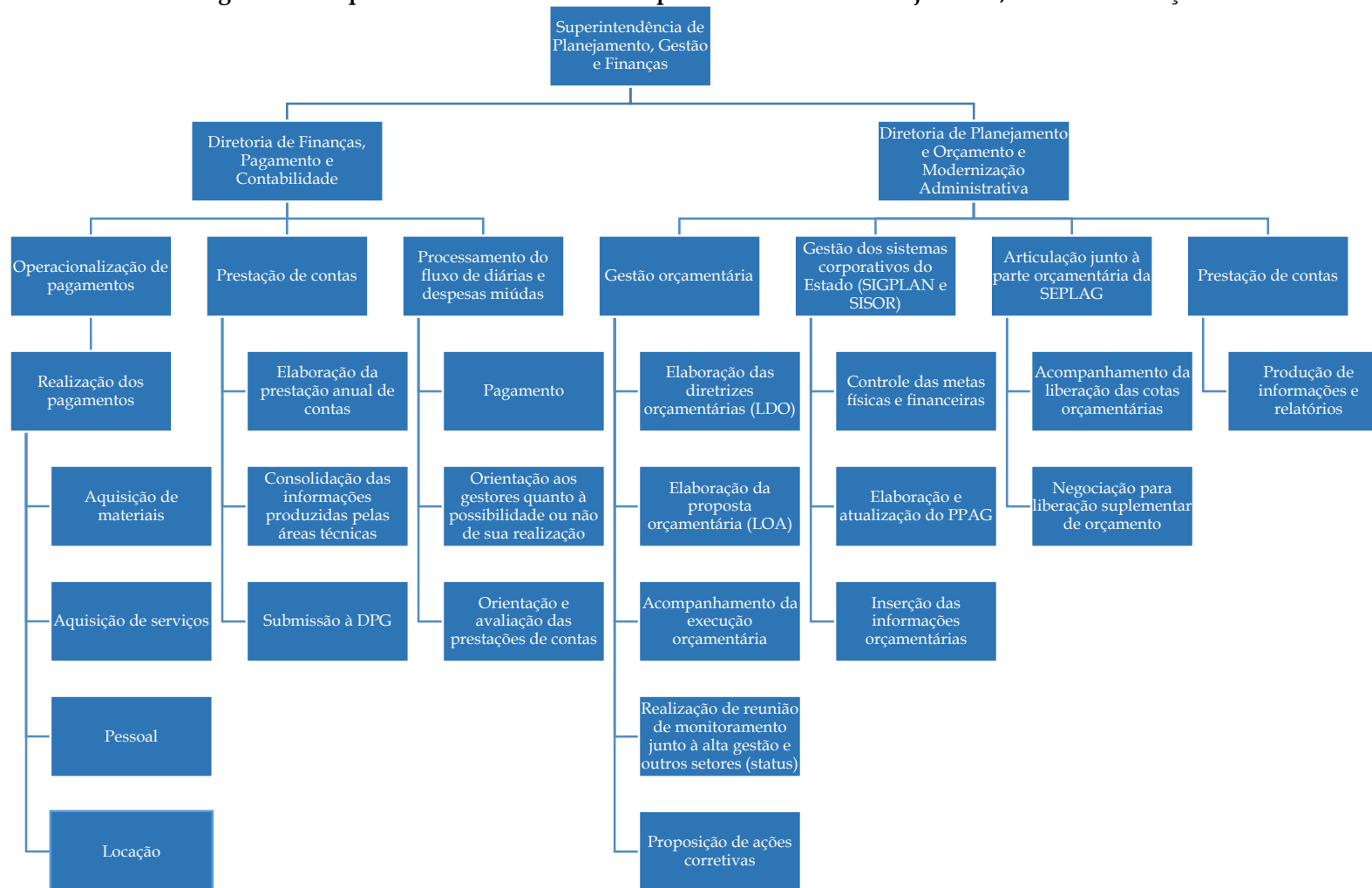
Figura 82 - Arquitetura dos Processos da Superintendência de Gestão da Informática



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.2. Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

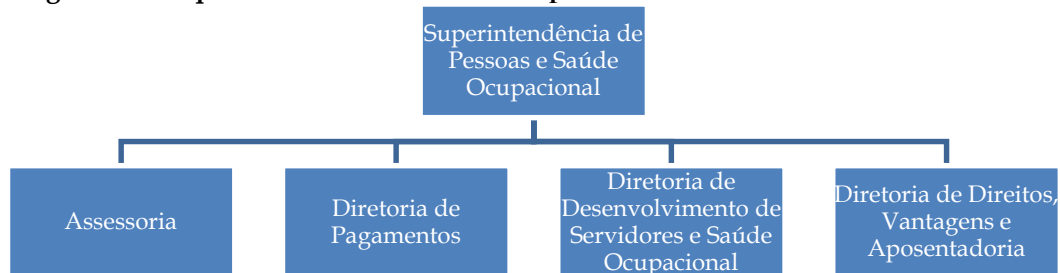
Figura 83 - Arquitetura dos Processos da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.3. Superintendência de Pessoas e Saúde Ocupacional

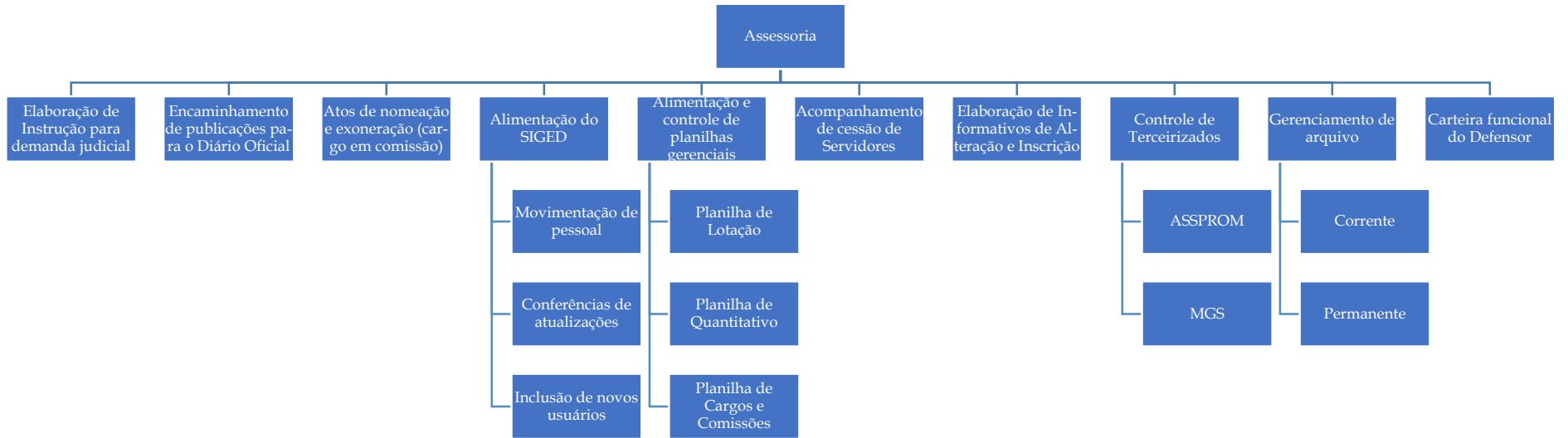
Figura 84 - Arquitetura dos Processos da Superintendência de Gestão da Informática



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.3.1. Assessoria

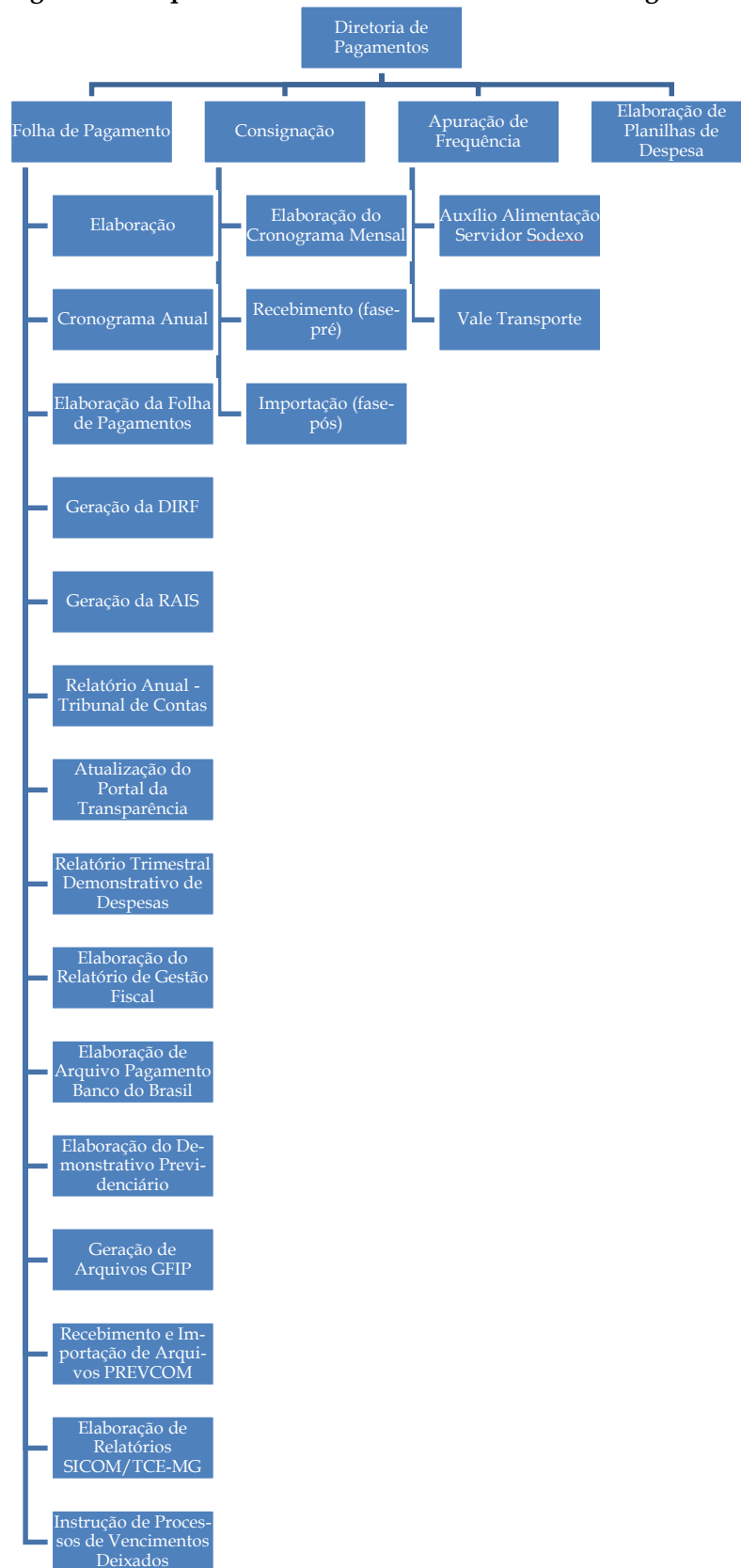
Figura 85 - Arquitetura dos Processos da Assessoria



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.3.2. Diretoria de Pagamentos

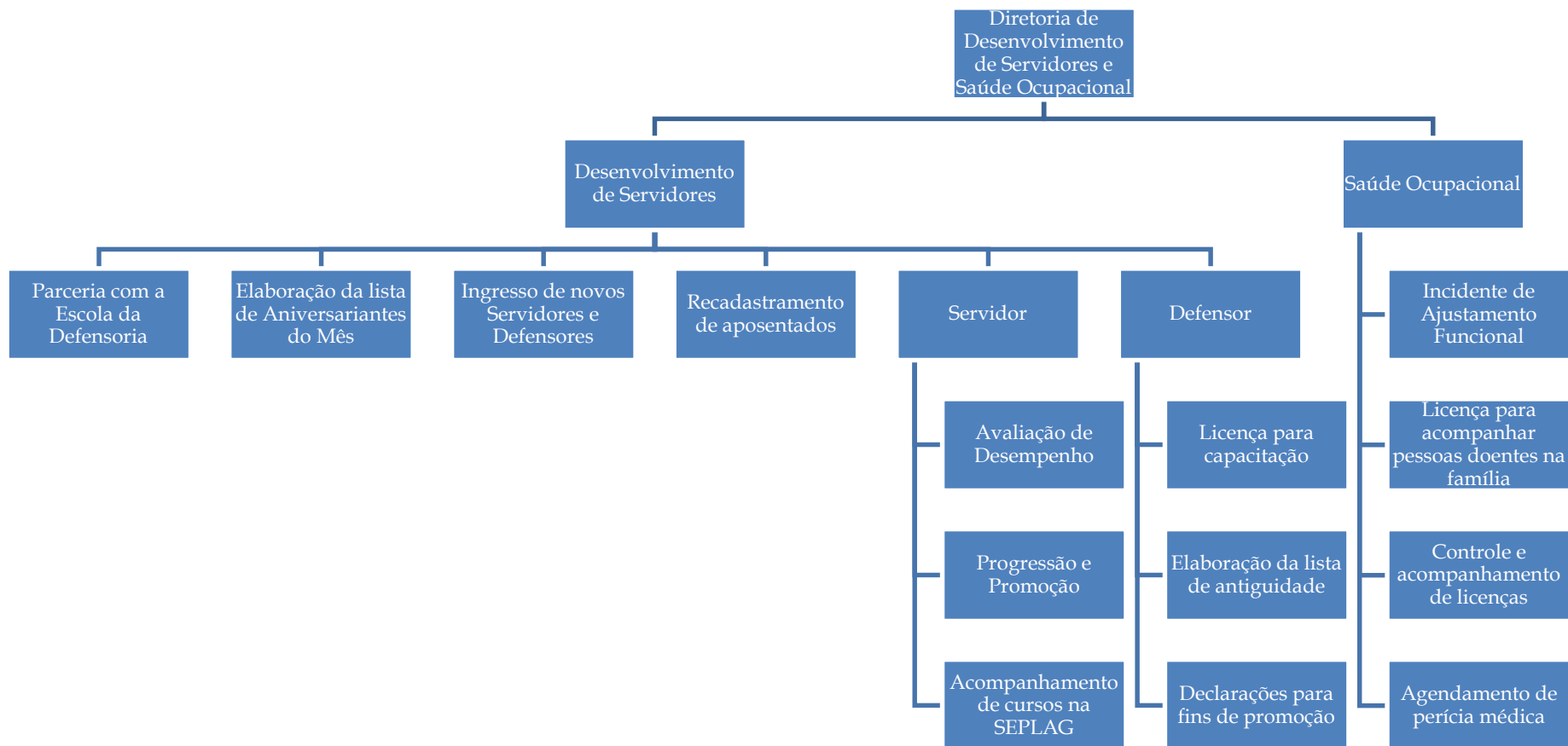
Figura 86 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Pagamentos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.3.3. Diretoria de Desenvolvimento de Servidores e Saúde Ocupacional

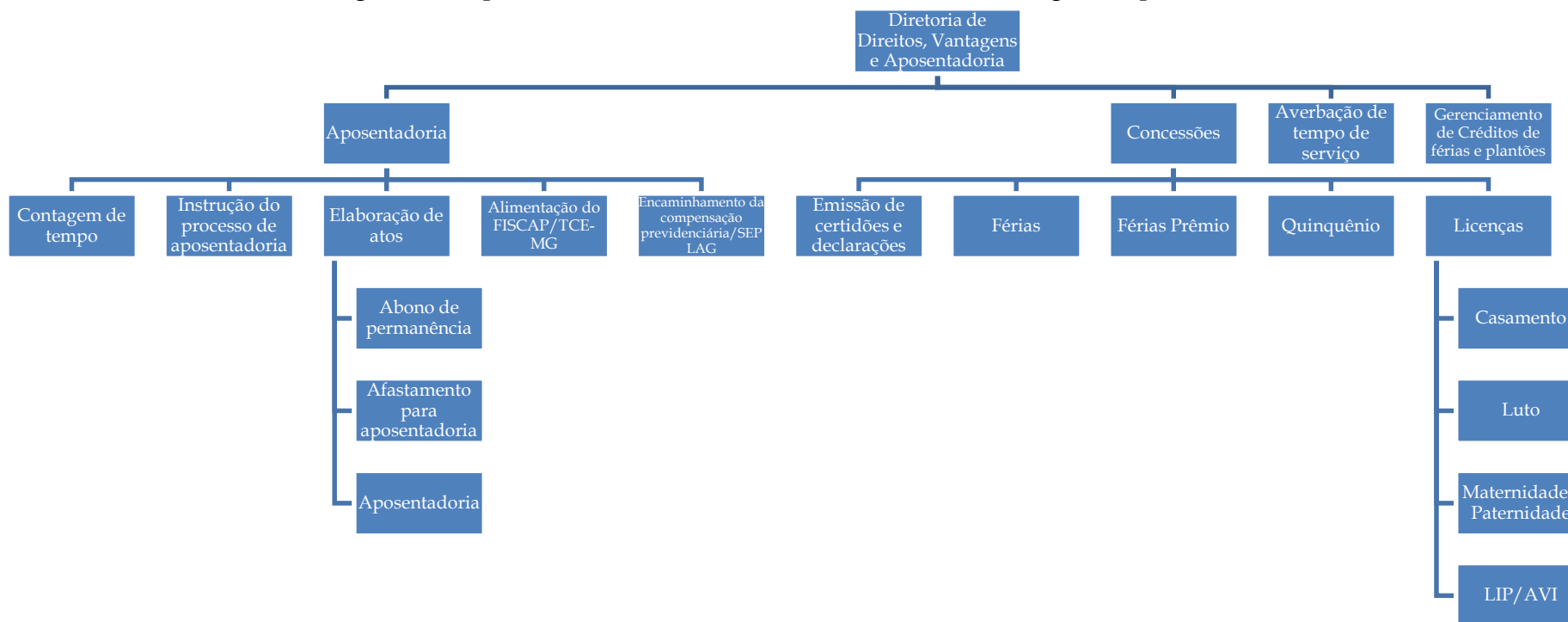
Figura 87 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Desenvolvimento de Servidores e Saúde Ocupacional



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.3.4. Diretoria de Direitos, Vantagens e Aposentadoria

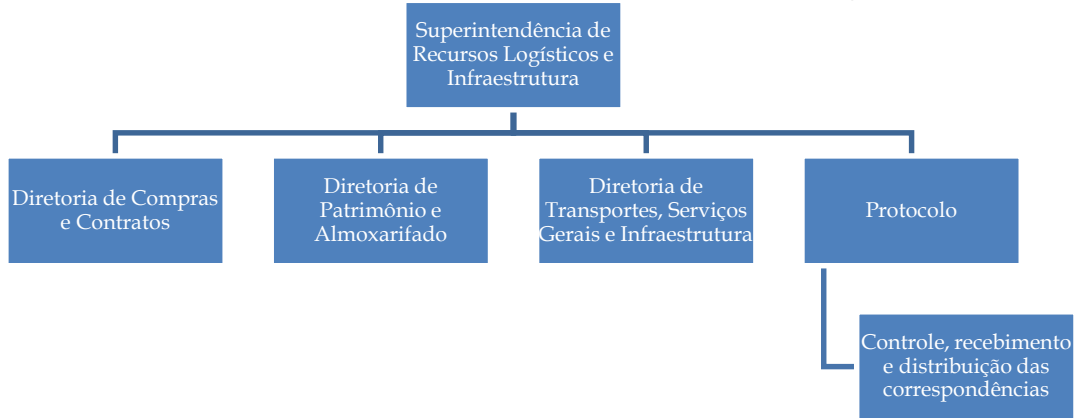
Figura 88 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Direitos, Vantagens e Aposentadoria



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.4. Superintendência de Recursos Logísticos e Infraestrutura

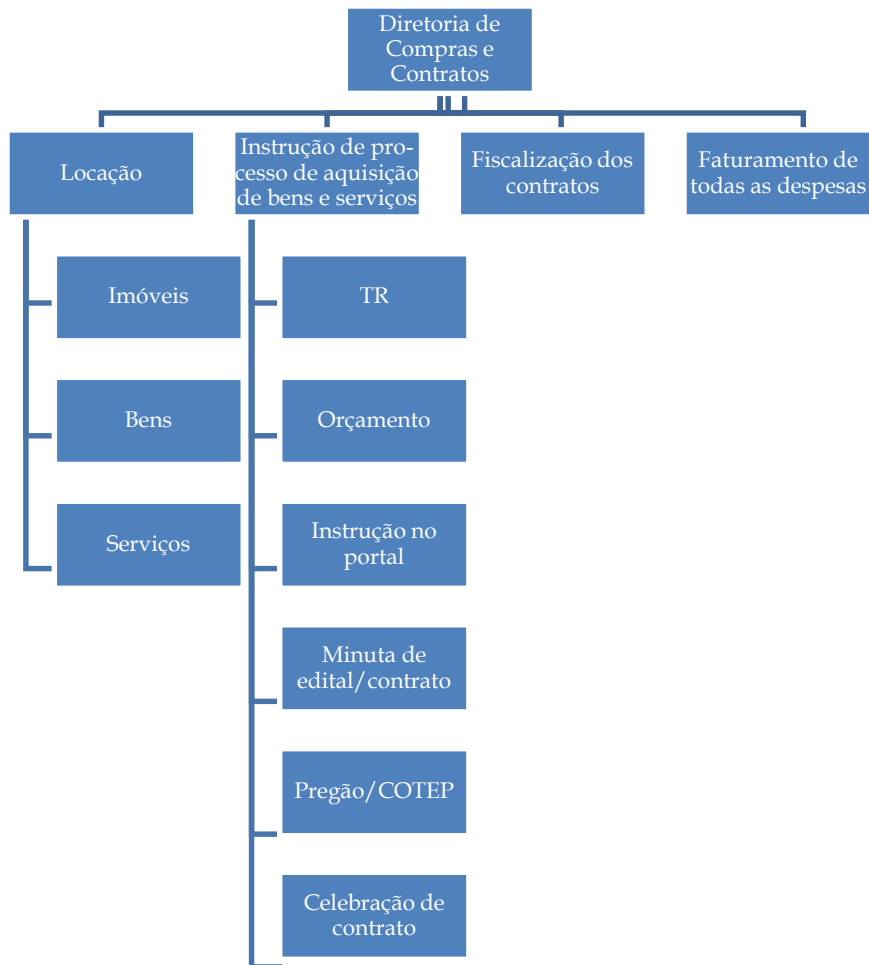
Figura 89 - Arquitetura dos Processos da Superintendência de Recursos Logísticos e Infraestrutura



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.4.1 Diretoria de Compras e Contratos

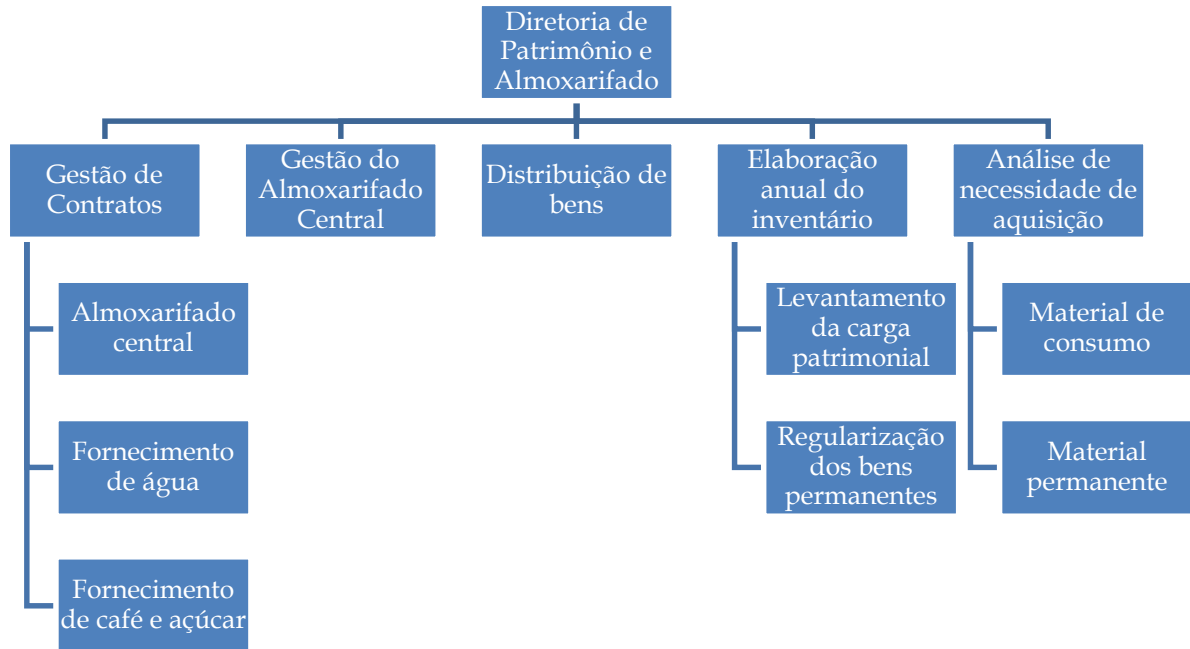
Figura 90 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Compras e Contratos



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.4.2. Diretoria de Patrimônio e Almojarifado

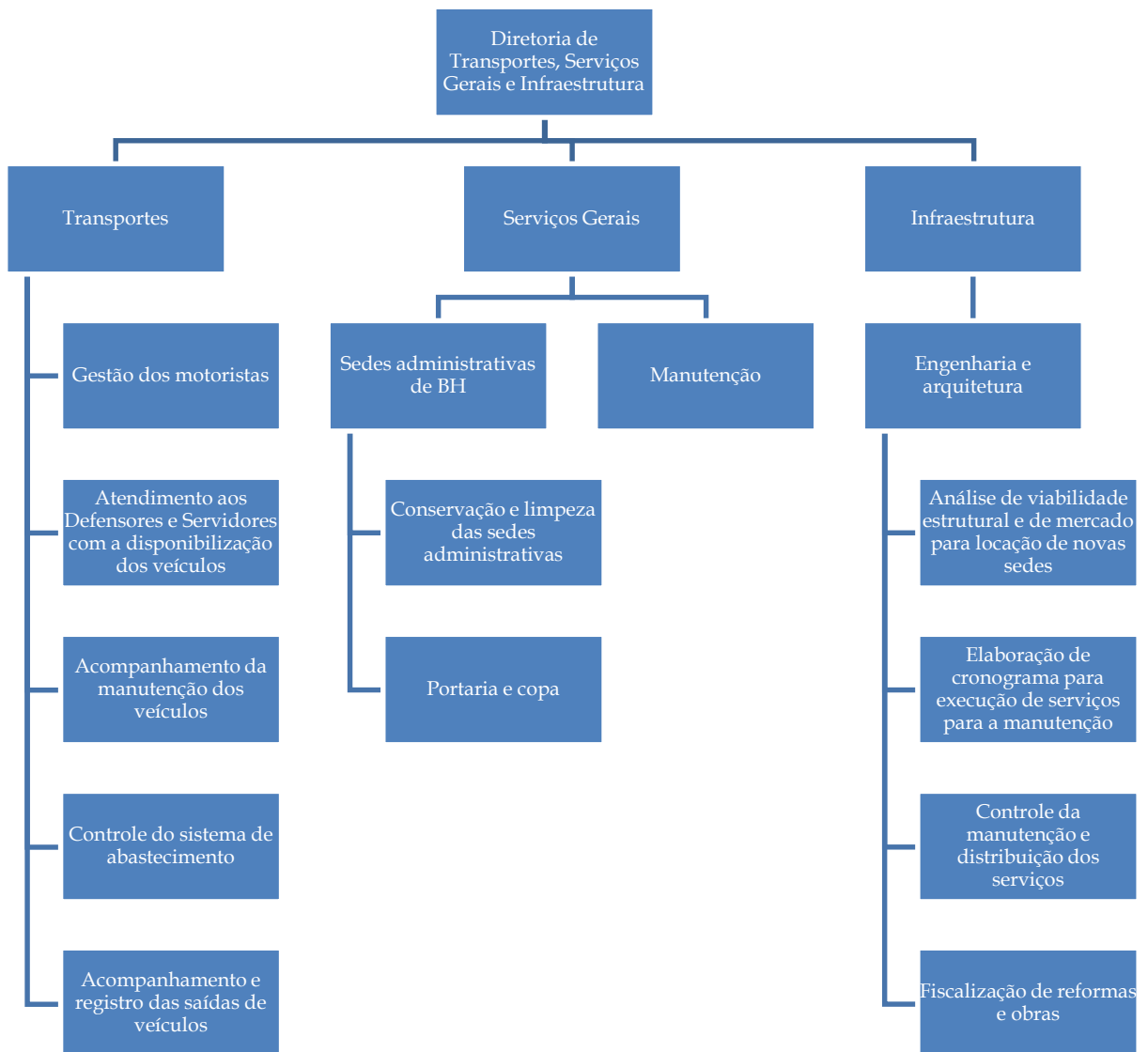
Figura 91 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Patrimônio e Almojarifado



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.11.4.3. Diretoria de Transportes, Serviços Gerais e Infraestrutura

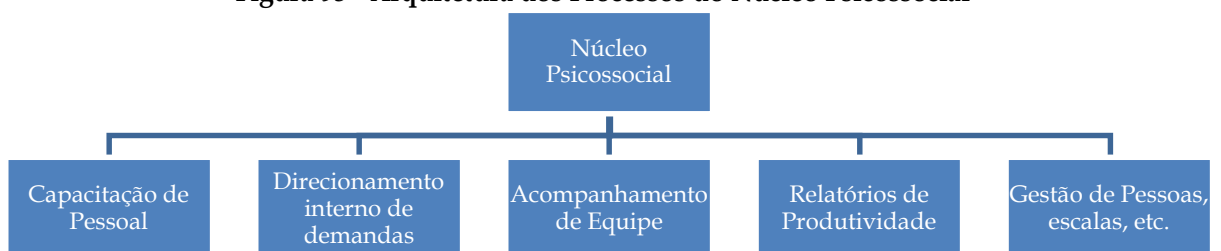
Figura 92 - Arquitetura dos Processos da Diretoria de Transportes, Serviços Gerais e Infraestrutura



Fonte: Fundação João Pinheiro.

5.12. Núcleo Psicossocial

Figura 93 - Arquitetura dos Processos do Núcleo Psicossocial



Fonte: Fundação João Pinheiro.

6. Agenda de Melhorias

Ao observarmos a Cadeia de Valor da DPMG, verificamos como o Planejamento Estratégico será importante para a consolidação de novos padrões de funcionamento na Defensoria. Observa-se pelo levantamento dos processos que a Atuação Judicial veio amadurecendo ao longo dos anos, mas que a Atividade Extrajudicial e a Educação em Direitos ainda precisam evoluir. Dessa forma, percebe-se que a organização se sustenta por três grandes eixos de atuação, mas que ainda precisam prosperar em seus modelos de gestão.

Não bastasse a complexidade de três eixos de atuação tão robustos, a gestão na DPMG ainda é muito fragmentada. As instâncias de gerenciamento e decisão (Conselho Superior, Defensoria Geral, Corregedoria) ainda não funcionam da forma orquestrada como deveriam, o que acaba por permitir que cada Núcleo, Área, Especializada ou Comarca seja responsável pela sua própria estratégia, desvinculando-se de um modelo institucional de funcionamento.

Uma Cadeia de Valor de tamanha abrangência e complexidade não permite tal deslize no gerenciamento. Uma estratégia deve ser construída, em primeiro lugar, no nível macro, de toda a organização. Se assim o for, as ações e projetos serão transversais e beneficiarão as múltiplas atividades de valor do órgão. Atualmente existem somente estratégias no nível local e os diversos responsáveis pelas Atividades de Valor acabam por enfatizar mais a execução do que o pensamento estratégico focado no futuro.

É importante ressaltar que, durante o levantamento de informações, percebeu-se que grande parte dos Servidores e Defensores que fazem parte dos quadros da DPMG ainda não conseguem enxergar a organização na dimensão que ela possui. Todo o mapeamento da Cadeia de Valor mostra a proporção exata da complexidade e dos desafios que serão enfrentados pela Defensoria.

Por fim, todo o mapeamento da Cadeia de Valor nos levou a produzir um diagnóstico com uma série de pontos de atenção que a DPMG deve considerar nos próximos anos. Com o intuito de facilitar a absorção dessas ideias na estratégia da organização, produzimos um quadro resumo com as principais observações feitas no

relatório até o momento. Ele recebe o nome de Agenda de Melhorias e seu propósito é fomentar a reflexão na DPMG.

Quadro 1 - Resumo das Iniciativas a Serem Adotadas para Solução de Lacunas na Cadeia de Valor

Lacuna Identificada	Cadeia de Valor	Propostas de Solução
Baixo Desenvolvimento Institucional da Agenda Extrajudicial	Finalística	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da Arquitetura Organizacional. • Institucionalização da Agenda de trabalho Extrajudicial.
Complexidade da Cadeia de Valor Judicial	Finalística	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da Arquitetura Organizacional com adoção de estratégias que garantam escala no atendimento. • Adoção de soluções digitais de Atendimento. • Adoção de Estratégias de Desenvolvimento Humano.
Trabalho da Escola da DPMG ainda incipiente	Finalística	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os processos acadêmicos e gestão da Escola da DPMG.
Baixo grau de informatização do processo de atendimento na DPMG	Finalística	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do novo SIGED. • Implantação do SEI. • Criação da Base de Conhecimento da DPMG.
Necessidade de maior número de profissionais no Gabinete para acompanhar os processos de gestão e de apoio	Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar com a SEPLAG a vinda de novos EPPGGs. • Investir em sistemas informatizados para gestão da área meio.
Alto volume de processos, mas baixa gestão dos mesmos	Finalística	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de modelos estruturados e coordenados de gestão dos processos de trabalho. • Criação do Escritório de Projetos para acompanhamento da transformação de processos

Fonte: Fundação João Pinheiro

Referências Bibliográficas

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, Casa Civil, 1988.

_____. **Lei Complementar nº 80 de 12 de Janeiro de 1994**. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. Brasília, Casa Civil, 1994.

_____. **Lei nº 13.105 de 16 de Março de 2015**. Brasília, Casa Civil, 2015.

MINAS GERAIS. **Guia para Melhoria de Processos do Governo de Minas Gerais - Versão 2.0**. Imprensa Oficial de Minas Gerais. Belo Horizonte. Disponível em: <http://planejamento.mg.gov.br/sites/default/files/documentos/inovacao/inovacao-em-processos/guia-melhoria-versao-2.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2016.