

Benchmarking de Prestação de Assistência Jurídica em Tutela Coletiva pelas Defensorias Públicas

Liana Lidiane Pacheco Dani (FGV EBAPE e Defensoria Pública da União)

Carla Carvalho da Veiga (FGV EBAPE)

Políticas Públicas e práticas de gestão de acesso à justiça

RESUMO

O objetivo deste relatório técnico é apresentar benchmarking das práticas e devolutivas de gestão estratégica na prestação de assistência jurídica em tutela coletiva pelas Defensorias Públicas estaduais e federal. Assim, o trabalho foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa, realizada pela investigação e análise documental de dados institucionais disponibilizados nas páginas oficiais da Defensoria Pública da União e Defensorias Públicas Estaduais e do Distrito Federal, em setembro do ano de 2023. Os resultados contribuem para compor um panorama da maturidade no âmbito de defensorias públicas, e revelam que não há cultura de disponibilização de relatório de gestão e prestação de contas que contemplem indicadores de desempenho em tutela coletiva. Os dados disponibilizados demonstram que a tutela coletiva é voltada a grupos identitários, contudo sem recorte de gênero, raça, etário e regional, e que as informações apresentadas não são sistematizadas, acarretando em baixo *accountability*, o que interfere na construção de valor público e transparência na devolutiva junto à sociedade.

1. Introdução

O presente relatório técnico traz como foco de análise o serviço de assistência jurídica integral e gratuita prevista na Constituição Federal, em sede dos artigo 5º, inciso LXXIV, que prescreve que: “o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos” (Constituição Federal, 1988), dispondo o artigo 134 que cabe à Defensoria Pública prover tal assistência jurídica em tutela individual e coletiva.

O objetivo deste relatório é apresentar benchmarking das práticas e devolutivas de gestão estratégica na prestação de assistência jurídica em tutela coletiva pelas Defensorias Públicas do distrito federal, estaduais e federal, como medida a atender ações de accountability e prestação de contas à sociedade, refletindo a maturidade institucional.

Para medir a prestação de assistência jurídica da DPU em tutela coletiva é importante entender do que se trata a atuação em tutela coletiva no âmbito da Defensoria Pública, visto que abarca tanto o atendimento a assistência jurídica para exercício de direitos difusos, quanto os direitos coletivos stricto sensu. Os primeiros são indivisíveis, com absoluta indeterminação dos titulares, tendo como exemplo o direito ao meio ambiente sadio, direito à segurança pública,



etc. Já o direito coletivo *stricto sensu* há relativa indeterminação dos titulares, mas ligados a um fato comum, como o direitos dos consumidores. (Gonçalves Filho, 2015; Miranda, 2019).

Outra atuação em tutela coletiva se dá na assistência jurídica para atendimento a direitos individuais homogêneos, sendo aqueles direitos subjetivos, individuais, conectados entre si por uma relação de afinidade, o que permite a defesa coletiva de todos, tendo como exemplo o diagnósticos em diversas demandas individuais de frustração a uma política pública da qual teriam direito, pelos mesmo fundamentos, logo, ensejando medida coletiva de saneamento da política pública (Gonçalves Filho, 2015; Miranda, 2019).

Neste sentido, para mensuração das ações previstas em sede de planejamento estratégico e prestação de contas, importante definir em sede dos processos de trabalho existentes o que atende a alimentação de indicadores de desempenho, como conjunto de medidas usadas para avaliar a performance ao longo do tempo, a fim de subsidiar o gestor público com informações quanto à implementação dos programas e resultados desejados, abrangendo monitoramento e avaliação (Januzzi, 2022).

2. Referencial Teórico

A realização e análise de benchmarking das práticas e devolutivas de gestão estratégica na prestação de assistência jurídica em tutela coletiva pelas Defensorias Públicas estaduais e federal foi conduzida sob a luz da doutrina sobre *accountability* e delimitação da assistência jurídica em tutela coletiva, tangenciando a ciência de administração pública e direito.

Neste sentido, o entendimento da doutrina a *accountability* em Defensoria Pública é contundente no sentido de que o fomento de indicadores de desempenho, alinhados ao plano estratégico e à ação institucional, torna possível o compartilhamento de informações com o público interno e externo, conferindo maior transparência e *accountability*, construindo valor público e consolidando a governança institucional, considerando o compartilhamento do planejamento, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas traduzidas em serviços públicos.

2.1 *Accountability* em Defensoria Pública e gestão estratégica

A identificação das características da prestação de assistência jurídica pela Defensoria Pública se dá partindo de conceitos integrados ao contexto de serviços prestados (Buta, 2016). Logo, na descrição de serviços é importante prover de significado o construto “prestação de assistência jurídica” cuja definição pode se dar baseada em critérios sociotécnicos.

A medição da ação de prestação de assistência jurídica em tutela coletiva, com o estabelecimento de indicadores de desempenho, relaciona-se, na literatura de Administração Pública, à construção de valor público e respectiva governança pública, para prestação de *accountability*.



Neste afã se percebe conexão entre as ciências do Direito e da Administração Pública, uma vez que no exercício da litigância estratégica em tutela coletiva, estudada no campo do Direito, a Defensoria Pública atua como ator estatal no monitoramento e avaliação de políticas públicas formuladas à população em situação de vulnerabilidade econômica e social, integrando extrajudicialmente e judicialmente o debate quando há frustração na prestação de serviços públicos.

Há dificuldade de institucionalização de práticas de *accountability* a superar o enfoque de controle formal legalista, que privilegia os aspectos financeiros e orçamentários do controle, desconsiderando-se o fato de que a prestação de contas implica na produção de informações substantivas, às quais devem permitir a participação ativa dos cidadãos na avaliação do desempenho das políticas públicas (Klein JR., 2020).

Buta, Teixeira e Fernandes (2022) reforçam, ainda, que a missão da Defensoria Pública alcança o litígio direto contra o Estado, a fim de garantir a prestação de serviços públicos, bem como superar abusos e desvios por parte do governo na aplicação da lei. Dentre os achados tem-se que o *accountability* é importante variável indutora de desempenho, pois influencia-o positivamente.

A comunicação perante a sociedade civil visa municiá-la de conhecimento sobre questões inerentes à coletividade. Neste sentido, se percebe necessária a institucionalização dos canais de prestação de contas e informação (Macedo, 2015). No referido artigo se apresenta a carência da Defensoria por meios efetivos de comunicação com seus *stakeholders*, principalmente os usuários dos serviços de assistência jurídica, acarretando prejuízo à participação popular na edificação das políticas de acesso à justiça, bem como na contrapartida da Defensoria Pública em conhecer os anseios de tutela coletiva.

Há um ciclo virtuoso quando da integração da gestão estratégica e indicadores de desempenho aliada à prática de *accountability* com a criação de valor público (Yang, 2016), uma vez que a abordagem atende critérios de governança para construção de capacidade operacional com recursos internos e externos da organização, alcançando, ainda, critérios de ética que abraçam preceitos constitucionais e superação de relações de poder e polaridade ideológica, conferindo transparência às decisões.

Agregando a este entendimento, o estudo de Conteh (2013) soma-se ao conceito apresentado por Yang (2016) quanto à necessidade do processo integrador de participação, legitimação e implementação ser fundamental para a construção do valor público e definição de ações de governança.

A implementação deste processos integrador com foco em gestão de desempenho alcança de forma sistemática e complexa, os problemas de desempenho, estando em constante busca de formas, métodos e técnicas de controle. Uma das prioridades desta abordagem é identificar os princípios que formam e implementam um sistema eficaz de gestão do desempenho que conduza à excelência no campo de atividade no qual as organizações operam (Ciobănică, 2016).



Sendo assim, o constante monitoramento da gestão de desempenho, com foco nas políticas institucionais e na composição da força de trabalho com valorização no processo de participação, legitimação e implementação de inovação institucional, viabiliza o alcance de atendimento a indicadores e metas de forma mais transparente e participativa.

Logo, o embasamento em evidências é a melhor forma de traçar ações estratégicas bem-sucedidas, compilando-se proposições a serem testadas em diferentes cenários, formulados com base na conexão entre pessoas, o processo e os planos (*people, process and plan*), a fim de atingir a execução bem-sucedida do plano de implantação do planejamento estratégico (George, 2021).

Percebe-se a gestão estratégica como o conjunto de ações implementadas por uma instituição a fim de obter bons resultados independentemente do cenário externo que estiver enfrentando. Considera-se a abrangência de desafios da gestão estratégica porque implica nas necessidades de adaptação da instituição para absorver e processar com antecedência sinais de fraqueza ou impacto advindos do ambiente em crescente complexidade (Maertins, 2016).

Assim, é consabido que a elaboração e a implementação de políticas públicas exigem não só a reunião de informações e indicadores para diagnósticos, a fim de subsidiar o processo de formulação, execução, monitoramento e avaliação das ações governamentais, mas também a produção de informações e construção de indicadores, considerando informações institucionais relativas à realização de ações e ao mapeamento dos processos de trabalho (Figueira, 2015).

O acompanhamento de ações em termos da eficiência no uso dos recursos, da eficácia no cumprimento de metas e da efetividade dos seus desdobramentos sociais se dá pelo monitoramento de dados administrativos e pelas estatísticas disponíveis. Assim, a escolha de indicadores sociais deve ser pautada pela aderência deles a um conjunto de propriedades desejáveis e pela lógica da aplicação (Januzzi, 2022).

A imprecisão e a falta de padronização dos dados disponíveis, combinadas à ausência de articulação entre suas unidades produtoras, convergem para um quadro de ineficiência que atende insatisfatoriamente às demandas. Tal fato é agravado quando se percebe que a montagem de sistemas ocorre frente às necessidades imediatas de cada órgão gestor, contribuindo para a imprecisão de dados (Figueira, 2015).

Ademais, eventuais falhas da organização podem ser detectadas pela manutenção de uma mentalidade inadequada ao tratar-se de alguns problemas de gestão e desempenho, mas também pelo uso de métodos novos e multidisciplinares insuficientes. Muitos dos problemas organizacionais são efeito de políticas disfuncionais dentro do sistema, existindo uma correlação significativa entre eles (Ciobănică, 2016).

Registra-se que as próprias informações produzidas pelos processos institucionais atendem à demanda de dados para a construção de indicadores periódicos de monitoramento, devendo ser sistematizados e tratados. A estipulação de procedimentos de coleta e tratamento de informações específicas e confiáveis em todas as fases do ciclo de implementação permite a construção de tais indicadores de monitoramento (Januzzi, 2022).



Assim sendo, a operacionalização da avaliação de resultados das ações empreendidas pelas Defensorias Públicas pode se dar considerando o tamanho da população afetada, o espaço de tempo definido para a referência dos indicadores e a natureza mais objetiva ou subjetiva dos impactos percebidos pela população.

2.2 Prestação de Assistência Jurídica em Tutela Coletiva

O conceito de “tutela coletiva” considera direitos humanos e a tutela coletiva como um todo, abrangendo tanto os direitos difusos (coletivos *lato sensu*), direitos coletivos *stricto sensu* e direito individual homogêneo. Os primeiros, direitos difusos, são indivisíveis, com absoluta indeterminação dos titulares; já nos segundos, há relativa indeterminação dos titulares; enquanto a terceira atuação coletiva se dá nos direitos individuais homogêneos, sendo aqueles direitos subjetivos, individuais, conectados entre si por uma relação de afinidade, o que permite a defesa coletiva de todos (Miranda, 2019).

Relacionar os elementos que convergem, quando da análise dos direitos sob cobertura da tutela coletiva, torna a compreensão mais prática, isto porque os direitos difusos caracterizam-se por serem: (1) essencialmente coletivos; (2) transindividuais de natureza indivisível; tendo por (3) titulares pessoas indeterminadas e indetermináveis, ligadas por circunstâncias de fato. Já os direitos coletivos caracterizam-se por serem: (1) essencialmente coletivos; (2) transindividuais de natureza indivisível; tendo por (3) titulares pessoas ligadas entre si ou com a parte contrária por uma relação jurídica base, sendo que os titulares são sujeitos indeterminados, mas que podem ser determináveis. E, por fim, os direitos individuais homogêneos se caracterizam por serem: (1) acidentalmente coletivos; (2) individuais, porém tratados coletivamente; e (3) decorrentes de origem comum, tendo como titulares sujeitos determinados ou determináveis (Gonçalves Filho, 2015).

Da prestação da assistência jurídica protagonizada pela Defensoria Pública, o artigo 4º, inciso II da Lei Complementar 80/1994, dispõe ser função institucional da Defensoria Pública promover a solução extrajudicial dos litígios, visando à composição entre as pessoas em conflito de interesses. Tendo como meta a redução de volume de demandas judiciais, a fim de desafogar os tribunais, deve-se priorizar a solução extrajudicial de conflitos. A resolução extrajudicial é cabível tanto em demandas individuais quanto coletivas (Gonçalves Filho, 2015).

Há de se ponderar que os instrumentos estratégicos são os mais variados, podendo valer-se de meios judiciais ou extrajudiciais. O exercício junto ao Poder Legislativo pela *advocacy*, divulgação na imprensa, campanhas educacionais, construção de agenda nacional de formação de direitos, seguem como premissa a capacidade de alcançar a defesa de direitos com efeito multiplicador (Amorim & Morais, 2019).

Extrai-se do arcabouço legal que a Defensoria Pública tem potencial para exercer o papel de ombudsman (função pública de canalizar problemas e reclamações da população e defender direitos do cidadão), considerando suas atribuições institucionais (Gonçalves Filho, 2015).



A obra sobre litigância estratégica na Defensoria Pública (Amorim & Morais, 2019) traz um rol exemplificativo quanto à atuação extrajudicial e judicial para identificação de casos de tutela coletiva. O Quadro 1, a seguir, apresenta o conjunto de ações na prestação de assistência jurídica.

Quadro 1: Ações na prestação de assistência jurídica.

I - Instrumentos de atuação extrajudicial:	1. Diálogos Administrativos;
	2. Recomendações;
	3. Termo de Ajustamento de Condutas;
	4. Procedimento para Apuração de Dano Coletivo (PADAC) e o poder de requisição;
	5. Mediação;
	6. Educação em Direitos;
	7. Uso dos Meios de Comunicação;
	8. Audiências Públicas.
II - Litigância Estratégica no Âmbito Judicial:	a) Ação Civil Pública;
	b) Mandado de Segurança Coletivo;
	c) Mandado de Injunção Coletivo;
	d) Pedido de Suspensão de Segurança;
	e) Ação Civil Pública por Ato de Improbidade Administrativa;
	f) Ação Popular;
	g) <i>Habeas Corpus</i> Coletivo;
	h) Atuação defensorial enquanto <i>custos vulnerabilis</i> (guardião dos vulneráveis);
	i) Atuação defensorial nas ações de natureza possessória coletiva;
	j) Intervenção defensorial como <i>amicus curiae</i> (amigo da corte).



Fonte: Amorim & Morais (2019).

Logo, as ações nos processos de trabalho de prestação de assistência jurídica são passíveis de monitoramento e mensuração, inclusive quando da efetiva prestação de assistência jurídica em tutela coletiva.

3. Metodologia de Pesquisa

O roteiro metodológico contemplou a investigação e análise documental de dados institucionais disponibilizados nas páginas oficiais da Defensoria Pública da União e Defensorias Públicas Estaduais e do Distrito Federal, durante o mês de setembro de 2023, permitindo a (i) análise documental da legislação federal e atos normativos internos, bem como outros documentos institucionais da Defensoria Pública da União incluindo o levantamento dos indicadores de tutela coletiva vigentes na instituição; (ii) levantamento de congêneres de defensorias estaduais e distrito federal para benchmarking.

A análise documental da legislação federal, atos normativos internos e outros documentos institucionais incluiu: (i) o Plano Estratégico; (ii) os Relatórios de Gestão 2021 e 2022, (iii) carta de serviços e informações aleatórias nos sites oficiais, tendo como palavra-chave de pesquisa “tutela coletiva”; (vi) o arcabouço normativo e doutrinário referente a tutela coletiva.

Os documentos escolhidos atendem o que dispõe a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei n.º 12.527/2011 e a coleta de dados se deu na perspectiva de análise de conteúdo BARDIN (2006), alcançando as fases de (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) recorte, tratamento, inferência e interpretação.

4. Resultados e Discussão

A pesquisa teve como ponto de partida o estudo sobre a prestação de assistência jurídica em tutela coletiva realizada pelas Defensorias Públicas da União, dos Estados e do Distrito Federal, considerando as informações disponibilizadas nas páginas oficiais em plataforma web.

Considerando que a Defensoria Pública brasileira, por missão constitucional, alcança a prestação de assistência jurídica integral, inclusive em tutela coletiva, a pesquisa operou levantamento da atuação em tutela coletiva pelas Defensorias Públicas nos Estados e Distrito Federal.

Foram relacionados documentos, quando existentes em compartilhamento público, nos sites oficiais das instituições em plataforma web, que fazem menção à prestação de assistência jurídica em tutela coletiva, quais sejam: Plano Estratégico, Relatório de Gestão, compartilhamento de Indicadores de Tutela Coletiva, Carta de Serviços, menção em links no site oficial da instituição em plataforma web, e validação de Cadeia de Valor. A tabela com levantamento de dados é compartilhada abaixo:



Quadro 2: Levantamento documental sobre prestação de assistência jurídica em tutela coletiva das Defensorias Públicas Estaduais, do Distrito Federal e do DPU

Defensoria	site	Plano estratégico	Relatório de Gestão	Indicadores Tutela Coletiva	Carta de Serviços	Cadeia de Valor
DPEAC	https://defensoria.a.c.def.br/	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
DPEAL	https://www.defensoria.al.gov.br/#/?_k=5x3wvh	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
DPEAP	https://defensoria.ap.def.br/	no site	indisponível	indisponível	indisponível	no site
DPEAM	https://defensoria.am.def.br/	no site	indisponível	indisponível	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível
DPEBA	https://www.defensoria.ba.def.br/	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
DPECE	https://www.defensoria.ce.def.br/	no site	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
DPDF	https://www.defensoria.df.gov.br/	no site	no site	indisponível	Menção DH	indisponível
DPEES	https://www.defensoria.es.def.br/	no site	no site	indisponível	indisponível	indisponível
DPEGO	http://www2.defensoria.go.def.br/	no site mas sem conteúdo	indisponível	no site mas sem conteúdo	indisponível	indisponível
DPEMA	https://defensoria.ma.def.br/dpema/	indisponível	indisponível	indisponível	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível
DPEMT	https://www.defensoria.mt.def.br/dpmt/portal/	no site mas sem conteúdo	indisponível	indisponível	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível





DPEMS	https://www.defensoria.ms.def.br/	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
DPEMG	https://defensoria.mg.def.br/	no site	indisponível	indisponível	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível
DPEPA	https://defensoria.pa.def.br/	no site	no site	indisponível	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível
DPEPB	https://www.defensoria.pb.def.br/	indisponível	no site	indisponível	indisponível	indisponível
DPEPR	https://www.defensoriapublica.pr.def.br/	no site	indisponível	no site	indisponível	indisponível
DPEPE	https://www.defensoria.pe.def.br/	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
DPEPI	https://www.defensoria.pi.def.br/	no site	no site	indisponível	indisponível	indisponível
DPERJ	https://defensoria.rj.def.br/	indisponível	no site	indisponível	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível
DPERN	https://www.defensoria.rn.def.br/#	no site mas sem conteúdo	no site	indisponível	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível
DPERS	https://www.defensoria.rs.def.br/inicial	no site	no site	indisponível	Menção DH	indisponível
DPERO	https://www.defensoria.ro.def.br/	no site	no site	indisponível	indisponível	no site
DPERR	http://www.defensoria.rr.def.br/	no site	no site	indisponível	indisponível	indisponível
DPESC	https://defensoria.sc.def.br/home/	indisponível	indisponível	indisponível	https://defensoria.sc.def.br/nucleos	indisponível



					- especializados/	
DPESP	https://www.defensoria.sp.def.br/	indisponível	indisponível	https://www.defensoria.sp.def.br/pt/nucleos-especializados/pagina-inicial-nucleos-especializados	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível
DPESE	https://www.defensoria.se.def.br/	indisponível	no site	indisponível	Menção Tutela Coletiva e DH	indisponível
DPETO	https://www.defensoria.to.def.br/	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
DPU	https://www.dpu.def.br/	no site	no site	https://www.dpu.def.br/transparencia/indicadores-desempenho	indisponível	indisponível

Fonte: Elaborado pela autora.



O quadro 2 evidencia que embora haja disposição legal para compartilhamento de informações de plano estratégico e relatórios de gestão, para além da prestação de contas meramente formal, mas sim focando em desempenho e resultado, das 28 (vinte e oito) Defensorias Públicas (Estados, Distrito Federal e da União) 13 (treze) compartilham Plano Estratégico, 12 (doze) o Relatório de Gestão, 3 (três) dados de tutela coletiva, 12 (doze) dispõem de Carta de Serviços com menção de cobertura de tutela coletiva e direitos humanos, e 2 (duas) trazem a público sua cadeia de valor.

Os documentos institucionais das Defensorias Públicas da União, Estaduais e Distrito Federal traçam como padrão o atendimento a grupos identitários hiper vulnerabilizados, como consumidor, idosos, pessoas com deficiência, crianças e adolescentes e mulheres. Contudo os documentos evidenciam a falta de sistematização de informações em prestação de assistência jurídica em tutela coletiva.

É possível consolidar a percepção de que a prestação de assistência jurídica em tutela coletiva pela Defensoria Pública brasileira, nos Estados e Distrito Federal, converge com a prestação protagonizada pela Defensoria Pública da União, tendo cobertura a grupos identitários, contudo, os documentos institucionais ofertados à apreciação pública nos sites institucionais não têm padrão sistematizado de informações, tampouco possibilidade de recortes regionais (cobertura nacional, estadual, municipal ou local) e da natureza da tutela coletiva atendida (área de saúde, previdência, habitacional, etc).

Da análise documental e normativa, seja no âmbito constitucional, legal ou infralegal, se confirma a abrangência da cobertura de prestação de assistência jurídica em tutela coletiva pelas Defensorias Públicas.

Contudo, quando da análise do Plano Estratégico e dos indicadores de desempenho existentes seguidos de prestação de contas em Relatórios de Gestão exercícios 2021 e 2022, se percebe necessidade de cotejo mais detalhado quanto aos atores envolvidos na prestação de assistência jurídica em tutela coletiva, bem como quanto ao compartilhamento das ações de litigância estratégica, em suas fases de formulação, implementação, monitoramento e avaliação, o que poderia permitir ao público interessado a contribuição em todas as fases, validando e legitimando as ações e construindo valor público a Defensoria Pública brasileira.

Conclusões e recomendações

O objetivo deste relatório técnico foi apresentar benchmarking das práticas e devolutivas de gestão estratégica na prestação de assistência jurídica em tutela coletiva pelas Defensorias Públicas estaduais e federal.

O trabalho foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa, realizada pela investigação e análise documental de dados institucionais disponibilizados nas páginas oficiais da Defensoria Pública da União e Defensorias Públicas Estaduais e do Distrito Federal.



Os resultados contribuem para compor um panorama da maturidade no âmbito de defensorias públicas, e revelam que a necessidade de se consolidar a cultura de disponibilização de relatório de gestão e prestação de contas que contemplem indicadores de desempenho em tutela coletiva, os dados disponibilizados demonstram que a tutela coletiva é voltada a grupos identitários, contudo sem recorte de gênero, raça, etário e regional, e que as informações apresentadas não são sistematizadas, acarretando em baixo *accountability*, o que interfere na construção de valor público e transparência na devolutiva junto à sociedade.

Ademais, o resultado provoca pesquisas que alcancem a prestação de tutela coletiva prestada pela Defensoria Pública brasileira, bem como a relevância da sistematização de informações e tratamento de dados de prestação de assistência jurídica com recortes temáticos, identitários e regionais no Estado brasileiro, que trace paralelos entre a fase de implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, figurando a Defensoria Pública como ator relevante fora do Sistema de Justiça, na figura de Ombudsman pela capacidade de interlocução com a população em hiper vulnerabilidade social, econômica e institucional, garantindo o exercício de direitos.

Referências

- Amorim, A. M. D. & Morais, M. M. F. M. (2019) *Litigância Estratégica na Defensoria Pública*. Belo Horizonte: CEI, v. 1.
- Bardin, L. (2006) *Análise de conteúdo*. Trad.: L. de A. Rego; A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.
- Buta, B. O., Teixeira, M. A. C., & Fernandes, A. S. A. (2022). Quando a autonomia é necessária para o desempenho: defensoria pública do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 56, 488-507. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/86746>.
- Ciobănică, M.L. (2016). Performance management in public organizations. *Economics, Management and Financial Markets*, v. 11, n. 1, p. 73- 79.
- Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Conteh, C. (2013). Strategic inter-organizational cooperation in complex environments. *Public Management Review*, v. 15, n. 4, pp. 501-521.
- Figueira, M. G. (2015). Proposta de uma matriz de indicadores para as ações de gestão de informação da SENASP. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 9, n. 2, p. 110-128.
- George, B. (2021). Strategic plan implementation in public organizations: connecting people, process, and plan (3Ps) *Public Administration Review*, v. 81, n.4, p 793-798.
- Gonçalves Filho, E. S. (2015). Defensoria pública e a tutela coletiva de direitos. *Salvador: JusPodivm*,
- Jannuzzi, P. D. M. (2022). Indicadores para diagnósticos, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 96-123.





Klein JR, V.H.K. (2020). Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability? *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 14, p. e163964-e163964.

Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994. (1994). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp80.htm.

Macedo. F.P.N.D. (2015). Comunicação Pública e a Defensoria Pública da União: planejar para o cidadão. *Revista da Defensoria Pública da União*, n. 08.

Maertins, A. (2016) From the Perspective of Capability: Identifying Six Roles for a Successful Strategic Foresight Process. *Strategic Change*, v. 25, n. 3, p. 223–237, 2016.

Miranda, A. P. D. (2019). *Quem tem medo do processo coletivo? As disputas e as escolhas políticas no CPC/2015 para o tratamento da litigiosidade repetitiva no Brasil.* Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Direito) Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2019. Recuperado de

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27367/Andrea%20Pimentel%20Ode%20Miranda%20-%20Quem%20tem%20medo%20do%20processo%20coletivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yang, K. (2016). Creating public value and institutional innovations across boundaries: An integrative process of participation, legitimation, and implementation. *Public Administration Review*, v. 76, n. 6, p. 873-885.

