



DEFENSORIA PÚBLICA
DE MINAS GERAIS

II PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023-2025

RELATÓRIO DE FECHAMENTO 2024



DEFENSORA PÚBLICA-GERAL
Raquel Gomes de Sousa Costa Dias

SUBDEFENSORA PÚBLICA-GERAL
Karina Rodrigues Maldonado



ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO

Escritório de Projetos

Carolina Aida Lopes Alves

Defensora Pública - Auxiliar da Defensoria Pública-Geral

Assessoria de Administração Estratégica e Inovação

Adriano Otávio Rocha Teixeira

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Pedro Henrique Vieira de Toledo Alves

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
2. II PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023/2025	6
2.1 Construção.....	6
2.2 Execução.....	7
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ESG.....	9
4. PROJETOS ESTRATÉGICOS E AGENDA 2030 DA ONU.....	12
5. MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	15
5.1 Reuniões	15
5.2 Pedidos de mudança.....	16
5.3 Produtos entregues.....	17
6. PRAZOS, CRONOGRAMAS E TAXA DE EXECUÇÃO	17
7. INDICADORES E METAS.....	23
8. GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS.....	24
9. PLANO GERAL DE ATUAÇÃO 2023/2024.....	27
10. OBSTÁCULOS ENFRENTADOS.....	29
10.1 Obstáculos relativos à cultura	
10.2 Obstáculos relativos ao planejamento de projeto	
10.3 Obstáculos relativos à execução de projeto	
10.4 Modelo Cynefin	
11. LIÇÕES APRENDIDAS	32
12. FOCO E ESTRATÉGIAS PARA 2024	34
12.1 Custos	
12.2 Sustentabilidade	
12.3 Environmental, Social and Governance - ESG e Agenda 2030	
13. CONCLUSÃO	38

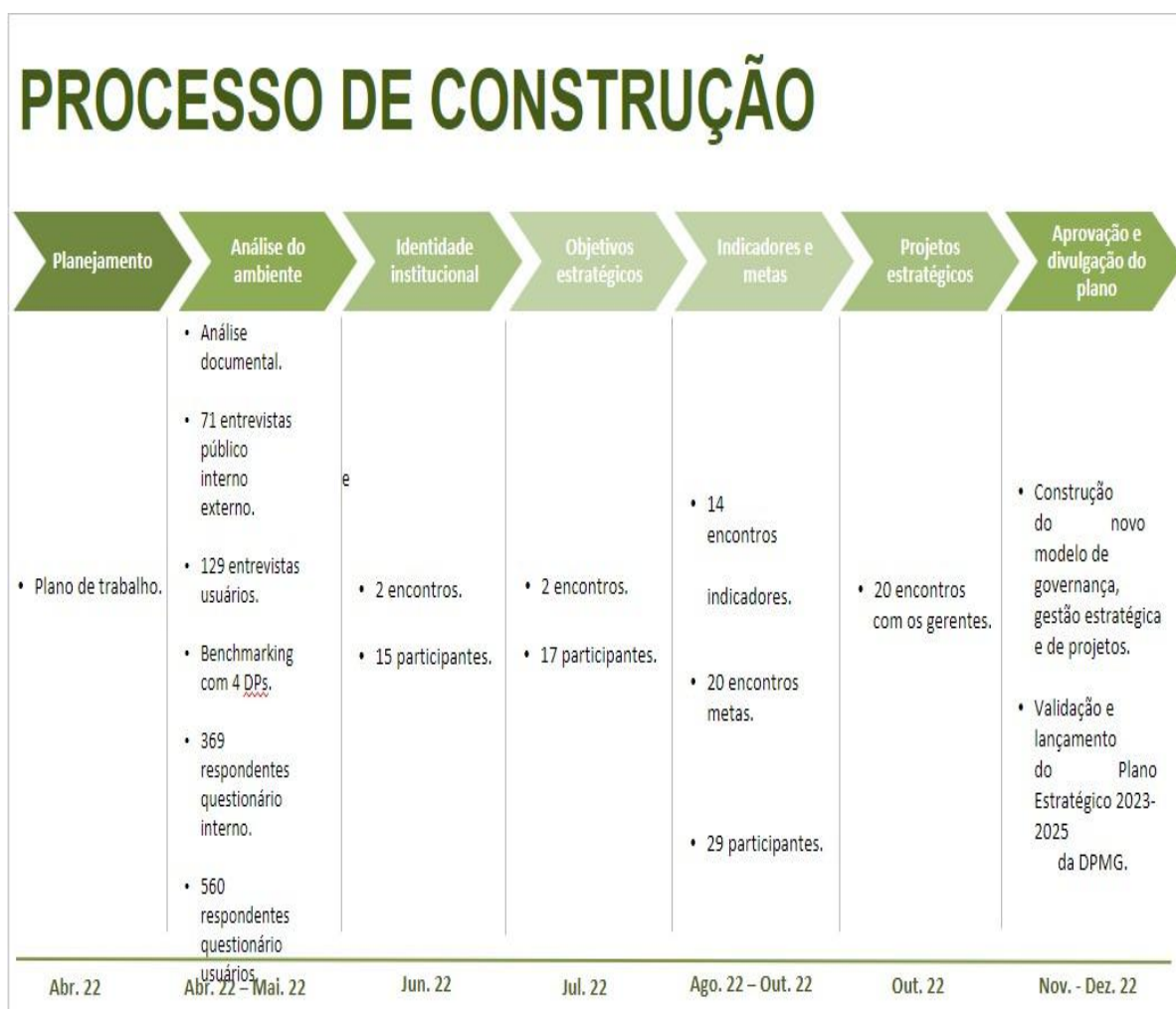
1. INTRODUÇÃO

Este documento destina-se a relatar as principais ocorrências durante a execução do II Planejamento Estratégico da Defensoria Pública no ano de 2024, registrar as entregas efetuadas, pontuar os obstáculos encontrados e, por fim, sinalizar as novas rotas que estão sendo gestadas e implementadas para 2025.

2. II PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023/2025

2.1 Construção

O II Planejamento Estratégico da Defensoria Pública foi construído após a assinatura do contrato nº 9325904 entre a DPMG e a Fundação João Pinheiro, ocorrida em 6 de abril de 2022, e seguiu as seguintes etapas:



Uma vez aprovado o II Planejamento Estratégico, foi publicada a Resolução nº 1329/2022, alterada pelas Resoluções nº 1503/2023 e nº 2122/2023, que dispõe sobre a formalização dos projetos estratégicos, suas gerências e atribuições, no âmbito da Defensoria Pública de Minas Gerais.

O II Plano Estratégico da Defensoria Pública, que é a materialização do esforço despendido na construção de uma ferramenta dinâmica de gestão estratégica, foi lançado em 14 de dezembro de 2022 em evento realizado para toda a instituição.

2.2 Execução

O II Planejamento Estratégico foi pensado para ser executado no período de três anos, de 2023 a dezembro de 2025. Por isso, em 1º de janeiro de 2023, a execução do II Plano Estratégico teve início.

No exercício da função de Escritório de Projetos, a Assessoria de Administração Estratégica e Inovação – AAEI abriu para cada um dos projetos estratégicos um processo no SEI instruído com o TAP - termo de abertura de projeto, a EAP - estrutura analítica do projeto, o plano do projeto e o cronograma detalhado e validado pelas gerências.

O TAP contém, de forma superficial, o objetivo de cada projeto, os produtos almejados e eventuais riscos. A EAP é a representação esquemática das macro atividades relativas a cada produto. O plano do projeto contém a descrição do escopo, produtos e seus critérios de aceitação e de qualidade, limites do projeto, custos, responsáveis, metas e indicadores. O cronograma foi detalhado no *Microsoft Project* com previsão de prazos parciais e final. O *Microsoft Project* é um software de gestão de projetos que ajuda a planejar, executar e controlar projetos complexos, gerenciando recursos, cronogramas e orçamentos. Ele permite visualizar o progresso de forma organizada, como em diagramas de Gantt, facilitando a coordenação das equipes.

2.3 Balanço de 2023

Necessário apresentar uma retrospectiva das principais entregas dos projetos estratégicos concluídas em 2023 e quais foram as diretrizes previstas para o ano de 2024, apontando qual foi a evolução alcançada neste ano com a consolidação dos resultados alcançados ao longo do ano.

O ano de 2023 foi marcado pela execução de 20 projetos estratégicos, que produziram resultados concretos em diversas frentes de atuação da Defensoria Pública. Abaixo estão as principais entregas de cada projeto:

- **PE 01 - Racionalização de Gastos:** Foram emitidas recomendações para a otimização de gastos com energia elétrica e consumo de água.
- **PE 02 - Saúde Ocupacional:** Elaborou-se um mapa sobre as incidências de afastamento, foi realizada uma campanha de vacinação e promovidas palestras sobre saúde mental.
- **PE 03 - Requisitos Mínimos:** Foi definido um novo Requisito Mínimo para a instituição (não ficou muito claro o que seria esse requisito mínimo).
- **PE 04 - Aperfeiçoamento do GERAIS:** Foi criado um canal para sugestões e realizada a integração entre o módulo de Atendimento do GERAIS e o Sistema de Gestão de Produtividade (SGP).
- **PE 05 - Plano Diretor de TI:** O Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI) foi formalizado.
- **PE 06 - Projetos Prioritários de TI:** Houve a ampliação da capacidade de armazenamento em nuvem e o desenvolvimento de um novo layout para o aplicativo da DPMG.

- **PE 07 - Segurança da Informação:** Foram realizadas auditorias de segurança da informação e de Cyber Segurança.
- **PE 08 - Proteção de Dados e LGPD:** Concluiu-se o mapeamento dos órgãos auxiliares e de apoio administrativo.
- **PE 09 - Concepção do Laboratório de Inovação:** Foi entregue o relatório final com o estudo de concepção do Laboratório de Inovação da DPMG, concluindo o projeto.
- **PE 10 - Atuação Coletiva:** Publicou-se o regulamento da CETUC, foi realizado um seminário sobre Tutela Coletiva e criado um ambiente de divulgação na intranet.
- **PE 11 - Atuação Extrajudicial:** O ônibus da Defensoria foi reformado para atendimentos itinerantes, foram implementados Centros de Conciliação e Mediação e realizado o mutirão "Meu Documento".
- **PE 13 - Melhoria de Processos:** Apresentou-se um relatório de mapeamento dos processos da Coordenação de Atendimento da Capital e foi adotado um sistema informatizado para controle de materiais.
- **PE 14 - Protocolo de Atuação:** Foram publicadas as normas gerais para a criação de protocolos e o "Protocolo DPMG Contra a Tortura".
- **PE 15 - Programa de Governança, Integridade e Gestão de Risco:** Realizaram-se diagnósticos sobre os níveis de integridade e transparência da instituição.
- **PE 16 - Plano de Comunicação:** Executou-se uma pesquisa de satisfação sobre a comunicação interna e foram elaboradas novas propostas para o portal da DPMG e para a estratégia em redes sociais.
- **PE 17 - Gestão do Conhecimento:** Foi realizado um projeto piloto sobre precedentes e gestão de dados.

- **PE 18 - Educação em Direitos:** Implementou-se um cronograma de eventos.
- **PE 19 - Programa de Desenvolvimento de Habilidades:** Foi implementado um cronograma de eventos para o desenvolvimento de habilidades jurídicas e gerenciais.
- **PE 20 - Modelo de Governança e Monitoramento:** Foram realizadas 178 reuniões de monitoramento, aprovado o PGA 2023/2024 e promovido treinamento sobre gerenciamento de projetos.

2.4 Diretrizes Estratégicas e Consolidação dos Resultados de 2024

Para 2024, o planejamento previu foco em pontos transversais, visando aprimorar a governança, a sustentabilidade e o modelo de gestão, com base nos aprendizados de 2023.

- Governança e Excelência Institucional

Previsão para 2024:

Aprimorar as práticas de planejamento e gestão, com foco na adoção de metodologias e no monitoramento de indicadores. O objetivo era consolidar a visão de ser a melhor Defensoria Pública do Brasil e uma referência em governança.

Consolidação de resultados alcançados em 2024:

Ao longo de 2024, a Defensoria Pública de Minas Gerais consolidou avanços relevantes em governança, especialmente no aperfeiçoamento das práticas de planejamento e gestão. Durante as reuniões periódicas de monitoramento, foi enfatizada junto às gerências a importância dos indicadores como instrumentos de gestão efetiva. A equipe do Escritório de Projetos promoveu cursos internos sobre o tema, aprofundando a disseminação da cultura de indicadores em toda a instituição.

Esses esforços resultaram em um aumento significativo no acompanhamento dos

resultados institucionais, passando-se de 43 indicadores mensurados em 2023 para 53 indicadores acompanhados em 2024, ampliando a capacidade de avaliação de desempenho, tomada de decisão baseada em dados e o fortalecimento do controle interno. Tais ações contribuíram para a consolidação da visão da DPMG enquanto referência nacional em governança e excelência institucional.

- Sustentabilidade

Previsão para 2024:

Orientar todos os projetos estratégicos pela perspectiva da sustentabilidade, com foco na redução de custos e no alinhamento às práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Consolidação de resultados alcançados em 2024:

A sustentabilidade norteou a execução dos projetos ao longo do ano, alinhando cada iniciativa às melhores práticas de ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Um passo importante foi a criação e implementação de uma planilha de custos institucional, instrumento pelo qual toda a equipe gerencial foi treinada e orientada pelo Escritório de Projetos.

Com esta ferramenta, foi possível, de forma inédita, mapear de maneira sistemática os custos dos projetos estratégicos e associá-los diretamente aos pilares ESG e aos ODS da Agenda 2030. O resultado desse trabalho está consolidado no Relatório de Indicadores e Custos de 2024, garantindo maior transparência, impacto social e ambiental, utilização eficiente de recursos e a integração das ações institucionais com metas globais de sustentabilidade.

- Fortalecimento do Modelo de Gestão de Projetos

Previsão para 2024:

Aumentar o grau de maturidade institucional em gestão de projetos, superando os obstáculos identificados em 2023, como as dificuldades de planejamento e a resistência

à cultura projetizada. Havia a expectativa de aumentar o quadro de pessoal do Escritório de Projetos para fortalecer o suporte às gerências.

Consolidação de resultados alcançados em 2024:

Em 2024, a DPMG elevou seu grau de maturidade em gestão de projetos. A equipe do Escritório de Projetos foi reforçada com a contratação de mais um Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), ampliando a capacidade de suporte técnico às gerências. Houve também avanço significativo na gestão de riscos dos projetos, aprimoramento no controle de custos com a aplicação da planilha institucional, e uma atuação mais estruturada na avaliação de desempenho.

Foi implementada a política de avaliação das gerências no modelo de 180 graus, possibilitando o recebimento de feedbacks mais amplos e a proposição, para 2025, de planos de desenvolvimento individual customizados para cada gerência. Paralelamente, foram realizados estudos comparativos sobre plataformas digitais de gerenciamento de projetos, abrindo caminho para futuras atualizações tecnológicas.

O consolidado dessas ações é refletido diretamente no avanço do indicador de maturidade em gestão de projetos, que evoluiu de 2,26 em 2023 para 2,94 em 2024, comprovando a eficácia das novas práticas e o fortalecimento do modelo institucional de gerenciamento.

3. MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

3.1 Reuniões

O monitoramento de projetos estratégicos é **intensivo**, por isso, exige acompanhamento mensal junto às gerências, com o preenchimento de *status report* e atualização do cronograma no *project*, além de reuniões a cada quadrimestre para apresentação dos resultados e prestação de contas à Alta Gestão.

O acompanhamento dos vinte projetos estratégicos iniciou-se em abril de 2024. Foram

realizadas **diversas reuniões ordinárias de monitoramento** durante o ano e 3 reuniões quadrimestrais ocorridas em 22 de maio, 21 de agosto e 17 de dezembro, do ano de 2024.

3.2 Pedidos de mudança

Na maioria dos projetos estratégicos houve formulação de pedidos de mudança (gerência, escopo, prazo, cronograma, etc). Desconsiderando os pedidos de mudança de gerência, foram registrados 8 pedidos efetuados neste ano, sendo que todos foram autorizados pela Chefia de Gabinete.

3.3 Produtos entregues

No ano de 2024, foram 64 macroprodutos entregues em razão ou no bojo de projetos estratégicos:

Projetos Estratégicos	Produtos
PE 01 RACIONALIZAÇÃO DE GASTOS	• Melhoria na aquisição de passagens aéreas. Racionalização de 25,29% em relação ao preço do ticket médio esperado para 2024 • Utilização eficiente do orçamento disponibilizado para a DPMG no ano, gastando mais de 99% do valor.
PE 02 SAÚDE OCUPACIONAL	• Implementação de um serviço de saúde ocupacional com psicólogos, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais e enfermeiros • Mapeamento de incidentes de afastamento e ações preventivas: Acompanhamento dos incidentes de trabalho e afastamento de servidores e defensorias, com análise das causas para desenvolvimento de ações preventivas. • Criação de metodologia para Interiorização das ações de saúde para todo o estado: Integração e compartilhamento de



	informações funcionais de saúde física e mental para todas e todos.
PE 03 REQUISITOS MÍNIMOS	- Definição de critérios mínimos de infraestrutura de acordo com as necessidades das unidades da DPMG - Renovação da frota com 10 novos veículos, incluindo veículos de serviço (de passageiros e de carga) e veículos de representação - Computadores e segundas telas distribuídos para todos os estagiários da DPMG
PE 04 APERFEIÇOAMENTO DO GERAIS	Integração ao sistema PJe e Eproc com o novo sistema de atendimento – SOLAR
PE 05 PLANO DIRETOR DE TI	Início da construção do Plano Diretor de TI (PDTI)
PE 06 PROJETOS PRIORITÁRIOS DE TI	- Expansão de servidores e melhorias no backup e storage - Melhoria nos sistemas de usuário e senha - Implantação de um novo sistema de remoção e gestão de documentos (base para a pasta funcional virtual)
PE 07 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	- Deliberação nº 397/2024: Institui a Segurança da Informação estabelecendo diretrizes às usuárias e aos usuários de dados e informações que DPMG detém sob a sua responsabilidade. - Resolução nº 2970/2024, que dispõe sobre a Política de Segurança da Informação.
PE 08 PROTEÇÃO DE DADOS E LGPD	Evolução do Índice de Aderência à LGPD de 38% em 2022, 80% em 2023, para 93% no ano de 2024;

PE 10 ATUAÇÃO COLETIVA	• Alinhamento e padronização das ferramentas de registro do trabalho realizado pelas CAE's • Organização dos seminários das CAE's e Câmaras de Estudo • Preparação do Mês da Defensoria
PE 11 ATUAÇÃO EXTRAJUDICIAL	• Criação de novos mutirões: "Condomínio em Dia" e "Esse é Meu Nome" • 9 atendimentos itinerantes em 12 municípios sem provimento • Realização de 13.308 conciliações em 25 centros de conciliação no estado
PE 12 PADRONIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	• Criação de Guias com procedimentos padrão e roteiros para apoiar os servidores durante o atendimento dos assistidos • Ações semanais de saúde ocupacional em BH • Sessões de ginástica ocupacional com as funcionárias e funcionários do setor de Atendimento Inicial da Unidade I, na Capital • Novo layout e organização do setor de atendimento na Sede da DPMG
PE 13 MELHORIA DE PROCESSOS	• Contratação de engenheiras para criar o novo Escritório de Processos • Saneamento dos processos de trabalho da Assessoria de Planejamento e Infraestrutura, da Assessoria Institucional e Assessoria Jurídica-Institucional.

PE 14 PROTOCOLO DE ATUAÇÃO	• Protocolo de Atuação de Saúde Pública • Protocolo de Atuação na Promoção de Direitos de Povos e Comunidades Tradicionais • Revisão de todos os protocolos com o uso de Visual Law e linguagem simples
PE 15 PROG. DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCO	• Diagnósticos e Propostas de Melhoria acerca do Canal de Denúncia da DPMG • Plano de Transparência acordado com a alta gestão e posto em execução
PE 16 PLANO DE COMUNICAÇÃO	• Criação de comunidades da DPMG no WPP e TikTok • Melhoria da busca de notícias para o site da Defensoria: Contratação de clipping profissional, com dois boletins diários de notícias da Defensoria Pública, demais instituições de Justiça e de interesse público • Contratação do desenvolvimento do novo portal da DPMG
PE 17 GESTÃO DO CONHECIMENTO	• Radares da DPMG publicados • Nova proposta de organização do Centro de Desenvolvimento Institucional (CDI) • Encontros estratégicos para alinhamento de atuação entre defensores realizados
PE 18 EDUCAÇÃO EM DIREITOS E PE 19 PROG. DE DES. DE HABILIDADES JURÍDICAS E GERENCIAIS	• Execução de projetos como "Nós", "MESC" e "Convivência Familiar" • Realização do curso Defensoras Populares, com a formatura de 297 multiplicadoras dos direitos das mulheres • Lançamento do podcast ESDEP no ar! • Cursos de formação para novos servidores e defensores • Impacto de 17.015 pessoas atingidas em 87 eventos



PE 20 IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GOVERNANÇA E MONITORAMENTO	• Avaliação de Desempenho das gerências • Criação do Plano Geral de Atuação 24/25 • Início da contratação do novo Planejamento Estratégico da DPMG de 2026-2034
--	---

4. PRAZOS, CRONOGRAMAS E TAXA DE EXECUÇÃO

O Escritório de Projetos adota a metodologia mais tradicional de monitoramento de projetos, haja vista o grau de maturidade institucional sobre gerenciamento de projetos.

O cronograma construído pela gerência/equipe é o documento que contém todas as atividades previstas e respectivos prazos e é a partir dele que o monitoramento se dá. A gerência pode se valer do auxílio de sua equipe, se houver, e ter que lidar com a interveniência de terceiros que eventualmente serão instados a participar de alguma etapa ou atividade do projeto.

Um planejamento bem feito das atividades/entregas e respectivos prazos conduz a uma execução mais consistente e facilitada, por isso, o projeto recebe a sinalização verde, amarela ou vermelha a depender do grau de observância e cumprimento do cronograma. Assim temos:

ENTREGA	EM ANDAMENTO	ENTREGUE
NO PRAZO	→	✓
ATRASADA EM ATÉ 1 MÊS	→	✓
ATRASADA EM MAIS DE 1 MÊS	→	✓

Em 2024 os projetos estratégicos encerraram com as seguintes sinalizações:

PROJETOS ESTRATÉGICOS	CUMPRIMENTO DO CRONOGRAMA E DOS PRAZOS	TAXA DE EXECUÇÃO
PE 01		69%
PE 02		66%
PE 03		65%
PE 04		57%
PE 05		57%
PE 06		51%



PE 07		49%
PE 08		66%
PE 09	CONCLUÍDO	100%
PE 10		52%
PE 11		66%
PE 12		49%
PE 13		52%
PE 14		75%
PE 15		44%
PE 16		62%
PE 17		50%
PE 18		62%
PE 19		62%
PE 20		75%
TOTAL	1 projeto concluído 6 projetos no prazo 6 projetos com atraso inferior a 1 mês 7 projetos com atraso superior a 1 mês	

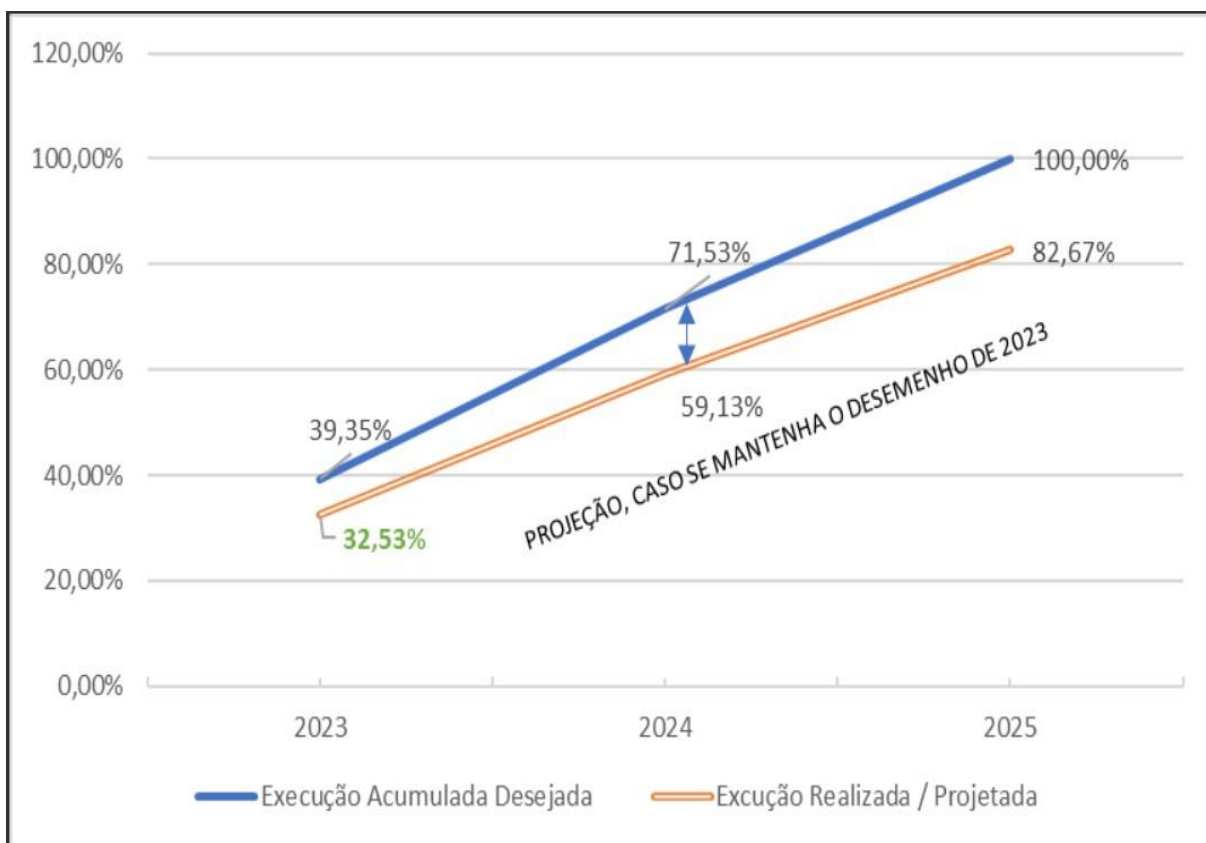
Essa sinalização é importante, mas é apenas um dos indicadores para se avaliar se o projeto está caminhando dentro do programado.

Alguns projetos, apesar de suportarem sinal vermelho, estão sendo conduzidos muito bem pela gerência. Por vezes, o atraso que gerou a sinalização vermelha pode não impactar as atividades subsequentes e o projeto segue a marcha prevista em cronograma normalmente. Em outros casos, o impacto causado pelo atraso foi considerável, mas as gerências se empenharam e foram exitosas em retomar o cronograma planejado inicialmente.

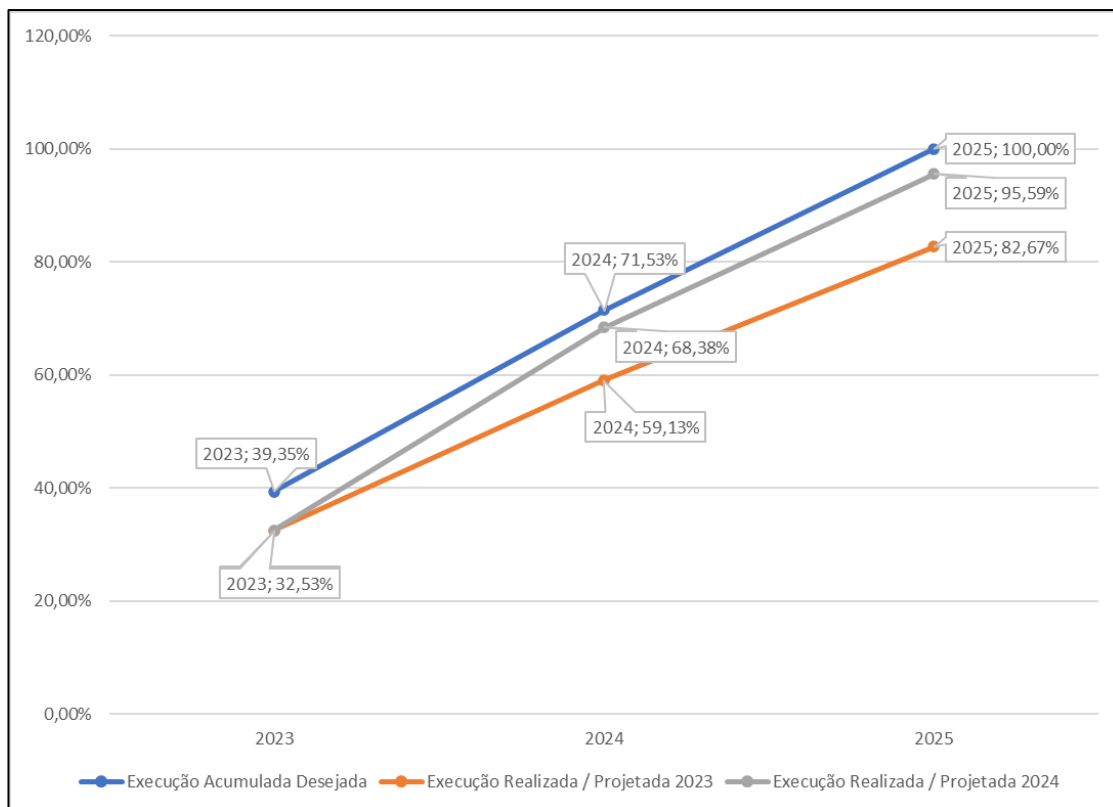
Por outro lado, há projetos que muito embora ostentem sinal amarelo ou verde estão sendo conduzidos com mais dificuldade.

A taxa de execução do plano estratégico consiste no percentual de execução de todos os projetos estratégicos considerando o esperado para cada ano.

O Escritório de Projetos avaliou o grau de execução de cada projeto nos meses de abril, agosto e dezembro de 2023. Verificou-se que foi executado **menos** que o esperado, ou seja, o previsto era 39,35%, mas foi executado 32,53%, cerca de 82,6% do previsto para o período:



No ano de 2024, o Escritório de Projetos também avaliou o grau de execução de cada projeto nos meses de abril, agosto e dezembro. Verificou-se que houve um esforço corretivo com o objetivo de aumentar o grau de execução apurado em 2023. O resultado alcançado foi de 68,38% de execução acumulada, cerca de 95,59% do percentual de 71,53% previsto para o período e 9 p.p. acima do projetado caso se mantivesse o desempenho alcançado em 2023, demonstrando o esforço em corrigir o grau de execução já no ano de 2024:



5. INDICADORES E METAS

Indicadores e metas foram construídos, inicialmente, para mensuração dos objetivos institucionais (os quais podem ser visualizados no mapa estratégico: https://defensoria.mg.def.br/wp-content/uploads/2022/12/DPMG_Planejamento-Estrategico-2_Mapas-Estrategico.pdf). Porém, após a finalização dos projetos estratégicos, novas metas e novos indicadores foram acrescentados.

Foram estabelecidos um total de 73 indicadores e todas as gerências foram instadas formalmente, em dezembro de 2024, a aplicar os indicadores e verificar se as metas traçadas foram ou não atingidas. O Relatório de Indicadores e Custos e seus anexos já podem ser encontrados nos processos SEI dos projetos estratégicos.

6. GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

A AAEI, em 28 de outubro de 2022, aplicou um questionário para verificar o nível de

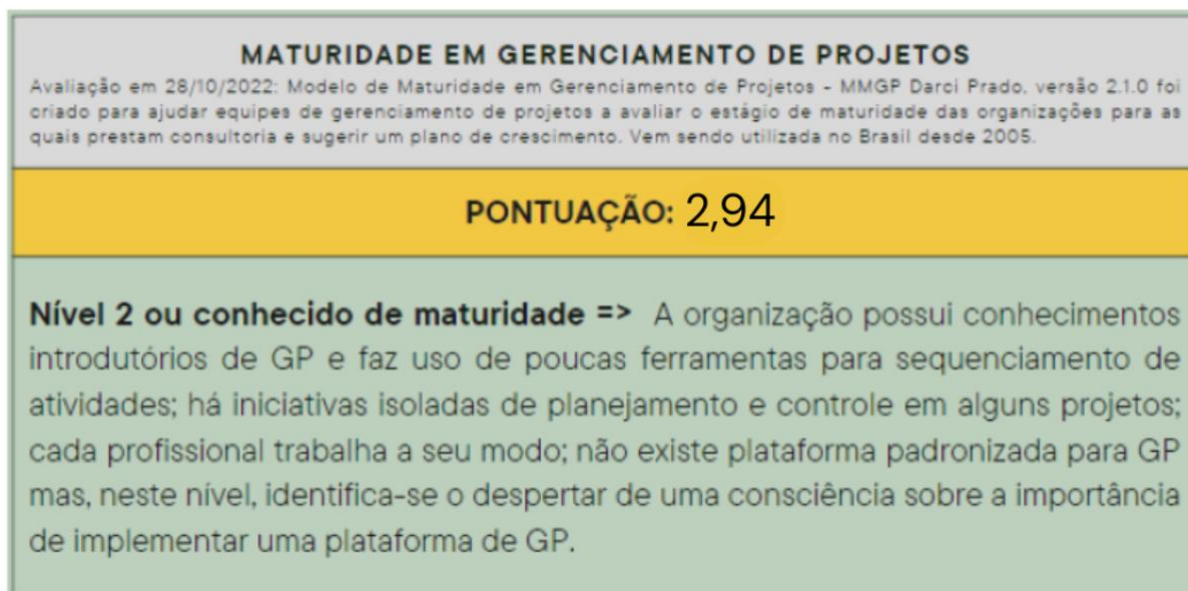
maturidade da DPMG em gerenciamento de projetos. A pontuação atingida foi **1,6 pontos**, o que significa que a instituição se encontrava no Nível 1 ou Inicial (=> a organização não possui uma percepção correta sobre o que são projetos. Eles são executados por meio de esforços individuais e, geralmente, não há planejamento e nem monitoramento das ações e os procedimentos não são padronizados).

Cerca de um ano depois, em 20 de novembro de 2023, procedeu-se à nova avaliação por meio da mesma metodologia. A pontuação atingida foi **2,26 pontos**. Esse aumento do grau de maturidade foi resultado da efetivação do Escritório de Projetos e da adoção de metodologias de controle e monitoramento do andamento dos projetos estratégicos, seus produtos, indicadores e metas. No entanto, a avaliação indicou: maior deficiência com relação à competência comportamental (26%), maior deficiência com relação à informatização (26%) e, por outro lado, maior aderência com relação ao alinhamento estratégico (37%).

Dessa forma, foram traçadas diretrizes para evolução no ano de 2024:

- ❖ **adotar um sistema eletrônico de monitoramento de projetos.**
- ❖ **implementar a avaliação de desempenho das gerências.**
- ❖ **iniciar estudo (metodologia e métricas) de avaliação de resultados e de impacto (positivo e negativo).**
- ❖ **reforçar a cultura de atuação por meio de projetos, bem como ressaltar papéis e responsabilidades de todos os envolvidos nos projetos estratégicos.**
- ❖ **Aprimorar o desenvolvimento de habilidades gerenciais e comportamentais (*softskills*), tais como liderança, organização, comunicação, trabalho em equipe, etc.**

Cerca de um ano depois, em 14 de outubro de 2024, procedeu-se à nova avaliação por meio da mesma metodologia. A pontuação atingida foi **2,94 pontos**.



Esse aumento do grau de maturidade se deve à:

- ❖ **implementação da avaliação de desempenho das gerências e do Plano de Desenvolvimento Individual**
- ❖ **estudos e melhorias na utilização do sistema project, automatizando uma série de tarefas que antes eram manuais**
- ❖ **indicação e realização de cursos gratuitos pelas gerências dos projetos nos principais temas destacados na avaliação**

Mas nosso grau de conhecimento e maturidade em gestão de projetos é baixo, tanto que ainda observamos, em alguns nichos, forte resistência em trabalhar de forma projetizada.

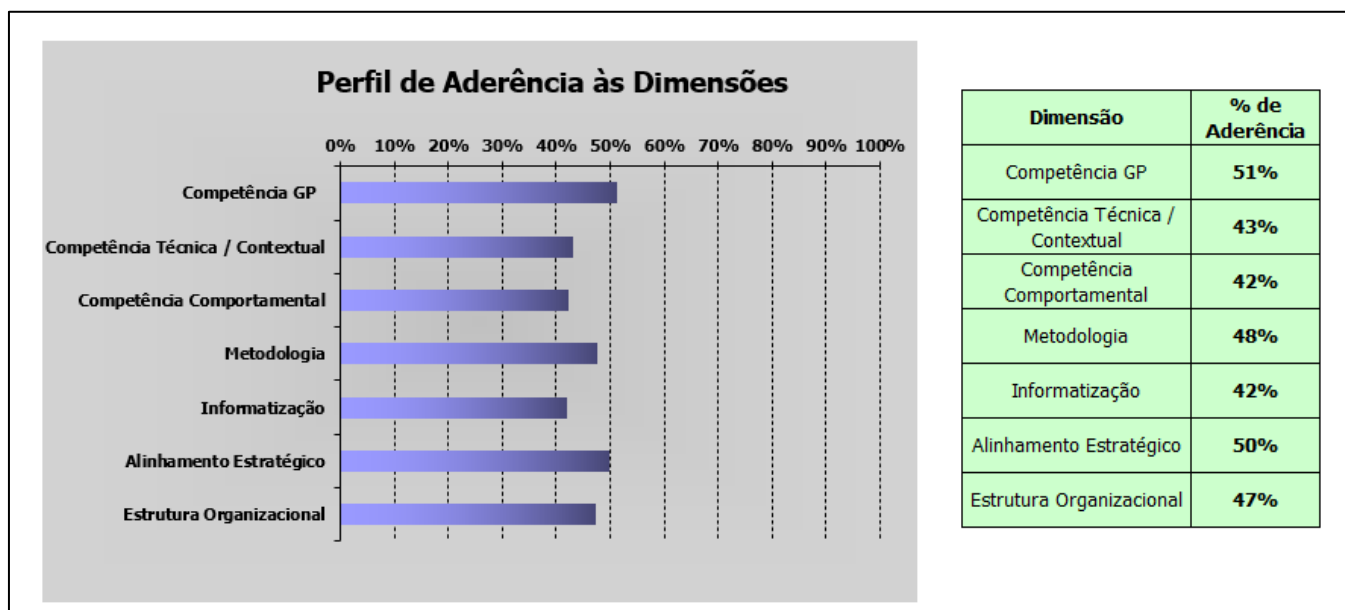
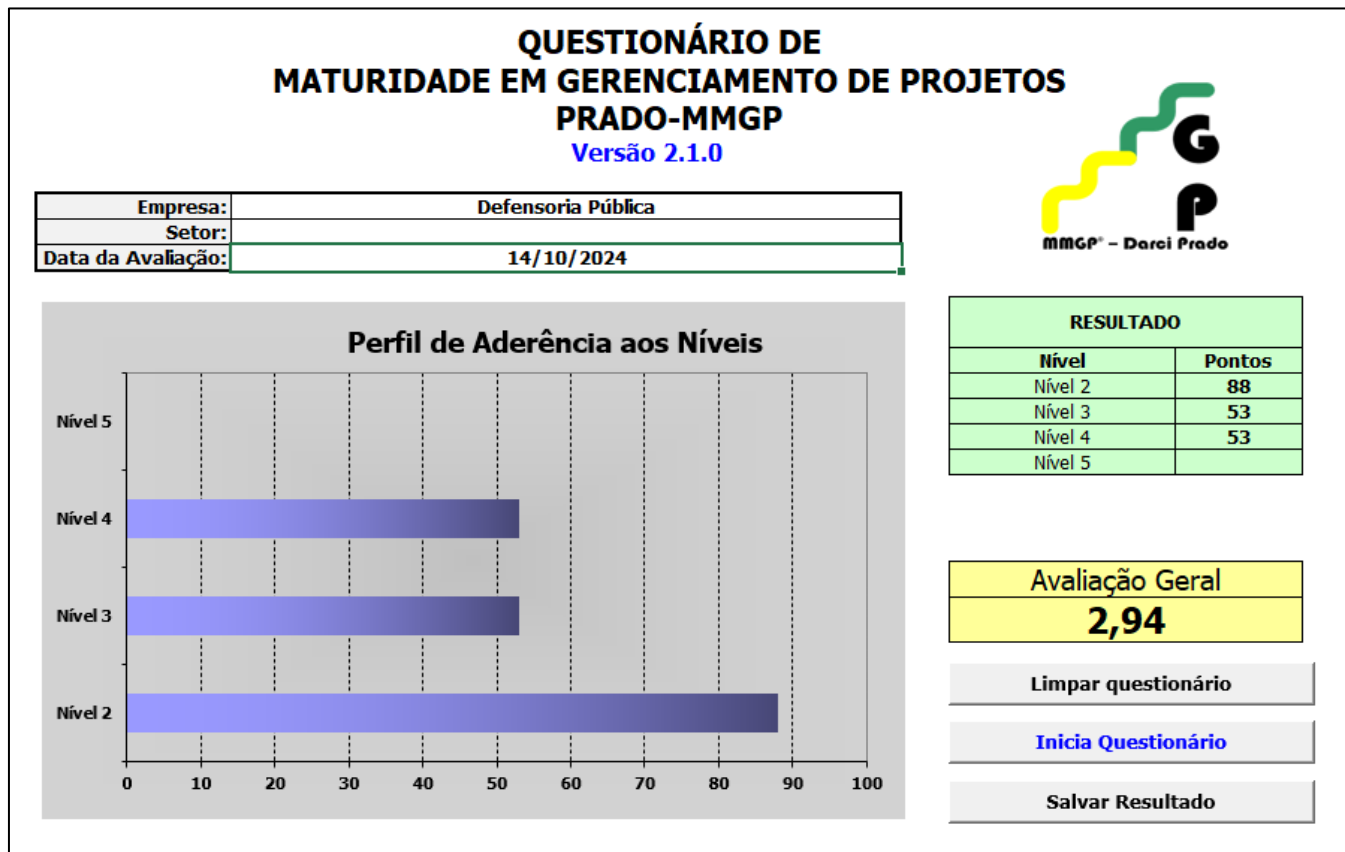
Ainda, a avaliação indicou:

=> maior deficiência com relação à competência comportamental (42%),

=> maior deficiência com relação à informatização (42%) e, por outro lado,

=> maior aderência com relação à Competência em Gestão de Projetos (51%).

São os gráficos:



Por isso, ainda precisamos evoluir nos próximos anos para:

- ❖ **adotar um sistema eletrônico de monitoramento de projetos, que seja completo e automatizado**
- ❖ **iniciar estudo (metodologia e métricas) de avaliação de resultados e de impacto (positivo e negativo)**
- ❖ **aprimorar o desenvolvimento de habilidades gerenciais e comportamentais (*softskills*), tais como liderança, organização, comunicação, trabalho em equipe, etc**
- ❖ **construir um plano de capacitações completo para Gerências e equipes de projeto e uma política de onboarding para novas gerências de PGAs e Projetos Estratégicos.**

7. PLANO GERAL DE ATUAÇÃO 2024/2025

O Plano Geral de Atuação (art. 10 da LC Estadual 65/2003) é importante ferramenta de planejamento institucional e não existe isoladamente. Ele deve ter alinhamento direto com o Planejamento Estratégico da DPMG.

A Defensora Pública-Geral encaminhou o Plano Geral de Atuação ao Conselho Superior em 30 de abril de 2024, por meio do Memorando nº 796/2024/DPG-DPMG, que foi aprovado na íntegra e culminou na Deliberação 415 de 17 de maio de 2024 (Procedimento nº 017/2024).

Em seguida, o Escritório de Projetos deu início à apreciação dos 04 projetos de PGA aprovados, sob a luz do II Planejamento Estratégico e, deste total:

- **1 projeto** foi incorporado ao II Planejamento Estratégico e
- **3 projetos** permaneceram no PGA, são eles:

- **PGA 01 – DEFENSORIA COM ELAS**
- **PGA 03 - ESTUDO E CONCEPÇÃO DE MODELO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO**
- **PGA 04 – SERVIÇO DE COBRANÇA DE HONORÁRIOS SUCUMBENCIAIS**

Foram feitas reuniões de planejamento para estruturação dos projetos e reuniões de monitoramento.

O acompanhamento dos projetos de PGA é **bimestral**, ele ocorreu nos meses de outubro e dezembro de 2024 com relação aos PGA 01, PGA 03 e PGA 04, e seguirá em 2025.

É a planilha:

PROJETOS DE PGA	CUMPRIMENTO DO CRONOGRAMA	PRAZO FINAL DE EXECUÇÃO
PGA 01	com atraso superior a 1 mês	30 de junho de 2025
PGA 03	com atraso superior a 1 mês	30 de junho de 2025
PGA 04	com atraso superior a 1 mês	30 de junho de 2025

8. OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

10.1 OBSTÁCULOS RELATIVOS À CULTURA

Quanto à cultura, verificou-se que, em 2024, os obstáculos se mantiveram os mesmos quando relacionados com os de 2023:

- **Baixa maturidade organizacional, o que dificulta a gestão administrativa**
- **Baixa maturidade sobre projetos e a forma projetizada de trabalhar**
- **Cultura de planejamento estratégico ainda em evolução**
- **Baixo uso de pesquisas e de boas práticas relativas à gestão de projetos já reconhecidas**

10.2 OBSTÁCULOS RELATIVOS AO PLANEJAMENTO DE PROJETO

Era esperado, para 2024, dificuldades de planejamento dos projetos devido à pouca experiência no assunto, porém que ocorressem avanços significativos em relação ao ano anterior. De fato, observou-se que o número de pedidos de mudança realizados foi consideravelmente menor e que os projetos no prazo e com atrasos de até um mês eram maioria ao final do ano. Além disso, em alguns casos, ficou evidenciada a dificuldade no tempo despendido para a etapa de planejamento, que restou por diminuir o tempo de execução de alguns projetos, acarretando em entregas menores para o ano de 2024.

Grande parte dos projetos exigiu a intervenção de setores diversos da DPMG, de modo que o planejamento dependia da contribuição ou validação destes setores. Foi possível observar que essa dificuldade e burocracia neste processo se manteve no ano de 2024, o que impactou negativamente o planejamento e o bom andamento dos projetos.

10.3 OBSTÁCULOS RELATIVOS À EXECUÇÃO DE PROJETO

Quanto à execução dos projetos estratégicos, verificou-se que em 2024 avanços podem ter ocorrido, mas que alguns obstáculos permanecem semelhantes aos enfrentados em 2023:

- **Média preparação para as reuniões mensais de monitoramento**
- **Baixo registro da evidência da atividade realizada ou do produto entregue no SEI**
- **Média observação do cronograma**
- **Baixa capacidade de liderança (gerência X equipe)**
- **Dificuldade de gerenciamento quando a atividade depende de ato de terceiro**
- **Baixo controle das atividades já realizadas normalmente e de seus resultados**
- **Baixa comunicação entre as partes envolvidas e entre as gerências dos projetos**
- **Ausência de sistema informatizado para acompanhamento e monitoramento de projetos que estivesse disponível para todas as gerências**

9. LIÇÕES APRENDIDAS

Nestes dois anos de execução do II Planejamento Estratégico, foi possível aprender que:

⇒ a forma projetizada de trabalho:

- **organiza as atividades realizadas pelos setores**
- **garante resultados mais efetivos**
- **permite melhor identificação dos gargalos e eventuais problemas**
- **permite mensurar resultados e metas**
- **permite mensurar o desempenho dos gerentes**
- **propicia o exercício da liderança**

⇒ a cultura de planejamento estratégico:

- **é diretamente proporcional à importância conferida a ele pela Alta Gestão**
- **exige capacitações e treinamentos, atividades de extrema importância para o entendimento e engajamento das gerências e suas equipes sobre o tema**
- **exige um plano de divulgação do Planejamento Estratégico para compreensão de sua importância e conhecimento de seus resultados**

⇒ a gestão de pessoas e desenvolvimento comportamental:

- **é imprescindível para o crescimento institucional**
- **exige um sistema de recrutamento de bons profissionais no âmbito interno e na iniciativa privada**
- **exige um programa de formação continuada para desenvolvimento de habilidades interpessoais (liderança, organização, comunicação, trabalho em equipe, etc)**
- **exige um ambiente de trabalho seguro e de confiança**



Em síntese, o II Planejamento Estratégico consistiu em grande avanço se comparado com o anterior, por que:

- ❖ não se limita apenas à concepção de ideias ou planos, pois se propõe a entregar produtos concretos que agreguem valor de forma efetiva.
- ❖ foi efetivado o Escritório de Projetos com rotinas e plano de trabalho bem definidos.
- ❖ foi adotada metodologia de governança e de monitoramento dos projetos estratégicos.
- ❖ foram criados e estão sendo monitorados indicadores, metas e critérios de qualidade e de aceitação dos produtos a serem entregues pelos projetos.
- ❖ foi instituída metodologia de melhoria contínua interna às atividades do Escritório de Projetos, como por exemplo revisão dos indicadores e metas e revisão da metodologia de monitoramento dos projetos estratégicos.



10. FOCO E ESTRATÉGIAS PARA 2025

Em 2025, focaremos em pontos importantes, elencados abaixo, que deverão perpassar de forma transversal todos os projetos estratégicos.

12.1 CUSTOS E INDICADORES

A VISÃO da Defensoria Pública contém o desejo de ser a melhor Defensoria Pública do Brasil e referência em **governança**. Aliado a isso, é nosso objetivo estratégico:

Identificar os custos e garantir a gestão racional, otimizada e transparente dos gastos e atividades

Por isso, é imprescindível que realizemos uma análise dos custos das entregas de todos os projetos estratégicos. Reputamos necessário o cômputo de todas as despesas de pessoal, inclusive as horas extras, se houver, de patrimônio, de material de consumo, cursos e viagens realizadas, diárias e créditos concedidos, etc para maior fidedignidade e controle.

E essa análise exigirá o registro claro e objetivo do custo da atividade, da implementação do serviço ou do desenvolvimento de produto, sendo recomendável que esses registros sejam acessíveis a todos em observância à transparência dos atos administrativos.

O objetivo é conhecer o custo das nossas atividades e, a partir daí, iniciar a análise dos **benefícios** gerados, bem como tentar avaliar se referida atividade gera **impacto positivo ou negativo** para a Defensoria Pública. É, em verdade, uma boa prática indispensável à gestão administrativa racional e responsável, que atende ao objetivo estratégico de:

Aperfeiçoar as práticas de planejamento e gestão, com foco na adoção de metodologias e monitoramento de indicadores

Para tanto, o Escritório de Projetos pretende criar **ferramenta para acompanhamento mensal** do registro dos **custos e indicadores** que já é feito pelas gerências e suas equipes.

Diante dessas perspectivas, a AAEI pretende, com relação ao **Escritório de Projetos**:

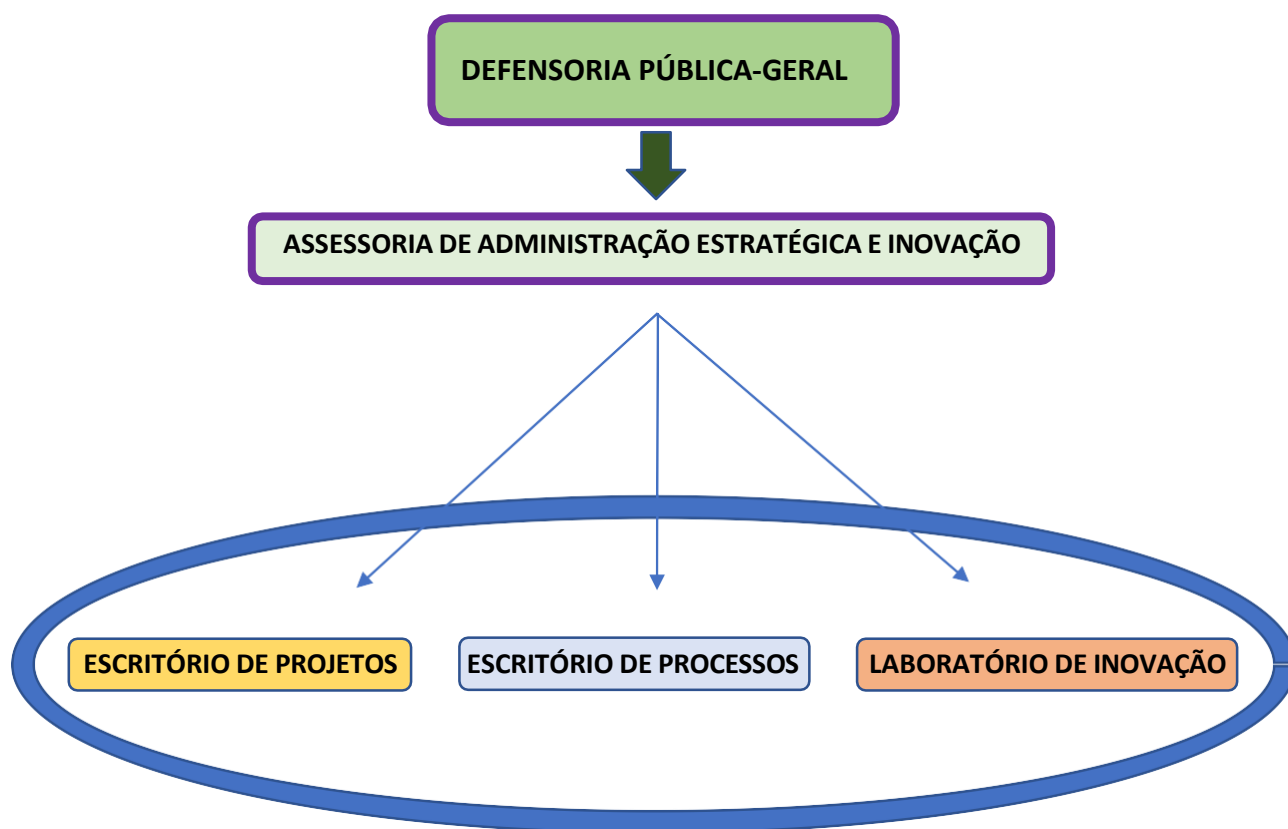
- ❖ Aprimorar o monitoramento dos projetos estratégicos
- ❖ Maximizar os resultados dos projetos estratégicos
- ❖ Mapear e classificar todos os programas, iniciativas e projetos existentes na DPMG
- ❖ Incrementar a divulgação do Planejamento Estratégico na instituição
- ❖ Encerrar o II Planejamento Estratégico da DPMG
- ❖ Construir o III Planejamento Estratégico da DPMG

Uma vez efetivado o aumento do quadro de pessoal, foi implementado o embrião do **Escritório de Processos**, vinculado à AAEI, que para o ano de 2025 pretende:

- ❖ Estruturar o Escritório de Processos com todas as suas definições metodológicas
- ❖ Mapear as áreas e apoiá-las metodologicamente
- ❖ Desenhar e redesenhar processos de trabalho
- ❖ Analisar desvios, riscos, impactos e oportunidades de melhoria
- ❖ Realizar gestão da mudança
- ❖ Realizar monitoramento e melhorias contínuas dos processos de trabalho
- ❖ Gerenciar a maturidade de processos

Por fim, visa a implementar, se for priorizado para os próximos anos, o **Laboratório de Inovação** vinculado à AAEI, expandindo o escopo do Projeto Estratégico 09 que se restringia à mera concepção, para:

- ❖ Auxiliar a disseminação da cultura da inovação na DPMG
- ❖ Receber problemas ou desafios e trabalhá-los para alcançar uma solução que gere resultados mais qualificados
- ❖ Produzir novos produtos, serviços ou redesenhar processos e, assim, gerar inovação de forma descomplicada
- ❖ Gerar inovação de serviços, de processos de trabalho, sistemas e de concepção administrativa e organizacional
- ❖ Gerar aumento do valor da marca Defensoria Pública de Minas Gerais



11. CONCLUSÃO

O II Planejamento Estratégico contém a espinha dorsal da estratégia da Defensoria Pública de Minas Gerais, mas este entendimento ainda não está amadurecido, muitos acreditam, equivocadamente, que ele se confunde com os anseios da Alta Gestão, mas, em verdade, estes devem se encaixar na estratégia para que a instituição continue se desenvolvendo de maneira responsável e consistente.

As dificuldades encontradas durante o primeiro e o segundo ano de execução dos projetos foram gigantescas e muito trabalho ainda precisa ser feito. Entretanto, é possível perceber que o II Planejamento Estratégico é um grande avanço, pois pretende realizar entregas concretas e gerar resultados mais qualificados.

O encerramento do ciclo 2024 do II Planejamento Estratégico da DPMG representa um marco significativo na consolidação de uma nova cultura organizacional orientada por projetos, resultados mensuráveis, transparência e compromisso real com a governança pública. As conquistas alcançadas não apenas ampliaram a quantidade e a qualidade das entregas institucionais, mas também fortaleceram pilares fundamentais de sustentabilidade, integração de práticas ESG e alinhamento às metas globais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Ao mirar a excelência e promover transformações palpáveis, a DPMG firmou-se não somente como instrumento de acesso à cidadania, mas também como referência nacional em inovação, governança e prestação de serviços públicos. Reconhece-se que a trajetória foi permeada por relevantes desafios, superados por esforços coletivos, adaptação contínua de práticas e pelo fortalecimento do Escritório de Projetos como catalisador de mudanças.

Entretanto, a maturidade institucional conquistada até aqui não significa ponto de chegada e, sim, de novos horizontes. É fundamental que as lições aprendidas se convertam em motor contínuo de aprimoramento, transparentando custos, avaliando impactos, incluindo ainda mais as equipes na dinâmica projetizada e investindo em capacitação, automação de

processos e engajamento sustentável de todos os agentes institucionais.

Para 2025, vislumbra-se a consolidação de uma instituição ainda mais integrada, inovadora e voltada à entrega de qualidade à sociedade, ciente de que a busca pela excelência é permanente e requer ousadia, visão de futuro e compromisso ético de toda a equipe DPMG.

O II Planejamento Estratégico contém mecanismos capazes de transformar a Defensoria Pública de Minas Gerais em instrumento de impacto social e, assim, gerar valor contribuindo para que seja ***“...essencial para o exercício da cidadania e direitos fundamentais, reconhecida como a melhor Defensoria Pública do Brasil e referência em atendimento, governança e inovação”***.

Em última análise, o Planejamento Estratégico busca o atingimento da missão da Defensoria Pública para conferir-lhe perpetuidade institucional.