



DEFENSORIA PÚBLICA
DE MINAS GERAIS

II PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023-2025

RELATÓRIO DE REVISÃO DE INDICADORES 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. Justificativa para a Reavaliação de Indicadores	5
3. Análise e Detalhamento das Alterações Propostas por Projeto Estratégico	7
4. Conclusão e Recomendações	19

1. Introdução

Este relatório apresenta uma análise detalhada dos indicadores de desempenho dos Projetos Estratégicos (PEs) da Defensoria Pública de Minas Gerais (DPMG). A análise tem como base os resultados apurados no Relatório de Indicadores de 2023 e 2024, e segue as melhores práticas de gerenciamento de projetos preconizadas pelo Guia PMBOK.

O objetivo é demonstrar a necessidade de uma reavaliação criteriosa dos indicadores atuais. Muitos se mostraram de difícil mensuração, com fontes de dados inexistentes ou pouco confiáveis, ou se revelaram insuficientes para medir o real progresso e impacto dos projetos. Um sistema de medição eficaz é fundamental para o monitoramento, controle e tomada de decisão, permitindo que a gestão identifique desvios e implemente ações corretivas de forma ágil e informada.

A renovação de indicadores não representa uma falha no planejamento original, mas sim um sinal de maturidade da gestão, que utiliza os aprendizados do ciclo anterior para aprimorar seus instrumentos de controle.

2. Justificativa para a Reavaliação de Indicadores

A análise do ciclo de monitoramento de 2023-2024 revelou desafios significativos na apuração dos indicadores, com um número expressivo de métricas classificadas como "não apurado", "sem informação" ou "não se aplica". Esta situação aponta para a necessidade de adotar indicadores que sejam **SMARTs**.

A sigla **SMART** é um método utilizado para criar metas e indicadores de forma clara e eficiente, garantindo que eles sejam mais fáceis de acompanhar e alcançar. Cada letra do acrônimo representa um critério essencial que uma boa meta deve ter.

Aqui está o detalhamento de cada critério:

- **S - Específica (Specific):** A meta deve ser clara e direta, sem deixar espaço para ambiguidades. Ela precisa responder a perguntas como: "O que exatamente eu quero alcançar?", "Quem será o responsável?" e "Onde isso será feito?". Em vez de dizer "melhorar o atendimento", uma meta específica seria "reduzir o tempo médio de espera na fila de acolhimento na unidade de Belo Horizonte".

- **M - Mensurável (Measurable):** É fundamental que a meta possa ser medida por um ou mais indicadores. Isso permite acompanhar o progresso e saber exatamente quando o objetivo foi atingido. Você deve ser capaz de responder: "Como saberei que alcancei a meta?". Por exemplo, o "índice de satisfação do público" ou o "percentual de execução orçamentária" são indicadores mensuráveis.
- **A - Atingível (Achievable):** A meta precisa ser realista e possível de ser alcançada com os recursos disponíveis (tempo, equipe, orçamento, tecnologia). Metas impossíveis geram frustração e desmotivação. É importante considerar os desafios e as capacidades atuais da equipe e da organização.
- **R - Relevante (Relevant):** A meta deve ser importante e fazer sentido para o projeto ou para a organização como um todo. Ela precisa estar alinhada aos objetivos estratégicos maiores. A pergunta a ser feita é: "Por que essa meta é importante? Qual impacto ela trará?". Um objetivo que não contribui para a missão da instituição pode ser um desperdício de esforço.
- **T - Temporal (Time-bound):** Toda meta precisa ter um prazo claro e definido para ser concluída. A ausência de um prazo pode fazer com que a meta seja adiada indefinidamente. Definir uma data de início e fim ajuda a criar um senso de urgência e a organizar o cronograma das atividades necessárias para alcançá-la.

Os principais problemas identificados foram:

- **Dificuldade de Coleta de Dados:** Muitos indicadores não possuíam um processo de coleta de dados claro e sustentável, tornando sua medição inviável. Um indicador só tem valor se for rastreável a dados reais e coletado de forma consistente.
- **Métricas de Validade:** Alguns indicadores medem esforço ou volume, mas não o impacto ou o resultado efetivo do projeto. Por exemplo, medir "número de acessos" é menos relevante do que medir "número de usos" de uma ferramenta, pois o segundo reflete o valor gerado.
- **Indicadores Reducionistas:** Certos indicadores, especialmente em projetos de governança e impacto social, podem simplificar demais uma realidade complexa, mascarando desafios e sucessos que não são capturados por um único número.

- **Falta de Clareza na Metodologia:** Em vários casos, a ausência de uma metodologia de cálculo clara e documentada gerou ambiguidades e dificultou a comparação dos resultados ao longo do tempo.

A proposta a seguir visa corrigir essas distorções, alinhando o sistema de medição aos objetivos estratégicos de cada projeto e garantindo que os dados coletados gerem inteligência para a gestão.

3. Análise e Detalhamento das Alterações Propostas por Projeto Estratégico

A seguir, detalhamos as justificativas para as alterações e o método de cálculo para os indicadores de cada projeto.

PE01 – Racionalização dos Gastos

Este projeto foi encerrado em 2024, não sendo mais possível medir novos indicadores como o "valor do ticket médio" ou "número de processos com custos mensurados", que foram excluídos. O indicador histórico foi mantido para registro.

- **Indicador Mantido:** Percentual de execução orçamentária (despesa de capital).
 - **Método de Cálculo:** $(\text{Valor Total Executado na Rubrica Capital} / \text{Valor Total Disponível na LOA para a Rubrica Capital}) * 100$. A fonte de dados é o relatório financeiro oficial da instituição.

PE02 – Saúde Ocupacional

Os indicadores foram refinados para medir com mais precisão a eficácia e o alcance do programa.

- **Indicadores Mantidos:**
 - **Percentual de participação em atividades de saúde ocupacional:** Mede a adesão do público-alvo às iniciativas.

- **Método de Cálculo:** (Número de participantes presentes / Número de colaboradores convidados ou público-alvo definido para o evento) * 100. O público pretendido deve ser definido antes de cada ação, e a lista de presença será o instrumento de coleta.
- **Incidência de afastamentos:** Mede o impacto na saúde dos colaboradores de forma proporcional.
 - **Método de Cálculo:** (Número total de afastamentos por CID em um período / Número total de colaboradores ativos no mesmo período) * 100. Será analisado por tipo de CID para identificar as causas mais frequentes.
- **Quantidade de unidades com eventos de saúde ocupacional:** Mede a capilaridade das ações.
 - **Método de Cálculo:** Soma simples do número de unidades (comarcas, sedes) que receberam ao menos um evento de saúde ocupacional no período.
- **Indicador Excluído:**
 - **Quantidade de eventos de saúde ocupacional:** Mede o volume de ações realizadas. Entende-se que grande parte dos eventos já viraram rotina de trabalho da SGPSO, dessa forma não é necessário medir a quantidade de eventos, mas sim a sua capilaridade na DPMG.

PE03 – Requisitos Mínimos

O projeto avançou, tornando desnecessários os indicadores de diagnóstico inicial. Foram **excluídos**: "Percentual de unidades diagnosticadas" e "Número de unidades 100% conformes".

- **Indicadores Mantidos:**
 - **Índice de conformidade das unidades da DPMG aos requisitos mínimos:** Mede a adequação da infraestrutura.

- **Método de Cálculo:** Média ponderada das notas de conformidade de todas as unidades, com base em checklist padrão valorado pelo grau de necessidade de cada item.
- **Índice de satisfação das coordenações locais com a infraestrutura:** Mede a percepção do usuário-chave.
 - **Método de Cálculo:** Média das notas atribuídas em pesquisa de satisfação anual enviada a todos os coordenadores locais.

PE04 – Implementação Solar

Este projeto, que substitui o "Aperfeiçoamento do GERAIS", necessita de indicadores de linha de base para medir a adesão à nova ferramenta. Os indicadores foram separados para medir a adoção da nova ferramenta em diferentes frentes. Todos os indicadores antigos foram excluídos.

- **Indicadores Criados:**
 - **Percentual de unidades utilizando o Solar:**
 - **Método de Cálculo:** $(\text{Número de unidades com processos ativos no Solar} / \text{Número total de unidades da DPMG}) * 100$.
 - **Percentual de defensores utilizando o Solar:**
 - **Método de Cálculo:** $(\text{Número de defensores com login e atividade no sistema no último mês} / \text{Número total de defensores ativos}) * 100$.
 - **Quantidade de processos tramitando pelo Solar:**
 - **Método de Cálculo:** Soma total de processos com status "ativo" ou "em andamento" registrados na plataforma Solar ao final do período.

PE05 – PDTI

O projeto foi concluído em 2024. A Gerência, em conjunto com o Escritório de Projetos, avaliará o melhor modelo para medir o sucesso da implementação do plano. A sugestão do Escritório de Projetos é a adoção de um modelo de maturidade.

- **Indicador em Avaliação:** Percentual de execução do Plano Diretor de TI (ITIL Maturity Model).
 - **Método de Cálculo Proposto:** Aplicação de questionário baseado no ITIL Maturity Model ou similar, que avalia os processos de TI em diferentes níveis de maturidade (ex: de 1 a 5). O resultado não é um percentual simples, mas um nível de maturidade que indica a qualidade e a padronização dos serviços de TI implementados a partir do PDTI.

PE06 – Projetos Prioritários de TI

Foram **excluídos** os indicadores de "Atendimento Online", "Fala Defensoria", "chat" e "Nota APP", uma vez que são produtos descontinuados e/ou por não serem diretamente impactados por este projeto. Novos indicadores foram adicionados.

- **Indicadores Mantidos/Adicionados:**
 - **Disponibilidade dos sistemas:**
 - **Método de Cálculo:** $[(\text{Tempo total no período} - \text{Tempo total de indisponibilidade dos sistemas críticos}) / \text{Tempo total no período}] * 100$. O tempo de indisponibilidade será registrado pela equipe de TI a cada incidente.
 - **Quantidade de projetos entregues efetivamente funcionando:**
 - **Método de Cálculo:** Soma simples do número de projetos de TI do portfólio que foram concluídos e validados como operacionais pela área demandante.
 - **Índice de Desempenho de Prazo (IDP):**
 - **Método de Cálculo:** Utiliza a metodologia de Gerenciamento do Valor Agregado (EVA/EVM), onde $IDP = VA/VP$ (Valor Agregado / Valor Planejado). Um $IDP < 1$ indica atraso no cronograma.

PE07 – Segurança da Informação

O indicador "Índice de conformidade (CIS-V8)" foi **excluído** para focar nos padrões ISO, que são mais abrangentes para os objetivos atuais.

- **Indicadores Mantidos:**
 - **Índice de conformidade (ISO 27001):**
 - **Método de Cálculo:** Percentual de conformidade apurado em auditoria interna ou externa baseada nos controles do Anexo A da norma ISO 27001.
 - **Índice de conformidade (ISO 27701):**
 - **Método de Cálculo:** Percentual de conformidade apurado em auditoria interna ou externa baseada nos controles específicos da norma ISO 27701 para gestão da privacidade.

PE08 – Proteção de Dados

O indicador "Índice de certificados entregues" foi **excluído** por medir apenas a conclusão do treinamento, não a sua eficácia.

- **Indicadores Mantidos:**
 - **Índice de aderência à LGPD:**
 - **Método de Cálculo:** Percentual de conformidade obtido através da ferramenta de diagnóstico do PNPC (Programa Nacional de Prevenção à Corrupção) ou outra ferramenta oficial que avalia a aderência aos artigos da LGPD.
 - **Percentual de colaboradores treinados quanto à Proteção de Dados:**
 - **Método de Cálculo:** (Número de colaboradores de áreas sensíveis que concluíram o treinamento obrigatório / Número total de colaboradores de áreas sensíveis) * 100.

- **Quantidade de incidentes identificados, reportados no prazo e tratados:**
 - **Método de Cálculo:** Soma simples de todos os incidentes de segurança de dados que cumpriram todo o ciclo: identificação, reporte à autoridade competente (se necessário) dentro do prazo legal e aplicação de um plano de tratamento.

PE10 – Atuação Coletiva

Foram **excluídos** os indicadores "Número de provocações de órgãos de execução da DPMG" e "Número de provocações de órgãos externos e sociedade civil" para a criação do indicador de "Origem da demanda", para simplificar e focar nas métricas mais estratégicas.

- **Indicadores Mantidos:**
 - **Número de atividades judiciais e extrajudiciais coletivas realizadas:**
 - **Método de Cálculo:** Soma do número de Procedimentos para Apuração de Dano Coletivo (PTACs), ações civis públicas e outras atividades coletivas formalizadas, extraído das planilhas de controle das Coordenadorias de Atuação Estratégica (CAEs).
 - **Percentual de unidades da DPMG usuárias do projeto de atuação coletiva:**
 - **Método de Cálculo:** (Número de comarcas que demandaram apoio da atuação coletiva / Número total de comarcas com presença da DPMG) * 100.
 - **Origem da demanda:**
 - **Método de Cálculo:** Coluna "Demandante" das Planilhas das CAEs, define quantas são de origem interna ou externa.

PE11 – Atuação Extrajudicial

- **Indicadores Mantidos:**

- **Número de pessoas atendidas por ações extrajudiciais:** Soma de todos os atendimentos individuais em mutirões, projetos itinerantes e sessões de mediação.
- **Número de sessões de conciliação realizadas:** Soma de todas as sessões de mediação/conciliação efetivamente realizadas.
- **Capacidade ociosa centro de conciliação BH:** $(1 - (\text{Horas de salas de conciliação utilizadas} / \text{Total de horas de salas disponíveis})) * 100$.
- **Taxa de acordos realizados:** $(\text{Número de sessões com acordo} / \text{Número total de sessões realizadas}) * 100$.
- **Número de atendimentos realizados em mutirões:** Soma simples de atendimentos registrados em eventos de mutirão.
- **Número de atendimentos realizados em atendimentos itinerantes:** Soma simples de atendimentos registrados em eventos de atendimento itinerante.

PE12 – Padronização do Atendimento

Foram **excluídos** os indicadores de volume ("Número de pessoas cadastradas no Gerais", "Número de casos cadastrados no Gerais" e os Índices de Satisfação pelo Público Interno relacionados apenas ao Setor de Atendimento de BH), para focar na qualidade e satisfação do público externo e em dados estaduais.

- **Indicadores Mantidos:**
 - **Índice de satisfação pelo público externo em Belo Horizonte:** Mede a satisfação dos assistidos.
 - **Método de Cálculo:** Percentual de assistidos satisfeitos com o atendimento realizado pela DPMG. (Pesquisa feita na saída do atendimento de Belo Horizonte por meio de um Forms)
 - **Número de pessoas acolhidas na unidade de Belo Horizonte:** Mede o volume do acolhimento na capital.

- **Método de Cálculo:** (Número de pessoas acolhidas na planilha do atendimento de BH).
- **Número de atendimentos em Minas Gerais:** Mede o volume dos atendimentos da DPMG no estado inteiro.
- **Método de Cálculo:** (Número de pessoas atendidas no estado, tanto no sistema Gerais, quanto no sistema SOLAR).

PE13 – Melhoria de Processos

O indicador "**Redução do tempo de execução dos processos**" foi **excluído**. Foram adicionados novos indicadores focados em maturidade e eficiência.

- **Indicadores Adicionados:**
 - **Taxa de processos de trabalho mapeados:**
 - **Método de Cálculo:** (Número de processos críticos que tiveram mapeados / Número total de processos críticos identificados) * 100.
 - **Número de ciclos de melhorias em processos implementados:**
 - **Método de Cálculo:** Contagem simples de ciclos/projetos de melhoria de processos implementados.
 - **Índice de maturidade em gestão de processos:**
 - **Método de Cálculo:** Aplicação de um modelo de maturidade (ex: BPM CMM) que classifica a organização em níveis, com base em questionário e análise de evidências.
 - **Índice de maturidade dos processos:**
 - **Método de Cálculo:** Média do índice de maturidade dos processos em que foi implementado um projeto de melhoria.

PE14 – Protocolo de Atuação

- **Indicadores Mantidos:**

- **Avaliações positivas dos protocolos:**

- **Método de Cálculo:** (Soma das respostas "Muito útil" e "Útil" / Total de respostas) * 100. A fonte é o formulário de avaliação enviado aos usuários.

- **Número de usos dos protocolos: (apenas alteração de nomenclatura)**

- **Método de Cálculo:** Soma dos registros de uso do protocolo no sistema de produtividade dos defensores e servidores, indicando sua aplicação prática em um caso.

PE15 – Governança, Integridade e Gestão de Riscos

- **Indicadores Mantidos:**

- **Índice de Transparência do PNTP:**

- **Método de Cálculo:** Nota ou percentual atribuído à DPMG na avaliação periódica do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), realizado pela ATRICON.

- **Índice de integridade do PNPC:**

- **Método de Cálculo:** Percentual de integridade obtido através da ferramenta de autoavaliação do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC).

- **Número de processos de trabalho contemplados pela Gestão de Riscos:**

- **Método de Cálculo:** Soma simples do número de processos que tiveram seus riscos mapeados, analisados e com planos de mitigação definidos. Com a alteração, a nova meta para o ano de 2025 é de 2 processos de trabalho contemplados pela atual Gestão de Riscos.

PE16 – Plano de Comunicação

O indicador “**Percentual de usuárias e usuários que não encontraram a informação que procuravam no site**” foi excluído até que o novo site seja apresentado e a nova função seja apresentada para cálculo desse percentual, uma vez que se considerou que o site antigo não atendia aos requisitos do indicador.

- **Indicadores Mantidos:**

- **Percentual de acessos às informações sobre serviços no site:** (Número de visualizações das páginas de "Serviços" / Total de visualizações do site) * 100.
- **Número de matérias sobre a DPMG na mídia:** Soma de todas as matérias publicadas em veículos de comunicação externos, monitoradas via clipping.
- **Índice de satisfação com a comunicação interna:** Média das notas de pesquisa de satisfação anual com o público interno sobre os canais e conteúdos.
- **Índice de satisfação com a intranet:** Média das notas de pesquisa de satisfação anual sobre a usabilidade e relevância da intranet.
- **Alcance dos canais de comunicação externa:** Soma das visualizações, impressões e taxa de engajamento (curtidas, comentários, compartilhamentos) das publicações nas principais plataformas digitais.

PE17 – Gestão do Conhecimento

Foi **excluído** o indicador "Número de conhecimento gerado pelas iniciativas piloto", que se mostrou ineficaz em realmente medir o impacto do projeto.

- **Indicador Mantido:**

- **Quantidade de tipos de dados consolidados:**
 - **Método de Cálculo:** Soma simples de todos os dados que forem consolidados e disponibilizados para consulta aos interessados.

PE18 – Educação em Direitos

Foi adicionado um novo indicador para medir os ativos digitais.

- **Indicadores Mantidos/Adicionados:**
 - **Número de ações de educação em direitos realizados:** Soma de todos os eventos (palestras, cursos, etc.) realizados.
 - **Número de pessoas atingidas:** Soma dos participantes em listas de presença e visualizações de cartilhas e materiais digitais.
 - **Percentual de satisfação do público-alvo:** Média das notas de avaliação coletadas ao final dos eventos via formulário que deverá ser construído e aplicado em 2025.
 - **Nº de conteúdos disponibilizados no Moodle (Novo):** Soma dos novos cursos, videoaulas e materiais disponibilizados na plataforma EAD.

PE19 – Desenvolvimento de Habilidades

- **Indicadores Mantidos/Adicionados:**
 - **Número de ações de desenvolvimento de habilidades gerenciais:** Soma simples de todos os cursos e treinamentos focados em gestão.
 - **Quantidade de participantes nas ações de desenvolvimento de habilidades realizadas:** Soma dos participantes em listas de presença.
 - **Percentual de satisfação do público-alvo:** Média das notas de avaliação coletadas ao final das capacitações via formulário que deverá ser construído e aplicado em 2025.
 - **Nº de conteúdos disponibilizados no Moodle (Novo):** Soma dos novos cursos, videoaulas e materiais gerenciais disponibilizados na plataforma EAD.
 - **Percentual de defensores públicos, servidores e colaboradores capacitados:** (Número de defensores públicos, servidores e colaboradores com pelo menos uma capacitação realizada no ano / Número total de defensores públicos, servidores e colaboradores na DPMG)*100

PE20 – Governança e Monitoramento

O indicador "Número de reuniões de acompanhamento" foi **excluído** por ser uma métrica de esforço pouco relevante para o resultado.

- **Indicadores Mantidos:**

- **Índice de execução do plano estratégico:** Calculado pelo software de gestão de projetos (ex: MS Project), que mede o percentual de conclusão das atividades em relação ao planejado.
- **Percentual de indicadores medidos:** (Número de indicadores com resultado apurado / Número total de indicadores aplicáveis no período) * 100.
- **Índice de maturidade de gerenciamento de projetos:** Nível apurado via questionário baseado no modelo MMGP Darci Prado.
- **Percentual de projetos no prazo:** (Número de projetos sem atraso / Número total de projetos)*100
- **Percentual de produtos em conformidade com os critérios de aceitação:** (Número de produtos entregues que atenderam aos critérios de aceitação / Número total de produtos entregues) * 100.
- **Número de pedidos de mudança aprovados:** Soma simples dos pedidos de mudança que não forem somente pedidos de mudança de gerência.

4. Conclusão e Recomendações

A revisão dos indicadores de desempenho é uma etapa crítica e necessária para fortalecer a governança e a gestão estratégica da DPMG. As dificuldades de medição encontradas no ciclo 2023-2024 forneceram aprendizados valiosos que agora são incorporados nesta renovação.

As alterações alinham o sistema de monitoramento às melhores práticas do PMBOK, priorizando métricas que são mensuráveis, relevantes, rastreáveis e que fornecem insights acionáveis para a gestão. A transição de indicadores de esforço para indicadores de resultado e impacto permitirá uma avaliação mais precisa sobre o quanto os projetos estão contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.

Para finalizar, este relatório:

1. Representa a **aprovação formal do conjunto de indicadores revisados** e seus respectivos métodos de cálculo, para implementação a partir do próximo ciclo de monitoramento.
2. Solicita que cada Gerência de Projeto **documente formalmente a metodologia de cálculo e a fonte de dados** para cada um de seus indicadores, garantindo a transparência e a consistência da apuração.
3. Institui um **processo de revisão anual dos indicadores**, assegurando que o sistema de medição permaneça dinâmico e aderente às prioridades estratégicas da Defensoria Pública.