



DEFENSORIA PÚBLICA  
DE MINAS GERAIS

**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO 2023-2025**

**RELATÓRIO DE  
FECHAMENTO 2025**





DEFENSORIA PÚBLICA  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

IGUALDADE E CIDADANIA PARA TODOS

**DEFENSORA PÚBLICA-GERAL**  
**Caroline Loureiro Goulart Teixeira**

**SUBDEFENSORA PÚBLICA-GERAL ADMINISTRATIVA**  
**Karina Rodrigues Maldonado**

**SUBDEFENSOR PÚBLICA-GERAL INSTITUCIONAL**  
**Gustavo Gonçalves Martinho**



DEFENSORIA PÚBLICA  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

IGUALDADE E CIDADANIA PARA TODOS

## **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

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

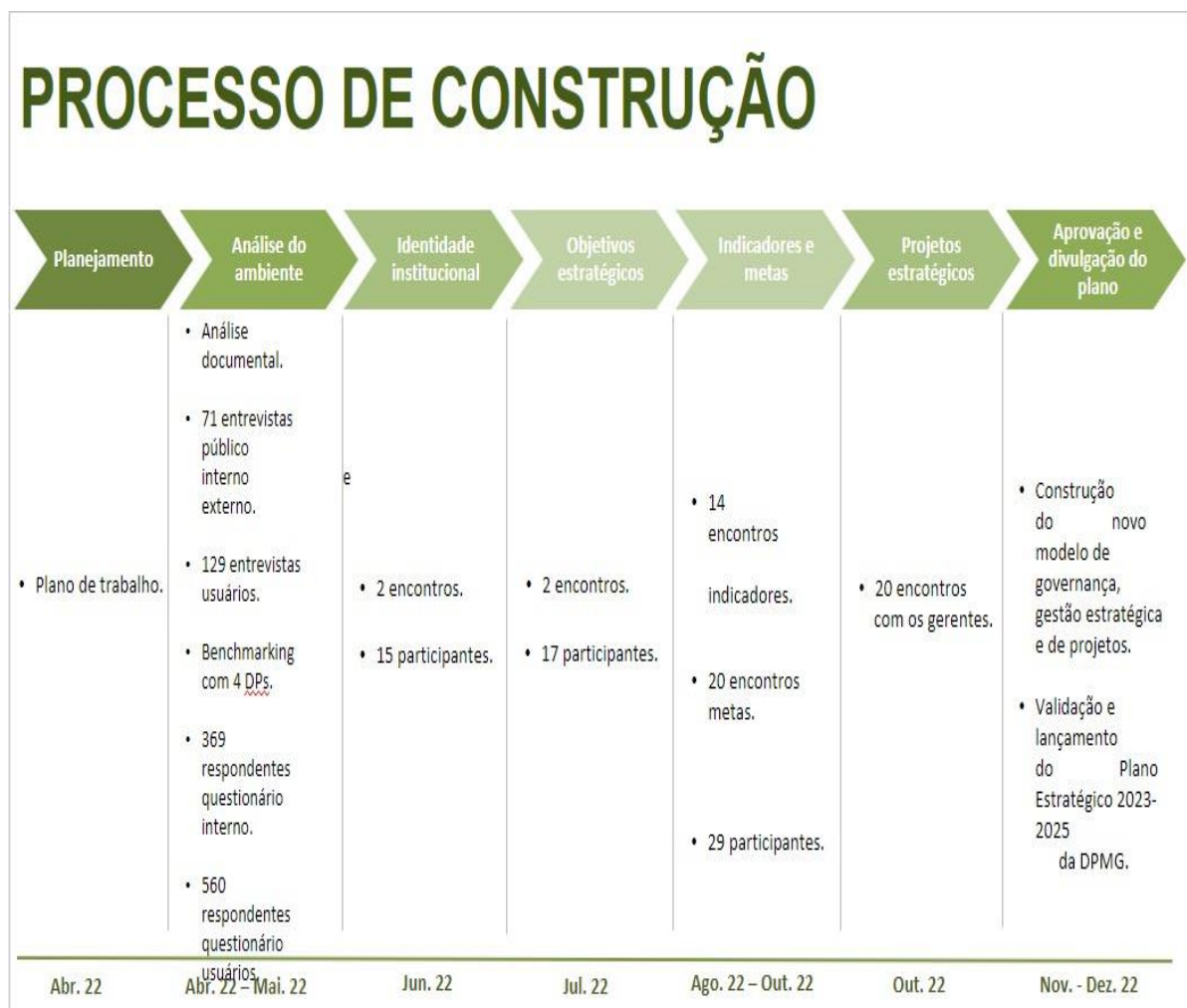
## 1. INTRODUÇÃO

Este documento destina-se a relatar as principais ocorrências durante a execução do II Planejamento Estratégico da Defensoria Pública no ano de 2025, registrar as entregas efetuadas, pontuar os obstáculos encontrados e, por fim, sinalizar as novas rotas que estão sendo gestadas e implementadas para 2026.

## 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 *Project* com previsão de prazos parciais e final.

## 2.3 Balanco 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 com a consolidação dos resultados alcançados ao longo desse 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.

**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 12 - Padronização do Atendimento:** 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 13 - Melhoria de Processos:** Implantou-se o sistema SEI e foram realizados dois saneamentos de processos de gestão.

**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 Balanço de 2024

- Resumo das principais entregas e resultados do ano de 2024

**PE 01 - Racionalização de Gastos:** alcançou uma economia de 25,29% na aquisição de passagens aéreas e garantiu a execução de mais de 99% do orçamento anual da instituição.

**PE 02 - Saúde Ocupacional:** foi implementado um serviço de saúde multidisciplinar e criada uma metodologia para interiorizar as ações de saúde e prevenir afastamentos.

**PE 03 - Requisitos Mínimos:** definiu critérios de infraestrutura para as unidades, renovou a frota com 10 veículos e equipou os estagiários com computadores e segundas telas.

**PE 04 - Aperfeiçoamento do GERAIS:** realizou a integração com os sistemas PJe e Eproc através do sistema SOLAR.

**PE 05 - Plano Diretor de TI:** iniciou a construção do PDTI.

**PE 06 - Projetos Prioritários de TI:** as entregas focaram na expansão de servidores, melhoria de storage/backup e gestão de senhas (AD)

**PE 07 - Segurança da Informação:** instituiu diretrizes e a Política de Segurança da Informação via Deliberação nº 397/2024 e Resolução nº 2970/2024.

**PE 08 - Proteção de Dados e LGPD:** elevou o índice de aderência à LGPD para 93%.

**PE 10 - Atuação Coletiva:** padronizou as ferramentas de registro das CAEs e organizou seminários estratégicos.

**PE 11 - Atuação Extrajudicial:** promoveu mutirões temáticos, realizou atendimentos itinerantes em 12 municípios e viabilizou mais de 13 mil conciliações.

**PE 12 - Padronização do Atendimento:** foram criados guias de procedimentos, realizadas ações de saúde ocupacional na capital e reformulado o layout da sede.

**PE 13 - Melhoria de Processos:** Implantou-se o Escritório de Processos.

**PE 14 - Protocolo de Atuação:** entregou protocolos de Saúde Pública e Povos Tradicionais utilizando Visual Law e linguagem simples.

**PE 15 - Programa de Governança, Integridade e Gestão de Risco:** propôs melhorias no canal de denúncia e executou o Plano de Transparência.

**PE 16 - Plano de Comunicação:** lançou comunidades no WhatsApp e TikTok, contratou clipping profissional e o desenvolvimento do novo portal.

**PE 17 - Gestão do Conhecimento:** foram publicados os informativos "Radares da DPMG" e proposta a reorganização do CDI.

**PE 18 - Educação em Direitos e PE 19 - Programa de Desenvolvimento de Habilidades:** executaram ações como "Nós" e "Convivência Familiar", formaram 297 Defensoras Populares, lançaram o podcast da ESDEP e atingiram mais de 17 mil pessoas.

**PE 20 - Modelo de Governança e Monitoramento:** realizou a avaliação de desempenho das gerências, criou o Plano Geral de Atuação 24/25 e iniciou a contratação do novo Planejamento Estratégico 2026-2034.

- 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 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 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 2025. Foram realizadas **diversas reuniões ordinárias de monitoramento** durante o ano e 3 reuniões quadrimestrais ocorridas em 29 de abril, 26 de agosto e 17 de dezembro no ano de 2025.

#### 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 2025, foram 62 macroprodutos entregues em razão ou no bojo de projetos estratégicos:w

Projetos Estratégicos	Produtos
<p><b>PE 01</b> <b>RACIONALIZAÇÃO DE GASTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto encerrado sem entregas previstas para este exercício.</li> </ul>
<p><b>PE 02</b> <b>SAÚDE OCUPACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de Viabilidade de um Serviço Pericial (Nov/2025): Documento no SEI com debate de 3 opções de serviços periciais; realização de benchmarks e análise de prós e contras.</li> <li>• Plano de Expansão para o Interior Executado (Jun/2025): Serviço de saúde disponibilizado em todas as unidades previstas e relatório de atendimentos.</li> <li>• Acolhimento Psicológico de Pessoal Iniciado (Jun/2025): Criação do serviço com metodologia de acionamento/atendimento e divulgação institucional.</li> <li>• Brigada de Incêndio Criada e Capacitada (Nov/2025): Equipes definidas na Sede e Unidades II, III e IV, com Planos de Atendimento à Emergências (PAE) no SEI.</li> <li>• Política de Onboarding e Desligamento (Dez/2025): Procedimentos padronizados para ingresso e saída de colaboradores, com foco em cultura e sistemas.</li> </ul>
<p><b>PE 03</b> <b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução Requisitos Mínimos (Abril/2025): Publicação oficial de todos os requisitos do indicador.</li> <li>• Relatório de Mapeamento e Acompanhamento (Dez/2025): Planilha atualizada de levantamento dos itens e relatório</li> </ul>



	<p>conclusivo de resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de Modernização do Parque Tecnológico (Jun/2025): Planejamento de compras e renovação para os próximos 5 anos.</li><li>• Plano de Segurança Institucional (Set/2025): Requisitos de segurança, diagnóstico e planejamento de contratações para todas as unidades.</li><li>• Plano de Licitações: Consolidação mensal das licitações programadas.</li><li>• Plano de Locações e Estruturações: Cronograma semestral de novas sedes e mudanças.</li></ul>
<p><b>PE 04</b> <b>IMPLANTAÇÃO DO</b> <b>SISTEMA SOLAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Implantação do Sistema Solar:</b> Sistema efetivamente implantado em todas as unidades do piloto.</li></ul>
<p><b>PE 05</b> <b>PLANO DIRETOR DE TI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projeto encerrado sem novas entregas para este exercício (PDTIC 25-26 entregue conforme cronograma anterior).</li></ul>
<p><b>PE 06</b> <b>PROJETO</b> <b>PRIORITÁRIOS DE TI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expansão de servidores e melhorias no backup e storage</li><li>• Melhoria nos sistemas de usuário e senha</li><li>• Sistema de Atividade Extraordinária.</li><li>• Sistema de Gestão de Materiais.</li></ul>
<p><b>PE 07</b> <b>SEGURANÇA DA</b> <b>INFORMAÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resolução Política de Uso de IA: Regulamentação oficial do uso de Inteligência Artificial.</li><li>• Resolução Uso de E-mail: Regulamentação oficial do uso de correio eletrônico.</li><li>• Metodologia de Classificação da Informação: Formalização de critérios no SEI.</li><li>• Políticas Revisadas: Relatório anual de atualizações ou justificativas de manutenção.</li><li>• Auditoria ISO 27001 e ISO 27701: Relatórios de resultados,</li></ul>



	<p>evidências e planos de ação.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de Comunicação e Capacitação Executado: Comprovação de ações e identidade visual.</li></ul>
<b>PE 08 PROTEÇÃO DE DADOS E LGPD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mapeamento de Coordenações (Família, Cível, Criminal e Saúde): Atividades mapeadas, identificação de dados sensíveis e orientação de tratamento.</li><li>• Revisão da Metodologia de Mapeamento e Governança: Documento formal no SEI.</li><li>• Governança Realizada: Revisitando e atualizando áreas já mapeadas anteriormente.</li><li>• Plano de Comunicação e Capacitação Executado: Comprovação de execução e materiais.</li></ul>
<b>PE 10 ATUAÇÃO COLETIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodologia de Recebimento e Priorização das CAEs: Formalização de critérios no SEI e ferramenta disponibilizada.</li><li>• CAExinha de Ferramentas: Página na intranet com kits de documentos e orientações de atuação.</li><li>• Dê Pitaco no PTAC: Canal para contribuição dos membros nos PTACs e ampla divulgação.</li></ul>
<b>PE 11 ATUAÇÃO EXTRAJUDICIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inauguração de 8 Novos Centros de Conciliação.</li><li>• Mutirões Realizados (1º e 2º Semestres).</li><li>• Atendimentos Itinerantes: Relatórios de ações em cidades sem Defensoria instalada, parcerias e feedback coletado.</li></ul>
<b>PE 12 PADRONIZAÇÃO DO ATENDIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudo de Impacto SOLAR e LUNA: Desenho de fluxos (atual vs. futuro), impactos e planos de mitigação de desafios.</li><li>• Aprimoramento SAP Cível e Família: Diagnóstico e plano de ação para adequações.</li><li>• Política de RH para o Atendimento: Padronização de procedimentos (ingresso/saída), avaliação de desempenho, PDI e alocação de força de trabalho.</li></ul>



<p><b>PE 13</b> <b>MELHORIA DE</b> <b>PROCESSOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escritório de Processos Estruturado: Formalização de estrutura e metodologia.</li><li>• Consolidação da Revisão da Deliberação 110 (Atribuições).</li><li>• Estudo de Ferramentas de BPMS: Análise de 3 opções, benchmarks e análise de prós/contras.</li><li>• Ciclos de Melhoria Trimestrais: Implementação de planos de ação de curto, médio e longo prazo.</li></ul>
<p><b>PE 14</b> <b>PROTOCOLO DE</b> <b>ATUAÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Novo Modelo de Protocolo One Page: Template criado e protocolo piloto divulgado.</li><li>• Pesquisa de Satisfação Implementada: Relatório de resultados apresentado.</li><li>• Protocolos Implementados: Atuação em Direitos do Consumidor e Direitos da Mulher.</li></ul>
<p><b>PE 15</b> <b>PROG. DE</b> <b>GOVERNANÇA,</b> <b>INTEGRIDADE E</b> <b>GESTÃO DE RISCO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Política e Metodologia de Gestão de Riscos: Criação do documento oficial.</li><li>• Mapa de Riscos de Contratação: Foco no macroprocesso de contratações.</li><li>• Programa e Plano de Integridade: Instituição do programa, lançamento de evento, matriz de calor e avaliação de riscos.</li><li>• Código de Conduta: Criação e publicação do documento oficial.</li><li>• Plano de Transparência: Novo portal e avaliação do PNTF concluídos.</li></ul>
<p><b>PE 16</b> <b>PLANO DE</b> <b>COMUNICAÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Serviço de Mailing Contratado.</li><li>• Novo Site da DPMG Finalizado e Publicado.</li><li>• Proposta do Núcleo de Comunicação Web: Definição de pessoas, funções e hierarquia no SEI.</li><li>• Política de Comunicação: Envio da proposta ao Conselho Superior.</li><li>• Serviço de Relacionamento com o Cidadão: Relatório com</li></ul>



	benchmarks, possibilidades e análise de prós/contras.
<b>PE 17 GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projeto encerrado sem novas entregas previstas para este exercício.</li></ul>
<b>PE 18 EDUCAÇÃO EM DIREITOS  E PE 19 PROG. DE DES. DE HABILIDADES JURÍDICAS E GERENCIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carteira de ações pertinente às necessidades prioritárias.</li><li>• Relatório de ações executadas com foco no público-alvo e avaliação positiva.</li><li>• Prestação de contas com resultados dos cursos e indicadores do PE.</li></ul>
<b>PE 20 IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GOVERNANÇA E MONITORAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisão de Indicadores 2025: Consolidação das alterações no SEI.</li><li>• Relatório Anual 2024: Balanço de produtos, indicadores e custos.</li><li>• Construção PGA 25-26: PGA aprovado e publicado com cronogramas.</li><li>• Plano de Comunicação da Estratégia.</li><li>• Construção do III Planejamento Estratégico: Criação e divulgação do novo PE (2026-2034).</li></ul>

#### 4. PRAZOS, CRONOGRAMAS E TAXA DE EXECUÇÃO

O Escritório de Projetos adota metodologia 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 os 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 2025, os projetos estratégicos encerraram com as seguintes sinalizações:

PROJETOS ESTRATÉGICOS	CUMPRIMENTO DO CRONOGRAMA E DOS PRAZOS	TAXA DE EXECUÇÃO
PE 01	CONCLUÍDO	100%
PE 02	CONCLUÍDO	100%
PE 03	CONCLUÍDO	100%
PE 04	CONCLUÍDO	100%
PE 05	CONCLUÍDO	100%



PE 06	CONCLUÍDO	100%
PE 07	CONCLUÍDO	100%
PE 08	CONCLUÍDO	100%
PE 09	CONCLUÍDO	100%
PE 10	CONCLUÍDO	100%
PE 11	CONCLUÍDO	100%
PE 12	CONCLUÍDO	100%
PE 13	CONCLUÍDO	100%
PE 14	CONCLUÍDO	100%
PE 15	CONCLUÍDO	100%
PE 16	CONCLUÍDO	100%
PE 17	CONCLUÍDO	100%
PE 18	CONCLUÍDO	100%
PE 19	CONCLUÍDO	100%
PE 20	CONCLUÍDO	100%
<b>TOTAL</b>	<b>20 projetos concluídos* (4 projetos concluídos até 2024)</b> <b>7 projetos no prazo</b> <b>3 projetos com atraso inferior a 1 mês</b> <b>4 projetos com atraso superior a 1 mês</b> <b>2 projetos com modelo de governança alterado</b>	

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, foram 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, foram conduzidos com mais dificuldade.

A taxa de execução do plano estratégico consiste no percentual de execução de todos os



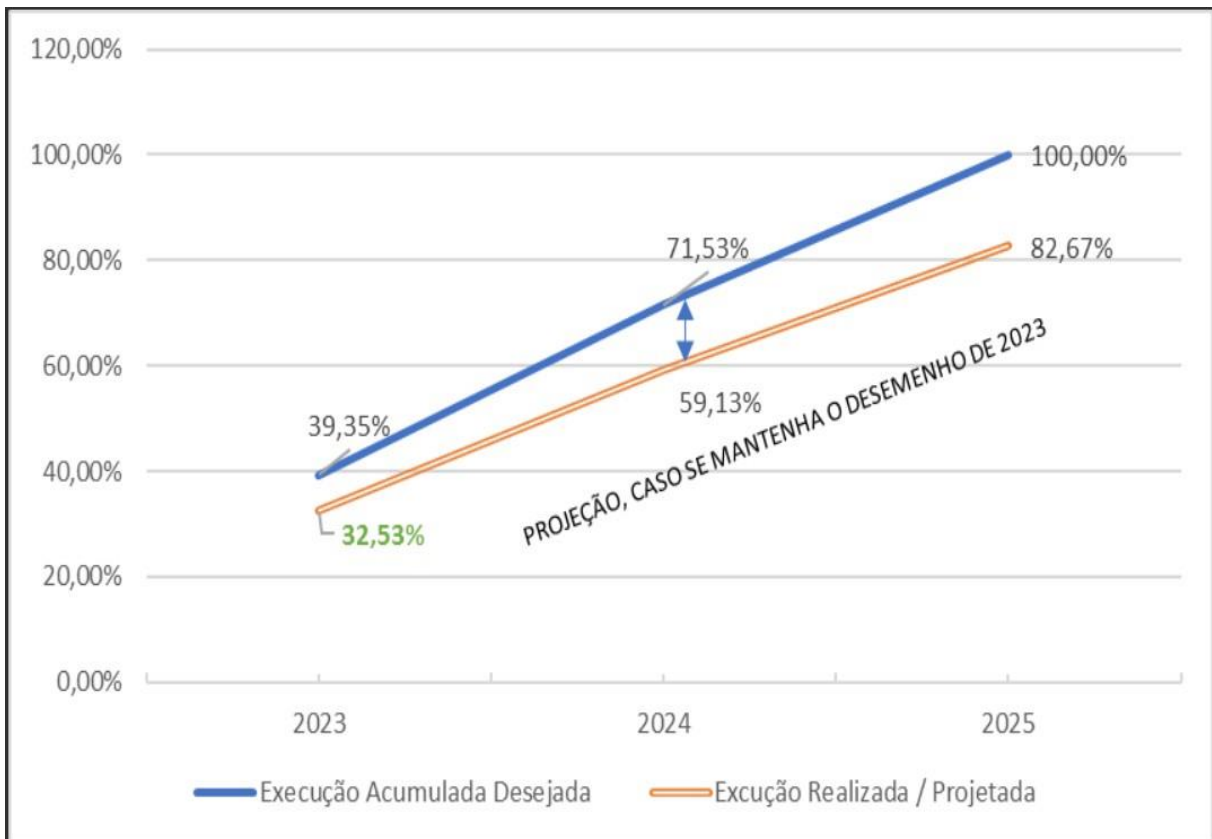
DEFENSORIA PÚBLICA  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

IGUALDADE E CIDADANIA PARA TODOS

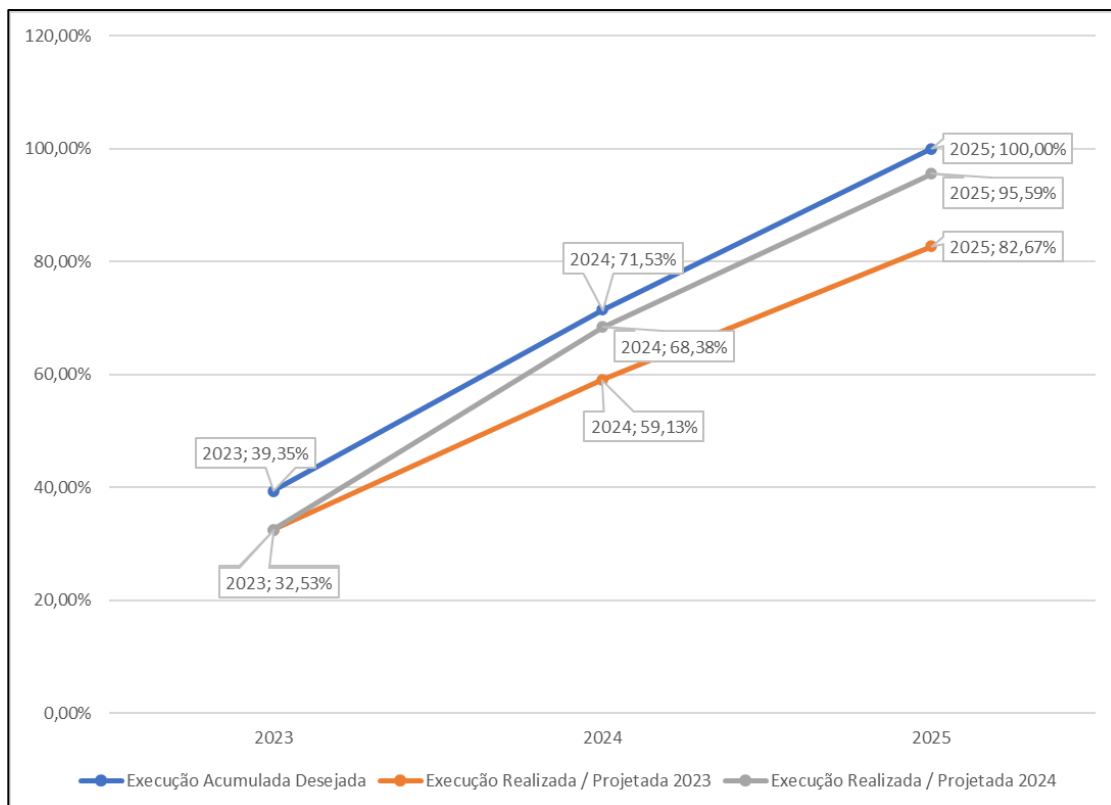
projetos estratégicos considerando o esperado para cada ano.



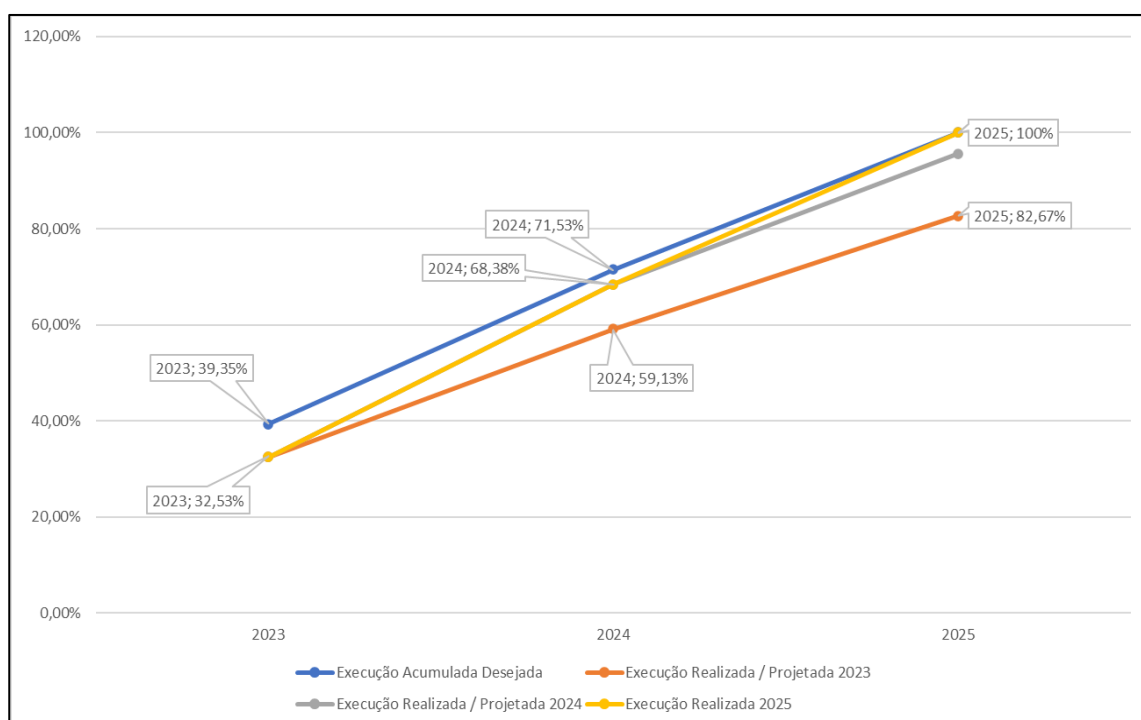
O Escritório de Projetos avaliou o grau de execução de cada projeto nos meses de abril, agosto e dezembro de 2023. Verificou-se que foi executado **menos** que o esperado, ou seja, o previsto era 39,35%, mas foi executado 32,53%, cerca de 82,6% do previsto para o período:



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:



No ano de 2025, novamente, o Escritório de Projetos avaliou o grau de execução de cada projeto. Verificou-se que houve um esforço corretivo com o objetivo de aumentar o grau de execução apurado em 2023 e em 2024. O resultado alcançado foi de 100% de execução acumulada, demonstrando o esforço em corrigir o grau de execução:



## 5. INOVAÇÃO METODOLÓGICA E GOVERNANÇA ÁGIL NOS PROJETOS 04 E 06

O ano de 2025 não foi apenas um marco de entregas, mas também de evolução na forma como o Escritório de Projetos monitora iniciativas de alta complexidade e volatilidade. Identificou-se que o modelo tradicional de governança — pautado em reuniões mensais e cronogramas anuais estáticos — não era suficiente para acompanhar a dinâmica de implantação do Sistema SOLAR (PE 04) e a demais Projetos Prioritários de TI (PE 06).

Historicamente, o monitoramento seguia um padrão de Status Reports mensais. No entanto, com a absorção do sistema SOLAR pelo PE 04, a velocidade das definições técnicas dos demais sistemas e a interdependência com a infraestrutura (PE 06) exigiram um modelo mais dinâmico. Conforme registrado no Relatório SEI nº 0465661, a governança tradicional mostrava-se lenta para identificar gargalos operacionais que surgiam em intervalos de dias, e não de meses.

A partir de fevereiro de 2025, o Escritório de Projetos implementou uma revisão metodológica baseada em ciclos iterativos, inspirada em frameworks ágeis. As principais alterações foram:

- ❖ **Ciclos de Planejamento Quinzenais:** Substituiu-se o monitoramento de longas janelas por ciclos curtos de 15 dias. Isso permitiu que as metas fossem desdobradas em "microentregas", facilitando a correção de rumos imediata.
- ❖ **Reuniões Quinzenais de Monitoramento:** Encontros focais entre o Escritório de Projetos e a gerência técnica para validar o que foi executado na quinzena anterior e planejar o ciclo seguinte.
- ❖ **Aplicação do Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):** A metodologia iterativa passou a ser aplicada rigorosamente. Cada quinzena encerrava-se com uma verificação (Check) e um ajuste (Act), para que o projeto não perdesse o alinhamento com os objetivos estratégicos.
- ❖ **Transparência e Gestão à Vista:** O novo formato permitiu uma visão em tempo real

do backlog de atividades, tornando a tomada de decisão da Alta Administração muito mais segura e baseada em evidências recentes.

A alteração metodológica foi aplicada de forma integrada aos dois projetos devido à sua simbiose:

- ❖ **PE 04 (SOLAR):** Exigia agilidade no desenvolvimento de módulos e integração de dados.
- ❖ **PE 06 (Infraestrutura e demais sistemas):** Precisava responder rapidamente às demandas geradas pelos novos sistemas.

A transição para a governança ágil resultou em:

- ❖ **Maior Controle e Transparência:** Redução de "surpresas" ou atrasos não reportados.
- ❖ **Eficiência na Execução:** O modelo permitiu que o PE 04 atingisse a implantação nas unidades previstas e que o PE 06 entregasse sistemas com impacto tecnológico imediato.
- ❖ **Maturidade Institucional:** A equipe técnica e o Escritório de Projetos elevaram seu nível de colaboração, transformando o monitoramento em uma ferramenta de suporte à execução, e não apenas de cobrança burocrática.

Esta evolução metodológica serve como projeto-piloto e referência para o III Planejamento Estratégico (2026-2034), onde a agilidade será um requisito fundamental para todos os projetos de alta prioridade.

## 6. 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](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, ao longo do ano de 2025, a aplicar os indicadores e verificar se as metas traçadas foram ou não atingidas.

Conforme estabelecido na metodologia de monitoramento do II Planejamento Estratégico, a entrega deste Relatório de Fechamento de 2025 foca na consolidação textual, na entrega integral dos produtos previstos e na análise qualitativa do ciclo.

Ressalta-se que os dados estatísticos dos indicadores e custos referentes ao ano de 2025 ainda se encontram em fase de processamento. Este intervalo é indispensável para garantir a fidedignidade das informações, bem como para a validação das métricas finais e do investimento total por projeto junto às respectivas gerências.

Desta forma, o Relatório de Indicadores e Custos (2025), contendo o balanço de desempenho definitivo, será oficialmente divulgado pelo Escritório de Projetos (AAEI) em documento complementar a ser entregue até março de 2026. Esta publicação final servirá como o marco definitivo de prestação de contas dos resultados quantitativos no encerramento deste ciclo histórico.

## 7. 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 foi resultado da 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 e indicação e realização de cursos gratuitos pelas gerências dos projetos nos principais temas

destacados na avaliação.

Mesmo assim, compreende-se que o grau de conhecimento e maturidade em gestão de projetos pode aumentar, 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%).

Dessa forma, também foram traçadas diretrizes para o ano de 2025:

- ❖ **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.**

Cerca de um ano depois, em 10 de janeiro de 2026, procedeu-se à nova avaliação por meio da mesma metodologia. A pontuação atingida foi **3,62 pontos**.

## **8. PLANO GERAL DE ATUAÇÃO 2025/2026**

O Plano Geral de Atuação (art. 10 da LC Estadual nº 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 2025, por meio do Memorando nº 854/2025-DPMG/DPG, que foi aprovado na íntegra e culminou na Deliberação nº 521 de 06 de junho de 2025 (Procedimento nº 049/2025).

Em seguida, o Escritório de Projetos deu início à apreciação dos 3 projetos de PGA aprovados, sob a luz do II Planejamento Estratégico e, deste total:

➤ **3 projetos** permaneceram no PGA, são eles:

- **PGA 01 – DEFENSORIA COM ELAS**
- **PGA 02 - SERVIÇO DE COBRANÇA DE HONORÁRIOS SUCUMBENCIAIS**
- **PGA 03 – CAPACITAÇÃO – SERVIDOR EM FOCO**

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

O acompanhamento dos projetos de PGA é **bimestral**, sendo que ocorreu nos meses de outubro e dezembro de 2025 com relação aos PGA 01, PGA 02 e PGA 03, e seguirá em 2026.

É a planilha:

PROJETOS DE PGA	CUMPRIMENTO DO CRONOGRAMA	PRAZO FINAL DE EXECUÇÃO
PGA 01	No prazo	30 de junho de 2026
PGA 02	No prazo	30 de junho de 2026
PGA 03	No prazo	30 de junho de 2026

## 9. OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

### 10.1 OBSTÁCULOS RELATIVOS À CULTURA

Quanto à cultura, verificou-se que, em 2025, os obstáculos se mantiveram os mesmos quando relacionados com os de 2023 e 2024:

- **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 2025, menores dificuldades de planejamento dos projetos devido à experiência nos anos de 2023 e 2024. De fato, observou-se que o número de pedidos de mudança realizados se manteve estável e que os projetos no prazo e com atrasos de até um mês eram minoria ao final do ano. Além disso, em alguns casos, ficou evidenciada a melhora no tempo despendido para a etapa de planejamento, acarretando em maior tempo para efetiva execução dos projetos e entregas mais relevantes para o ano de 2025.

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 interseção neste processo se manteve no ano de 2025, 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 2025, avanços podem ter ocorrido, mas que alguns obstáculos permanecem semelhantes aos enfrentados em 2023 e 2024:



- **Média preparação para as reuniões mensais de monitoramento**
- **Baixo registro da evidência da atividade realizada ou do produto entregue no SEI**
- **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**

## 10. COMPILADO DAS LIÇÕES APRENDIDAS (2023-2025)

As lições aprendidas representam o maior ativo intangível do II Planejamento Estratégico. Elas transcendem o cumprimento de metas e revelam como a Instituição aprendeu a lidar com suas próprias complexidades.

### Lições por Projeto Estratégico (PE)

- ❖ **PE 01 – Racionalização dos Gastos:** A principal lição foi a necessidade de ferramentas de controle que sobrevivam à expansão institucional. O projeto ensinou que o controle de custos não deve ser um entrave, mas um subsídio para a tomada de decisão estratégica, especialmente em despesas de capital.
- ❖ **PE 02 – Saúde Ocupacional:** O aprendizado central foi a transição da "saúde como evento" para a "saúde como rotina". A dificuldade de engajar o interior via canais remotos revelou que a presença física e estratégias híbridas são indispensáveis para o bem-estar organizacional em rede.
- ❖ **PE 03 – Requisitos Mínimos:** Ensinou o valor do diagnóstico objetivo. A lição foi que a gestão não pode depender apenas de pedidos das coordenações locais; dados estruturados sobre segurança e acessibilidade permitem uma atuação preventiva e equânime da administração.
- ❖ **PE 04 – Implantação do SOLAR:** O maior aprendizado foi que a disponibilização técnica de uma ferramenta é apenas o começo. O sucesso depende de planos robustos de suporte pós-implantação, gestão de mudanças e comunicação contínua para vencer a resistência natural ao novo.
- ❖ **PE 05 – Plano Diretor de TI (PDTI):** A lição crítica foi sobre a definição de responsabilidades. O atraso na entrega inicial mostrou que a indefinição entre execução interna versus terceirização pode paralisar a estratégia, reforçando a

necessidade de governança clara na STI desde o dia zero.

- ❖ **PE 06 – Infraestrutura de TI:** Consolidou a visão de que a TI não é suporte, é estratégia. O projeto ensinou que grandes sistemas (como o SOLAR) são reféns da qualidade do módulo institucional de pessoal, exigindo uma visão sistêmica e não apenas departamental.
- ❖ **PE 07 – Segurança da Informação:** Revelou que a segurança é um processo contínuo de amadurecimento e não um estado final. A transição para padrões ISO mostrou que diretrizes de correio eletrônico e IA são apenas a ponta de um iceberg que exige monitoramento constante.
- ❖ **PE 08 – Proteção de Dados e LGPD:** A lição foi sobre a força da governança de dados. O engajamento da alta gestão e a capacitação contínua foram os pilares que transformaram uma obrigação legal (LGPD) em um diferencial de integridade institucional.
- ❖ **PE 10 – Atuação Coletiva:** Ensinou que o impacto social exige multidisciplinaridade. A lição aprendida foi que a Defensoria precisa de apoio técnico (engenharia, antropologia, saúde) para que a tutela coletiva seja tecnicamente irrefutável e socialmente eficaz.
- ❖ **PE 11 – Atuação Extrajudicial:** O aprendizado foi sobre a previsibilidade. Por ser um projeto maduro, ensinou que o registro histórico de dados permite um planejamento muito mais preciso, onde o valor entregue à população é facilmente mensurável.
- ❖ **PE 12 – Padronização do Atendimento:** Reforçou que a comunicação interna é o oxigênio da gestão. As mudanças no curso do projeto ensinaram que o compromisso institucional com a execução é o que garante a satisfação do assistido na ponta.



- ❖ **PE 13 – Melhoria de Processos:** A lição central foi a profissionalização técnica. A contratação de especialistas em Engenharia de Produção foi o divisor de águas, provando que o redesenho de processos exige metodologia científica e não apenas intuição administrativa.
  
- ❖ **PE 14 – Protocolo de Atuação:** Revelou a necessidade de automatização. O aprendizado foi que protocolos manuais perdem eficácia; o futuro exige que esses "scripts" de atuação sejam integrados nativamente ao Sistema SOLAR, gerando alertas automáticos ao defensor.
  
- ❖ **PE 15 – Governança e Integridade:** Ensinou sobre o ritmo da excelência. A transição de gerência mostrou que a mobilização das partes envolvidas e a busca por evidências objetivas são o que sustenta conquistas como o Selo Diamante de Transparência.
  
- ❖ **PE 16 – Plano de Comunicação:** A lição foi sobre inclusividade no planejamento. A gerência captou que a equipe (e não apenas o gestor) deve ser envolvida no desenho do plano estratégico desde o início para evitar distanciamento entre o planejado e o executado.
  
- ❖ **PE 17 – Gestão do Conhecimento:** Ensinou o valor do pragmatismo. O uso de projetos-piloto (como na DESITS) validou métodos antes da escala, provando que a modularização reduz riscos e evita o desgaste institucional em temas complexos.
  
- ❖ **PE 18 – Educação em Direitos:** O aprendizado foi sobre capilaridade social. A articulação com parceiros locais mostrou que a Defensoria não deve atuar sozinha; o impacto é multiplicado quando há escuta comunitária e temas priorizados conforme a realidade territorial.
  
- ❖ **PE 19 – Habilidades Jurídicas e Gerenciais:** A lição foi sobre a democratização do saber. A implementação do EAD provou que a tecnologia remove barreiras

geográficas, permitindo que a capacitação de excelência chegue ao servidor da unidade mais remota.

- ❖ **PE 20 – Modelo de Governança e Monitoramento:** Ensinou que a flexibilidade é vital. A metodologia de monitoramento precisa ser adaptável ao nível de maturidade de cada equipe; o acompanhamento próximo e a comunicação clara são o que garantem a fidedignidade dos dados.

### Análise Comparativa da Evolução e Maturidade (2023-2025)

Ao analisarmos as lições aprendidas nos relatórios de **2023**, **2024** e o fechamento de **2025**, observamos uma clara evolução na maturidade institucional da DPMG:

Fase / Ano	Foco das Lições Aprendidas	Nível de Maturidade Institucional
<b>2023:</b> Estruturação	<b>O "Quê":</b> Lições focadas na descoberta. "O que é um projeto?", "Como coletar dados?", "Como vencer a resistência inicial?". A dificuldade era cultural e de definição de escopo.	<b>Inicial:</b> Reação a problemas imediatos e construção de conceitos básicos de gestão.
<b>2024:</b> Execução	<b>O "Como":</b> Lições focadas no método. "Como gerir prazos?", "Como lidar com atrasos de fornecedores?", "Como definir melhores indicadores?". O foco era a eficiência da execução e o ajuste tático.	<b>Intermediária:</b> Gestão por processos em consolidação, mas ainda com dependência de heróis (gestores específicos).
<b>2025:</b>	<b>O "Porquê" e o "Legado":</b>	<b>Avançada</b>



## Consolidação

Lições focadas na sustentabilidade. "Por que integrar dados?", "Como institucionalizar a governança?", "Como a TI habilita a estratégia?". O foco é o sistema institucional e a transparência.

**(Maturidade 3.58):** A gestão estratégica é vista como um valor organizacional. Decisões baseadas em dados e evidências.

A evolução é notória. Saímos de lições que reclamavam da falta de formulários (2023) para lições que propõem a integração de Inteligência de Dados e Engenharia de Processos (2025). A Defensoria Pública de Minas Gerais encerra este ciclo não apenas com metas batidas, mas com uma mentalidade de gestão que compreende a interdependência entre tecnologia, pessoas e transparência. O legado do II PE é, acima de tudo, uma instituição que aprendeu a aprender.



## 11. FOCO E ESTRATÉGIAS PARA 2026 – A TRANSIÇÃO PARA O III PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Se 2025 foi o ano da colheita e do encerramento, 2026 será definido como o "Ano da Fundação". O Escritório de Projetos (AAEI) assume o desafio de converter as diretrizes de longo prazo do novo Planejamento Estratégico em uma carteira de projetos executável, técnica e orientada por resultados.

A estratégia para 2026 não será apenas monitorar, mas estruturar. O Escritório de Projetos atuará como uma incubadora, realizando a projetização massiva dos temas prioritários, garantindo que cada grande ideia possua um Termo de Abertura (TAP) robusto, cronograma realista e indicadores de impacto social.

O III Planejamento Estratégico trará inovações disruptivas para a DPMG. O foco desloca-se da estruturação interna para o impacto social e a inteligência de dados:

- ❖ **GovernaDados e Observatório de Impacto Social:** Pela primeira vez, a DPMG terá um projeto focado exclusivamente em medir a eficácia real de sua atuação. Não mediremos apenas "quantos foram atendidos", mas "qual foi a transformação social gerada".
- ❖ **DPMG Digital:** Uma revolução na jornada do assistido, com a criação de canais de atendimento nativos digitais (App e Web) mais intuitivos e acessíveis.
- ❖ **Presença Inteligente e Territórios Prioritários:** A expansão institucional deixará de ser apenas geográfica para ser baseada em inteligência territorial, priorizando a estratégia institucionalizada e áreas de maior vulnerabilidade socioeconômica.
- ❖ **Equidade e Diversidade:** A institucionalização de uma Defensoria mais

representativa e inclusiva, tanto em seu quadro interno quanto no acolhimento ao cidadão, através de ações afirmativas e protocolos específicos.

- ❖ **Conecta DPMG:** O fortalecimento definitivo da comunicação interna, garantindo que a cultura estratégica chegue a cada unidade do estado.

Para suportar essa transição, o Escritório de Projetos focará em três pilares fundamentais:

- Maratona de Projetização e Kick-offs

O primeiro semestre de 2026 será marcado por uma "maratona de planejamento". O Escritório de Projetos conduzirá oficinas de cocriação com os novos gerentes para detalhar os Planos de Gerenciamento de cada projeto estratégico. O objetivo é que até maio de 2026, 100% dos projetos prioritários tenham suas equipes formadas e cronogramas publicados.

- Capacitação Gerencial (Formação de Líderes Estratégicos)

Identificamos que o sucesso de 2023-2025 dependeu fortemente do engajamento dos gerentes. Em 2026, o Escritório de Projetos, em parceria com a ESDEP e a FGV, lançará um programa intensivo de capacitação em gestão de projetos para a nova safra de líderes, focando em metodologias tradicionais, ágeis e gestão de riscos.

- Lançamento e Engajamento (O Efetivo Lançamento do PE)

O lançamento do III PE não será apenas um evento, mas uma campanha de mobilização. Além disso, será entregue o "Book de Lançamento do III PE", uma peça estratégica que traduz os objetivos complexos em uma linguagem acessível, fortalecendo o sentimento de pertencimento.

O ano de 2026 será de intenso trabalho de base. O Escritório de Projetos da DPMG compreende que a qualidade dos frutos que a instituição colherá até 2034 depende da



DEFENSORIA PÚBLICA  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

IGUALDADE E CIDADANIA PARA TODOS

profundidade das raízes que plantaremos em 2026.

Nossa missão é garantir que a transição de ciclo seja suave, mas vigorosa, mantendo a continuidade do que funciona e injetando a inovação necessária para os novos tempos. A DPMG entra em 2026 não para cumprir um plano, mas para consolidar-se como uma instituição que valoriza a estratégia e a inovação.

## 12. CONCLUSÃO: O LEGADO DE UM TRIÊNIO DE TRANSFORMAÇÃO (2023-2025)

O encerramento do exercício de 2025 não representa apenas o fim de um ano ou o esgotamento de uma lista de tarefas; marca a conclusão bem-sucedida do II Planejamento Estratégico da DPMG. Ao olharmos para a trajetória percorrida desde janeiro de 2023, torna-se evidente que a Instituição que hoje entrega este relatório é fundamentalmente diferente — e superior — àquela que o iniciou.

A evolução deste triênio pode ser resumida como uma jornada de maturidade. Em 2023, lançamos as bases, enfrentando a resistência natural à mudança e definindo o que significaria "projetizar" a Defensoria. Em 2024, superamos o "vale da execução", onde a complexidade técnica e os desafios de recursos humanos testaram a nossa resiliência. Em 2025, alcançamos a Consolidação, com a entrega de produtos que agora fazem parte do DNA institucional, como o Sistema SOLAR, o Programa de Integridade e as bases da atuação coletiva.

A execução de 19 dos 20 projetos estratégicos (com o PE 09 encerrado com êxito em 2024) deixa um legado tangível e intangível:

- ❖ **Maturidade Tecnológica:** Saímos de uma TI de suporte para uma TI estratégica, com infraestrutura de nuvem, segurança de dados em conformidade com a LGPD e sistemas que integram toda a jornada do assistido.
- ❖ **Gestão de Pessoas e Saúde:** Institucionalizamos o cuidado com quem faz a Defensoria, criando políticas de saúde ocupacional, acolhimento psicossocial e programas de capacitação (EAD) que atingem todo o estado.
- ❖ **Governança e Transparência:** A conquista do Selo Diamante de Transparência e a

implementação da Gestão de Riscos elevam a DPMG a um patamar de elite na administração pública mineira.

- ❖ **Impacto Social:** Através da Atuação Coletiva e Extrajudicial, a DPMG escalonou o seu serviço, atendendo dezenas de milhares de pessoas de forma mais rápida, humana e eficiente.

O índice de maturidade em gestão de projetos, que atingiu 3,62 em 2025, é o testemunho de que a metodologia proposta pela Assessoria de Administração Estratégica e Inovação (AAEI) foi absorvida. O Escritório de Projetos deixou de ser um setor de monitoramento para se tornar o centro de inteligência estratégica que garante que os recursos sejam convertidos em resultados.

Embora este relatório encerre o II PE, ele serve como o alicerce para o III Planejamento Estratégico. As lições aprendidas — a importância da comunicação, a necessidade de dados fidedignos e a valorização do capital humano — estão gravadas na nossa metodologia.

O ano de 2026 iniciar-se-á com o desafio de "projetizar" em massa as novas metas para os próximos anos. Estamos prontos para este desafio. A fundação construída entre 2023 e 2025 é sólida o suficiente para suportar uma Defensoria Pública que não apenas reage aos problemas, mas que antecipa soluções, inova nos processos e transforma a realidade social de Minas Gerais.

Com o sentimento de dever cumprido e a convicção de que a estratégia é o único caminho para a perpetuidade institucional, a Assessoria de Administração Estratégica e Inovação e o seu Escritório de Projetos dão por encerrado o último ano de execução do II Planejamento Estratégico da DPMG.