

## **Planejamento Estratégico 2026-2034**

**Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais  
(DPMG)**

**Produto 3 - Relatório de Diagnóstico Institucional**

**27 de junho de 2025**

## FICHA TÉCNICA

|                                       |                                                     |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Objeto do Contrato</b>             | Elaboração do Planejamento Estratégico 2026-2034    |
| <b>Data de Assinatura do Contrato</b> | 25/03/2025                                          |
| <b>Prazo de Execução</b>              | 8 (oito) meses                                      |
| <b>Contratante</b>                    | Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais (DPMG) |
| <b>Contratada</b>                     | Fundação Getulio Vargas                             |
| <b>Gerente Executivo</b>              | Andre de Souza Coelho Gonçalves de Andrade          |
| <b>Coordenador</b>                    | Luiz Lourenço de Mello Filho                        |

## Sumário

|     |                                                                                                         |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO .....                                                                         | 4  |
| 2.  | ANÁLISE DO ARCABOUÇO LEGAL QUE BALIZA AS AÇÕES DA DPMG.....                                             | 6  |
| 3.  | ANÁLISE DO II PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2023-2025), SEUS ANEXOS E RELATÓRIO DE EXECUÇÃO .....           | 8  |
| 3.1 | CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....                                                                    | 8  |
| 3.2 | ESTRUTURA E CONTEÚDO DO PLANO ESTRATÉGICO.....                                                          | 9  |
| 3.3 | EXECUÇÃO E MONITORAMENTO .....                                                                          | 10 |
| 3.4 | OBSTÁCULOS E LIÇÕES APRENDIDAS .....                                                                    | 11 |
| 3.5 | FOCO E ESTRATÉGIAS PARA O FUTURO (2024 E ALÉM) .....                                                    | 12 |
| 3.6 | RESULTADOS E STATUS (BASEADO NOS RELATÓRIOS DE MONITORAMENTO) .....                                     | 13 |
| 4.  | REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS INDIVIDUAIS COM OUTROS ATORES DA DPMG .....                                   | 17 |
| 5.  | REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS COM UMA AMOSTRA DE USUÁRIAS E USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DPMG ..... | 31 |
| 5.1 | PERFIL DOS ASSISTIDOS .....                                                                             | 32 |
| 5.2 | SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DA DEFENSORIA .....                                                           | 36 |
| 5.3 | CONHECIMENTO, USO E SATISFAÇÃO COM OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO E FORMAS DE ATENDIMENTO .....               | 38 |
| 6.  | CONCLUSÃO.....                                                                                          | 45 |

## 1. Apresentação do Relatório

---

Em consonância com a Proposta de Prestação de Serviços FGV Projetos N° 252-b/24, de 28 de janeiro de 2025, para a prestação dos serviços especializados referentes aos esforços voltados para a Elaboração do Planejamento Estratégico 2026-2034 para a **Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais (DPMG)**, apresenta-se o **Produto 3 - Relatório de Diagnóstico Institucional**.

O Relatório de Diagnóstico Preliminar (Produto 2) foi encaminhado à DPMG em 12.06.25, para validação, e foram sugeridos alguns ajustes, em 18.06.25, por *e-mail*. A apresentação do Relatório de Diagnóstico Institucional, já com os ajustes sugeridos incorporados, por sua vez, foi realizada no dia 23.06.25, na reunião de acompanhamento do Projeto.

O Produto 3 engloba as seguintes atividades:

- análise do arcabouço legal que baliza as ações da DPMG, em especial: Lei Complementar Federal n° 80/1994 e Lei Complementar Federal n° 132/2009; Lei Complementar Estadual n° 65/2003; Deliberação n° 011/2009 e Deliberação n° 110/2019;
- análise do II Planejamento Estratégico (2023-2025), seus anexos e relatório de execução;
- realização de entrevistas individuais com outros atores da **DPMG** (pelo menos, Defensora Pública-Geral, Subdefensor Público-Geral, Corregedor Geral, Membros eleitos do Conselho Superior, Chefia de Gabinete, Assessorias (Planejamento e Infraestrutura, Administração Estratégica e Inovação, Comunicação, etc), Auditoria Interna, Encarregada de Dados, Superintendências (SPGF, SRLI, SGPSO e STI), algumas Coordenações Regionais e Estratégicas, e algumas Coordenações de Defensorias Especializadas, Presidente da ADEP), com vistas à captação das variadas visões e opiniões acerca da Instituição, totalizando até **30 (trinta)** entrevistas, com duração estimada de **1 (uma) hora** cada, realizadas na cidade de Belo Horizonte ou por meio eletrônico, cabendo a **DPMG** o agendamento destas entrevistas; e
- realização de entrevistas com uma amostra de usuárias e usuários dos serviços prestados pela **Defensoria**, para captar a percepção em relação à atuação e

desempenho institucionais, totalizando até **20 (vinte)**, com duração estimada de **1 (uma) hora** cada, realizadas na cidade de Belo Horizonte ou por meio eletrônico, cabendo a **DPMG** indicar os entrevistados ou o local onde devem ser encontrados.

- ▣ apresentação do Relatório Preliminar, na forma de devolutiva, à gestão do projeto da **DPMG**, com a descrição das atividades realizadas e o detalhamento dos resultados e conclusões observados; e
- ▣ apresentação do Relatório Final de Diagnóstico Institucional consolidado, após validação da equipe de gestão do projeto da **DPMG**.

A **Tabela 1.1**, a seguir, apresenta, de forma resumida, as atividades realizadas relativas ao Produto 3, em conformidade com o cronograma de execução apresentado no Plano de Trabalho.

**Tabela 1.1**  
**Atividades Realizadas**

| Atividades                                                                                                                                                                                    | Situação  | Página |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|
| Análise do arcabouço legal que baliza as ações da DPMG                                                                                                                                        | Concluído | 06     |
| Análise do II Planejamento Estratégico (2023-2025), seus anexos e relatório de execução                                                                                                       | Concluído | 08     |
| Realização de entrevistas individuais com outros atores da DPMG                                                                                                                               | Concluído | 17     |
| Realização de entrevistas com uma amostra de usuárias e usuários dos serviços prestados pela Defensoria                                                                                       | Concluído | 31     |
| Apresentação do Relatório Preliminar, na forma de devolutiva, à gestão do projeto da DPMG, com a descrição das atividades realizadas e o detalhamento dos resultados e conclusões observados. | Concluído | 04     |
| Apresentação do Relatório Final de Diagnóstico Institucional consolidado, após validação da equipe de gestão do projeto da DPMG                                                               | Concluído | 04     |

## 2. Análise do Arcabouço Legal que Baliza as Ações da DPMG

---

As entrevistas revelaram diretrizes estratégicas que expressam, tanto os desafios do dia a dia, quanto o estabelecimento de uma visão compartilhada de futuro para a Defensoria Pública de Minas Gerais, que foram apontadas nas entrevistas.

Outra diretriz central é o fortalecimento das ações especializadas voltadas à proteção de grupos de vulneráveis, como mulheres em situação de violência, pessoas com deficiência, população negra, indígenas, LGBTQIA+ e pessoas em situação de rua. As entrevistas demonstraram que a resposta institucional a essas demandas exige estruturas tematizadas, atuação intersetorial e práticas orientadas por marcadores sociais da diferença. Essa atuação deve se pautar por estratégias que não necessariamente impliquem a criação de novas unidades especializadas. Nesse sentido, instrumentos como as Centrais de Atendimento Especializadas (CAEs) ganham relevância, por conciliarem foco temático com flexibilidade operacional.

O fortalecimento das ações especializadas voltadas à proteção de grupos de vulneráveis está respaldado em duas normas fundamentais: 1) Deliberação nº 11/2009, que reconhece a prioridade das especializadas e determina sua estruturação autônoma, com atuação permanente e voltada à tutela dos direitos fundamentais; e 2) Deliberação nº 254/2022, que reforça essa previsão ao listar e organizar as especializadas existentes, vinculando-as às diferentes áreas temáticas mencionadas pelos(as) entrevistados(as).

A atuação estratégica, com foco em resolutividade e uso de métodos autocompositivos, também foi amplamente defendida nas entrevistas. Defensoras e Defensores ressaltaram a importância de investir em mediação, conciliação e práticas extrajudiciais, não apenas como medidas de eficiência institucional, como também em formas mais humanas, céleres e adequadas de resolução de conflitos. A Deliberação nº 110/2019 respalda diretamente essa orientação ao instituir a Câmara de Estudos de Métodos Adequados de Solução de Conflitos e Atuação Extrajudicial. Esse espaço institucionalizado tem como finalidade fomentar boas práticas, padronizar a atuação extrajudicial e promover a cultura da pacificação social, traduzindo em norma o que os(as) entrevistados(as) indicam como direção desejável para a **Defensoria**.

Outra diretriz relevante diz respeito à humanização do atendimento, à escuta ativa e à necessidade de comunicação em linguagem simples e acessível. As entrevistas revelaram que o público assistido muitas vezes desconhece seus direitos e sequer compreende o papel institucional da Defensoria Pública. Essa constatação reforça a necessidade de acolhimento qualificado, empatia e uso de linguagem clara. A Deliberação nº 110/2019 também respalda essa diretriz ao estabelecer como orientação institucional a atuação interdisciplinar e centrada na pessoa assistida, com foco na tutela de direitos coletivos e no fortalecimento da relação entre defensor e cidadão. No campo da gestão, Defensoras e Defensores apontaram a importância de decisões baseadas em dados, indicadores e evidências, tanto para planejamento, quanto para avaliação de resultados. A Deliberação nº 398/2024, que dispõe sobre o Regimento Interno da Corregedoria-Geral, oferece suporte a essa diretriz, ao prever a produção de relatórios estatísticos, o acompanhamento contínuo da atuação funcional e a sistematização de informações que subsidiem decisões institucionais. Ao estabelecer mecanismos de controle e orientação com base em evidências, essa deliberação aproxima a **DPMG** das melhores práticas de governança pública.

Por fim, as entrevistas revelaram uma preocupação legítima com a valorização dos membros e servidores(as) da **Defensoria**, em especial no que se refere à saúde mental, ao equilíbrio da carga de trabalho e ao reconhecimento institucional. A Deliberação nº 190/2021 dá respaldo parcial a essa diretriz ao regulamentar os regimes de plantão e atividades extraordinárias, instituindo critérios objetivos de compensação e assegurando maior previsibilidade nas escalas. Ainda que existam desafios a serem enfrentados para que esses dispositivos se traduzam em melhorias efetivas nas condições de trabalho, trata-se de um passo normativo que pode ser aprimorado a partir das necessidades apontadas.

De modo geral, observa-se que as diretrizes estratégicas identificadas nas entrevistas dialogam com aspectos já normatizados, ainda que sob diferentes níveis de maturidade e efetividade. Essa articulação entre aspirações internas e bases normativas existentes fornece um arcabouço importante para a construção de um novo ciclo estratégico. Assim, a **Defensoria Pública** encontra-se em posição favorável para revisar seu planejamento com base em fundamentos concretos, de forma participativa, realista e comprometida com o fortalecimento institucional.

### 3. Análise do II Planejamento Estratégico (2023-2025), seus Anexos e Relatório de Execução

---

O II Planejamento Estratégico da Defensoria Pública de Minas Gerais, para o período de 2023-2025, reforçou o compromisso institucional, iniciado com o I Planejamento Estratégico, de direcionar sua atuação com foco na melhoria da gestão e na qualificação da prestação de serviços aos assistidos. Os documentos analisados (diagnóstico de ambiente, identidade institucional, matriz SWOT, monitoramentos quadrimestrais e documento final do planejamento estratégico) detalham a construção do plano, seus elementos centrais, o processo de implementação, os desafios encontrados e as perspectivas futuras.

#### 3.1 Construção do Plano Estratégico

A construção do II Planejamento Estratégico da DPMG, realizado por meio de 38 encontros, foi descrita como um processo participativo e de aprendizagem organizacional.

A primeira etapa da construção do Plano Estratégico consistiu no diagnóstico do ambiente (externo e interno), na qual foram utilizadas pesquisa bibliográfica, relatórios técnicos nacionais e internacionais, análises de dados e avaliação de tendências, visando identificar fenômenos sensíveis que pudessem impactar o planejamento. O cenário econômico e social desfavorável, tanto no Brasil quanto em Minas Gerais, foi identificado como um grande desafio, com potencial aumento da demanda por serviços da **DPMG** e possível limitação orçamentária. A análise externa também incluiu um estudo de *benchmarking* sobre as Defensorias Públicas de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Tocantins, por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Para a análise do ambiente interno foram utilizadas: 1) entrevistas semiestruturadas com defensores(as), servidores(as), além de três atores externos (Advocacia Geral do Estado, Tribunal de Justiça de Minas Gerais, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão) para captar ideias, representações e diagnósticos compartilhados; 2) entrevistas com usuários(as) para identificar sua percepção sobre o atendimento e a interlocução com o órgão; 3) aplicação de questionário online com assistidos, enviado por WhatsApp pelas coordenações estaduais; 4) aplicação de questionários com defensores(as), servidores(as) e colaboradores(as) para entender suas

percepções sobre a atuação à época e perspectivas futuras; e 5) análise documental, que serviu de fonte complementar para a compreensão do ambiente institucional.

A consolidação dos dados identificados no diagnóstico foi feita por meio da matriz SWOT, que resumiu fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). O diagnóstico apontou temas relevantes para o aprimoramento da atuação da **DPMG**, como a necessidade de fortalecer a gestão, adequação à LGPD, mensuração da produtividade, padronização de procedimentos, incorporação dos ODS, ampliação dos canais de atendimento, educação em direitos e atuação extrajudicial.

Após a análise do ambiente, ocorreu a construção da identidade institucional (visão, missão e valores), resultado de amplo debate e consensos estabelecidos, dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos estratégicos.

### 3.2 Estrutura e Conteúdo do Plano Estratégico

O II Planejamento Estratégico 2023-2025 incluiu os seguintes elementos centrais:

- Visão: "Ser essencial para o exercício da cidadania e direitos fundamentais, reconhecida como a melhor defensoria pública do Brasil e referência em atendimento, governança e inovação".
- Missão: "Acolher a pessoa em situação de vulnerabilidade, garantindo o acesso aos direitos de forma rápida e eficaz, com prioridade na prevenção e solução extrajudicial de conflitos, comprometida com a transformação social, promoção da cidadania e dignidade humana".

A missão tem relação direta com o ODS 10 (Redução das Desigualdades) e ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) da Agenda 2030 da ONU.

- Valores: Atendimento Humanizado, Atuação Estratégica Resolutiva na Busca por Justiça, Pluralidade e Inclusão, Transparência e Linguagem Simples, Gestão Compartilhada, Valorização da Equipe e Aprendizagem Contínua.

- **Objetivos Estratégicos:** foram identificados 16 objetivos institucionais, divididos em quatro perspectivas: suporte, processos internos, resultados e sociedade.
- **Projetos Estratégicos:** foram construídos 20 projetos estratégicos. O desenvolvimento de habilidades jurídicas e gerenciais, a educação em direitos e a gestão do conhecimento estão entre os projetos estratégicos (PE 19, PE 18, PE 17). O PE 20 trata da implementação de modelo de governança e monitoramento. A criação de um modelo de governança, gestão estratégica e de projetos foi um dos objetivos na construção do plano.
- **Alinhamento com ESG e Agenda 2030:** o plano buscou alinhamento com as práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG) e com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.
- **Plano Geral de Atuação (PGA):** o PGA 2023/2024 foi aprovado pelo Conselho Superior em 2023, e 9 dos 12 projetos aprovados foram incorporados ao II Planejamento Estratégico, enquanto 3 permaneceram no PGA. O PGA 05 (Atenção ao Preso Provisório) não iniciou sua execução.

### 3.3 Execução e Monitoramento

O monitoramento dos projetos estratégicos foi descrito como intensivo, exigindo acompanhamento mensal junto às gerências, preenchimento de *status report* e atualização do cronograma. Além disso, ocorreram reuniões trimestrais para apresentação de resultados e prestação de contas à Alta Gestão. Foram realizadas 178 reuniões ordinárias de monitoramento em 2023 e 3 reuniões trimestrais. Os projetos de PGA tiveram periodicidade de reuniões maior do que mensal. Na maioria dos projetos houve formulação de pedido de mudança (gerência, escopo, prazo, cronograma etc.). Apenas 4 projetos (03, 07, 16 e 20) não registraram pedidos de mudança em 2023.

A taxa de execução do plano estratégico foi calculada como o percentual de execução de todos os projetos estratégicos considerando o esperado para o período. O Escritório de Projetos avaliou o grau de execução trimestralmente. Em 2023, a execução verificada (32,53%) foi menor que a esperada (39,35%), representando cerca de 82,6% do previsto para o ano. Em abril de 2024, a taxa

de execução do plano (acumulada) era de 29,78% do total planejado para 2023-2025. A taxa de execução para o ano de 2024 (até dezembro, pelo relatório mais recente) alcançou 57% em média, com projetos variando entre 44% e 100% de execução anual.

Um total de 73 indicadores e metas foram estabelecidos, inicialmente para mensurar os objetivos institucionais e, posteriormente, acrescidos para os projetos estratégicos. As gerências foram solicitadas a aplicar os indicadores e verificar o atingimento das metas para 2023.

A **DPMG** avaliou seu grau de maturidade em gerenciamento de projetos utilizando a metodologia Prado-MMGP. Em outubro de 2022, a pontuação foi de 1,6 pontos (Nível 1 ou Inicial), indicando falta de percepção sobre projetos, execução por esforços individuais e ausência de planejamento/monitoramento padronizados. Cerca de um ano depois, em novembro de 2023, a pontuação subiu para 2,26 pontos, um aumento atribuído à efetivação do Escritório de Projetos e à adoção de metodologias de controle e monitoramento.

### 3.4 Obstáculos e Lições Aprendidas

Durante o primeiro ano de execução (2023), foram encontradas dificuldades significativas. Os obstáculos foram classificados em relação à cultura, planejamento e execução.

- Obstáculos relativos à cultura: baixa maturidade organizacional e sobre projetos, cultura de planejamento estratégico ainda em evolução e baixo uso de pesquisas/boas práticas de gestão de projetos.
- Obstáculos relativos ao planejamento de projeto: falta de detalhamento no planejamento impactou negativamente o andamento dos projetos.
- Obstáculos relativos à execução de projeto: dificuldades na preparação para reuniões de monitoramento, no registro de evidências de atividades/produtos, na observância do cronograma, na capacidade de liderança (gerência x equipe), na gestão de atividades dependentes de terceiros e no controle de atividades rotineiras e seus resultados.

Apesar das dificuldades supracitadas, o II Planejamento Estratégico foi considerado um grande avanço, quando comparado ao anterior, com foco em entregas concretas e resultados mais qualificados. Lições aprendidas para aprimorar a gestão incluem importância da forma projetizada de trabalho, cultura de planejamento estratégico (diretamente proporcional à importância conferida pela Alta Gestão), gestão de pessoas, desenvolvimento comportamental (que exige capacitações e treinamentos) e plano de divulgação do planejamento para compreensão e engajamento.

### 3.5 Foco e Estratégias para o Futuro (2024 e além)

Para 2024, a ênfase recaiu sobre pontos importantes que deveriam permear transversalmente todos os projetos estratégicos: custos, ESG e Agenda 2030.

- Custos: meta definida de analisar os custos das entregas dos projetos estratégicos, incluindo despesas de pessoal, patrimônio, material, cursos, viagens etc. para maior fidedignidade e controle. O Escritório de Projetos teria o objetivo de criar indicadores, métricas e ferramentas para o registro de custos pelas gerências visando conhecer o custo das atividades, analisar os benefícios gerados e avaliar o impacto para a **DPMG**.
- Sustentabilidade: necessidade de avançar nesta temática, atentando para a perspectiva da sustentabilidade em todos os projetos estratégicos e atividades da **DPMG**. O Plano de Logística Sustentável (PLS) do PGA 2022/2023 visava a construção de um plano de sustentabilidade. A construção do PLS foi listada como concluída no monitoramento de dez/2024, e sua implementação ainda está em andamento, com alguns produtos entregues, como renovação da frota com veículos sustentáveis, campanha de comunicação do Plano de Sustentabilidade e substituição de galões de água por bebedouros.
- ESG e Agenda 2030: meta de manter o alinhamento com estes temas.

Além dos focos citados anteriormente, a AAEI (Escritório de Projetos) teve como objetivos para 2024 e anos subsequentes aprimorar suas atividades: realizar o monitoramento de resultados e benefícios gerados pelos produtos dos projetos estratégicos, mapear e classificar programas/iniciativas/projetos existentes na DPMG e incrementar a divulgação do Planejamento

Estratégico na instituição. De forma complementar, se autorizado, outro objetivo seria implementar o embrião do Escritório de Processos, vinculado à AAEL, e o Laboratório de Inovação (expandindo o escopo do PE 09), também vinculado à AAEL.

Para os ciclos futuros, foi proposto que a carteira de projetos fosse revisada a cada dois anos a partir de 2025, permitindo a continuidade da estratégia e a construção de um portfólio alinhado às propostas da Defensoria Pública Geral eleita. Foi sugerido que, a partir de 2034, o plano estratégico fosse elaborado a cada oito anos, conciliando a estratégia institucional com o início do mandato do Defensor Público Geral. O Plano Estratégico de 2026-2034 teria duração de nove anos.

### 3.6 Resultados e Status (Baseado nos Relatórios de Monitoramento)

Os relatórios de monitoramento quadrimestrais forneceram um panorama da execução dos projetos estratégicos. Em dezembro de 2023, os projetos encerraram o ano com taxas de execução que variavam significativamente. O Escritório de Projetos avaliou o grau de execução individualmente. O monitoramento de abril de 2024 (1º Quadrimestre de 2024) mostrou a evolução da taxa de execução em relação ao final de 2023. Assumindo que "Taxa de Execução 2024" no último relatório se refere à execução ao longo de 2024, os projetos alcançaram taxas variando entre 44% (PE 15) e 100% (PE 09) em 2024.

Em dezembro de 2024, dos 20 projetos estratégicos, 7 estavam no prazo previsto e 13 estavam em atraso (6 com atraso de até 30 dias e 7 com atraso maior que 30 dias). Alguns projetos PGA e o PLS também foram monitorados.

Os relatórios de monitoramento listaram produtos e marcos desenvolvidos pelos projetos em 2024, como a Deliberação e Resolução sobre Segurança da Informação (PE 07/08); criação de novos mutirões (PE 10); criação de comunidades da DPMG no WhatsApp e TikTok (PE 16); contratação de *clipping* profissional e contratação do novo portal da DPMG (PE 16); avaliação de desempenho de gerências (PE 20); criação do PGA 24/25 (PE 20); início da contratação do novo PE 2026-2034 (PE 20), e ações do PLS.

Em síntese, o II Planejamento Estratégico da DPMG representa um avanço na gestão institucional, construído de forma participativa e com metodologias definidas. Apesar dos desafios na execução,

especialmente relacionados à cultura e processos, o monitoramento contínuo realizado pelo Escritório de Projetos vem permitindo, ainda com a necessidade de ajustes, acompanhar o progresso, identificar obstáculos e ajustar rotas. A evolução no grau de maturidade em gestão de projetos é um indicativo positivo do impacto do plano na instituição.

Um comparativo do II Planejamento Estratégico 2023-2025 com o resultado das entrevistas com defensores e servidores e com assistidos, realizadas em abril e maio de 2025, aponta consonância em vários aspectos, como pode ser identificado a seguir.

### 3.6.1 Perfil e Necessidades dos Assistidos

- ▣ **Diagnóstico do II Planejamento Estratégico:** considerou o cenário econômico e social desfavorável como um grande desafio, prevendo potencial aumento da demanda e limitação orçamentária.
- ▣ **Entrevistas com defensores e servidores e com assistidos:** reforçam a vulnerabilidade socioeconômica e educacional do público, que em muitos momentos vê a Defensoria como sua "última esperança". A maioria dos entrevistados não possui outras opções de atendimento jurídico, destacando a essencialidade da **DPMG**. Mencionam a necessidade de atender a totalidade das matérias que são sensíveis aos assistidos e fortalecer as coordenadorias e políticas específicas para grupos vulneráveis.

### 3.6.2 Canais de Atendimento e Acesso à Justiça

- ▣ **Diagnóstico do II Planejamento Estratégico:** identificou a necessidade de ampliação dos canais de atendimento.
- ▣ **Entrevistas com defensores e servidores e com assistidos:** revelam uma baixa familiaridade com canais digitais como o *site* e dificuldades em obter informações por telefone. O uso do WhatsApp é limitado em algumas unidades. O assistido expressa uma forte preferência pela forma de atendimento presencial. Mencionam a baixa capilaridade da **DPMG**, que não está presente em muitas localidades, dificultando o acesso físico pela distância. Reconhecem a exclusão digital como uma realidade para parte da população,

especialmente no interior. Mencionam a necessidade de revisar e desenvolver canais oficiais e a falta de sistema que permita ao assistido demandar sem ir à Instituição.

### 3.6.3 Qualidade do Atendimento e Relação com o Assistido

- ▣ **Diagnóstico do II Planejamento Estratégico:** apontou temas relevantes para o aprimoramento da gestão e da prestação de serviços.
- ▣ **Entrevistas com defensores e servidores e com assistidos:** mencionam necessidade de redução do tempo de espera, melhoria da comunicação sobre o andamento dos processos, facilitação do contato com o Defensor(a) e aumento da agilidade. Reconhecem o desafio de compatibilizar o volume de trabalho com a qualidade do atendimento. Mencionam a necessidade de qualificação em aspectos como inteligência emocional e empatia, a importância de equipes multidisciplinares para um acolhimento mais completo, além da necessidade de utilizar linguagem simples e clara para o assistido.

### 3.6.4 Gestão, Padronização e Tecnologia

- ▣ **Diagnóstico do II Planejamento Estratégico:** identificou a necessidade de aprimorar a gestão, mensurar produtividade e padronizar procedimentos.
- ▣ **Entrevistas com defensores e servidores e com assistidos:** apontam a Defensoria como estando atrás de outros órgãos no uso de tecnologia e carência de sistemas internos eficazes para a área-meio, além de falta um banco de dados centralizado. A necessidade de racionalizar a atuação e desenvolver planejamento baseado em informações confiáveis conecta-se com a mensuração da produtividade e aprimoramento da gestão mencionados no diagnóstico.

### 3.6.5 Educação em Direitos e Atuação Extrajudicial

- ▣ **Diagnóstico do II Planejamento Estratégico:** identificou a necessidade de ampliar a educação em direitos e a atuação extrajudicial.

- ▣ **Entrevistas com defensores e servidores e com assistidos:** consideram a educação em direitos um papel fundamental e missão constitucional. Sugerem ir além de métodos tradicionais, usando abordagens visuais e acessíveis. Mencionam a necessidade de maior capilaridade e eficiência nas iniciativas existentes. A atuação extrajudicial é vista como essencial e desafiadora, inclusive para questões no sistema prisional/socioeducativo.

## 4. Realização de Entrevistas Individuais com outros Atores da DPMG

Foram realizadas 60 (sessenta) entrevistas *on-line*/presenciais, junto às principais lideranças da DPMG, no período de 10/04/25 a 28/05/25, conforme **Tabelas 4.1 - Relação de Entrevistados(as) na Modalidade Online** e **4.2 - Relação de Entrevistados(as) na Modalidade Presencial**.

**Tabela 4.1**  
**Relação de Entrevistados(as) na Modalidade Online**

| Entrevistado                           | Área/Função                                               | Dia Horário    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|
| 1. Raquel Gomes de Sousa da Costa Dias | Defensora Pública-Geral                                   | 10/04<br>16:00 |
| 2. Karina Rodrigues Maldonado          | Subdefensora Pública-Geral                                | 10/04<br>14:00 |
| 3. Caroline Loureiro Goulart Teixeira  | Chefe de Gabinete                                         | 11/04<br>14:00 |
| 4. Giza Magalhães Gaudereto            | Assessoria de Planejamento e Infraestrutura               | 14/04<br>14:00 |
| 5. Guilherme Andrade Carneiro Deckers  |                                                           |                |
| 6. Persio Farhat Fantin                | Assessoria de Comunicação                                 | 14/04<br>10:30 |
| 7. Virginia Cornélio da Silva          |                                                           |                |
| 8. Silvana Lourenço Lobo               | Escola Superior da Defensoria                             | 14/04<br>08:30 |
| 9. Michelle Lopes Mascarenhas Glaeser  | Coordenadoria de Projetos, Convênios e Parcerias          | 14/04<br>16:00 |
| 10. Frederico de Sousa Saraiva         | Corregedor Geral                                          | 15/04<br>09:30 |
| 11. Renata Kelly Cardoso de Rezende    | Auditoria Interna                                         | 15/04<br>14:00 |
| 12. Carla Aparecida de Souza Carvalho  | Superintendência de Gestão de Pessoas e Saúde Ocupacional | 15/04<br>10:30 |
| 13. Rafaela Alvarenga Figueiredo       | Coordenadoria de Dados                                    | 22/04<br>14:30 |
| 14. Diego Mendes de Sousa              | Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças       | 22/04<br>16:00 |
| 15. Emerson Varela Delgado             | Superintendência de Recursos Logísticos e Infraestrutura  | 22/04<br>14:00 |
| 16. Giovanni Elizario Iannini          | Superintendência de Tecnologia da Informação              | 22/04<br>08:30 |
| 17. Guilherme Rocha de Freitas         | Conselheiro                                               | 22/04<br>10:30 |
| 18. Raquel de Souza Pyramo Novaes      | Coordenação de Atendimento                                | 23/04<br>10:30 |
| 19. Maria Valéria Valle da Silveira    | Futura Coordenadora do Fundo Estadual                     | 24/04<br>16:00 |
| 20. Carolina Aida Lopes Alves          | Assessoria de Administração Estratégica e Inovação        | 25/04<br>10:30 |

17 / 47

FGV Projetos CE Nº 0647/25

Este relatório contém informações confidenciais. Caso você não seja a pessoa autorizada a recebê-lo, não deverá utilizá-lo, copiá-lo ou revelar o seu conteúdo.

| Entrevistado                            | Área/Função                                           | Dia Horário    |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|
| 21. Ana Luiza Paiva Pimenta da Rocha    | Assessoria Jurídico-Institucional                     | 29/04<br>14:30 |
| 22. Sílvia Leonel Ferreira              |                                                       |                |
| 23. Gustavo Gonçalves Martinho          |                                                       |                |
| 24. Carla Lima Dias França dos Santos   | Assessoria Institucional                              | 30/04<br>14:00 |
| 25. Diana de Lima Prata Camargos        |                                                       |                |
| 26. Emília Eunilce Alcaraz Castilho     |                                                       |                |
| 27. Alexandre Henrique Oliveira Barbosa |                                                       |                |
| 28. Fernando Luís Camargos Araujo       |                                                       |                |
| 29. Gilmara Andrade dos Santos Maciel   | Conselheira                                           | 08/05<br>10:30 |
| 30. Rafael de Freitas Cunha Lins        | Conselheiro                                           | 08/05<br>14:00 |
| 31. Heitor Teixeira Lanzillotta Baldez  | Conselheiro                                           | 23/05<br>10:30 |
| 32. Rômulo Luis Veloso de Carvalho      | Associação das Defensoras e Defensores Públicos de MG | 28/05<br>14:00 |
| 33. Paulo Almeida                       | Coordenadoria Estratégica de Tutela Coletiva          | 28/05<br>10:30 |

**Tabela 4.2**

**Relação de Entrevistados(as) na Modalidade Presencial**

| Entrevistado                   | Área/Função                                          | Dia Horário    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|----------------|
| 1. Dayanne Dias Mendes         | Coordenadoria de Famílias e Sucessões da Capital     | 28/04<br>14:40 |
| 2. Paula Regina                | Coordenadoria de Conciliação e Mediação de Conflitos | 28/04<br>13:30 |
| 3. Roberta de Mesquita Ribeiro | Coordenadoria de Urgência Criminal                   | 28/04<br>16:00 |
| 4. Rodrigo Delage              | Coordenadoria de Saúde                               | 28/04<br>10:50 |
| 5. Victor Luiz Silva de Faria  | Coordenadoria Criminal                               | 29/04<br>10:30 |
| 6. Giulia Torres               | Vespasiano                                           | 30/04<br>14:30 |
| 7. Regiana Kuster Kapche       |                                                      |                |
| 8. Victor Cunha                | Jaboticatubas                                        | 30/04<br>10:30 |
| 9. Camila Machado Umpierre     | Conselheira                                          | 05/05<br>14:00 |
| 10. Juliana Evangelista        | Salinas                                              | 05/05<br>12:30 |
| 11. Lucas Leitão               |                                                      |                |
| 12. Rachel Tolomelli Campos    | Juiz de Fora                                         | 05/05<br>10:45 |

| Entrevistado                | Área/Função        | Dia<br>Horário |
|-----------------------------|--------------------|----------------|
| 13. Vinícius Paulo Mesquita | Conselheiro        | 05/05<br>14:00 |
| 14. Claudio Fabiano Pimenta | Montes Claros      | 06/05<br>10:10 |
| 15. Felipe Rocha Pancone    | Barbacena          | 07/05<br>09:25 |
| 16. Jonathas Machado        | São João del Rei   | 07/05<br>16:00 |
| 17. Julia Dalcin            | Pirapora           | 07/05<br>11:15 |
| 18. Claudijane Gomes        | Janaúba            | 08/05<br>14:30 |
| 19. Patricia Amaral         | Nova Serrana       | 13/05<br>11:00 |
| 20. Denise Moretti          |                    |                |
| 21. Magali Medeiros         |                    |                |
| 22. Isabela Lopes           |                    |                |
| 23. Fabio Moises            | Ribeirão das Neves | 14/05<br>10:30 |
| 24. Thais Correa            |                    |                |
| 25. Matheus Braga           |                    |                |
| 26. Emmanuel Calili         |                    | 14/05<br>14:30 |
| 27. Luiz Felipe Mascarenhas |                    |                |

As entrevistas englobaram os seguintes questionamentos:

- 1) Governança corporativa e diretrizes para estrutura da estratégia de médio e longo prazos:
  - ☐ Quais são os principais desafios da Defensoria, como órgão de Estado, no médio prazo (2026-2029)? E no longo prazo (2030-2034)?
  - ☐ Quais órgãos ou entidades públicas, bem como entes privados ou do terceiro setor (organizações sociais) que contribuem, direta ou indiretamente, para o alcance dos desafios da Defensoria?
  - ☐ Quais os valores, p. ex., respeito aos pessoa em situação de vulnerabilidade social, são exigidos da Defensoria, durante o exercício das atividades que lhes são próprias?
- 2) Quais os principais desafios relacionados aos temas abaixo mencionados?

- ☐ Articulação com órgãos públicos, entidades privadas e organizações da sociedade civil? (inclui relacionamento com sistema de justiça, rede de proteção social, conselhos de direitos etc.)
- ☐ Acesso das pessoas à justiça? (considerando barreiras sociais, territoriais, tecnológicas, culturais e institucionais)
- ☐ Direitos humanos? (promoção, defesa e garantia dos direitos fundamentais, com foco em grupos em situação de vulnerabilidade)
- ☐ Proteção jurídica de grupos vulneráveis? (mulheres, crianças, adolescentes, idosos, pessoas com deficiência, população LGBTQIAPN+, em situação de rua, povos indígenas, quilombolas, entre outros)
- ☐ Atendimento ao público e humanização do serviço defensorial? (condições de acolhimento, escuta ativa, canais de atendimento presencial e digital)
- ☐ Interiorização e presença territorial da Defensoria Pública? (abrangência da atuação institucional nos municípios e regiões mais remotas)
- ☐ Tecnologia e inovação na prestação de serviços jurídicos? (ferramentas digitais, automação de processos, integração com sistemas judiciais e extrajudiciais)
- ☐ Defesa de direitos coletivos e difusos? (educação, saúde, moradia, meio ambiente, entre outros)
- ☐ Condições de custódia e fiscalização do sistema prisional e socioeducativo? (atuação na defesa de direitos de pessoas privadas de liberdade e adolescentes em medida socioeducativa)
- ☐ Planejamento e implantação de políticas socioeducativas? (atuação na defesa de adolescentes em conflito com a lei e articulação com o SINASE)

- ☐ Educação em direitos e comunicação institucional? (campanhas de conscientização, oficinas comunitárias, presença nas mídias)
- ☐ Formação, capacitação e valorização de defensoras(es), servidoras(es) e estagiárias(os)?

3) Em relação ao ambiente de trabalho, existem desafios relacionados a?

- ☐ Conduta e conflito de interesses?
- ☐ Controle interno e externo?
- ☐ Transparência e prestação de contas?
- ☐ Clima organizacional?
- ☐ Cultura organizacional?

4) Sobre a proposta de valor, escolha uma das opções abaixo:

- ( ) Ajudamos pessoas em situação de vulnerabilidade a reestabelecer seus direitos e dignidade. Fazemos isso através da prestação de assistência jurídica integral e gratuita, para que elas possam acessar a justiça, superar desigualdades e exercer plenamente sua cidadania.
- ( ) Ajudamos cidadãos hipossuficientes a aliviar injustiças e violações de direitos. Fazemos isso através da atuação jurídica e extrajudicial, da educação em direitos e da articulação com redes de proteção, para que eles possam viver com mais segurança, autonomia e inclusão social.
- ( ) Ajudamos pessoas em situação de vulnerabilidade social a diminuir barreiras no acesso à justiça. Fazemos isso por meio de orientação jurídica, defesa de direitos individuais e coletivos e atuação integrada com outros órgãos, para que elas possam ter seus direitos garantidos e melhorar suas condições de vida.
- ( ) Ajudamos comunidades vulneráveis a reestabelecer a proteção de seus direitos fundamentais. Fazemos isso através de serviços jurídicos gratuitos, escuta qualificada e

articulação interinstitucional, para que elas possam enfrentar desigualdades, acessar políticas públicas e exercer plenamente sua cidadania.

( ) Ajudamos pessoas em condição de fragilidade a aliviar o impacto da exclusão social e jurídica. Fazemos isso por meio de atendimento humanizado, defesa técnica e promoção de direitos, para que elas possam ser ouvidas, protegidas e incluídas na construção de uma sociedade mais justa.

As entrevistas concentraram-se na discussão de aspectos fundamentais para o futuro da **Defensoria Pública de Minas Gerais**. Com base nas respostas fornecidas, evidencia-se que os membros da **Defensoria** entrevistados reconhecem desafios significativos em diversas frentes para os próximos anos, desde a fundamental segurança de recursos financeiros e a consolidação de seu papel institucional, até a gestão de aspectos operacionais, como o uso de advogados dativos e a incorporação de avanços tecnológicos. A seguir, apresentam-se as principais questões apontadas pelos(as) entrevistados(as) como relevantes para o cumprimento da missão da Defensoria.

Um ponto abordado nas entrevistas foi a articulação da Defensoria Pública com outros órgãos ou entidades públicas, bem como entes privados ou do terceiro setor. A questão visa identificar quem contribui direta ou indiretamente para o alcance dos desafios da Defensoria e, em alguns casos, explorar aqueles inerentes a essa articulação. Os(As) entrevistados(as) reconheceram a importância dessa colaboração, com alguns sugerindo que é uma área na qual a Defensoria poderia avançar mais, sendo a articulação essencial.

O sistema de justiça emergiu como um aliado fundamental, com quem há parcerias e trabalho colaborativo. Outros entes públicos mencionados incluem Prefeituras, Executivo Estadual e Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais - AGE. Entidades do terceiro setor e organizações sociais também são igualmente reconhecidas.

Os desafios relacionados a essa articulação também foram destacados. A falta de clareza nas atribuições entre diferentes setores internos da própria Defensoria foi apontada como um fator que dificulta a articulação externa. A necessidade de integração com sistemas externos, sejam judiciais ou extrajudiciais, representa outro desafio tecnológico e operacional.

Em relação aos desafios que são exigidos da Defensoria durante o exercício das atividades que lhes são próprias, o cerne das respostas aponta para valores fundamentais que orientam a relação

com o público assistido, considerado vulnerável do ponto de vista econômico ou de formação educacional, e que em muitos momentos vê a Defensoria como sua "última esperança". A humanização do atendimento e o respeito à pessoa humana e sua dignidade são citados recorrentemente como valores primordiais. A escuta ativa é destacada como um componente essencial para concretizar esse atendimento humanizado e empático.

Além dos valores diretamente relacionados ao acolhimento e respeito, foram mencionados outros que permeiam a atuação institucional de forma mais ampla. A transparência, a moralidade, a ética e o compromisso são vistos como indispensáveis para a Defensoria como instituição pública. A igualdade e a promoção dos direitos humanos são valores intrínsecos à missão da Defensoria, sendo o trabalho pautado na preservação da dignidade da pessoa humana um valor fundamental. A qualidade do trabalho, a celeridade e a resolutividade na prestação do serviço também foram citados como valores importantes, refletindo a busca por excelência na atuação jurídica (contenciosa) e extrajudicial.

Alguns entrevistados pontuaram a importância de valores como a vocação, embora se perceba, segundo eles, uma mudança no perfil dos defensores(as), com a motivação por subsídio e benefícios sendo um possível desafio à manutenção dessa vocação. A necessidade de utilizar uma linguagem simples para o assistido e o foco em priorizar o interesse da pessoa em sua integralidade e efetividade reforçam a orientação da Defensoria para seu público-alvo. Esses valores, sejam eles voltados para a relação direta com o assistido ou para a conduta institucional, são considerados norteadores e cruciais para o exercício das atividades da Defensoria em todos os seus aspectos, incluindo a atividade-fim e a atividade-meio.

No que diz respeito ao acesso das pessoas à justiça, destaca-se a baixa capilaridade da Defensoria Pública, que não está presente em grande parte dos municípios ou em todas as comarcas do estado, tornando o acesso físico difícil devido à distância, à falta de recursos e aos meios de locomoção. Assim, a interiorização, especialmente nas regiões mais pobres do estado, e o atendimento da totalidade das matérias que são sensíveis aos assistidos são desafios relevantes. Juntamente a isso, há um desconhecimento generalizado da população sobre a existência da Defensoria e de suas funções. Muitos cidadãos, especialmente os hipervulneráveis, nem sequer sabem o que é a Defensoria Pública ou não têm conhecimento básico de seus direitos, o que é visto como um obstáculo fundamental. A dificuldade em compreender a complexidade dos temas

jurídicos e a burocracia inerente aos processos também são barreiras significativas para os assistidos.

Outros obstáculos importantes referem-se às barreiras tecnológicas. Apesar dos avanços no atendimento virtual e o uso de plataformas, a exclusão digital ainda é uma realidade para parte da população, especialmente no interior, onde o acesso é restrito e a instrução precária. A própria Defensoria enfrenta desafios internos, como a falta de padronização e estrutura adequada para atendimento digital, dificuldades com integração e padronização de sistemas internos e externos e necessidade de revisão e desenvolvimento de canais oficiais.

Soma-se a isso a dependência excessiva do critério individual do(a) Defensor(a), a falta de uma política padronizada para alguns grupos (como pessoas privadas de liberdade, por exemplo) e desafios como a dificuldade em apurar as razões para a desistência em obter atendimento por parte dos assistidos (um dos motivos relatados foi a dificuldade em reunir toda a documentação necessária para ser atendido mas pode haver outros), indicando que o acesso efetivo depende tanto de fatores externos quanto de melhorias contínuas na estrutura e processos internos da instituição.

Adicionalmente, os desafios envolvem aspectos institucionais e sistêmicos. Mudar a visão do sistema de justiça e ser mais propositivo, ao invés de apenas reativo, são considerados essenciais. Há a necessidade de fortalecer as estruturas criadas para a atuação articulada e reconhecer as demandas diversas dentro dos próprios grupos vulneráveis, evitando tratá-los como homogêneos. Lidar com "sistemas de opressão" e o fato de a Defensoria ser vista como "contra majoritária" representa um desafio inerente à defesa de direitos humanos.

Focalizando a proteção jurídica dos grupos vulneráveis, as respostas indicam a necessidade de fortalecer as coordenadorias de atuação estratégica e implementar políticas de atendimento específicas para cada grupo, como uma política de atendimento às vítimas, com suporte psicossocial.

Em relação aos serviços prestados pela Defensoria, os(as) entrevistados(as) enfatizam a importância de um atendimento humanizado, acolhedor e pautado pela escuta ativa. Saber ouvir e compreender o assistido é visto como o primeiro passo. A necessidade de sensibilidade com o caso

e um olhar diferenciado para o assistido são valores exigidos, juntamente com a importância de uma linguagem simples e clara.

Um dos desafios mais citados é a compatibilização do volume de trabalho com a qualidade do atendimento. A necessidade de qualificação e capacitação de membros, servidores(as) e estagiários(as), para um acolhimento inicial adequado e para desenvolver aspectos como inteligência emocional e empatia, é crucial. A presença de equipes multidisciplinares (assistentes sociais, psicólogos(as)) é considerada essencial para compreender demandas que vão além do jurídico e oferecer acolhimento completo.

No que tange às condições de acolhimento e canais, há o desafio de manter a padronização do atendimento e seguir protocolos. É necessário mesclar o atendimento presencial e virtual em benefício do usuário, mas o atendimento virtual ainda precisa ser desenvolvido e padronizado para ser efetivo e de qualidade, superando a exclusão digital. A falta de um sistema que permita que o assistido demande sem precisar ir à instituição ainda é uma necessidade. Embora a tecnologia, como a inteligência artificial, possa auxiliar na triagem e gestão, há a preocupação em não perder o caráter pessoal e humanizado, que é a essência da Defensoria. A existência de um único número de telefone foi citada como um recurso para facilitar o acesso dos assistidos aos serviços prestados pela Defensoria. Embora exista o Disk Defensoria 129, trata-se de um canal que não vem sendo efetivamente utilizado.

A Defensoria enfrenta o significativo desafio de fortalecer a área-meio para dar suporte à atuação na ponta, considerando não só a estrutura organizacional como também recursos humanos, financeiros e tecnológicos. A dificuldade em replicar estruturas complexas no interior, garantindo a capilaridade, e a necessidade de regionalizar a atuação e realizar concursos públicos de forma perene são questões práticas mencionadas. Nesse sentido, o desafio, segundo os(as) entrevistados(as), é encontrar formas de racionalizar a atuação, podendo focar em áreas mais demandadas, por meio de atendimento remoto, ou em estruturas menores baseadas em cooperação, além de desenvolver planejamento de interiorização baseado em informações confiáveis, garantindo um crescimento responsável e de qualidade.

Os desafios relacionados à tecnologia e inovação na prestação de serviços jurídicos são considerados significativos para a Defensoria Pública. Há um reconhecimento de que a Instituição está atrás de outros órgãos do sistema de justiça no uso de tecnologia e que não pode funcionar

sem sistemas adequados. A implementação e a migração para o sistema Solar são vistas como desafios atuais e futuros, ainda necessitando de implantação e integração completa.

Além dos sistemas finalísticos, há uma carência notável de sistemas internos eficazes para a área-meio, pois o Solar não abrange a parte administrativa, assim como falta um banco de dados centralizado para agregar informações de diferentes áreas. A necessidade de melhorar os sistemas e superar a falta de padronização das ferramentas digitais é patente.

Ademais, há uma percepção de que a atuação em direitos coletivos e difusos ainda é incipiente com foco predominante nos direitos individuais. Nesse contexto, existe pouco conhecimento interno para lidar com essas demandas. É necessária uma melhor qualificação e conscientização para absorver esses temas. Além disso, falta uma definição estratégica clara sobre quais direitos coletivos e difusos atuar, e como as estruturas existentes devem absorver e organizar essas demandas, sendo que algumas precisam ser mais bem aparelhadas.

No que se refere aos desafios relacionados às condições de custódia e fiscalização do sistema prisional e socioeducativo, a **Defensoria** precisa ter uma atuação mais corporativa, apresentando demandas coletivas para a melhoria geral, indo além do bom acompanhamento das questões processuais individuais. A ideia de ter um órgão responsável apenas pelo preso, e não pelo processo, é mencionada. Há falta de tempo para a dedicação e articulações necessárias. Explorar a realização de mutirões e realizar estudos de dimensionamento são vistos como importantes.

Há desafios relacionados às condições do próprio sistema e à percepção externa. O sistema prisional é considerado insatisfatório, enfrentando problemas como superlotação e degradação. É difícil para o Estado mudar a prestação de serviços, e a ressocialização é vista como uma construção coletiva. Problemas específicos, como a alimentação dos presos, são citados. Uma parcela da sociedade vê a atuação da **Defensoria** na área prisional de forma negativa, sendo um desafio consolidar a legitimidade da Instituição e superar visões ultrapassadas de responsabilidade. A necessidade de imparcialidade na fiscalização, possivelmente por meio de inspeções cruzadas, é apontada, assim como a falta de um calendário institucional e relatórios públicos acessíveis aos defensores(as). Conseguir tratar questões na esfera extrajudicial e tirar o viés político e encontrar elementos de apoio são preocupações constantes.

Outra camada de desafios reside na complexidade do sistema socioeducativo e nas barreiras externas. É reconhecido que a melhoria da estrutura das unidades socioeducativas e as políticas não dependem apenas da Defensoria Pública, sendo uma construção coletiva. Superar barreiras políticas e a resistência dos poderes é um obstáculo para materializar e efetivar decisões favoráveis. A atuação extrajudicial e a busca por elementos de apoio são vistas como questões desafiadoras.

Outro conjunto significativo de desafios reside na efetivação e expansão da própria educação em direitos. É considerada como papel fundamental e missão constitucional da Defensoria, mas enfrenta a dificuldade de alcançar a população de forma impactante, dada a persistente falta de conhecimento sobre direitos. As respostas sugerem a necessidade de ir além das palestras e cartilhas tradicionais, adotando abordagens mais visuais e acessíveis. Embora existam iniciativas importantes como a "Defensoria nas Escolas", formação de líderes comunitários e oficinas, aponta-se a necessidade de maior capilaridade estadual e eficiência. A educação em direitos é também vista como essencial para a atuação preventiva para esclarecer o papel da Defensoria, apoiar famílias no sistema socioeducativo e fomentar a cultura de resolução de conflitos. A ideia de formar "replicadores" por meio da educação também emerge como ponto relevante.

Além disso, aponta-se a necessidade de melhorar a organização, o planejamento e a padronização das ações e fluxos de comunicação para garantir que o conteúdo chegue, de forma eficaz, aos assistidos. A comunicação interna também precisa ser aprimorada, pois a falta de conhecimento sobre as ações de outras áreas dificulta a atuação integrada. Apesar de existirem áreas com iniciativas, há um apelo por uma estratégia institucional mais clara e uma maior institucionalização dos esforços.

Os desafios relacionados à formação, capacitação e valorização de defensoras(es), servidoras(es) e estagiárias(os) para a Defensoria Pública são significativos, com dificuldade recorrente no tempo disponível para a dedicação a essas atividades, sendo a frequência nas capacitações considerada baixa. Apesar de haver oferta de cursos, os profissionais, especialmente os(as) defensores(as), enfrentam a sobrecarga de atividades e responsabilidades, o que limita o tempo para participar de treinamentos. Essa falta de tempo para a capacitação é vista como um desafio e está ligada à dificuldade de conciliar o trabalho com o treinamento, à necessidade de liberação para participação e até mesmo à falta de compatibilidade entre interesse e disponibilização de oferta de capacitação. É percebido que os(as) defensores(as) e servidores(as) possuem várias atribuições ao mesmo tempo, o que impacta a disponibilidade.

Outro conjunto de desafios reside no foco e na efetividade da capacitação e na necessidade de engajamento. Há a percepção de que a Escola Superior é muito focada nos(as) defensores(as), com a área-meio não recebendo a atenção necessária. Estagiários(as), que são a principal força de trabalho em alguns locais, especialmente no interior, precisam de mais supervisão e capacitação. Assim, a capacitação necessita ir além do conhecimento técnico, abordando atendimento humanizado, entendimento da missão, apoio administrativo, regionalismo e gestão. Melhorar o conteúdo, escolher melhor os temas, estabelecer um plano e explorar competências complementares, além de fornecer mais autonomia para a Escola Superior são apontados como importantes.

Sobre o ambiente de trabalho, a relação entre servidores(as) efetivos(as) e terceirizados(as) é citada como possível fonte de desconforto e conflito. Ressalta-se que alguns entrevistados(as) não enxergam desafios significativos nesta área, enquanto outros veem os conflitos como inerentes, mas gerenciáveis, e destacam a importância de superar problemas culturais e de gerações novas.

Em relação ao controle interno, há uma percepção de que a Corregedoria precisa ser mais atuante e efetiva na correição e repreensão de condutas, embora alguns entrevistados(as) vejam que ela exerce plenamente seu papel. Já sobre o controle externo, há uma percepção majoritariamente positiva entre os(as) entrevistados(as). Várias respostas indicam que não há desafios significativos junto a órgãos como o Tribunal de Contas do Estado ou o Ministério Público. Alguns explicitamente mencionam uma boa relação, boa conversa e atuação prudencial por parte desses órgãos. A prestação de contas da Defensoria normalmente não gera dúvidas, e o diálogo com o controle externo é considerado bem qualificado. A implantação de uma Ouvidoria é vista por muitos como um passo importante e uma ferramenta necessária para o controle e a qualificação da atuação.

Por outro lado, várias fontes apontam desafios concretos, especialmente no que se refere à transparência da atividade finalística. Há deficiências na transparência sobre o atendimento e os resultados alcançados. A coleta e a integração de informações estão em desenvolvimento, mas os lançamentos de dados da atividade finalística são frequentemente manuais e sujeitos a erros, dificultando a captação simultânea e resultando em dados com baixa precisão. Isso impacta a capacidade de visualizar a quantidade e qualidade da prestação do serviço em tempo real e de fornecer dados necessários para o controle interno e externo. A avaliação do Portal de Transparência é considerada ruim, não atingindo os indicadores nacionais.

A gestão do clima e a cultura organizacional apresentam seus próprios obstáculos, de acordo com os(as) entrevistados(as). O clima é reconhecido como algo que varia de unidade para unidade. O trabalho com matérias sensíveis e os julgamentos interpessoais foram citados como elementos que tornam o clima por vezes conflituoso. Há uma percepção de falta de uma política clara de RH e valorização, o que contribui para o desânimo e baixa adesão a eventos internos. Há necessidade de trabalhar essa questão, buscando entender as diferentes necessidades.

Na escolha da proposta de valor, o seguinte resultado foi obtido nas entrevistas, conforme a **Tabela 4.3 Proposta de Valor** a seguir indicada. Cabe ressaltar que o número de 53 respostas se deve ao fato de terem sido computadas em uma entrevista de grupo as escolhas de todos os participantes e não só o consenso do grupo.

**Tabela 4.3**  
**Proposta de Valor**

| Proposta de valor                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Entrevistados(as) | Entrevistados(as)<br>(%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. Ajudamos pessoas em situação de vulnerabilidade a reestabelecer seus direitos e dignidade. Fazemos isso através da prestação de assistência jurídica integral e gratuita, para que elas possam acessar a justiça, superar desigualdades e exercer plenamente sua cidadania.                                           | 15                | 28,3%                    |
| 2. Ajudamos cidadãos hipossuficientes a aliviar injustiças e violações de direitos. Fazemos isso através da atuação jurídica e extrajudicial, da educação em direitos e da articulação com redes de proteção, para que eles possam viver com mais segurança, autonomia e inclusão social.                                | 7                 | 13,2%                    |
| 3. Ajudamos pessoas em situação de vulnerabilidade social a diminuir barreiras no acesso à justiça. Fazemos isso por meio de orientação jurídica, defesa de direitos individuais e coletivos e atuação integrada com outros órgãos, para que elas possam ter seus direitos garantidos e melhorar suas condições de vida. | 17                | 32,1%                    |
| 4. Ajudamos comunidades vulneráveis a reestabelecer a proteção de seus direitos fundamentais. Fazemos isso através de serviços jurídicos gratuitos, escuta qualificada e articulação interinstitucional, para que elas possam enfrentar desigualdades, acessar                                                           | 5                 | 9,43%                    |

| Proposta de valor                                                                                                                                                                                                                                                                             | Entrevistados(as) | Entrevistados(as)<br>(%) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| políticas públicas e exercer plenamente sua cidadania.                                                                                                                                                                                                                                        |                   |                          |
| 5. Ajudamos pessoas em condição de fragilidade a aliviar o impacto da exclusão social e jurídica. Fazemos isso por meio de atendimento humanizado, defesa técnica e promoção de direitos, para que elas possam ser ouvidas, protegidas e incluídas na construção de uma sociedade mais justa. | 9                 | 16,98%                   |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>53</b>         | <b>100%</b>              |

## 5. Realização de Entrevistas com uma Amostra de Usuárias e Usuários dos Serviços Prestados pela DPMG

---

Foram realizadas 233 (duzentas e trinta e três) entrevistas, de forma presencial, com os assistidos, nas localidades de Belo Horizonte, Jaboticatubas, Vespasiano, Juiz de Fora, Salinas, São João Del Rei, Montes Claros, Barbacena, Pirapora, Barroso, Janaúba, Resende Costa, Conselheiro Lafaiete, Contagem e Ribeirão das Neves. As entrevistas englobaram os seguintes questionamentos:

- 1) Cidade em que busca o atendimento
- 2) Qual a sua idade?
- 3) Qual seu sexo?
- 4) Qual seu gênero?
- 5) Qual a sua orientação sexual?
- 6) Qual das opções seguintes melhor descreve a sua cor?
- 7) Qual a sua escolaridade?
- 8) Há quanto tempo você conhece a Defensoria Pública?
- 9) Há quanto tempo você é atendido pela Defensoria Pública?
- 10) Você teria outras opções de atendimento jurídico (por exemplo, advogado particular), além da Defensoria Pública?
- 11) No seu último atendimento, para qual área você foi encaminhado ou encaminhada?
- 12) Você acredita que a Defensoria Pública pode ajudar você a solucionar os seus problemas?
- 13) A Defensoria Pública já conseguiu resolver algum problema que você teve?
- 14) Você consegue as informações que precisa quando vai à Defensoria Pública?
- 15) Você conhece o site da Defensoria Pública?
- 16) Se sim para a pergunta anterior, você consegue as informações que precisa no site da Defensoria Pública?
- 17) Você já tentou ligar para a Defensoria Pública?
- 18) Se sim para a pergunta anterior, você consegue as informações que precisa ligando, por telefone, para a Defensoria Pública?
- 19) Você consegue as informações que precisa enviando uma mensagem no WhatsApp para a Defensoria Pública?
- 20) Você já falou com sua Defensora Pública ou seu Defensor Público?

- 21) Você acha fácil falar com sua Defensora Pública ou seu Defensor Público?
- 22) Você acha adequado o tempo que o Defensor Público ou a Defensora Pública demoram para responder às perguntas?
- 23) Quanto tempo levou desde o seu primeiro contato com a Defensoria até o atendimento com um Defensor Público?
- 24) Você consegue fazer o agendamento do seu atendimento com facilidade?
- 25) Qual forma de atendimento você prefere?
- 26) Você considera adequado o tempo de espera na fila para ser atendido ou atendida na Defensoria Pública?
- 27) Você consegue atendimento quando vai à Defensoria Pública?
- 28) Você está satisfeita ou satisfeito com o atendimento da Defensoria Pública?
- 29) Sobre o atendimento, o que poderia melhorar?
- 30) A comunicação com a Defensoria é clara? Você compreende o que te explicam ou pedem na Defensoria?
- 31) O espaço físico da Defensoria é confortável e acessível?
- 32) Sobre o espaço físico da Defensoria Pública, o que poderia melhorar?
- 33) Você indicaria a Defensoria Pública para outras pessoas?

A seguir, apresentam-se os resultados das entrevistas.

## 5.1 Perfil dos Assistidos

Sobre o perfil geral dos assistidos entrevistados, nota-se clara predominância de pessoas do sexo feminino (70,39% dos entrevistados), pessoas heterossexuais (93,56% dos entrevistados) e pessoas autodeclaradas pardas (51,07% dos entrevistados). A faixa etária mais representada é a de 45 a 59 anos, com 32,62% dos entrevistados nela incluídos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 28 e 30 de abril, na região Metropolitana; entre os dias 05 e 09 de maio, em Juiz de Fora e adjacências e em Montes Claros e adjacências; e nos dias 12 a 16 de maio em Ribeirão das Neves.

O resultado completo para o perfil dos assistidos está indicado nas tabelas a seguir. Optou-se por não estratificar a amostra desta pesquisa, em razão do tamanho amostral limitado. A divisão

resultaria em subgrupos com poucos respondentes, comprometendo a precisão estatística<sup>1</sup>. Além disso, a adoção de uma amostragem aleatória simples evita complexidade desnecessária e garante representatividade global da população<sup>2</sup>. A amostra foi selecionada aleatoriamente, de acordo com a disponibilidade dos usuários presentes nos atendimentos durante a realização do trabalho de campo para participar da pesquisa<sup>3</sup>.

**Tabela 5.1.1**

**Distribuição de assistidos por idade**

| Idade              | Assistidos | Assistidos (%) |
|--------------------|------------|----------------|
| Menos de 24 anos   | 10         | 4,29%          |
| Entre 25 e 34 anos | 43         | 18,45%         |
| Entre 35 e 44 anos | 52         | 22,32%         |
| Entre 45 e 59 anos | 76         | 32,62%         |
| Mais de 60 anos    | 52         | 22,32%         |
| <b>Total</b>       | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

**Tabela 5.1.2**

**Distribuição de assistidos por sexo**

| Sexo                | Assistidos | Assistidos (%) |
|---------------------|------------|----------------|
| Masculino           | 69         | 29,61%         |
| Feminino            | 164        | 70,39%         |
| Intersexo           | 0          | 0%             |
| Não desejo declarar | 0          | 0%             |
| Outra               | 0          | 0%             |
| <b>Total</b>        | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

**Tabela 5.1.3**

**Distribuição de assistidos por gênero**

| Gênero       | Assistidos | Assistidos (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Homem        | 70         | 30,04%         |
| Homem trans  | 0          | 0%             |
| Mulher       | 162        | 69,53%         |
| Mulher trans | 0          | 0%             |
| Travesti     | 0          | 0%             |

<sup>1</sup> LOHR, Sharon Lynn. *Sampling: design and analysis*. 2. ed. Boston: Brooks/Cole, 2010.

<sup>2</sup> KISH, Leslie. *Survey sampling*. New York: Wiley, 1965.

<sup>3</sup> As entrevistas foram realizadas de modo anônimo, sem qualquer identificação. Os convites para dela participar foram feitos diretamente pelos pesquisadores aos assistidos, assim como os questionários foram testados previamente. Com isso, busca-se mitigar eventuais vieses. No entanto, frise-se que a validade de uma pesquisa depende mais da consistência e transparência metodológica do que da ausência absoluta de viés. Nesse sentido, vide: BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. 12. ed. Belmont: Wadsworth, 2010.

| Gênero              | Assistidos | Assistidos (%) |
|---------------------|------------|----------------|
| Não binário         | 0          | 0%             |
| Não desejo declarar | 1          | 0,43%          |
| Outra               | 0          | 0%             |
| <b>Total</b>        | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

**Tabela 5.1.4**

**Distribuição de assistidos por orientação sexual**

| Orientação sexual   | Assistidos | Assistidos (%) |
|---------------------|------------|----------------|
| Heterossexual       | 218        | 93,56%         |
| Homossexual         | 4          | 1,72%          |
| Bissexual           | 2          | 0,86%          |
| Assexual            | 0          | 0%             |
| Não desejo declarar | 9          | 3,86%          |
| Outra               | 0          | 0%             |
| <b>Total</b>        | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

**Tabela 5.1.5**

**Distribuição de assistidos por cor**

| Cor              | Assistidos | Assistidos (%) |
|------------------|------------|----------------|
| Branca           | 59         | 25,32%         |
| Parda            | 119        | 51,07%         |
| Preta            | 41         | 17,6%          |
| Amarela          | 2          | 0,86%          |
| Indígena         | 1          | 0,43%          |
| Não sei informar | 11         | 4,72%          |
| <b>Total</b>     | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

Sobre a escolaridade, a minoria dos entrevistados cursou ensino superior. Apenas 6,44% têm ensino superior incompleto e 8,58% superior completo ou maior, indicando baixa escolaridade entre aqueles que procuram os serviços da **Defensoria**.

**Tabela 5.1.6**

**Distribuição de assistidos por escolaridade**

| Escolaridade           | Assistidos | Assistidos (%) |
|------------------------|------------|----------------|
| Fundamental incompleto | 66         | 28,33%         |
| Fundamental completo   | 33         | 14,16%         |
| Médio incompleto       | 25         | 10,73%         |
| Médio completo         | 74         | 31,76%         |

| Escolaridade               | Assistidos | Assistidos (%) |
|----------------------------|------------|----------------|
| Superior incompleto        | 15         | 6,44%          |
| Superior completo ou maior | 20         | 8,58%          |
| <b>Total</b>               | 233        | 100%           |

Quanto ao acesso à **DPMG**, os resultados revelam que uma parte significativa dos assistidos conhece a **Defensoria** há mais de 3 anos (71,67% dos entrevistados). Em contrapartida, a maioria é atendida pela instituição há menos de um ano, o que indica que o público conhece a **Defensoria** há mais tempo do que faz uso de seus serviços.

**Tabela 5.1.7**

**Distribuição de assistidos pelo tempo que conhece a Defensoria**

| Tempo que conhece a Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Menos de um ano                | 40         | 17,17%         |
| Entre um e dois anos           | 26         | 11,16%         |
| Mais de 3 anos                 | 167        | 71,67%         |
| <b>Total</b>                   | 233        | 100%           |

**Tabela 5.1.8**

**Distribuição de assistidos pelo tempo que é atendido pela Defensoria**

| Tempo que é atendido pela Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|--------------------------------------|------------|----------------|
| Menos de um ano                      | 121        | 52,61%         |
| Entre um e dois anos                 | 39         | 16,96%         |
| Mais de 3 anos                       | 70         | 30,43%         |
| <b>Total</b>                         | 230        | 100%           |

A maioria dos entrevistados afirma não ter outras opções de atendimento jurídico além da **Defensoria**, apontando a importância desta instituição para o público assistido.

**Tabela 5.1.9**

**Distribuição de assistidos por possuir outras opções de atendimento jurídico**

| Possui outras opções de atendimento jurídico | Assistidos | Assistidos (%) |
|----------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                          | 41         | 17,6%          |
| Não                                          | 192        | 82,4%          |
| <b>Total</b>                                 | 233        | 100%           |

As áreas de atuação mais demandadas, conforme os encaminhamentos recebidos no último atendimento, são Família e Sucessões, Criminal e Cível, demonstrando uma predominância dessas áreas e a necessidade de reforço dos serviços oferecidos.

**Tabela 5.1.10**

**Distribuição de assistidos por área que foi encaminhado**

| Área que foi encaminhado            | Assistidos | Assistidos (%) |
|-------------------------------------|------------|----------------|
| Família e Sucessões                 | 115        | 49,36%         |
| Cível                               | 45         | 19,31%         |
| Criminal                            | 45         | 19,31%         |
| Saúde                               | 9          | 3,86%          |
| Consumidor                          | 7          | 3%             |
| Pessoa Idosa                        | 3          | 1,29%          |
| Defesa da Mulher                    | 2          | 0,86%          |
| Direitos Humanos                    | 1          | 0,43%          |
| Criança e Adolescente               | 1          | 0,43%          |
| Pessoa com Deficiência              | 1          | 0,43%          |
| 2ª Instância e Tribunais Superiores | 0          | 0%             |
| Justiça Militar                     | 0          | 0%             |
| Outra                               | 4          | 1,72%          |
| <b>Total</b>                        | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

## 5.2 Satisfação com o Trabalho da Defensoria

A percepção geral sobre a capacidade da Defensoria em ajudar é extremamente positiva, com 95,28% dos assistidos informando acreditar que a instituição pode solucionar seus problemas.

**Tabela 5.2.1**

**Distribuição de assistidos pela crença de que a Defensoria pode ajudar**

| Acredita que a Defensoria pode ajudar | Assistidos | Assistidos (%) |
|---------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                   | 222        | 95,28%         |
| Não                                   | 11         | 4,72%          |
| <b>Total</b>                          | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

A comunicação com a **Defensoria** é considerada clara e compreensível por grande parcela dos entrevistados, 95,53%, evidenciando que os usuários do serviço apreendem adequadamente o que lhes é transmitido.

**Tabela 5.2.2****Distribuição de assistidos por considerar a comunicação clara**

| Considera a comunicação clara | Assistidos | Assistidos (%) |
|-------------------------------|------------|----------------|
| Sim                           | 217        | 93,53%         |
| Não                           | 15         | 6,47%          |
| <b>Total</b>                  | <b>232</b> | <b>100%</b>    |

No que se refere ao agendamento do atendimento, mais da metade dos entrevistados, 57,08%, considera fácil a sua realização, indicando satisfação com os canais disponíveis. Ressalta-se, contudo, que 29,18% dos respondentes ainda não haviam sido atendidos no momento da aplicação do questionário. Embora incluídos no levantamento, esses casos não devem ser considerados na análise de satisfação, por não terem vivenciado a etapa de atendimento propriamente dita.

**Tabela 5.2.3****Distribuição de assistidos por considerar fácil agendar o atendimento**

| Considera fácil agendar o atendimento | Assistidos | Assistidos (%) |
|---------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                   | 133        | 57,08%         |
| Não                                   | 32         | 13,73%         |
| Ainda não realizou atendimento        | 68         | 29,18%         |
| <b>Total</b>                          | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

No que se refere à satisfação com as informações prestadas, a maioria dos entrevistados demonstrou estar satisfeita: 92,27% responderam positivamente à pergunta sobre se conseguem acessar as informações que esperam ao buscar atendimento na **Defensoria**.

**Tabela 5.2.4****Distribuição de assistidos por conseguir as informações que precisa quando vai à Defensoria**

| Consegue as informações quando vai à Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|-------------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                             | 215        | 92,27%         |
| Não                                             | 18         | 7,73%          |
| <b>Total</b>                                    | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

A aprovação geral com a qualidade do atendimento também é alta, com 89,61% dos assistidos entrevistados indicando estarem satisfeitos com o atendimento de modo geral.

**Tabela 5.2.5**

**Distribuição de assistidos pela satisfação com o atendimento**

| Satisfeito com o atendimento | Assistidos | Assistidos (%) |
|------------------------------|------------|----------------|
| Sim                          | 207        | 89,61%         |
| Não                          | 24         | 10,39%         |
| <b>Total</b>                 | <b>231</b> | <b>100%</b>    |

O alto nível de satisfação, juntamente com a crença na capacidade de ajuda por parte da Instituição, leva a uma altíssima taxa de recomendação da **Defensoria**, tendo 95,26% dos respondentes informado que indicariam a **DPMG** para outras pessoas.

**Tabela 5.2.6**

**Distribuição de assistidos por indicação da Defensoria para outras pessoas**

| Indicaria a Defensoria para outras pessoas | Assistidos | Assistidos (%) |
|--------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                        | 221        | 95,26%         |
| Não                                        | 11         | 4,74%          |
| <b>Total</b>                               | <b>232</b> | <b>100%</b>    |

No entanto, apesar da alta satisfação, 56,89% dos entrevistados afirmam que a Defensoria ainda não resolveu algum problema que tiveram. Esta resposta pode estar relacionada com a demora inerente à tramitação de processos judiciais, que independe da atuação da instituição.

**Tabela 5.2.7**

**Distribuição de assistidos por resolução de algum problema**

| Defensoria já resolveu algum problema | Assistidos | Assistidos (%) |
|---------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                   | 97         | 43,11%         |
| Não                                   | 128        | 56,89%         |
| <b>Total</b>                          | <b>225</b> | <b>100%</b>    |

## 5.3 Conhecimento, Uso e Satisfação com os Canais de Comunicação e Formas de Atendimento

Em relação aos canais de comunicação, a maioria dos entrevistados não conhece o *site* da Defensoria. Este desconhecimento pode estar relacionado com o perfil dos assistidos: faixa de

idade predominante entre 45 e 59 anos e prevalência de escolaridade de ensino fundamental e médio. A conectividade no Brasil está associada com a escolaridade, isto é, quanto maior a escolaridade e melhores as condições socioeconômicas, maior a frequência e a qualidade do uso da internet<sup>4</sup>.

**Tabela 5.3.1**

**Distribuição de assistidos por conhecer o site da Defensoria**

| Conhece o <i>site</i> da Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|-------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                 | 40         | 17,24%         |
| Não                                 | 192        | 82,76%         |
| <b>Total</b>                        | <b>232</b> | <b>100%</b>    |

Isolamos os que responderam sim à pergunta sobre conhecer o site da Defensoria<sup>5</sup> e verificamos que, dentre aqueles que informaram conhecê-lo, 64,1% (conforme tabela 5.3.2) **relataram** conseguir obter as informações necessárias através deste canal, indicando que o portal é claro para a maior parte dos respondentes. No entanto, é preciso ampliar a divulgação quanto à sua existência.

**Tabela 5.3.2**

**Distribuição de assistidos por conseguir as informações pelo site da Defensoria**

| Consegue as informações que precisa no <i>site</i> da Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                                              | 25         | 64,1% %        |
| Não                                                              | 14         | 35,9 %         |
| <b>Total</b>                                                     | <b>39</b>  | <b>100%</b>    |

Já em relação ao contato telefônico, 38,1% dos entrevistados informaram já haver tentado ligar para a Defensoria. A maioria deles, portanto, não tentou, indicando ou desconhecimento deste canal, ou a sua inexistência.

---

<sup>4</sup> Para mais informações vide: NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: Pesquisa TIC Domicílios, ano 2022. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2023. Disponível em: <https://cetic.br/pt/arquivos/domicilios/2022/domicilios/>. Acesso em: 28 maio 2025

<sup>5</sup> Houve ausência de resposta por parte de 1 dos 40 participantes, que informou conhecer o portal da DPMG na pergunta sobre conseguir as informações que procura no site, por este motivo o universo da tabela 5.3.2. é de 39 respondentes e não de 40.

**Tabela 5.3.3**

**Distribuição de assistidos por ter tentado ligar para a Defensoria**

| Já tentou ligar para a Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|-----------------------------------|------------|----------------|
| Sim                               | 88         | 38,1%          |
| Não                               | 143        | 61,9%          |
| <b>Total</b>                      | <b>231</b> | <b>100%</b>    |

Para aqueles que ligaram, conseguir informações por telefone não é possível para 53,85% dos respondentes, sinalizando que a maioria não consegue esclarecimentos considerados suficientes através deste canal.

**Tabela 5.3.4**

**Distribuição de assistidos por conseguir as informações que precisa quando liga para a Defensoria**

| Consegue as informações que precisa quando liga para a Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|-------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                                               | 60         | 46,15%         |
| Não                                                               | 70         | 53,85%         |
| <b>Total</b>                                                      | <b>130</b> | <b>100%</b>    |

Conforme relatado pelos entrevistados, durante a realização do trabalho de campo, o canal do WhatsApp não é utilizado em todas as unidades da **Defensoria** como forma de comunicação. Nas unidades em que o WhatsApp é utilizado como canal de comunicação, 32,11% dos entrevistados disseram fazer uso desta ferramenta. Importante frisar que o Brasil tem se destacado como o segundo maior usuário deste aplicativo<sup>6</sup>, o que indica que investir na comunicação através dele pode ser importante para ampliar o acesso dos usuários à DPMG.

<sup>6</sup> Para maiores informações, vide: OPINION BOX. Relatório WhatsApp no Brasil 2024. Belo Horizonte: Opinion Box, jul. 2024. Disponível em: <https://content.app-us1.com/JY8yY/2024/07/18/6fb95998-90da-4b0a-8295-02f6470fa168.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

**Tabela 5.3.5**

**Distribuição de assistidos por conseguir as informações que precisa quando envia mensagem no WhatsApp da Defensoria**

| Consegue as informações que precisa quando envia mensagem ao WhatsApp da Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                                                                 | 61         | 32,11%         |
| Não                                                                                 | 80         | 42,10%         |
| Não se aplica (unidade não faz uso)                                                 | 49         | 25,79%         |
| <b>Total</b>                                                                        | 190        | 100%           |

No que se refere ao contato com o(a) Defensor(a) Público(a), 55,8% dos entrevistados afirmam já ter falado com um Defensor(a). Sugerindo, assim, que metade dos usuários consegue conversar diretamente com o seu representante legal.

**Tabela 5.3.6**

**Distribuição de assistidos por já ter falado com um Defensor**

| Já falou com um Defensor | Assistidos | Assistidos (%) |
|--------------------------|------------|----------------|
| Sim                      | 130        | 55,8%          |
| Não                      | 103        | 44,2%          |
| <b>Total</b>             | 233        | 100%           |

Entre os entrevistados que já conversaram com um membro da Defensoria, a maioria (53,27%) considera fácil a comunicação, destacando-se não apenas a acessibilidade, mas também a clareza das informações transmitidas.

**Tabela 5.3.7**

**Distribuição de assistidos por achar fácil falar com o(a) Defensor(a)**

| Acha fácil falar com o(a) Defensor(a) | Assistidos | Assistidos (%) |
|---------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                   | 114        | 53,27%         |
| Não                                   | 25         | 11,68%         |
| Não se aplica (nunca falou)           | 75         | 35,05%         |
| <b>Total</b>                          | 214        | 100%           |

Dentre a amostra de entrevistados que já falou com o(a) Defensor(a), a maioria considera adequado o tempo de resposta, sugerindo satisfação por parte dos usuários com o tempo de espera para este atendimento.

**Tabela 5.3.8**

**Distribuição de assistidos por considerar adequado o tempo de resposta do(a) Defensor(a)**

| Considera adequado o tempo de resposta do(a) Defensor(a) | Assistidos | Assistidos (%) |
|----------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                                      | 112        | 51,85%         |
| Não                                                      | 27         | 12,5%          |
| Não se aplica (nunca falou)                              | 77         | 35,65%         |
| <b>Total</b>                                             | <b>216</b> | <b>100%</b>    |

Embora um número significativo de assistidos ainda não houvesse realizado o atendimento direto com o(a) Defensor(a) (36,06%), no que se refere ao tempo de espera, a maior frequência entre o primeiro contato e o atendimento é de até 7 dias.

**Tabela 5.3.9**

**Distribuição de assistidos pelo tempo que levou do primeiro atendimento até falar com um Defensor**

| Tempo que levou do primeiro atendimento até falar com um Defensor | Assistidos | Assistidos (%) |
|-------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Até 7 dias                                                        | 70         | 33,65%         |
| Até 30 dias                                                       | 31         | 14,9%          |
| Entre 30 e 60 dias                                                | 13         | 6,25%          |
| Entre 60 e 90 dias                                                | 8          | 3,85%          |
| Mais de 90 dias                                                   | 11         | 5,29%          |
| Não se aplica (nunca falou)                                       | 75         | 36,06%         |
| <b>Total</b>                                                      | <b>208</b> | <b>100%</b>    |

A forma de atendimento preferida é presencial, superando o WhatsApp, telefone, vídeo e e-mail, sugerindo a importância de manter este canal aberto e reforçar a sua estruturação.

**Tabela 5.3.10****Distribuição de assistidos por forma de atendimento que prefere**

| Forma de atendimento que prefere              | Assistidos | Assistidos (%) |
|-----------------------------------------------|------------|----------------|
| Ir até a Defensoria Pública (presencialmente) | 183        | 78,54%         |
| Por telefone                                  | 10         | 4,29%          |
| Por WhatsApp                                  | 33         | 14,16%         |
| Por e-mail                                    | 0          | 0%             |
| Por vídeo                                     | 4          | 1,72%          |
| Outra                                         | 3          | 1,29%          |
| <b>Total</b>                                  | <b>233</b> | <b>100%</b>    |

Em relação ao tempo de espera na fila para realizar o primeiro atendimento, 76,19% consideram esse tempo adequado.

**Tabela 5.3.11****Distribuição de assistidos por considerar adequado o tempo de espera na fila**

| Considera adequado o tempo de espera na fila | Assistidos | Assistidos (%) |
|----------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                          | 176        | 76,19%         |
| Não                                          | 55         | 23,81%         |
| <b>Total</b>                                 | <b>231</b> | <b>100%</b>    |

Além disso, 96,1% dos entrevistados informaram conseguir atendimento ao ir à Defensoria, o que indica, mais uma vez, a importância do atendimento presencial.

**Tabela 5.3.12****Distribuição de assistidos por conseguir atendimento quando vai à Defensoria**

| Consegue atendimento quando vai à Defensoria | Assistidos | Assistidos (%) |
|----------------------------------------------|------------|----------------|
| Sim                                          | 222        | 96,1%          |
| Não                                          | 9          | 3,9%           |
| <b>Total</b>                                 | <b>231</b> | <b>100%</b>    |

As respostas abertas reforçam a satisfação com o atendimento recebido pelos assistidos, visto que a maioria não considera que algo poderia melhorar nesse quesito. Para aqueles que apontam espaço para aprimoramento do serviço, as sugestões mais frequentes abordam a necessidade de reduzir o tempo de espera/fila, melhorar a comunicação e clareza sobre o andamento dos

processos, facilitar o contato direto com o(a) Defensor(a) Público(a), promover atendimento virtual, aumentar a agilidade na resolução das demandas e aumentar o número de Defensores(as) ou servidores(as). Houve menções específicas sobre a qualidade do atendimento no guichê de triagem e sobre a dificuldade com a documentação exigida, indicando pontos de melhoria nos dois aspectos.

Em relação ao espaço físico, embora 92,27% dos assistidos o considerem confortável e acessível, houve sugestões de melhorias, sendo as mais frequentes a ampliação do espaço, por considerarem pequeno ou apertado para o volume de pessoas; a organização das filas e a oferta de comodidades básicas, como água e/ou café. A questão da privacidade no atendimento também foi citada, reforçando um aspecto a ser aprimorado.

**Tabela 5.3.13**

**Distribuição de assistidos por considerar o espaço físico confortável e acessível**

| <b>Considera o espaço físico adequado e acessível</b> | <b>Assistidos</b> | <b>Assistidos (%)</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Sim                                                   | 215               | 92,27%                |
| Não                                                   | 18                | 7,73%                 |
| <b>Total</b>                                          | <b>233</b>        | <b>100%</b>           |

## 6. Conclusão

---

O presente relatório representa fase essencial da construção do Planejamento Estratégico da DPMG para o período de 2026 a 2034. Fundamenta-se em uma análise multifacetada, combinando diferentes fontes de informação para obter compreensão aprofundada da Instituição.

O levantamento incluiu a revisão do arcabouço legal que orienta a atuação da **DPMG**, a avaliação do Planejamento Estratégico anterior (2023-2025), a coleta de percepções de diversos atores internos da **DPMG**, por meio de entrevistas, e a visão dos assistidos no que tange aos serviços prestados pela **Defensoria**.

A análise do arcabouço legal revelou que há elementos normativos que têm sinergia com as diretrizes estratégicas identificadas nas entrevistas. Isso confere base institucional e abertura normativa para a incorporação das aspirações internas no próximo ciclo de planejamento. Embora as normas vigentes não ofereçam respaldo integral às transformações desejadas, elas representam um ponto de partida relevante para avanços, como a ampliação da presença institucional, o aprimoramento da atuação junto a grupos vulneráveis, a humanização do atendimento, a gestão orientada por evidências e a valorização dos membros e servidores da Defensoria Pública.

A análise do Plano Estratégico anterior (2023-2025) indicou que foi um processo construído de forma participativa, direcionado para o aperfeiçoamento da gestão e dos serviços. Embora tenham sido enfrentadas dificuldades na sua implementação, especialmente ligadas a questões culturais e à necessidade de maior detalhamento no planejamento, o monitoramento constante e o aumento da maturidade em gestão de projetos foram aspectos apontados como positivos. As lições aprendidas reforçaram a importância de uma abordagem orientada a projetos, do apoio da alta gestão ao planejamento, da gestão de pessoas e do desenvolvimento de habilidades comportamentais. É relevante notar a consonância entre o diagnóstico que embasou o plano anterior e as percepções atuais de Defensoras(s), servidoras(es) e usuárias(os) em relação ao perfil e necessidades dos assistidos, aos canais de comunicação, à qualidade do serviço, à gestão e à educação em direitos/atuação extrajudicial.

As entrevistas com membros e servidoras(es) da **DPMG** e usuários revelaram um panorama dos principais desafios e das expectativas para a Defensoria nos próximos anos. Os desafios mais frequentemente mencionados incluíram:

- Interiorização e ampliação do acesso à justiça, dada a baixa capilaridade e o desconhecimento da população sobre a **Defensoria**.
- Superação de barreiras tecnológicas e da exclusão digital enfrentadas pelos usuários e falta de sistemas internos eficientes para as áreas de suporte e a necessidade de integração/padronização.
- Fortalecimento da gestão e da área-meio para dar suporte adequado à atuação finalística, incluindo recursos humanos, financeiros e tecnológicos.
- Capacitação contínua e valorização dos profissionais, abordando sobrecarga de trabalho, necessidade de qualificação em aspectos comportamentais e de gestão, e carência de uma política clara de Recursos Humanos.
- Aprimoramento da transparência e da gestão da informação, fundamental para o controle interno/externo e para basear decisões estratégicas, superando dificuldades na coleta e precisão das informações.
- Ampliação da educação em direitos e da atuação extrajudicial, buscando maior capilaridade e impacto.
- Aprimoramento do atendimento e da comunicação, visando reduzir o tempo de espera, fornecer informações mais claras sobre o andamento dos casos, facilitar o contato com o Defensor(a) e integrar equipes multidisciplinares.

Além dos desafios, as entrevistas reforçaram os valores essenciais que devem nortear a atuação da **DPMG**. Destacam-se atendimento humano, respeito à dignidade, escuta ativa, transparência, e busca por qualidade, celeridade e resolutividade. A perspectiva dos usuários revelou um alto grau de satisfação geral e confiança na capacidade da **Defensoria** em ajudar o assistido, com preferência marcante pelo atendimento presencial, embora tenha sido reconhecida a necessidade

de melhorias em canais digitais e na estrutura física. Comparativamente com a pesquisa anterior, a aprovação geral com a qualidade do atendimento se manteve. Hoje, 89,61% dos assistidos entrevistados indicaram estar satisfeitos. Anteriormente, 86,8% concordaram total e parcialmente que estavam satisfeitos com o atendimento da DPMG, sugerindo espaço para melhorias, mas indicando estabilidade na percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços prestados. Dado interessante, quando se contrasta a avaliação dos usuários em 2022 e 2025, é que, na pesquisa anterior, foram sinalizadas percepções qualitativas sobre o pouco contato direto com os Defensoras(es). Já no levantamento atual, 55,8% dos(as) entrevistados(as) informaram já ter falado com um Defensor(a) e, dentre estes, 53,27% consideraram fácil fazê-lo. Além disso, 51,85% acharam adequado o tempo de espera para tanto.

Em síntese, este Relatório de Diagnóstico Institucional consolida uma visão abrangente da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais, considerando seu arcabouço legal, a experiência do planejamento estratégico anterior e as percepções de seus principais atores e usuários. Os achados, incluindo os desafios identificados e os valores reiterados, fornecem a base informacional sólida necessária para as próximas etapas da elaboração do Planejamento Estratégico 2026-2034. A convergência entre as aspirações levantadas e o respaldo normativo existente sugere um caminho realista, legítimo e participativo para a construção do futuro estratégico da instituição. Este documento, portanto, cumpre seu papel como ponto de partida fundamental para a definição das diretrizes e ações que orientarão a DPMG nos próximos anos.

Por fim, cabe ressaltar que todas as informações coletadas servirão de base para a revisão dos objetivos estratégicos e da proposta de valor da **Defensoria**, considerando a necessidade de revisitar as diretrizes de atuação, que pautarão suas ações e, portanto, das(os) Defensoras(es), nos ciclos de gestão entre 2026 e 2034.

Andre de Souza Coelho Gonçalves de Andrade  
Gerente Executivo

## 0647-25 Produto 3 pdf

Código do documento 16422fc9-a1fb-49ad-93ed-2451ee7d8e8d



## Assinaturas



André de Souza Coelho Gonçalves de Andrade  
andre.andrade@fgv.br  
Assinou



## Eventos do documento

### 27 Jun 2025, 18:30:48

Documento 16422fc9-a1fb-49ad-93ed-2451ee7d8e8d **criado** por MARIA LUIZA NUNES DANTAS (b2225a61-9198-4b90-a60f-8f0b2a10aeba). Email: maria.ndantas@fgv.br. - DATE\_ATOM: 2025-06-27T18:30:48-03:00

### 27 Jun 2025, 18:36:05

Assinaturas **iniciadas** por MARIA LUIZA NUNES DANTAS (b2225a61-9198-4b90-a60f-8f0b2a10aeba). Email: maria.ndantas@fgv.br. - DATE\_ATOM: 2025-06-27T18:36:05-03:00

### 27 Jun 2025, 18:40:16

ANDRÉ DE SOUZA COELHO GONÇALVES DE ANDRADE **Assinou** (33f7dbb6-f763-46af-b848-7d0ac6a2188f) - Email: andre.andrade@fgv.br - IP: 152.255.112.105 (152-255-112-105.user.vivozap.com.br porta: 37850) -  
**Geolocalização:** -19.9481442 -43.9268632 - Documento de identificação informado: 037.434.127-30 - DATE\_ATOM: 2025-06-27T18:40:16-03:00

## Hash do documento original

(SHA256): 4101c8ad45480fca9e458795e4ee2536cbcb01a4e1657daabf0854e99b239e32

(SHA512): 64cebe4a08f8e81311bba99ee6133e3c719d07894ead84db8783d9700335a344fbaeb83326cef81bfe0c54c064c1b585f209a79ad5166dcdc6acc1c1a1e2216c

Esse log pertence **única e exclusivamente** aos documentos de HASH acima



**Esse documento está assinado e certificado pela D4Sign**

**Integridade certificada no padrão ICP-BRASIL**

Assinaturas eletrônicas e físicas têm igual validade legal, conforme **MP 2.200-2/2001** e **Lei 14.063/2020**.