



DEFENSORIA PÚBLICA
DE MINAS GERAIS

RELATÓRIO DE FECHAMENTO

PLANO GERAL DE ATUAÇÃO 2024-2025

DEFENSORA PÚBLICA-GERAL
Raquel Gomes de Sousa Costa Dias

SUBDEFENSORA PÚBLICA-GERAL ADMINISTRATIVA
Karina Rodrigues Maldonado

SUBDEFENSOR PÚBLICO-GERAL INSTITUCIONAL
Gustavo Gonçalves Martinho

ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Carolina Aida Lopes Alves

Defensora Pública - Auxiliar da Defensoria Pública-Geral
Assessoria de Administração Estratégica e Inovação

Adriano Otávio Rocha Teixeira

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Pedro Henrique Vieira de Toledo Alves

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. PLANO GERAL DE ATUAÇÃO 2024/2025	4
3. ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS DE PGA.....	5
3.1 Projeto de PGA Complementar - incorporação	5
3.2 Projeto de PGA Setorial	6
4. ESTRUTURAÇÃO DOS PROJETOS DE PGA	6
5. MONITORAMENTO	7
6. PROJETOS DE PGA E SEUS RESULTADOS - FECHAMENTO	7
7. CONCLUSÃO	12

1. INTRODUÇÃO

Este relatório traz um breve histórico acerca do processo de construção do Plano Geral de Atuação 2024/2025 e do modelo de planejamento e governança dos projetos, objetivando promover um fechamento e comunicar os resultados.

2. PLANO GERAL DE ATUAÇÃO 2024/2025

Em cumprimento ao art. 10 da Lei Complementar Estadual 65/2003, a Defensora Pública-Geral encaminhou o Plano Geral de Atuação ao Conselho Superior em 30 de abril de 2024 por meio do Memorando nº 796/2024/DPG-DPMG, que ensejou a instauração do Procedimento nº 017/2024 (processo SEI 9990000001.004468/2024-35).

Na 5ª Sessão Ordinária de 17 de maio de 2024, o Conselho Superior aprovou o PGA 2024/2025 na íntegra e sem alterações. E em 21 de maio de 2024 foi publicada a Deliberação 415/2024 que dispõe sobre a matéria. Segue lista dos projetos de PGA 2024/2025 aprovados:

Projetos Finalísticos
DEFENSORIA COM ELAS
ATENÇÃO AO PRESO PROVISÓRIO
Projetos Administrativos
ESTUDO E CONCEPÇÃO DE MODELO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO
SERVIÇO DE COBRANÇA DE HONORÁRIOS SUCUMBENCIAIS

Após a aprovação do PGA, todos os proponentes foram comunicados formal e fundamentadamente acerca das decisões de acolhimento ou não acolhimento das propostas pela Comissão de Seleção, como expressão de transparência do procedimento adotado.

3. ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS DE PGA

Com a Deliberação nº 415/2024 publicada, o Escritório de Projetos também iniciou a apreciação dos quatro projetos de PGA sob a luz do II Planejamento Estratégico.

3.1 Projeto de PGA Complementar - incorporação

Muito embora todos eles possuam alinhamento estratégico, verificou-se que um dos projetos de PGA deveria ser incorporado a um projeto estratégico porque os objetos que o continha guardavam identidade com ações ou atividades que seriam ou já estavam sendo desenvolvidas no bojo de um projeto estratégico. E este foi chamado de projeto complementar.

Desse modo, esse projeto de PGA migrou do PGA 2024/2025 para o projeto estratégico específico complementando-o, e neste foi incorporado como um novo produto, onde também vêm sendo executados e monitorados. Em resumo, ele foi elevado ao nível estratégico. A imagem abaixo esclarece o movimento de incorporação realizado:



O projeto incorporado adveio de uma proposta de PGA e subiu ao nível estratégico. Portanto, está seguindo a metodologia, cronograma e suporta o grau de monitoramento mais intensivo dos projetos estratégicos. Segue quadro demonstrativo:

PROJETOS DE PGA	PROJETOS ESTRATÉGICOS
PGA 02 - ATENÇÃO AO PRESO PROVISÓRIO	Incorporado ao PE 04 - Aperfeiçoamento do Gerais

O termo de incorporação foi formalizado, assinado e registrado no processo SEI respectivo de cada projeto.

3.2 Projeto de PGA Setorial

Os projetos setoriais, por sua vez, geram impacto em determinadas áreas ou setores da DPMG e, por isso, foram mantidos no PGA. Dos quatro projetos de PGA, somente três foram mantidos, executados e monitorados no PGA 2024/2025. São eles:

PGA 01 – Defensoria com Elas

PGA 03 - Estudo e Concepção de Modelo de Apoio Técnico Especializado

PGA 04 - Serviço de Cobrança de Honorários Sucumbenciais

4. ESTRUTURAÇÃO DOS PROJETOS DE PGA

Para cada um dos projetos de PGA foi aberto um processo no SEI instruído com:

- TAP - termo de abertura de projeto,
- EAP - estrutura analítica do projeto,
- plano do projeto e
- cronograma detalhado.

O TAP continha, de forma superficial, o objetivo de cada projeto, os produtos almejados e eventuais riscos. A EAP é a representação gráfica das macro atividades relativas a cada produto. O plano do projeto contém a descrição do escopo, produtos e seus critérios de aceitação e de qualidade, limites do projeto, custos, responsáveis, metas e indicadores.

O cronograma foi detalhado no *Project* com previsão de prazos parciais e final¹.

5. MONITORAMENTO

Os projetos de PGA, conforme asseverado, geram impacto setorial e exigem monitoramento regular, conforme diretriz repassada pela Fundação João Pinheiro, que orientou a realizar reuniões de acompanhamento a cada trimestre junto às gerências.

Contudo, o Escritório de Projetos adaptou esta metodologia e alterou a periodicidade das reuniões, de modo que, a partir de fevereiro de 2024, os monitoramentos passaram a ser bimestrais.

Os monitoramentos ocorreram, com o PGA 01, PGA 03 e PGA 04, nos meses de agosto, outubro e dezembro de 2024 e nos meses de fevereiro, abril e junho de 2025.

Em 17 de dezembro de 2024 foi realizada a 3ª reunião quadrimestral e de fechamento do ano de 2024 do II Planejamento Estratégico, onde também se tratou do PGA 2024/2025, para prestação de contas para a Alta Gestão, Gerências, Assessorias, Coordenações e demais *stakeholders*.

6. PROJETOS DE PGA E SEUS RESULTADOS - FECHAMENTO

Passemos a análise de cada projeto de PGA 2024/2025 e suas ocorrências:

PGA 01 – DEFENSORIA COM ELAS

INCORPORADO AO PGA 2025/2026

¹ O prazo final é **30 de junho de 2025** por se tratar do prazo final do PGA 2024-2025.

O projeto "Defensoria com Elas" tem como objetivo central definir e implementar uma nova metodologia de atendimento que alcance todas as mulheres privadas de liberdade em Minas Gerais, oferecendo orientação jurídica e promovendo direitos humanos. A iniciativa responde à necessidade de adaptar a atuação da DPMG à regionalização das unidades prisionais pela SEJUSP.

- O projeto está alinhado a duas diretrizes estratégicas fundamentais:
- Padronizar o atendimento e implementar inovações para incrementar a interação com as usuárias.

Durante o ciclo de 2024/2025, o projeto focou em estabelecer as bases para a nova metodologia de atendimento. As ações prioritárias foram:

- Realização de Projeto-Piloto: A fase inicial consistiu em um piloto nas unidades prisionais femininas vinculadas à Regional de Vespasiano, para testar e validar a abordagem proposta.
- Definição da Metodologia: Com base nos aprendizados do piloto, o projeto visava definir formalmente a nova metodologia de atendimento e desenvolver os materiais de apoio necessários para sua replicação.
- Planejamento da Expansão: Definição de um cronograma claro para a implementação da metodologia nas demais unidades prisionais do estado.

As partes envolvidas na execução incluíram a Coordenação da Defensoria Especializada em Urgências Criminais da Capital, Coordenações Criminais, Defensores Públicos com atribuição criminal nas unidades envolvidas e a Assessoria Institucional.

A continuidade do projeto para o ciclo de 2025/2026 é crucial para o alcance de seus objetivos. A decisão de prorrogar a iniciativa foi motivada pela necessidade de consolidar os resultados da fase piloto, que foi parcialmente impactada por fatores externos.

Uma troca na diretoria da unidade prisional onde o piloto estava sendo realizado dificultou a execução completa das atividades planejadas e, consequentemente, a coleta de dados

robustos para a avaliação da metodologia. Para garantir que a expansão do projeto seja baseada em evidências sólidas e em um modelo de atendimento validado, é imprescindível dar continuidade à fase piloto.

O ciclo de 2025/2026 será, portanto, dedicado a finalizar a coleta de dados, refinar a metodologia com base nesses novos insumos e, então, prosseguir com a elaboração do cronograma de expansão para as demais unidades. Essa prorrogação assegura que o resultado final — um modo de atuação padronizado e escalável — seja eficaz e sustentável, permitindo que a DPMG alcance todas as mulheres custodiadas no estado de Minas Gerais com um serviço de alta qualidade.

PGA 03 - ESTUDO E CONCEPÇÃO DE MODELO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO

EM ATRASO

Este projeto nasceu de propostas apresentadas pelos Defensores Públicos Dr. Bruno Barcala e Dr. Giovani Manzo no PGA 2022/2023.

Atualmente, ele está sob a gerência da Assessoria de Planejamento e Infraestrutura e previa, como critério de aceitação do produto, a expectativa de disponibilização de recursos humanos necessários para a produção de laudos e apontamentos técnicos, na área piloto (engenharia), essenciais à melhor atuação da DPMG no campo finalístico.

Inicialmente, o projeto pretendia:

- Realizar diagnóstico sobre a necessidade de apoio técnico especializado
- Realizar benchmarking
- Definir modelo e escopo de provimento em área piloto

No período do PGA 2022/2023 (até 30/06/2023) foi possível realizar somente as duas

primeiras atividades, por isso, o projeto foi incorporado ao PGA 2023/2024, oportunidade em que foram traçadas novas ações:

- Definir modelo de aquisição do serviço de apoio técnico especializado
- Realizar chamamento público para a viabilização do serviço de apoio técnico especializado
- Disponibilizar o serviço de apoio técnico especializado na área de engenharia e, de início, somente para unidade de Belo Horizonte, respeitados os limites orçamentários

Entretanto, este projeto sofreu atrasos e dúvidas, de ordem política e jurídica, também foram levantadas. Superadas tais questões, o cronograma foi realinhado. Este replanejamento exigiu da gerência alterações de rota e, consequentemente, mais tempo, de tal sorte que o projeto também não foi concluído no prazo do PGA 2023/2024 (30/06/2024) e acabou sendo incorporado ao PGA 2024/2025 (Deliberação nº 415 publicada em 21/05/2024).

O projeto avançou ao longo do PGA 2024/2025, período em que concluiu a primeira atividade prevista e assinou o Acordo de Cooperação Técnica que possibilitará a execução do serviço. Porém, por questões políticas e orçamentárias, o chamamento público e a disponibilização do serviço ainda não foram concluídos. Apesar das dificuldades encontradas, espera-se que este projeto cumpra, mesmo que extemporaneamente, seu escopo.

Quando este projeto chegar a termo, o Escritório de Projetos elaborará um documento de fechamento a ser anexado a este relatório.

PGA 04 - SERVIÇO DE COBRANÇA DE HONORÁRIOS SUCUMBENCIAIS

INCORPORADO AO PGA 2025/2026

O projeto "Serviço de Cobrança de Honorários Sucumbenciais" foi concebido com o objetivo central de aprimorar os processos da Central de Honorários da DPMG para incrementar a arrecadação de honorários sucumbenciais. Alinhado à diretriz estratégica de aperfeiçoar as práticas de planejamento e gestão, com foco na adoção de metodologias e monitoramento de indicadores, o projeto busca conhecer o serviço de cobrança, identificar o fluxo atual, diagnosticar problemas e limitações, e realizar benchmarking para identificar e adotar boas práticas de instituições congêneres.

No ciclo de 2024/2025, o projeto se concentrou em estabelecer as bases para a reestruturação do serviço de cobrança. As principais ações planejadas foram:

- Realização de diagnóstico no setor: Mapeamento dos processos internos e identificação de boas práticas em outras Defensorias e instituições. O produto esperado desta ação foi um Diagnóstico realizado.
- Construção de plano de ação: Elaboração de um plano para fortalecer o setor, com definição de áreas estratégicas e revisão dos fluxos de trabalho. O produto esperado foi um Plano de Ação Elaborado.
- Implementação de plano de comunicação: Definição de metodologias para monitoramento da arrecadação e rotinas de prestação de contas.
- Realização de um piloto de busca ativa: Teste com um acervo de processos para identificar gargalos e potencial de arrecadação não explorado. O produto esperado foi um Piloto Realizado.
- Análise de viabilidade de ferramenta: Verificação da possibilidade de usar o "gerenciador de tarefas" do sistema GERAIS para encaminhar demandas à Central de Honorários, resultando na Viabilidade almejada.

As partes envolvidas para a execução destas ações incluíram a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, a Superintendência da Tecnologia da Informação, Coordenações, a Assessoria de Administração Estratégica e Inovação e a Assessoria de Comunicação.

A continuidade do projeto para o ciclo 2025/2026 foi aprovada, mantendo o objetivo de aprimorar os processos para aumentar a arrecadação. A decisão de prosseguir com a iniciativa foi reforçada por um fator estratégico fundamental: a chegada e implementação do sistema Solar.

A nova plataforma tecnológica é vista como um catalisador, com grande potencial para otimizar a arrecadação via honorários. A integração do Solar aos fluxos de trabalho da Central de Honorários representa uma oportunidade única para automatizar tarefas, melhorar o monitoramento e a precisão da cobrança. Portanto, a continuidade do projeto é essencial para garantir que os processos e fluxos de trabalho, que estão sendo revisados e aprimorados, sejam desenhados de forma a extrair o máximo potencial da nova ferramenta, consolidando os ganhos de eficiência e financeiros para a instituição.

O resultado esperado ao final do projeto permanece o mesmo: ter a Central de Honorários da DPMG com seus processos aprimorados e um aumento efetivo na arrecadação de honorários sucumbenciais.

7. CONCLUSÃO

Dos projetos originalmente previstos no PGA 2024/2025 temos os seguintes resultados:

PROJETOS DE PGA 2024/2025	RESULTADOS
PGA 01 - DEFENSORIA COM ELAS	NÃO FINALIZADO Mantido no PGA 2025/2026

PGA 02 - ATENÇÃO AO PRESO PROVISÓRIO	NÃO REALIZADO Incorporado ao PE 04 - Aperfeiçoamento do GERAIS
PGA 03 - ESTUDO E CONCEPÇÃO DE MODELO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO	NÃO FINALIZADO Mas segue rotina de monitoramento das ações com cronograma elaborado.
PGA 04 - SERVIÇO DE COBRANÇA DE HONORÁRIOS SUCUMBENCIAIS	NÃO FINALIZADO Mantido no PGA 2025/2026

Realizando uma análise mais acurada dos resultados e do processo de desenvolvimento das atividades previstas no cronograma de cada projeto, observa-se que, em todos projetos, alguma ainda não foi realizada ou não está finalizada. Cabe, aqui, indicar os fatores que, sob o entendimento do Escritório de Projetos, mais contribuíram para isso:

- O PGA 01 não foi finalizado, vez que enfrentou a concretização de um risco externo à instituição com a troca de direção do presídio em que o projeto atuava;
- O PGA 03 não foi finalizado, principalmente, por questões jurídicas, políticas e orçamentárias que impuseram o ajuste da rota e, via de consequência, do cronograma;
- O PGA 04, embora não finalizado no prazo deste PGA, entregou uma melhora significativa na arrecadação de honorários e já demonstra uma melhora nos fluxos de trabalho no serviço de cobrança de honorários, porém teve seu escopo ampliado para ser mantido no PGA 2025/2026.

Fatores recorrentes que obstaculizam a execução dos projetos ou causam atraso ao cronograma precisam ser encarados como riscos e, nessa medida, merecem um olhar atento para que sejam saneados.

Do processo percorrido e dos resultados obtidos com o Plano Geral de Atuação 2024/2025 da Defensoria Pública de Minas Gerais, é possível concluir que:

- **A adoção de nova metodologia de trabalho, totalmente convergente e imbricada com o Planejamento Estratégico da Defensoria Pública, foi positiva;**

- **É necessário melhorar a comunicação e reduzir a assimetria informacional entre o negócio e a área meio;**
- **É necessário definir papéis e responsabilidades dos *stakeholders* no que toca à gestão e execução dos projetos;**
- **É necessário identificar e sanear os riscos recorrentes para viabilizar resultados efetivos e de qualidade.**

Por fim, vale registrar uma observação. Há uma tendência no sentido de que o PGA se torne menos expressivo com o passar do tempo, em virtude de diversos fatores, notadamente:

- ❖ Estruturação das áreas meio, que passaram a atender uma série de demandas que antigamente acabavam desaguando no PGA; e
- ❖ Concretização do II Planejamento Estratégico, que contém 20 (vinte) projetos estratégicos e complexos que absorveram grande parte das matérias que, antigamente, cabiam ao PGA.

Ficaremos atentos nos próximos anos para verificar se esta tendência realmente se confirmará ou não, sem perder de vista que o PGA é ferramenta de grande importância para a Gestão.

Seguimos aprimorando a metodologia de planejamento, construção e monitoramento do PGA, tendo como diretriz o incremento dos serviços com o emprego de maior eficiência na proteção e efetivação de direitos, especialmente porque se trata de instrumento de caráter democrático, do qual não se pode prescindir.

Dito isto, consignamos sinceros agradecimentos a todas e todos que contribuíram para a execução do PGA 2024/2025.