

# PGE 2030

PLANO ESTRATÉGICO

## PLANO ESTRATÉGICO



**PGE·RJ**

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO



**PGE2030**   
PLANO ESTRATÉGICO 



# PGE 2030

PLANO ESTRATÉGICO

# CONSTRUÇÃO DO **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

## **COMITÊ DE PLANEJAMENTO**

Procuradores do Estado  
Servidores Administrativos

## **COLABORAÇÃO**

Órgãos da Administração Estadual

## **CONSULTORIA**

Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda.

## **CONSULTORES**

Raul José dos Santos Grumbach  
Joe Weider da Silva  
Fernando Leme Franco

## **ORGANIZAÇÃO E PRODUÇÃO EXECUTIVA DESTA EDIÇÃO**

## **COORDENAÇÃO**

Nicola Tutungí Júnior

## **COMISSÃO EXECUTIVA**

Adriana Tomazela Zani  
Haroldo Figueiredo  
Letícia Bognar Magalhães  
Sergio Foroni Cleto

## **PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO**

Leonardo Vicente

## **IMPRESSÃO**

IO – Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro

## **GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Luiz Fernando de Souza

## **PROCURADOR-GERAL DO ESTADO**

Rodrigo Crelier Zambão da Silva

## **SUBPROCURADORES-GERAIS DO ESTADO**

Claudio Roberto Pieruccetti Marques  
Fernando Barbalho Martins

## **SECRETÁRIO-GERAL DE GESTÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**

Nicola Tutungí Júnior

## **PROCURADORES-ASSESSORES DO GABINETE DO PROCURADOR-GERAL**

Aline Torres Filíppo  
Bruno Veloso de Mesquita  
Cláudia Freze da Silva  
Flávio de Araújo Willeman  
Henrique Bastos Rocha  
José Carlos Vasconcellos dos Reis  
Juliana Curvacho Capella Almeida da Silva

## **CORREGEDORIA**

André Uryn (Procurador Corregedor-Geral)  
Janaína Andrade Sousa Cruz (Procuradora Corregedora-Assistente)

### **PROCURADORIA TRIBUTÁRIA**

Marcelo Zenni Travassos (Procurador-Chefe)  
Luis Alberto Miranda Garcia de Sousa (Procurador-Assistente)  
João Paulo Melo do Nascimento (Procurador-Assistente)

### **PROCURADORIA DE PESSOAL**

Antonio Joaquim Pires de Carvalho e Albuquerque (Procurador-Chefe)  
Joner Augustus Toledo de Carvalho Folly (Procurador-Assistente)  
Mariana de Almeida Cintra Barroso do Nascimento (Procuradora-Assistente)  
Maurine Morgan Pimentel Feitosa (Procuradora-Assistente)

### **PROCURADORIA DA DÍVIDA ATIVA**

Marcus Vinícius Cardoso Barbosa (Procurador-Chefe)  
Hugo Wilken Maurell (Procurador-Assistente)  
Juliana Florentino de Moura (Procuradora-Assistente)  
Natália Faria de Souza (Procuradora-Assistente)

### **PROCURADORIA DO PATRIMÔNIO E DO MEIO AMBIENTE**

Alexandre Siuffo Schneider (Procurador-Chefe)  
Adriana de Biase Ninho (Procuradora-Assistente)  
Fábio Santos Macedo (Procurador-Assistente)

### **PROCURADORIA PREVIDENCIÁRIA**

Erick Tavares Ribeiro (Procurador-Chefe)  
Guilherme Salgueiro (Procurador-Assistente)  
Luis Felipe Sampaio de Almeida (Procurador-Assistente)  
Mariana de Souza Carvalho (Procuradora-Assistente)

### **PROCURADORIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

Joaquim Pedro Rohr (Procurador-Chefe)  
Felipe Derbli de Carvalho (Procurador-Assistente)  
Miguel Costa Van Hombeeck (Procurador-Assistente)  
Renata Guimarães Soares Bechara (Procuradora-Assistente)

### **CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS**

Anderson Schreiber (Procurador-Chefe)  
Nathalie Carvalho Giordano Macedo (Procuradora-Assistente)

### **PROCURADORIA TRABALHISTA**

Renata Cotrim Nacif (Procuradora-Chefe)  
Daniele Farias Dantas de Andrade Uryn (Procuradora-Assistente)  
Ricardo Mathias Soares Pontes (Procurador-Assistente)

### **COORDENADORIA GERAL DAS PROCURADORIAS REGIONAIS**

Bruno Teixeira Dubeux (Procurador-Chefe)  
Marcos Bueno Brandão da Penha (Procurador-Assistente)  
Rafael Cavalcanti Cid (Procurador-Assistente)

### **1ª PROCURADORIA REGIONAL - NITERÓI**

Viviane Coser Vianna (Procuradora-Regional)

### **2ª PROCURADORIA REGIONAL – DUQUE DE CAXIAS**

Renato Ayres Martins de Oliveira (Procurador-Regional)

### **3ª PROCURADORIA REGIONAL – NOVA IGUAÇU**

André Luiz Carvalho Estrella (Procurador-Regional)

### **4ª PROCURADORIA REGIONAL – BARRA DO PIRAÍ**

Filipe Bezerra de Menezes Picanço (Procurador-Regional)

### **5ª PROCURADORIA REGIONAL – VOLTA REDONDA**

Isabela Leão Monteiro (Procuradora-Regional)

### **6ª PROCURADORIA REGIONAL – ANGRA DOS REIS**

Rejane Wesp Keller (Procuradora-Regional)

### **7ª PROCURADORIA REGIONAL – PETRÓPOLIS**

Paolo Henrique Spilotros Costa (Procurador-Regional)

### **8ª PROCURADORIA REGIONAL – NOVA FRIBURGO**

César Vergueiro Christmann (Procurador-Regional)

### **9ª PROCURADORIA REGIONAL - MACAÉ**

Anna Carolina Guimarães de Souza (Procuradora-Regional)

### **10ª PROCURADORIA REGIONAL – CAMPOS DOS GOYTACAZES**

Ricardo Lima Almeida (Procurador-Regional)

### **11ª PROCURADORIA REGIONAL - ITAPERUNA**

Flávio Assaid Sfair da Costa Rocha (Procurador-Regional)

### **12ª PROCURADORIA REGIONAL – CABO FRIO**

André Luiz da Rocha Marques Cid Maia (Procurador-Regional)

### **13ª PROCURADORIA REGIONAL – SÃO GONÇALO**

Débora Fernandes de Souza Melo (Procuradora-Regional)

### **PROCURADORIA NA CAPITAL FEDERAL**

Emerson Barbosa Maciel (Procurador-Chefe)

Marília Monzillo de Almeida Azevedo (Procuradora-Assistente)

### **COORDENADORIA, CONSULTORIA E ADVOCACIA PREVENTIVA DO SISTEMA JURÍDICO**

Fabiana Moraes Braga Machado (Procuradora-Chefe)

Aline Paola Correa Braga Camara de Almeida (Procuradora-Assistente)

### **PROCURADORIA DE SERVIÇOS DE SAÚDE**

Raphael Antônio Nogueira (Procurador-Chefe)

Bruno Terra de Moraes (Procurador-Assistente)

Rudy Tavares Ribeiro (Procurador-Assistente)

### **DIRETORIA DE GESTÃO**

Juliana Pamplona Estellita Lins (Diretora de Gestão)



**PGE 2030** 

PLANO ESTRATÉGICO 

# COMPOSIÇÃO DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

## PROCURADORES ATIVOS

### CATEGORIA ESPECIAL e 1ª CATEGORIA

Aline Reis de Souza Jatahy  
Augusto Henrique Pereira de Souza Werneck Martins  
Beatriz Sarmiento Leite do Couto e Silva  
Carlos Callage  
César Vergueiro Chrismann  
Fábio Giusto Morolli  
Fernando José Lemme Weiss  
Francesco Conte  
Heliana Gomes de Almeida  
José Alfredo Ferrari sabino  
Josenete Veloso Monteiro  
Leonardo Orsini de Castro Amarante  
Leonor Nunes de Paiva  
Lucia Léa Guimarães Tavares  
Luiz Alberto Moreira Martins Jacob  
Luiz Cesar Vianna Marques  
Marcelo Rocha de Mello Martins  
Márcia Latge Mannheimer  
Maria Beatriz Freitas de oliveira  
Maria de Lourdes franco de Alencar Sampaio  
Maria Fernanda Ferreira Valverde  
Mário Augusto Figueira

Paulo Silveira Martins Leão Júnior  
Raphael Carneiro da Rocha Filho  
Rosa Filomena Schmitt de Oliveira e Silva  
Sandra Maria Ferreira dos Reis  
Sérgio Luiz Barbosa Neves  
Sérgio Nelson Mannheimer  
Sônia Regina de Carvalho Mestre  
Vera Lúcia Kirdeiko  
Waldir Zagaglia

Adriana Bragança Dias da Silva  
Adriana de Biase Ninho  
Adriana Prata de Freitas  
Alde da Costa Santos Júnior  
Alex Cordeiro Bertolucci  
Alexandre Santos de Aragão  
Alexandre Simões da Câmara e Silva  
Aline Paola Correa Braga Camara de Almeida  
Ana Alice de Oliveira  
Ana Cristina Bacos Fernandes  
Ana Cristina Moreira de Menezes  
André Cantanhede Amélio  
André Luiz Carvalho Estrella  
André Luiz da Rocha Marques Cid Maia  
Anna Luiza Gayoso e Almendra Monnerat  
Antônio de Figueiredo Murta Filho  
Bruno Teixeira Dubeux  
Bruno Veloso de Mesquita

Carlos Augusto Zanandrea  
Carlos da Costa e Silva Filho  
Carlos Eduardo da Silva Marra  
Christina Aires Correa Lima de Siqueira Dias  
Cláudia Cosentino Ferreira  
Cláudia de Azevedo  
Cláudia Freze da Silva  
Cláudia Teixeira Carneiro  
Cristiano Franco Martins  
Cristina Taves de Campos  
Daniela Allam Giacomet  
Daniela Storry Lins Rosado dos Santos  
Delcy Alex Linhares  
Denise Amin Miguel Feres Aua  
Elayne Maria Sampaio Rodrigues Mahler  
Eliane Zoghbi  
Emerson Barbosa Maciel  
Fabiana Andrada do Amaral Rudge Braga  
Felipe Derbli de Carvalho Baptista  
Fernando Barbalho Martins  
Fernando Karl Ramos  
Flávio Amaral Garcia  
Flávio de Araújo Willeman  
Flávio Guimarães Gonçalves  
Flávio Guimarães Lauria  
Flávio Lessa Beraldo Magalhães  
Flávio Martins Rodrigues  
Flávio Muller dos Reis de Salles Pupo

Glauco Silva Menezes  
Guido Antonio Sucena Maciel  
Gustavo Binenbojm  
Gustavo do Amaral Martins  
Gustavo Fernandes de Andrade  
Henrique Bastos Rocha  
José Carlos Tavares de Moraes Sarmento  
José Roberto Penna Chaves Faveret Cavalcanti  
Lauro da Gama e Souza Júnior  
Leonardo Azeredo dos Santos  
Leonardo da Cunha e Silva Espíndola Dias  
Leonardo de Andrade Mattietto  
Letícia Lacroix de Oliveira  
Luís Alberto Miranda Garcia de Sousa  
Luís Paulo Ferreira dos Santos  
Luiz Fernando Rodrigues dos Santos  
Luiz Guilherme de Oliveira Maia Cruz  
Marcello Cinelli de Paula Freitas  
Marcelo Lopes da Silva  
Marcelo Ortigão Benigno de Carvalho  
Márcio Gomes Leal  
Marcos Lins e Silva Nery da Costa  
Marcos Nasseh Tabet  
Maria Luiza Faveret Cavalcanti Garcia de Souza  
Mariana Loja Tapias  
Marília Monzillo de Almeida Azevedo  
Maurício Jorge Pereira da Mota  
Miriam Cavalcanti Gusmão Sampaio Torres

Moacyr Lamha Filho  
Nilson Furtado de Oliveira Filho  
Paolo Henrique Spilotros Costa  
Patrícia Cláudia Damous de Moraes  
Patrícia Ferreira Baptista  
Pedro Gonçalves da Rocha Slawinski  
Rafael Rolim de Minto  
Raul Teixeira  
Régis Velasco Fichtner Pereira  
Reinaldo Frederico Afonso Silveira  
Renan Miguel Saad  
Renata Guimarães Soares Bechara  
Renato Ayres Martins de Oliveira  
Reynaldo Gabetto Bruno  
Roberta Monnerat Alves  
Roberto Cabral Benjô  
Roberto Duarte Butter  
Rodrigo Tostes de Alencar Mascarenhas  
Rogério Carvalho Guimarães  
Sérgio Eduardo dos Santos Pyrrho  
Sérgio Pimentel Borges da Cunha  
Sílvia Faber Torres  
Simone Maiato Gomes  
Sylvia Braga Tavares Paes  
Verônica Pinheiro Vidal  
Viviane Coser Vianna

## **2ª CATEGORIA**

Alexandre Siuffo Schneider  
Alice Bernardo Voronoff de Medeiros  
Aline Torres Filippo  
Ana Paula Serapião  
Anderson Schreiber  
André Rodrigues Cyrino  
André Uryn  
Anna Carolina Guimarães de Souza  
Bruno Binatti da Costa  
Bruno Boquimpani Silva  
Bruno Hazan Carneiro  
Bruno Lemos Morisson da Silva  
Carlos Edison do Rêgo Monteiro Filho  
Christiano de Oliveira Taveira  
Cintia Guimarães Morgado Barroso Mendes  
Ciro de Almeida Grynberg  
Claudio Roberto Pieruccetti Marques  
Cristiane Lucidi Machado  
Daniele Farias Dantas de Andrade Uryn  
Davi Marques da Silva  
Débora Eugênia May Viriato  
Eduardo Maccari Telles  
Elias Gazal Rocha  
Erick Ribeiro Maues Paixão  
Erick Tavares Ribeiro  
Fabiana Morais Braga Machado

Fabrício do Rozário Valle Dantas Leite  
Fabrício Silva de Carvalho  
Fernanda Lessa Mainier Hack  
Fernanda Wolf Von Arcosy Teixeira  
Flávia Vieira de Castro  
Gabriel Pacheco Ávila  
Gustavo Rabelo Tavares Borba  
Hugo Travassos Sette e Câmara  
Ingrid Andrade Sarmento Leal  
Janaína Andrade Sousa Cruz  
Janaína Maria Lopa Vallado  
Joaquim Pedro Rohr  
Joner Augustus Toledo de Carvalho Folly  
José Vicente Santos de Mendonça  
Júlia Vinhaes Tortima  
Juliana de Souza Reis Vieira  
Juliana Maria Diniz Cabral Benjô  
Karen Farah Arruda  
Luis Marcelo Marques do Nascimento  
Marcelo Zenni Travassos  
Márcio Bruno Milech  
Marco Antônio dos Santos Rodrigues  
Marcos Bueno Brandão da Penha  
Marta Maria Brenner  
Maurício Carlos Araújo Ribeiro  
Miguel Costa Van Hombeeck  
Natália Amitrano Vargas  
Nicola Tutungi Júnior

Patrícia Perrone Campos Mello  
Paula Novais Ferreira Mota Guedes  
Pedro Guimarães Loula  
Pedro Henrique Di Masi Palheiro  
Rafael Cavalcanti Cid  
Rafael Gaia Edais Pepe  
Rafael Lima Daudt D'Oliveira  
Raphael Augusto Sofiati de Queiroz  
Raquel do Nascimento Ramos Rohr  
Rejane Wesp Keller  
Renata Cotrim Nacif  
Renata Ruffo Rodrigues Pereira Rezende  
Ricardo Levy Sadicoff  
Ricardo Mathias Soares Pontes  
Roberto Hugo da Costa Lins Filho  
Rodrigo Borges Valadão  
Rodrigo Crelier Zambão da Silva  
Rodrigo de Almeida Távora  
Rodrigo de Oliveira Botelho Corrêa  
Sérgio Espínola Catramby  
Tânia de Sousa Elias Garcia  
Tatiana Esteves Natal Leal  
Tatiana Pereira Moraes Leite  
Tatiana Simões dos Santos  
Thiago Cardoso Araújo  
Vanessa Cerqueira Reis de Carvalho  
Vanessa Huckleberry Portella Siqueira

### **3ª CATEGORIA**

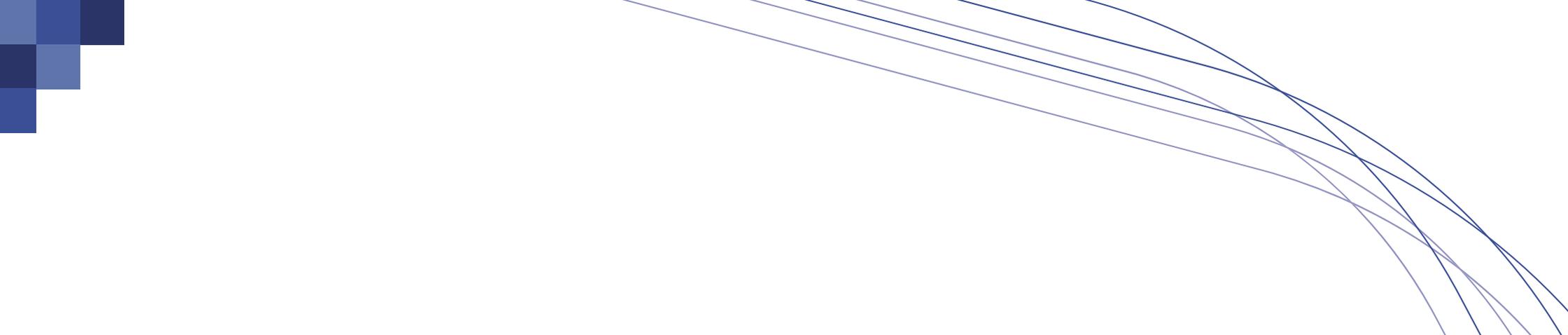
Ana Carolina Soares Pires de Mello Freire  
André Luiz Pettena de Oliveira  
André Serra Alonso  
Andréa Braga Peixoto  
Anna Carolina Migueis Pereira  
Antonio Joaquim Pires de Carvalho e Albuquerque  
Baltazar José Vasconcelos Rodrigues  
Bernardo Bichara Faria Coelho  
Bernardo de Vilhena Saadi  
Bianca Camarinha Dominguez  
Bruno Felipe de Oliveira e Miranda  
Bruno Fernandes Dias  
Bruno Terra de Moraes  
Camila Pezzino Balaniuc Dantas  
Carlos André Silva Baptista  
Cristina Ferreira Tenório Francesconi  
Daniel de Araujo Peralta  
Daniel do Amaral Nascimento  
Danielle Tufani Alonso  
Débora Fernandes de Souza Melo  
Denis Moreira Monassa Martins  
Fabiana Peixoto Siccardi  
Fabiano Pinto de Magalhães  
Fábio Santos Macedo  
Felipe de Melo Fonte  
Fernando Frôes Oliveira

Filipe Bezerra de Menezes Picanço  
Flávio Assaid Sfair da Costa Rocha  
Gabriel Baltazar Muller  
Giselle Weber Martins Alves  
Guilherme Jales Sokal  
Guilherme Paião Ferreira Pinto  
Guilherme Salgueiro Pacheco de Aguiar  
Gustavo Areal Pires  
Haroldo Santarosa Freire  
Hugo Wilken Maurell  
Isabela Leão Monteiro  
João Flávio Rotta  
João Marcelo Gaio Souza  
João Moraes Neto  
João Paulo Melo do Nascimento  
Jorge Celso Fleming de Almeida Filho  
José Carlos Vasconcellos dos Reis  
Julia Ryfer Froimtchuk  
Julia Silva Araújo Carneiro  
Juliana Curvacho Capella Almeida da Silva  
Juliana Florentino de Moura  
Leandro Telles Pires Figueiredo  
Leonardo Barifouse de Souza  
Leonardo Carrilho Jorge  
Leonardo David Quintanilha de Oliveira  
Luciana Junqueira de Almeida  
Luis Felipe Sampaio de Almeida  
Marcel Silva Gladulich

Marcelle Figueiredo da Cunha  
Marcelo Santini Brando  
Marcus Vinicius Cardoso Barbosa  
Maria Luísa de Magalhães Barbosa  
Mariana de Almeida Cintra Barroso do Nascimento  
Mariana de Sousa Carvalho  
Marina Corrêa de Mattos  
Mauricio Gomes Vieira  
Maurine Morgan Pimentel Feitosa  
Natália Faria de Souza  
Nathalie Carvalho Giordano Macedo  
Patrícia Rodriguez Giovannini  
Paula Bahiense de Albuquerque e Silva  
Paulo Enrique Mainier de Oliveira  
Rafael Santana Bastos  
Raphael Antonio Nogueira  
Ricardo José da Rocha Silva  
Ricardo Lima Almeida  
Roberta de Oliveira Barcia  
Rudy Tavares Ribeiro  
Victor Aguiar de Carvalho  
Victor Campos Clement Leahy  
Vladimir Morcillo da Costa

## PROCURADORES INATIVOS

Adelino dos Santos  
Alberto Luiz de Andrade Pinto Frenkel  
Alcir da Silva  
Aléidio Guimarães de Souza  
Alexander dos Santos Macedo  
Alexis Christus Pontes Luz  
Amaucy Ferreira Vianna  
Amilcar Motta  
Arnoldo Wald  
Arthur Jose Faveret Cavalcanti  
Ayrton Pereira da Silva  
Carlos Augusto da Silveira Lobo  
Castruz Coutinho  
Celso Abib Jappour  
Cláudia Costa Mansur  
Cleia Cardoso de Figueiredo Moreira  
Dante Braz Limongi  
Denny Monteiro Miranda  
Dirceu Henrique Silva  
Edilce Pereira da Silva  
Eduardo Seabra Fagundes  
Ely Andries Leite  
Ennio Quintanilha Sanches  
Fernando Cavalcanti Walcacer



Fernando da Costa Guimarães  
Flávio Bauer Novelli  
Geraldo Arruda Figueiredo  
Geraldo Moreira Barbosa  
Gil Costa Alvarenga  
Hestia Novo Vargas  
Hugo de Carvalho Coelho  
Hugo Mauricio Sigelmann  
Humberto Ribeiro Soares  
Itamar de Carvalho Gama  
Jair Torres Soares  
Jesse Claudio Fontes de Alencar  
João Abud  
João Batista Maciel Fonseca  
João Guilherme de Moraes Sauer  
João José Assad  
João José Ribeiro Galindo  
João Laudo de Camargo  
João Manoel de Almeida Velloso  
João Mauricio Villasbôas Arruda  
Joaquim Torres Araújo  
Jorge Alberto Portugal  
José Aceti  
José Alberto Kede  
José Alberto Marinho Soares  
José Antunes de Carvalho  
José Bessa Nogueira  
José Carlos Laranja

José de Albuquerque Magalhães  
José Eduardo Barbosa Santos Neves  
José Edwaldo Tavares Borba  
José Julio Cavalcante Carvalho  
José Luiz Pacheco da Rocha  
José Marcos Domingues de Oliveira  
José Maria Spitz  
José Mario Bimbato  
José Roberto Waldemburgo Abrunhosa  
Kley Ozon Monfort Couri Raad  
Kyrzo Victor do Espirito Santo  
Leda Cid Maia  
Leda Maria Gaudencio Moreira Lima  
Lelia Campos Godinho  
Letacio de Medeiros Jansen Ferreira Junior  
Luiz Augusto Gurgel Dutra  
Luiz Eduardo Lessa Silva  
Luiz Eduardo Tenório  
Luiz Paulo Nogueira da Gama Vilhena  
Manuel José da Silva  
Maria Cecilia Couri  
Maria Cristina Lobão da Silva  
Maria da Conceição Azevedo Martins Sá Silva Serfaty  
Maria da Penha Machado Ribeiro  
Maria das Gracas Rodrigues Pereira de Andrade  
Maria Ivone Gomes  
Maria Luiza Werneck dos Santos  
Maria Nazareth Amaral Freitas

Maria Theresa Werneck Mello  
Marie Therezinha de Castro Pellegrini  
Marlene Mesquita Rigueira  
Marta Ayres da Cruz Athayde  
Maurício Santiago Câmara  
Michel Salim Saad  
Miguel Lanzellotti Baldez  
Nélio Jose Caminha Leite  
Nelson Ribeiro Alves Filho  
Nildo de Oliveira  
Nilton Valladares Gomes  
Norma Jonssen Parente  
Olga Caetano da Silva  
Paulo de Moraes Lopes  
Paulo de Moraes Penalva Santos  
Pedro Augusto Sarmento Marques de Almeida  
Guimarães  
Pedro Paulo Cristofaro  
Pedro Paulo da Fonseca Tornaghi  
Pedro Vieira Vaz de Lima Rodrigues  
Rachel Farhi  
Raul de Oliveira Rodrigues Filho  
Raymundo Nonato Santos Ferreira  
Regina Teresa Varges Resende  
Reginaldo Teixeira Chalhoub  
Renato Peixoto Garcia Justo  
Ricardo Aziz Cretton  
Ricardo Cesar Pereira Lira

Ricardo Lobo Torres  
Roberto Jose de Mello Oliveira Alves  
Roberto Paraiso Rocha  
Ruy Mattos dos Santos  
Sandro Pereira Rebel  
Sebastião Luiz de Andrade Figueira  
Sérgio Antunes de Oliveira  
Sérgio Ferraz  
Sérgio Naegele Gerck  
Sérgio Pavageau Sayão  
Sérgio Teixeira Firmo  
Silvio Goldgewicht  
Sonia Maria de Oliveira Paredes  
Sonia Maria Goncalves de Carvalho  
Sylvio da Silva Soares Junior  
Sylvio Melo  
Tereza Lucia Raymundo Silveira  
Vanilda Fatima Maioline Hin  
Victor Farjalla  
Waldemar Deccache  
Wilson Guimaraes Moreira  
Zady Campos Ururahy  
Zilma Silva Soares de Andrade

## SERVIDORES EM EXERCÍCIO NA PGE-RJ

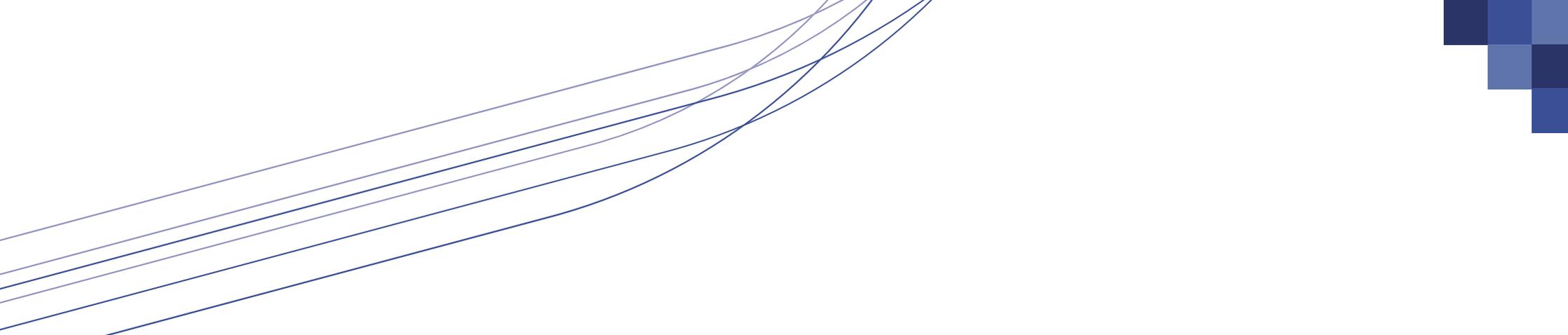
Ada Coelho dos Santos  
Adriana Algranti  
Adriana Alves de Vasconcellos  
Adriana de Freitas Araújo de Mattos  
Adriana de Medeiros Gonçalves  
Adriana Maria dos Santos  
Adriana Mendes Pinheiro Assed  
Adriana Tomazela Zani  
Alana Velasco Valentim de Mendonça  
Albenise Santos da Silva  
Alberto Wander do Nascimento da Silva  
Alda Maria Ximenes Evaristo  
Aldemar Norek de Oliveira Lima  
Alessandra Gibelli  
Alessandra Gonçalves Valente Carneiro  
Alessandra Oliveira da Silva  
Alessandro Maurício de Oliveira  
Alex Paulino Hipólito dos Santos  
Alexandre Antônio da Cruz  
Alexandre Batista Rocha  
Alexandre Figueiredo de Souza  
Alexandre Santos da Silva  
Alfredo Ferreira Pinhel  
Alfredo Kreimer

Alice Rodrigues Gurgel  
Alicea Veiga Lopes  
Aline Augusto Fernandes  
Aline Masson Ribeiro  
Aline Neves Moraes Albuquerque  
Aline Videira de Lima  
Alzira do Carmo Fernandes Gomes  
Amanda Carolino Santos  
Amélia de Fatima Sousa  
Ana Beatriz Marones de Gusmão Machado Couri  
Ana Beatriz Miranda  
Ana Carolina Araújo de Oliveira  
Ana Carolina Serralheiro Lopes Gomes  
Ana Cristina Ribeiro Lopes  
Ana Lilia Faria dos Santos  
Ana Lúcia Camargo Martins Rigueira  
Ana Lúcia Lopes Silveira  
Ana Márcia Alves Barbosa  
Ana Paula Ferreira Felício Baptista  
Ana Paula Gomes Campos  
Ana Regina Moraes  
Ana Valéria Carvalho dos Santos  
Anderson Figueiredo Mendes  
Anderson Martins Vaz da Silva  
Anderson Monteiro de Souza  
André Gustavo Correa  
André Luís de Alcântara  
André Luís de Almeida

André Luiz da Costa Lima  
André Luiz de Melo Carvalho  
André Luiz dos Santos Loureiro  
André Manuel Silva Touca  
André Nascimento Mohamed  
André Paulo Nunes De Aguiar  
André Pereira de Sousa  
Andrea Bretas de Oliveira  
Andréa Cristina Mendonça  
Andréa Gomes de Souza  
Andréa Gonçalves Silva  
Andréa Mattos de Carvalhões  
Andréa Nero Santos  
Andréa Roberta da Silva Lemos  
Andréa Rodrigues Ramos  
Andréia Cilene da Cruz Sardão  
Andréia Ferreira Falco  
Andréia Guimarães Bustamante Sá  
Andréia Vieira Monteiro  
Andressa de Jesus Oliveira  
Andreza Gomes Marins Teixeira  
Andreza de Oliveira Ribeiro  
Anelise Roque do Nascimento Silva  
Ângela Cristina Perez Maffei  
Anita Augusta da Silva Silvestre  
Anselmo Mendes Gaio  
Antônio Carlos Rodrigues da Silva  
Antônio Pires Henriques

Antonius Hendricus Pereira da Cunha Walenkamp  
Argentina Maira Valverde de Mello  
Arinda Graciela Paula de Oliveira  
Armando Araújo Máximo  
Arthur Maudonnet Filho  
Avanir Oliveira Russo  
Avila Leal Povoá  
Bárbara Barros Campos Marques  
Beatrice de Melo Rodrigues  
Beatriz Bonifácio da Silva Baptista  
Beatriz Hochmann Behar  
Bianca da Silva Costa  
Bianca Rodrigues Diaz  
Bianca Rosa Tenório  
Breno Andrade de Souza  
Bruna Motta Correa  
Bruno Carvalho Buarque de Holanda  
Bruno Maia de Carvalho  
Bruno Veiga Volgari  
Camila Cristina Gomes Batista de Oliveira  
Camila da Silva Figueira  
Caren Bayma Vasconcellos  
Carine Silva Mekdec  
Carla Aparecida Braz da Silva  
Carla Azevedo Salles  
Carla da Silva Marques  
Carla de Medeiros Gonçalves  
Carla Denise Cirilo

Carla Patrícia Luna Fernandes  
Carla Roberta da Silva Araujo  
Carlos Alberto de Souza Pereira Filho  
Carlos Alberto Odilio  
Carlos Eduardo Souza de Morais  
Carlos Eugênio Castro Del Castilho  
Carlos Henrique de Oliveira  
Carlos Henrique Moresche Rodrigues  
Carlos Henrique Santana Frizon  
Carlos José Nogueira da Silva  
Carlos Leonardo Verçosa Barros  
Carlos Roberto Wermelinger Ferreira  
Carmem Fernanda Pinto Cursino de Oliveira  
Carmen Maria da Gama Costa  
Carolina Costa Fernandes Monteiro  
Carolina da Silva Luciano  
Carolina dos Santos Pinto  
Carolina Herszenhaut Fernandes Patrício  
Carolina Raton Medina  
Caroline Bakr  
Caroline Cabral Bloise  
Caroline Cristina Menezes de Matos Montenegro Carrilho  
Caroline de Siqueira Lece  
Caroline Rezende de Lima  
Cátia Cilene Terra Rangel  
Cátia Regina do Canto Barros  
Celso Araújo Fontes



Cezar Lorega da Costa  
Cinthia Rosa Novélio Oliva  
Clarissa Leite Ferreira  
Claudeir de Carvalho Farias  
Cláudia Coutinho Barreto  
Cláudia de Azeredo Tomaz  
Cláudia Geane Alves  
Cláudia Oliveira de Souza e Silva  
Cláudio José de Souza Ribeiro  
Cláudio Roberto Soares de Paula  
Claunir Luiz Dutra Leal Tavares  
Clotilde Marques Menezes  
Cristina Braga Moreira  
Cristina Moreira Teran  
Cynthia Magalhães de Aragão Santos  
Daiane Leal Dos Santos Gonçalves  
Dalila Motta Pontes de Almeida  
Daniela Brittes Machado  
Daniela Chermont Sapia  
Daniela de Fátima Machado de Oliveira  
Daniela Usiglio Pereira Torres  
Daniele Gomes da Fonseca  
Daniele Silva Fernandez  
Danielle da Fonseca Lecke  
Danielle Leôncio Magalhães  
Danielle Moreira Motta  
Danubia Brandão Sant'Anna  
Danubia Melo de Araujo Vidal

Darlan da Silva  
David da Silva Cunha  
David Lacerda Pieri  
Davidson dos Santos  
Débora Alves Caniçali  
Deisilane Mattos de Souza  
Denis Campos  
Denise Ferreira de Araújo Oliveira  
Denise Lopes Lemos Félix  
Diego Santos  
Dilhey Neves Peçanha  
Diogo Mauricio Silva de Paiva  
Djalma Ferreira Lapa Neto  
Douglas Alberto Milne-Jones  
Douglas de Oliveira Castro  
Eder Francisco Guerra  
Edna Martins de Miranda Cardoso  
Ednalda Bezerra Rodrigues  
Edno de Paula Santos  
Edson Batista da Silva  
Edson de Souza  
Edson Sorrilha Filho  
Eduardo Augusto de Souza Barreto Rosário  
Eduardo de Souza Brandão  
Eduardo Matos Alvernaz  
Elaine Maria da Cunha Peres Barcelos  
Elaine Martins Santos  
Elena Luiza Severo de Barros

Eliane Elizete Pereira Ferreira  
Eliane Nascimento Pinheiro  
Eliane Telles de Menezes  
Elisa de Carvalho Laurindo  
Elisa Maia da Silva Pereira Lopes  
Elisabete Brasil de Souza  
Elisabete Ferreira da Silva  
Elizabeth Martins Tarantino  
Emanuel Messias Alves de Paiva  
Enaile dos Santos Rosa  
Enio de Almeida Machado  
Enizete Correa Pinto  
Erenilson Bento Pereira  
Eric Rodrigues Lopes  
Erika Cabral de Lira Lima  
Erika de Mattos Perez  
Eronice da Silva  
Evaldo Manoel da Silva  
Evandro Carlos Ribeiro da Fonseca Silveira  
Everton de Pré Gomes  
Ewerton da Silva Martins  
Fabiana Barbosa Magalhães Barros Oschery  
Fabiana Campos Gonçalves  
Fabiana Dias de Almeida Sueira  
Fabiana dos Santos Moura Massocati  
Fabiana Gonçalves Faria Saint ' Clair  
Fabiano Fonseca de Meira  
Fábio Barreto Ressiguiet

Fábio Braga Martins  
Fábio Carlos do Nascimento  
Fábio Ewerton Romanelli  
Fábio Luiz Teixeira de Andrade  
Fábio Sarno dos Santos  
Fabíola Marques Cesar Salgado  
Fabíola Teixeira Habib Gismonti  
Felipe Benevides de Almeida  
Felipe Sampaio Fiad  
Fernanda Alhadass Franco  
Fernanda Alves Campos  
Fernanda Bícudo Naldi  
Fernanda Bittar dos Santos  
Fernanda Cristina Jacob Lopes  
Fernanda de Lima Peixoto da Silva  
Fernanda Espechit Coelho  
Fernanda Ferreira Dayer Carvalho  
Fernanda Kelly Costa Torres  
Fernanda Moura Rezende Caran  
Fernanda Rocha Laña  
Fernanda Sousa de Paula Barros  
Fernanda Theodoro Felix da Silva  
Fernando Braga Martins  
Fernando Elias de Oliveira Nunes  
Fernando Ferreira Fernandes  
Fernando José Seixas Pereira  
Fernando Leite Mascarenhas Timbo  
Fernando Moura de Almeida

Fernando Nunes Xavier  
Fernando Reis Oschery  
Filipe Mello Mattos  
Flávia Braz da Silva Karl Silva  
Flávia Couto Leal  
Flávio Alexandre Fonseca da Silva  
Flávio Gomes Diniz Pereira  
Francine dos Santos Ribeiro  
Francisco das Chagas Braga dos Santos  
Francisco José Afonso  
Frans Senna Moura  
Gabriel da Silva Barros  
Gabriel da Silva Souto  
Gabriel Lopes Nascimento de Figueiredo Werneck  
Gabriela Ferreira Pereira  
Gabriela Geyerhahn Garcia  
Gabriela Gomes Juliano  
Gabriela Santos da Silva  
Gabriella Kersten Madeira Basto  
George Leandro Figueiró Santos  
Gisele de Moura Freitas  
Gisele dos Santos Souza  
Gisele Ramos Sentinelli Lira  
Gisele Teixeira Antunes  
Glória da Conceição Ferreira  
Glória Regina Alves Graneiro  
Guilherme Alexandre Lisboa  
Guilherme de Castro Oliveira

Guilherme Ribeiro Mendes  
Guilherme Salomão Castello Branco  
Guiomar de Andrade Resende  
Gustavo Pinheiro dos Santos  
Hans Peter Corr Junior  
Haroldo Figueiredo  
Helcia Fonseca Oswaldo Cruz  
Helen Cristina Fernandes Rodrigues  
Hélio Correa da Silva Losada  
Hélio Jacinto Carrêro  
Heloisa Maria Duarte Ayres  
Henry Berbat  
Herivelton de Moraes  
Hugo Izac da Cruz de Paula  
Iago dos Santos Cavalcante  
Iara Silvia Nascimento Saraiva  
Ieda Braga da Costa  
Ieda Margarida Chaves Fernandes  
Ilson da Lapas  
Indaiá Chaves Reis Portugal  
Ingrid Leyen Gerbasi  
Ingrid Luzie Muniz dos Santos  
Isabela Peixoto de Mello  
Isabelle Pio de Souza Fonseca  
Isaura Silva de Santanna Diniz Sousa  
Ismênia Beatriz Correa Avila  
Ivana Rissoli  
Izabel Rosa Silva de Sá

Jacira Lopes Barros  
Jafrayana das Graças de Abreu Farofé  
Jairo Fialho da Silva  
Jairo Honório Correa de Oliveira  
Janelson Coelho da Silva  
Janmilly da Costa Santos  
Jaqueline Mesquita dos Santos  
Jasson Pereira de Moraes  
Jayna Andrea Baptista Vieira  
Jeane Farinazzo de Almeida  
Jéssica Calvosa Pacheco Goulart  
João Carlos Cândido Sant'anna  
João Paulo Corrêa Rodriguez de Paiva  
Joelson Zuchen  
Jonatas Coimbra Viana  
Jonataz Ferreira de Jesus  
Jorge Jose da Costa Moules  
Jorge Luís Balduino de Oliveira  
Jorge Luiz Candido Fagundes  
Jorge Luiz da Cruz Oliveira  
Jorge Luiz de Souza Bentes  
Jorge Volta Reixach  
Jorgiane Bezerra da Silva  
José Antônio Lucas  
José Augusto Grangeia Cardoso  
Jose Brasil Filho  
José Carlos Pereira dos Santos  
José Carlos Velasco Lopes

José Eduardo Carvalho Machado  
José Félix Ribeiro  
José Gustavo Moura Correa  
José Henrique Gomes  
José Lins Fontes Junior  
José Luiz Lima Maia  
José Marcos da Silva  
José Maurício Oliveira de Arruda  
José Pardi  
José Raimundo Trajano Machado  
José Rubens Carlos Lacê  
José Schipper  
Josefina Maria Nery Ramos  
Joseph Santos de Castro  
Joyce Mesquita Ferreira  
Júlia da Silva Venâncio  
Júlia Pires Baiocchi  
Juliana Albuquerque de Omena Alves  
Juliana Brochado Fernandes  
Juliana Carolina Barroso Candido  
Juliana de Souza Bastos  
Juliana Garrido Almeida Cruz  
Juliana Ginger Vieira Paulo Butzke  
Juliana Lemmert Vianna  
Juliana Medina Matuque  
Juliana Meyer Lage Lanes  
Juliana Pamplona Estellita Lins  
Juliana Rodrigues do Amaral de Macena

Juliana Soares Diniz  
Julieta Andrade da Cunha  
Júlio César do Nascimento Teixeira  
Júlio César Pereira Pitanga  
Júlio Cesar Peres  
Karen Fuly de Castro  
Karen Neves de Souza  
Karina Carvalho Souza  
Karla Uliana Montellano  
Katerusca Morandi Nascimento Martins  
Kátia Cristina de Aguiar Sant'ana  
Kátia da Conceição Cordeiro  
Kátia Luiza Werneck de Carvalho Kinast  
Kátia Maria da Silva  
Kellen da Rosa Baptista  
Kelly Pereira Lima  
Krishna Guimarães de Castro e Silva  
Laércio Simões Franca  
Laís Aina da Silva Ferreira  
Laís Arioza Caetano  
Larissa Maia Vianna  
Layde Roberta Barro Moreira  
Leandro Gastaldi Torres De Menezes  
Leandro Morais Bruno  
Leandro Souza da Silva  
Leila Cavalcante da Silva de Oliveira  
Leila Gonçalves de Azevedo  
Lélio de Oliveira Azevedo

Leonardo Arthur Guimarães  
Leonardo Braga Habib Silva  
Leonardo Goldfarb  
Leonardo Maia Cotrim  
Leonardo Oliveira Tognoc  
Lethycia Gomes Alves da Silva  
Letícia Bognar Magalhães  
Letícia Lage Alves Cortes  
Lidiane Assis da Silva  
Lilian Aguiar de Freitas  
Lilian Alves da Silva Santos  
Liliane Maria Silva Jesus  
Lincoln da Paz Pereira  
Lívia Motti Caldeira  
Lívia Nunes Reis  
Liz Karoline Della Rovere Zoner Baptista  
Lorili Chaves de Almeida  
Lourenço de Almeida Rocha  
Luana Cristina Aguiar da Costa  
Lucas Willemem Fernandes  
Lúcia Tavares Nazareth  
Luciana Benedito Araújo  
Luciana Broedel Pascoal  
Luciana Cosati de Carvalho  
Luciana Cristina de Santana  
Luciana da Silva Cruz Rocha  
Luciana Gonçalves Brandão  
Luciana Maia da Silva Schott

Luciana Viana Queiroz  
Luciane Chaves Mata  
Luciane de Holanda Ferreira de Moraes  
Luciano de Jesus Nunes  
Lúcio Ramos  
Lucy Aimee da Cunha Gilbert  
Luís Fernando Lelis da Silva  
Luís Gonzaga Rodrigues  
Luiz Alexandre Ferraz Cantanhede  
Luiz Felipe Carvalho e Melo  
Luiz Fernando dos Santos  
Luiz Fernando Fontoura Lira  
Luiz Gabriel Laurindo da Silva  
Luiz Manoel Pereira  
Luiz Octávio Vianna Marques  
Luiz Ricardo Sourbeck  
Luiz Sebastião da Silva  
Luiza Helena da Silva Moraes  
Luzia Maria Guerra Rocha  
Madelise Dalsenter de Goes Telles  
Madelon Rocha Maia  
Magali Silva dos Santos  
Magaly de Souza Lopes  
Magda Regina Lopes Pereira  
Mara Cristina Carvalho Soares Brito  
Mara Cristina de Oliveira Silva  
Marcela Meirelles Bezerra  
Marcela Novaes Leite

Marcele de Souza Torres  
Marcelle Miyahira Falcão  
Marcelo Barros Soares  
Marcelo da Rocha dos Santos  
Marcelo de Oliveira Botelho  
Marcelo de Oliveira Santos  
Marcelo Eduardo Lopes da Silva  
Marcelo Luciano dos Santos  
Marcelo Romualdo Pereira  
Marcelo Sant' Anna Lopes  
Márcia Andrea Farias Castelo Branco  
Márcia Cardoso Trindade  
Márcia Cristina Araújo Motta  
Márcia Cristina Gil de Oliveira  
Márcia Helena Fernandes Ferreira  
Márcia Maria de Oliveira Mendonça  
Márcia Raposo Campos Abreu Camisão  
Márcia Valle dos Santos Alves  
Márcia Vasconcelos de Souza Crawford  
Márcio Cleiton Forte Amaro  
Márcio de Campos Casanova  
Márcio dos Santos Lima  
Márcio Leite D'assunção  
Marco Antônio da Silva  
Marco Antônio Dias da Silva  
Marco Antônio Farias Botelho  
Marcos Vinicius Paes Guimarães  
Marcus Vinicius de Carvalho Faria

Marcus Vinicius Rodrigues da Silva  
Maria Anita Nunes Prata  
Maria Antônia Abreu da Conceição  
Maria Aparecida Gomes Cordeiro  
Maria Aparecida Ribeiro Serpa  
Maria Aparecida Santos  
Maria Clara de Rezende Sales  
Maria Cristina Diniz  
Maria das Graças Mello de Amorim  
Maria de Fátima Abrantes Monteiro  
Maria de Fátima Vicente  
Maria Elizabeth dos Anjos Pereira da Cunha  
Maria Isabel Vidal de Azevedo  
Maria José de Almeida Schettini  
Maria Luiza Ferreira dos Santos Rodrigues  
Maria Matheus de Carvalho  
Mariana Beguet Barcellos Fernandes  
Mariana dos Santos Bastos  
Mariana Lima Storino Alves  
Mariana Magalhães Evangelista Teixeira  
Mariana Monteiro Rodrigues  
Mariana Moreira Lima  
Mariane Pereira Simoni da Silva  
Mariângela Marques Aguiar  
Marilânia Lacerda de Deus  
Marilúcia Silva dos Santos  
Marina Dell'orto Carvalho Martins  
Marina Martins de Campos  
Marina Valverde

Mário Flavio Guimaraes Meirelles  
Maruschia Cristina Pereira de Jesus Menezes  
Maryana Monteiro de Moraes Simoes  
Matheus Glautier da Silva Fernandes  
Maurício Brahim Pires  
Maurício de Souza Moraes  
Mavie Louzada Duarte  
Michel Goldmacher  
Michel Maiques de Souza Alves  
Michela Maciel de Lima  
Michele Lopes Gitahy da Silva  
Michele Ranzeiro Rocha  
Miguel Aluysio Saldanha Sant'anna  
Milena dos Santos Rodrigues  
Milene Meirelles  
Milton Batista Costa  
Moair Araújo Neto  
Moisés Coriolano Silva  
Mônica da Costa Sena Cabral  
Mônica Farah Ferreira  
Mônica Goltara Araújo Cotta  
Mônica Podlubny  
Mônica Regina Silva e Gomes  
Moyana Mariano Robles  
Nádia da Silva  
Nádia Valéria Vasconcellos da Silva  
Najla Medeiros Hasan Jaber  
Nancy Xavier de Lima Oliveira  
Natália Nascimento Pereira

Natália Sebastiana Moreira Souza Fernandes  
Nayrian Fernandes Francisco  
Nelma Moreira Barreto  
Neusimar Gomes da Silva  
Odiseu Brasiliense de Lima  
Orlando Alves da Rocha  
Oscar Lorenzo Fernandez Neto  
Oziel Marcio Araújo Tardin  
Patrícia Almeida da Silva  
Patrícia Almeida de Souza  
Patrícia da Conceição Amorim Carvalho Dos Santos  
Patrícia de Oliveira Braga da Silva Gama  
Patrícia Gullo Campos Frade  
Patrícia Maria da Costa Ribeiro Batista  
Patrícia Pereira dos Santos Dias Lima  
Patrícia Rodrigues Ghedini  
Patrícia de Oliveira  
Paula Almeida Donovan  
Paula Rubio Castanha  
Paulo Bastos  
Paulo César de Moraes  
Paulo César Ramos  
Paulo Fraiz Maudonnet  
Paulo Henrique Vieira da Silva  
Paulo Roberto Rangel  
Pedro Henrique Santos Braga  
Pedro José dos Santos Manso  
Pedro Mayall Guilayn  
Pollyanna Santana

Priscila Cardoso Monte Teixeira  
Priscila Trindade Santana  
Rachel Abreu Sá  
Rachel Campos Pereira Kneip Buissa  
Rafael Alves das Neves  
Rafael Barros de Souza  
Rafael Carvalho da Silva  
Rafael Coriolano de Carvalho  
Rafael Coruba Francioni  
Rafael de Almeida Thiengo  
Rafael Ramos Quintanilha  
Rafaella Ramos Carvalho  
Raphaela Bonfadini Nunes  
Raquel Andrade de Araújo  
Raquel da Silva Souza Brandão Motta  
Raquel Louzada Tassari  
Raquel Moreira Trindade Viegas  
Raquel Regina Oliveira da Costa  
Rayssa Ataíde de Freitas  
Regina Coeli de O. E Almeida  
Reinaldo Silva Azevedo  
Renata da Costa Goulart  
Renata da Silva Souza  
Renata Machado de Lima  
Renata Paiva da Silva  
Renata Santos da Cunha  
Renata Silva de Carvalho  
Renata Veneza Quimas Macedo  
Renato Martins

Renato Pierre de Souza Neves  
Renato Santos e Silva  
Rene Mendonça dos Reis  
Renêe Neiva Soares  
Ricardo Alexandre R Paz Peixoto  
Ricardo Correa de Araújo Junior  
Ricardo Lira de Albuquerque  
Ricardo Nunes de Castro  
Rita de Cassia Aceti Boiron  
Roberta Abrantes Gonçalves Gomes  
Roberta Lemgruber Boechat Rodrigues  
Roberta Palmeira Leite Caeiro  
Roberto Gonzaga Santos Neto  
Robledo da Cunha Pereira  
Robson Bueno de Souza Junior  
Robson dos Santos  
Robson Ferreira da Silva  
Robson Gustavo Almeida da Silva  
Robson Maciel dos Santos  
Rodolfo Santos Ribeiro  
Rodolpho Marcolano da Vitória Feitosa  
Rodrigo José Forecchi Gloria  
Rodrigo Lélis Dias  
Rodrigo Lemos da Silva  
Rodrigo Magalhães de Almeida  
Rogério Marconi Salgado Fernandes  
Rogério Reveles Barreira  
Ronaldo Biscacio Moura  
Ronaldo Brangioni

Ronaldo Joelson Terra Rossi  
Rosane Maria Domingues Torres  
Rosane Santa Helena de Oliveira  
Rosângela da Silva Ferreira  
Rosângela Salvador Nunes  
Rosária de Fatima Reis França  
Roseane Feitoza Santos Moscowitch  
Rosemere Marques da Silva Bonfim  
Rosiane Cabral de Carvalho  
Rosilaine Francisca Steinbach Orru da Silva  
Rosilene do Amaral Carvalho  
Rosimar de Oliveira Costa  
Rui de Mello Nascimento  
Sabrina Vieira Torres  
Sandra Ghelman  
Sandra Mara Kelly Cavalcanti Zofoli  
Sandra Maria de Souza Elias  
Sandra Maria Garcia Soares  
Sandra Molina Felipe Moreira  
Sandra Passini Pereira  
Sandro Faria Filho  
Sãonio Martins Valinho  
Sara Pinto Baptista Gonçalves  
Sebastião de Carvalho Barros  
Selma Silva Benevenuto  
Sérgio de Araújo Batista  
Sergio Foroni Cleto  
Sérgio Gomes  
Sérgio Luiz de Oliveira Guimarães

Sérgio Luiz Pereira dos S. Filho  
Sheila Salgado de Moraes  
Sheila Vieira Antônio  
Sidineia Figueiredo da Silva do Amaral  
Silvestre Joaquim de Carvalho  
Silvio dos Santos Carlos  
Simeí Gonçalves Abreu  
Simone Almeida Dewing  
Simone de Jesus do Carmo  
Simone Martins Avellar  
Simone Pinto de Castro  
Sirlene Lontra dos Santos Novello Oliva  
Solange Barbosa Teixeira Magno  
Solange de Oliveira Marinho  
Sonia Bombiere Pires  
Sonia Gusmão de Andrade  
Soraia Duarte Guimarães  
Soraya Maria Rego Damasceno  
Stela Maria da Conceição  
Stephannie Oliveira da Silva  
Sueli de Fatima da Silva  
Suzana Magalhães Campos  
Suzani Duarte Crespo  
Taís Gomes de Macedo de Albuquerque  
Taissa Vieira Nolasco  
Tânia de Abreu da Silveira T. Machado  
Tânia Maria F.C. Casteluber  
Tânia Marli Nascimento Lima  
Tarcisio da Silva Ferreira

Tarcisio Gonçalves Freitas  
Taryne Cardoso Ferreira  
Tatiana Benjoi Ferraz Massena  
Tatiana de Almeida Soares  
Tatiana Ferreira da Silva Marques de Oliveira  
Tatiana Frutuoso Rebelo da Silva  
Tatiana Maciel de Carvalho  
Tatiana Soares Spritzer  
Tatiana Teixeira Ribeiro  
Tenille Lima Deveza Costa  
Teresa de Jesus Rafael S. Pereira  
Tereza Cristina Correia Leandro Pereira  
Tereza Cristina Oliveira Burgos  
Thereza Cristina Silva Costa  
Thiago Cirne Freitas  
Thiago da Conceição do Nascimento  
Thiago de Souza Passos Costa  
Thiago Magalhães Daemon do Prado  
Thiago Perreth Gonçalves  
Tiago de Sousa Magalhães  
Tiago Rodrigues Guimarães  
Uruguay Ezequiel de Moraes  
Valéria Araújo de Souza Garboggini Mateu  
Valéria Moreira da Fonseca  
Valmir de Almeida Peçanha Neto  
Vanderlei Teixeira Bastos  
Vanessa Cristina de Sá Tedros  
Vanessa de Oliveira Costa Figueiredo  
Vanessa Duarte Silva Oliveira

Vanessa Maria Peixoto Lyra Da Silva  
Vanessa Máximo Silvério  
Vanessa Souza dos Santos  
Vera Cristina Cotrim Gatti  
Vera Lucia Motta Pontes  
Vicente de Paula Ramos da Silva  
Vinicius Batista Rodrigues Carneiro  
Vinicius Guimaraes Velasco  
Vinicius Meneguitte Silveira da Costa  
Virginia Fatima Jonssen Parente  
Viviane Amaral Costa Barros  
Viviane Canale Orsi Rocha  
Viviane Rosa Ferreira  
Wagner de Araújo Viana  
Wallace Rodrigues dos Santos  
Wallyne Schuwartz de Almeida  
Walter Noro dos Santos Junior  
Wanclilza Jardim da Silva  
Wanderson Clany Alves da Silva  
Wescley Barbosa de Paiva de Carvalho  
Weverson da Silva Viegas  
William Santana Pereira  
Willians Melo Braga  
Wilson Sales Filho  
Yuliko Cristina Fukushima de Lima  
Zélio Nascimento de Almeida  
Zenaide Severo da Silva



PGE 2030  
PLANO ESTRATÉGICO

**PGE 2030**  
PLANO ESTRATÉGICO

# COMPROMISSO.

Olhar para a grandeza de seu passado e se organizar para crescer no futuro.

As cores azul e branca da bandeira e do brasão do Estado do Rio de Janeiro jamais podem ser preteridas em qualquer atuação da Procuradoria Geral do Estado. Afinal, seu compromisso maior é com estas cores.

Um mero compulsar nas páginas que registram todos aqueles que já passaram por esta Instituição mostra rapidamente a responsabilidade daqueles que têm o dever de conduzi-la adiante.

Mas os tempos mudaram. Relações sociais e jurídicas evoluíram e se multiplicaram. Demandas aumentaram. Litígios explodiram. E se à Justiça é a Procuradoria-Geral função essencial, ao Estado ela é vital.

Empurrados pela velocidade do tempo, a histórica expertise jurídica e acadêmica deixou de ser suficiente. Planejamento, transparência, controle, resultados, metas, governança, execução, organização... Os ventos sopram para um futuro que, embora incerto, não pode ficar ao relento.

2030. Mais que a pretensão de ser visionária do futuro, a delimitação temporal tem forte significado: compromisso.

Compromisso com projetos; compromisso com demandas levantadas por todo o corpo que move a Instituição; compromisso de não desviar de cursos óbvios e necessários de serem implementados; compromisso de não deixar de entregar; compromisso com as pessoas; compromisso com o Estado e com a sociedade.

Sair do presente, olhando para o passado, e chegando num futuro degraus acima do que se tem hoje. Etapa a etapa; ano a ano; projeto a projeto. Esta é a curva que aponta para o futuro.

PGE. 3 simples letras que há muitos anos significam no país referência e excelência jurídica. Poucas Instituições, públicas ou privadas, são tão facilmente reconhecidas por suas iniciais. O que evidencia a responsabilidade de continuar sendo exemplo. Pelo que foi ontem, pelo que é hoje, pelo que precisa ser amanhã e certamente, em 2030.



# SUMÁRIO

<b>1. MENSAGEM DO GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DO ESTADO</b> .....	<b>página 27</b>	6.5	Objetivos na Perspectiva do Aprendizado e Conhecimento .....	página 148
<b>2. APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>página 31</b>	6.6	Objetivos na Perspectiva de Orçamento e Finanças .....	página 149
<b>3. PGE-RJ</b> .....	<b>página 37</b>	6.7	Estratégias .....	página 151
3.1 Breve Retrospectiva .....	página 37	6.8	Iniciativas Estratégicas .....	página 163
3.2 Galeria dos Ex-Procuradores Gerais .....	página 45	<b>7. GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANO: EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....		<b>página 179</b>
<b>4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>página 49</b>	<b>8. REFERÊNCIAS</b> .....		<b>página 183</b>
4.1 Adoção do modelo de gestão estratégica .....	página 49	<b>9. GLOSSÁRIO</b> .....		<b>página 191</b>
4.2 O processo de construção do Plano Estratégico .....	página 53	<b>10. ANEXOS</b> .....		<b>página 199</b>
4.3 Sistemática de elaboração .....	página 57	10.1 Mapa Estratégico de Recursos Humanos .....		página 199
4.4 Cenários Prospectivos .....	página 99	10.2 Mapa Estratégico de Tecnologia da Informação .....		página 201
<b>5. IDENTIDADE INSTITUCIONAL</b> .....	<b>página 121</b>	10.3 Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação .....		página 203
5.1 Missão .....	página 121	10.4 O método Grumbach .....		página 233
5.2 Visão .....	página 123			
5.3 Valores .....	página 125			
<b>6. PLANO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>página 141</b>			
6.1 Mapa Estratégico .....	página 141			
6.2 Objetivos Estratégicos .....	página 143			
6.3 Objetivos na Perspectiva do Estado e da Sociedade .....	página 145			
6.4 Objetivos na Perspectiva dos Processos Internos .....	página 146			



# MENSAGEM DO GABINETE DO **PROCURADOR-GERAL DO ESTADO**

Herdeira da Procuradoria do Distrito Federal, a Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (PGE-RJ) foi forjada a partir do amplo conhecimento de grandes juristas que fazem parte dos seus quadros desde o início. Prova disso é a safra de talentosos candidatos que participaram do primeiro concurso para Procurador do Estado, em 1962, que revelou nomes como os de José Carlos Barbosa Moreira, Arnoldo Wald e Raymundo Faoro, que se transformaram em referências nacionais no campo do Direito.

De lá para cá, sempre através de concursos públicos, a Casa vem abrigando profissionais do mais elevado saber jurídico na defesa do Estado e da sociedade fluminense nas mais diversas causas, sempre com o brilhantismo que transformou a PGE-RJ, para muitos, em referência na advocacia nacional.

Organizada em Procuradorias Especializadas que abarcam todos os campos do Direito, com ramificações no interior do Estado e também no Distrito Federal, a PGE-RJ encontra-se agora diante de um novo desafio: atender com a mesma efetividade as demandas crescentes do Estado e da sociedade na área jurídica.

A crescente litigiosidade contra o Estado nos mais diversos temas obriga a Advocacia Pública a se preparar para uma era de embates mais vigorosos e constantes nos Tribunais. Os investimentos que a PGE-RJ vem fazendo em Tecnologia da Informação são fundamentais para atingir esses objetivos. Mas é preciso muito mais.

Responsável pela representação judicial e extrajudicial do Estado, pela consultoria e pelo assessoramento jurídico dos Órgãos integrantes da Administração

Pública Estadual, a PGE-RJ necessita agora de um novo desenho para sua estrutura organizacional, com análise e melhoria dos processos de trabalho e a implantação de um novo modelo de atuação.

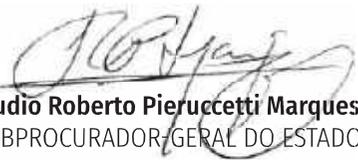
A formulação de um planejamento estratégico de longo prazo, que chamamos PGE 2030, vai preparar a Procuradoria para enfrentar com serenidade e competência os desafios dos próximos 13 (treze) anos. Elaborado com a participação efetiva de Procuradores e Servidores da Casa, este documento é resultado de uma profunda análise de todas as atividades desempenhadas pela PGE-RJ, feita, não apenas pelo público interno, mas também pelos nossos clientes diretos – os órgãos da Administração Direta – além da colaboração de especialistas externos.

Com a conclusão deste documento, estamos nos alinhando a um movimento já iniciado por outros órgãos da Administração Pública no sentido de melhorar a gestão com ênfase no planejamento estratégico e na governança. Os objetivos são a melhor aplicação dos recursos públicos, o atendimento das demandas da sociedade e o aperfeiçoamento da atuação da Procuradoria, dentre outros.

Após a análise detalhada da estrutura organizacional e da estrutura de processos de trabalho da PGE-RJ chegou-se a um amplo diagnóstico interno e externo e à construção de cenários prospectivos para avaliar os desafios futuros para os quais a PGE-RJ deve se preparar.

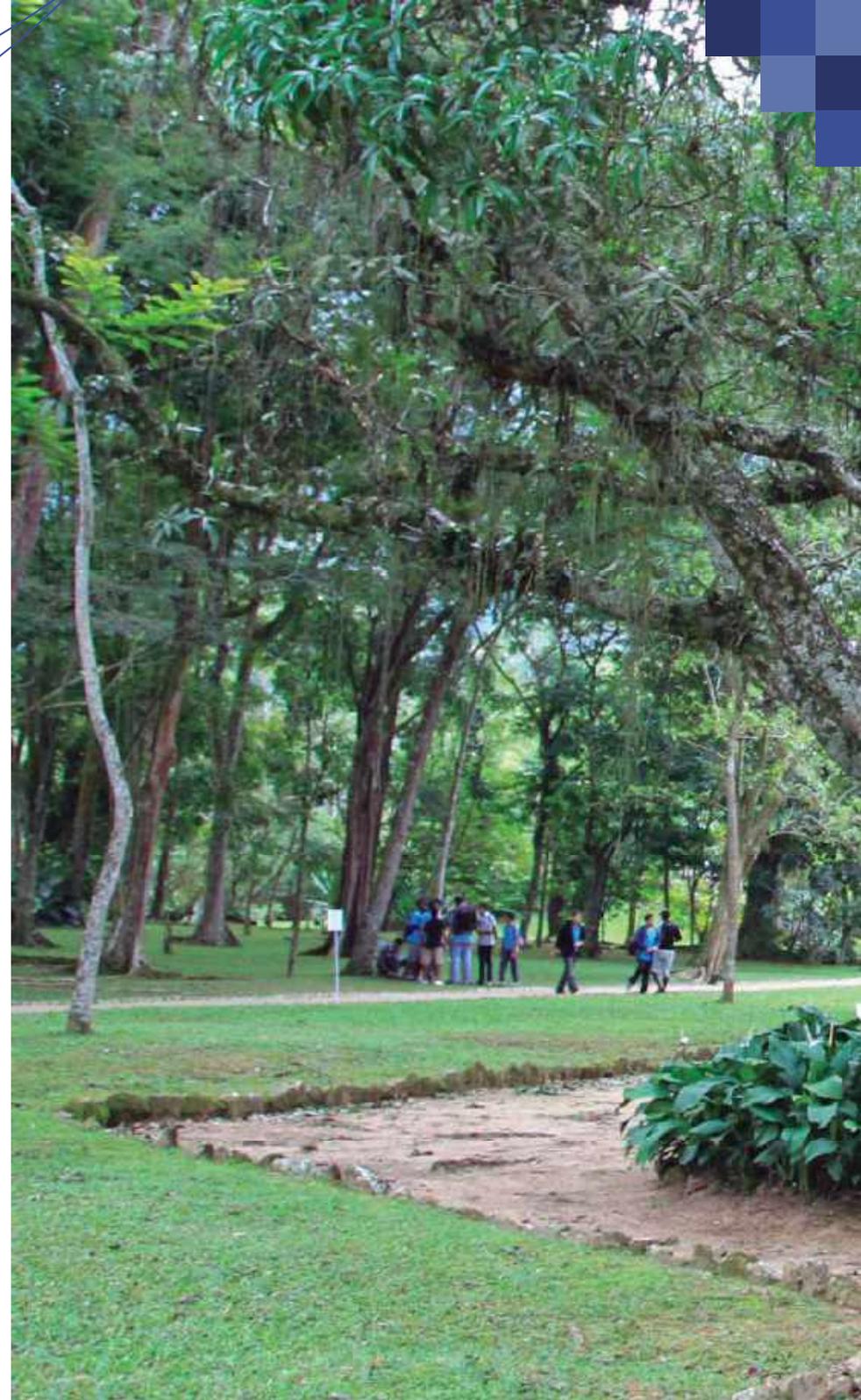
A partir daí, foi definido o Mapa Estratégico da PGE-RJ, que passará a ser monitorado com indicadores e processos de inteligência estratégica. Visão de futuro,

definição de objetivos e metas e foco nos resultados nortearam a elaboração do Planejamento Estratégico da PGE-RJ para os próximos 13 (treze) anos. A partir de agora, com um conhecimento mais profundo da própria Instituição, caberá a cada membro dela assumir o compromisso de, a partir de 2018, iniciar a implementação deste plano para que possamos manter a Procuradoria sempre em sintonia com as expectativas cada vez maiores da sociedade.

  
**Claudio Roberto Pieruccetti Marques**  
SUBPROCURADOR-GERAL DO ESTADO

  
**Rodrigo Crelier Zambão da Silva**  
PROCURADOR-GERAL DO ESTADO

  
**Fernando Barbalho Martins**  
SUBPROCURADOR-GERAL DO ESTADO







# APRESENTAÇÃO

As in politics, leaders in business fail when they cannot execute. In a well-known book on business leadership, Larry Bossid and Ram Charan put it this way: “When companies fail to deliver on their promises, the most frequent explanation is that the CEO’s strategy was wrong. But the strategy by itself is not often the case. Strategies most often fail because they aren’t executed well. Things that are supposed to happen don’t happen.” In politics as in business, the ability to deliver matters. Modern presidents may get elected because of their ability to inspire us and make us feel good. But they succeed, both in the short term and over the long term, by their actual ability to do good.<sup>1</sup>

A Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, dentre suas funções institucionais, não detém diretamente a atividade política. Mas, sem dúvidas, tem nas páginas de sua história a habilidade de inspirar. É uma Casa que tradicionalmente inspira pessoas. Consequentemente, tem o dever de fazer bem, e fazer o bem.

Apresentar este trabalho falando de entregas, de resultados, e de projetos bem executados para viabilizar que estratégias deem certo não é tarefa fácil, principalmente em se tratando de uma Casa notoriamente qualificada pela sua qualidade jurídica. Mas os tempos são outros...

Estamos em 2018. 2030? Parece distante. O que ocorrerá nestes próximos 13 anos? Existem certezas? Provavelmente não. A velocidade com que a sociedade se desenvolve, o desdobramento de fatos nas áreas política, econômica, social e cultural, não apenas no país como no cenário internacional, não permitem fazer qualquer exercício de futurologia.

Mas, então, qual a razão do pretense nome PGE 2030? Uma única certeza: a de que não é possível esperar pelo futuro sem agir.

Mais do que buscar adivinhar acontecimentos, o projeto PGE 2030 carrega consigo um objetivo: compromisso. Compromisso de buscar entregar; compromisso de não reinventar caminhos já analisados por toda uma Instituição como necessários para assegurar a prestação de um serviço público de qualidade; compromisso de evitar que a troca de comando das instituições públicas paralise atividades fundamentais.

Não é demais ressaltar que, como órgão central do sistema jurídico estadual fluminense, a Procuradoria Geral do Estado deve ser exemplo. Por isso, buscar compatibilizar sua forma de atuação com as boas práticas de governança, planejamento, gestão e execução de projetos não é mais mero capricho. Foi-se o tempo em que somente a qualidade jurídica de sua atuação era suficiente para garantir ao Estado e à sociedade aquilo que se espera da Instituição.

Como será contado em alguns pontos deste trabalho, a própria história da PGE-RJ mostra que as melhorias sempre ocorreram após extrema necessidade, embora nossa atuação finalística sempre tenha sido de vanguarda. A velocidade com que nos últimos anos a judicialização de questões trouxe uma verdadeira explosão

1 - KAMARCK, Elaine C. *Why Presidents Fail (and how they can succeed again)*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2016. p. 04. E ainda: BOSSIDY Larry, and CHARAN, Ram. *The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business, 2002, p.15. Em tradução livre: “Assim como na política, líderes empresariais falham quando não conseguem executar. Num conhecido livro sobre liderança empresarial, Larry Bossid e Ram Charan colocam que ‘quando as companhias falham na entrega daquilo que prometem, a explicação mais frequente é que a estratégia da alta direção estava errada. Mas a estratégia, por si, não é frequentemente o problema. Em geral, as estratégias comumente são frustradas porque não são bem executadas. Coisas que deveriam acontecer não acontecem. Assim como nos negócios, na política a habilidade de entregar importa muito. Presidentes modernos são mais propensos a serem eleitos por conta de sua habilidade de inspirar e fazer as pessoas se sentirem bem. Mas só serão bem sucedidos, seja no curto ou no longo prazo, por sua verdadeira habilidade de atuar bem, de fazer o certo.”

de processos em que a Procuradoria representa os entes públicos chegou na mesma medida em que instituições públicas e privadas passaram a se organizar para lidar com volume, velocidade e complexidade.

Assim, a informatização do processo judicial trouxe novos desafios; oscilações econômicas também trouxeram a necessidade de refletir sobre medidas e questões apenas que possam auxiliar Estado e Sociedade naquilo que mais lhes é caro: políticas públicas e direitos fundamentais.

Em que medida a Procuradoria Geral do Estado pode contribuir verdadeiramente neste processo? Adequando sua reconhecida qualificação jurídica à organização, planejamento, eficiência, coesão, coerência e compromisso de continuidade.

Embora esteja alguns passos atrás nestes temas, não está apenas em má companhia: a ideia de governança no setor público é relativamente recente, como pontua o Tribunal de Contas da União em seu Referencial Básico de Governança, que efetivamente merece algumas transcrições, pela importância do histórico e de alguns conceitos:

Embora o termo governança date de idades remotas, o conceito e a importância que atualmente lhe são atribuídos foram construídos nas últimas três décadas, inicialmente nas organizações privadas.

(...)

Atualmente, o G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos) e organizações como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional – FMI e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE

dedicam-se a promover a governança (ECGI, 2013). No Brasil, o crescente interesse pelo tema não é diferente. Tanto no setor privado quanto no público, existem iniciativas de melhoria da governança, as quais se relacionam e se complementam.

(...)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, desde então, lançou novas versões (2004 e 2009) do Código das melhores práticas de governança corporativa, documento que define **quatro princípios básicos de governança** aplicáveis ao contexto nacional: **transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.**

(...)

De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2011), **governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle.** Em essência, a boa governança pública tem como propósitos **conquistar e preservar a confiança da sociedade**, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que **as ações executadas** estejam sempre **alinhadas ao interesse público.**<sup>2</sup>

2 - Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014, pp. 11-14.

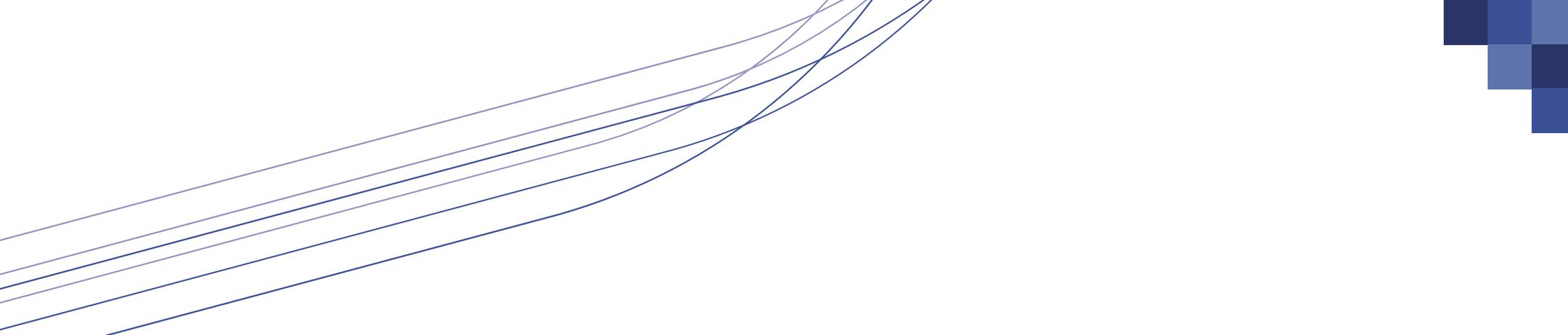
Partindo da premissa de que não mais é possível esperar pelo futuro, o presente trabalho impresso retrata o produto de 04 (quatro) meses de intensas atividades com o objetivo de finalmente apresentar o Plano Estratégico da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro para o período de 2018-2030. Aparentemente, o horizonte é distante, mas, embora passível de revisões, readequações de prioridades a monitoramento constante, o plano procura plantar a semente da continuidade...

Para isso, buscou-se adotar método que não apenas concretizasse um documento para efeitos formais. Ao revés, a construção deste denso trabalho teve etapas das mais diversas, com dois pontos efetivamente dignos de registro: a documentação de toda a produção em softwares específicos, garantindo a continuidade das atividades e evitando perda de memória futura com alterações de gestão, e a análise de cenários prospectivos, atividade extremamente relevante para que a velocidade do desenvolvimento social não torne defasados projetos tão relevantes.

Também foi possível contar com a participação de diversos órgãos externos. Afinal, não é admissível que nenhuma instituição pública, em tempos atuais, se feche em sua casca e deixe de ouvir atores externos que com ela interagem. Como ressaltado, sendo o Estado um dos destinatários das atividades finalísticas da Casa, mostra-se fundamental que o Plano Estratégico contemple as percepções dos diversos órgãos que compõem a Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro, e felizmente isso foi feito.

Ademais, no que se refere aos cenários prospectivos, participar de alguma forma de potenciais eventos que possam repercutir nas atividades da Instituição é uma estratégia interessante para assegurar o protagonismo da PGE-RJ nas suas





atividades finalísticas de representação judicial, controle interno da legalidade, consultoria jurídica e cobrança da Dívida Ativa Estadual.

Embora a quantidade de etapas e atividades tenha sido por vezes extenuante, é incrivelmente gratificante apresentar um impresso que retrata a participação de mais de 400 servidores públicos interessados, qualificados e dispostos a entregar mais, entregar bem e entregar melhor para o Estado e para a Sociedade.

Além desse expressivo número, tivemos direta ou indiretamente a participação significativa de membros da Casa em etapas específicas, o que permitiu a realização de um amplo diagnóstico acerca das necessidades de adequação da Procuradoria Geral do Estado aos tempos atuais e aos próximos anos.

Após intensa produção de conteúdo relacionado ao diagnóstico, foram propostas medidas para solução dos temas aventados. Como será visto, não foram poucas, nem as causas e consequências levantadas, muito menos as soluções propostas. E esta realidade foi extremamente positiva: objetivos estratégicos, estratégias, iniciativas, tudo isso embasa o Mapa Estratégico da Instituição.

Reiterando, não se trata de documento formal, mas produto de intensa atividade intelectual de servidores públicos que efetivamente pretendem levar à sociedade a ideia de credibilidade. Conseguiu-se, inclusive, ir um pouco além: esta edição traz em seus anexos o Mapa Estratégico de Recursos Humanos, o Mapa Estratégico de Tecnologia da Informação e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, um marco na história da Casa e um alento para o progresso.

Olhar para o nosso passado, como dito, é absolutamente inspirador. Compulsar páginas que nomeiam tantas e tantas pessoas extremamente qualificadas, respeitadas, e principalmente, admiradas em todo o país, traz enorme responsabilidade àqueles que têm o dever de conduzir a PGE-RJ ao futuro.

Mas não há tempo a esperar. É hora de trabalhar. Mais e melhor.

Muitas vezes, vive-se a história mas não se tem a sua exata dimensão pela força e velocidade dos acontecimentos. Assim foi na fusão do antigo Estado do Rio de Janeiro com o Estado da Guanabara; assim foi quando a PGE-RJ obteve significativas conquistas institucionais nos últimos 20 anos; assim foi quando unificou suas estâncias estruturas em novas sedes. E assim me parece que será se conseguirmos garantir execução e entrega daquilo que aqui está contido.

Assegurar que métodos de acompanhamento de atividades, transparência, organização, gestão e planejamento sejam perenizados onde historicamente só se pensa o Direito não será simples. Demanda capacitação, paciência, esforço... Mas é o que, hoje, Estado e Sociedade esperam de nós.

Não tenho dúvidas de que resultados finalísticos, que já são extremamente positivos (por exemplo, o êxito em ações judiciais patrocinadas pela PGE-RJ é muito mais alto do que aponta o senso comum) serão ainda mais enaltecidos quando métodos de trabalho e atividades de suporte decorrerem de projetos bem executados.

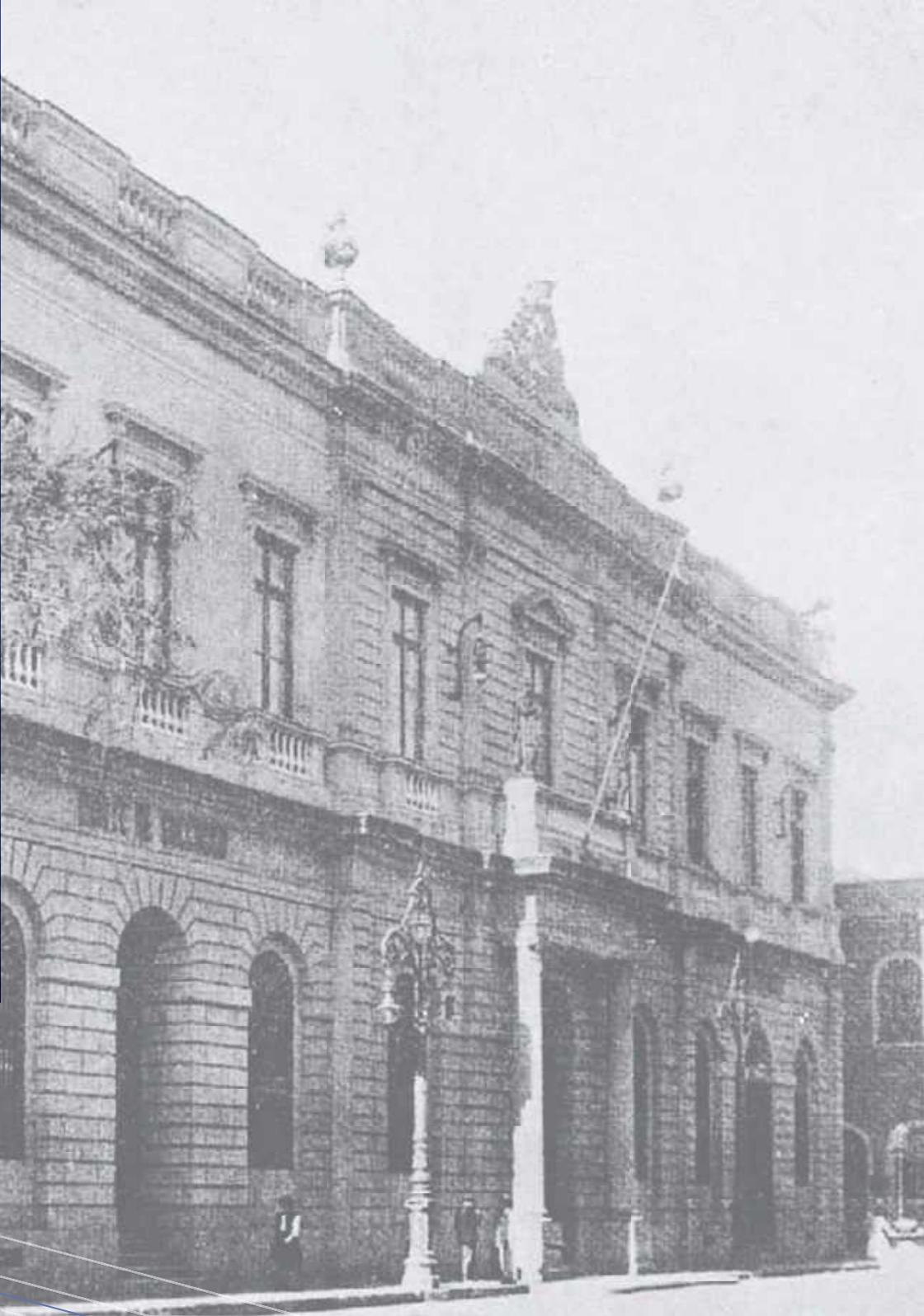
O caminho é longo. Como será visto, muita coisa é esperada pelos próprios membros da Casa para os próximos 13 anos. Ainda assim, a participação, empenho e entrega daqueles que integram a Procuradoria Geral do Estado, seja na conclusão

deste trabalho de planejamento, seja sempre que instados a atuar em defesa do Estado ou da Sociedade, traz a esperança de que um novo tempo apenas se inicia. Mãos à obra!



**Nicola Tutungi Júnior**  
PROCURADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
SECRETÁRIO-GERAL DE GESTÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL





## BREVE RETROSPECTIVA

A Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro tem a sua origem na Procuradoria do antigo Distrito Federal (antigo “Município Neutro” ou “Município da Corte”), sucedida pela Procuradoria do Estado da Guanabara e, por fim, do Estado do Rio de Janeiro.

Já se identifica a existência de um “Procurador-Geral” na década de 1930. Eram poucos os Procuradores e a curiosidade é que cada um deles tinha um número: o jornalista Barbosa Lima Sobrinho, que por muitos anos exerceu o cargo de Procurador, era o 2º (segundo) Procurador.

Ainda não tinha a Procuradoria uma sede única. Funcionou dividida em endereços diversos (na Rua Debret nº 79 e na Avenida Graça Aranha nº 321), passando alguns anos depois a ocupar parte de dois andares do Edifício Estácio de Sá, na Avenida Erasmo Braga nº 118.

Algumas decisões provocaram, ao longo dos anos, mudanças importantes, que, afinal, deram à Procuradoria Geral as suas principais características de grande Instituição de advocacia de Estado, funcionando por décadas como modelo para a criação e organização de Procuradorias de outros Estados, e, certamente, modelo para a Procuradoria Geral do Município do Rio de Janeiro.

O primeiro importante movimento para a construção da sua “imagem” foi em 1962, durante a breve existência (15 anos) do Estado da Guanabara, a decisão do Governador Carlos Lacerda de fazer um concurso público para arregimentar procuradores. Atendeu a pedido do então Procurador-Geral do Estado da Guanabara Gustavo Philadelpho Azevedo. Aquele primeiro grupo era formado por 42 (quarenta e dois) aprovados.

*O marco de uma  
nova etapa na vida  
de KOSMOS*

A inauguração do “Edifício Kosmocap” neste 1951, que se inicia cheio de promessas de fecundas realizações, constituirá, verdadeiramente, o marco de uma nova etapa na vida de Kosmos. O monumental edifício que está sendo erguido à Rua Sete de Setembro, Esq. da Rua do Carmo, não representa, apenas, a sede condizente com o prestígio e o renome de Kosmos, é mais uma garantia aos portadores de seus títulos!

★

**1951** Ano da inauguração do “Edifício Kosmocap”

**KOSMOS CAPITALIZAÇÃO S. A.**

Sede - Rua do Ouvidor, 87 - Rio



Se hoje parece estranho que o concurso público seja saudado como a grande novidade que mudou os rumos de uma Instituição, naquela ocasião não era nada usual a sua utilização. Os Procuradores do antigo Distrito Federal eram escolhidos e nomeados, sem nenhuma seleção pública.

A partir daí, o perfil da Procuradoria começou a mudar, tendo sido realizados, ainda no Estado da Guanabara, mais dois concursos: o segundo em 1965 e 1966, com 33 (trinta e três) aprovados, e o terceiro em 1970, com 18 (dezoito) aprovados.<sup>1</sup>

Em 1975, por determinação da Lei Complementar nº 20, de 1º de julho de 1974, deu-se a fusão dos Estados da Guanabara e do Rio de Janeiro, sob o comando do Governador Faria Lima (que, a propósito, foi nomeado e era Almirante). O Estado passou a se chamar Estado do Rio de Janeiro a partir de 15 de março de 1975, e, em poucos meses, a Procuradoria Geral do Estado organizou-se para funcionar harmonicamente, absorvendo Procuradores e servidores de dois Estados diferentes, atuando não apenas em uma única cidade/estado, mas em todo o território do antigo Estado do Rio de Janeiro, muito maior do que o Estado da Guanabara, e com muitas Comarcas.

O processo da fusão, no âmbito da Procuradoria Geral, foi conduzido pelo Procurador-Geral Roberto Paraíso Rocha, e, pouco a pouco, as duas estruturas se integraram, passando a funcionar com Procuradores do Distrito Federal, do antigo Estado da Guanabara e do antigo Estado do Rio de Janeiro, todos, a partir de então, Procuradores do Novo Estado do Rio de Janeiro.

O último Procurador-Geral do antigo Estado da Guanabara foi José Emygdio de Oliveira e coube a ele o início da grande transformação, provocada pela quase

total reunião dos integrantes da Instituição na Rua Dom Manuel, nº 25. As obras de adequação e ampliação começaram na sua gestão mas terminaram apenas no final da década de 70. O imóvel, originariamente fora construído para uso da Caixa Econômica Federal e, no decorrer do Século XX, abrigou setores do Tribunal de Justiça. Era o conhecido “Pretório”, e há fotos antigas que mostram essas ocupações.

Na mudança para a nova sede, o então Procurador-Geral Roberto Paraíso Rocha, ao saudar o acontecimento, refere-se às difíceis condições de trabalho naquela ocasião e que parecem descrever as mesmas difíceis condições de trabalho que, 30 (trinta) anos depois, obrigaram a Procuradoria a procurar outra sede:

Não eram fáceis as condições de trabalho na Procuradoria Geral, com órgãos que devem trabalhar em perfeitas condições de entrosamento, espalhados em edifícios e andares diversos.

(...)

Que o problema preocupava e foi objeto de permanentes cuidados, provam-no as reuniões mensais dos procuradores-chefes, em que o assunto “Reforma do Prédio da Sede” foi constante na pauta, durante os últimos quatro anos, e de tão repetido, sofria, mesmo nestes tempos de abertura, a ameaça constante de censura coletiva, de quantos não conseguiam mais aguentar o monócórdio refrão de uma nova obra de Santa Engrácia,

<sup>1</sup> - Eduardo Seabra Fagundes, “Retrospecto”, Revista de Direito da Procuradoria Geral do Estado, Rio de Janeiro, vol. 37, p. 432.



aparentemente paralisada, sob os olhos críticos de quantos frequentavam diuturna ou ocasionalmente o fórum da capital.

Mas, enfim, eis o prédio - que, esperamos, ser do penhor da unidade da Procuradoria Geral do Estado, que nele terá instalação condigna, como órgão central do sistema jurídico estadual, para o exercício de sua nobre e singular função constitucional de advocacia do Estado, de consultoria superior da Administração Direta e de colaboração com o Governador do Estado, no controle da legalidade no âmbito do Poder Executivo.

Nunca é demais repetir que, dentre os órgãos vinculados diretamente a Vossa Excelência, Senhor Governador, a Procuradoria é um daqueles que se incumbem das tarefas pouco simpáticas da administração pública. É a Procuradoria que cobra dívidas, discute, nega, recorre, representa, veta. Na maioria das vezes, a nossa atividade pouco simpática ganha manchetes, enquanto as vitórias permanecem sepultadas em volumosos e bolorentos processos. Portanto, é sempre bom quando temos a oportunidade de mostrar algo de corpóreo e permanente como realização de ideais e progresso.

Coube ao Procurador-Geral Raul Soares de Sá o ato oficial de inauguração da nova sede na rua Dom Manuel, já em 1980, quando Chagas Freitas era Governador do Estado.

Passados os anos, sob o Governo de Leonel Brizola, o Procurador-Geral Eduardo Seabra Fagundes liderou uma significativa mudança na Instituição. Passado o período do Governo Chagas Freitas, ***“a Procuradoria precisou passar por um enérgico processo de revitalização, promovido pelo novo Procurador-Geral Eduardo Seabra Fagundes, responsável por transformações decisivas, dentre as quais a realização do memorável 4º Concurso para Procurador do Estado...”***<sup>2</sup>

O Estado passara cerca de 13 (treze) anos sem fazer novos concursos e o quarto concurso, iniciado em 1984 e terminado em 1985, foi decisivo para a mudança de visão ocorrida na Casa que começou a se modernizar naquela ocasião.<sup>3</sup>

Ainda nas palavras de Letácio Jansen, o Procurador-Geral Eduardo, ***“entre 1986 e 1987, ao lado do Procurador Ricardo Cretton (coube realizar), o primeiro Concurso Público para Procurador do Município do Rio de Janeiro (vol. 39, pp. 433 a 485), a partir do qual a Procuradoria do Estado deixou de ter a competência em matéria municipal, que mantivera até então...”***<sup>4</sup>

Passados alguns anos, foi aprovada no Governo Rosinha Garotinho, sob a gestão do Procurador-Geral Francesco Conte, a Lei Complementar nº 111, de 13 de março de 2006, que criou o FUNPERJ (Fundo Especial da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro). Esta lei marcou o processo de mudança da Procuradoria, tendo em vista que todo o custeio da Casa passou a ser feito exclusivamente com os recursos do Fundo, que é gerido pelo Procurador-Geral.

A lei permitiu, nos anos que se seguiram, não só a aquisição da sede, mas a instalação adequada da Procuradoria em Brasília e a renovação de todas as sedes regionais no interior do Estado. Nenhuma regional trabalha mais em imóvel alugado ou cedido por eventuais parceiros.

Permitiu ainda que, com os recursos do Fundo, fosse criada a Câmara de Resolução dos Litígios de Saúde. Sua instalação foi uma grande mudança de paradigma. Trabalhando em conjunto com o pessoal da área de Saúde, das Defensorias Públicas do Estado e da União, e, ainda, com representantes do Município do Rio de Janeiro, a Câmara contribuiu para a redução do número de processos na área, tendo sido seu projeto premiado pelo Instituto *Innovare*.<sup>5</sup>

Quando assumi o cargo de Procuradora-Geral, em 2007, no Governo Sérgio Cabral, no discurso de posse<sup>6</sup>, disse que era meta da minha gestão a aquisição de uma nova sede para a Procuradoria, que proporcionasse adequadas condições de trabalho, e a realização de concursos para a carreira de procurador e para o quadro de apoio.

2 - Letácio Jansen, Revista de Direito da Procuradoria Geral, vol. 69, 2015, “Passeio Histórico pela Revista de Direito da Procuradoria Geral”, p. 567

3 - A partir dessa ocasião, os concursos passaram a ser feitos rotineiramente, na medida da necessidade, tanto que o último concurso, o 17º, encerrou-se em 2014.

4 - op. cit., p. 568

5 - <http://www.premioinnovare.com.br/praticas/1/camara-de-resolucao-de-litigios-de-saude-crls>. Acesso em janeiro de 2018.

6 - Revista de Direito da Procuradoria Geral, vol. 62, 2007, p. 531.



A mudança da Instituição da sua antiga sede para a nova, na Rua do Carmo nº 27, foi um dos eventos que mais contribuiu para a imagem moderna da atual Procuradoria do Estado. A mudança e o concurso para o quadro de apoio.

Há muitos anos trabalhava-se sem processo de seleção para servidores e o quadro era formado por servidores cedidos, transformados e extraquadros.

O concurso, realizado em 2009, arregimentou um extraordinário conjunto de pessoas, a quem a Procuradoria deve a possibilidade de enfrentar um processo de extrema judicialização da vida cotidiana com habilidade. Que Procuradoria seria esta sem este quadro de apoio? Os servidores contribuíram decisivamente para a grande renovação pela qual a Procuradoria passou.

Já as razões da mudança de sede são conhecidas: estava a Procuradoria e seu pessoal na cidade do Rio de Janeiro espalhados por quatro lugares diferentes. A Procuradoria da Dívida Ativa continuava no Edifício Estácio de Sá; o então Núcleo de Medicamentos, na rua México, em um pequeno espaço cedido pela Secretaria de Saúde; a área de perícias e cálculos, na rua da Assembleia; além daqueles que tinham a sorte de trabalhar na rua Dom Manuel que, embora com todos os problemas existentes, ainda era o local mais bem equipado.

Por outro lado, na inauguração da nova sede, o meu discurso mostra problemas semelhantes aos vividos em 1979, pelo Procurador-Geral de então:

Em 2007, quando começou o Governo, nós os procuradores do Estado, percebemos que o nosso antigo prédio era pequeno e inadequado para o trabalho.

O fato de a Dívida Ativa estar fora do prédio principal, a necessidade premente de arregimentar mais procuradores e

organizar o quadro de apoio, bem como o aumento acelerado do número de processos, implicavam, necessariamente, a conquista de maior espaço.<sup>7</sup>

E tudo isto para que

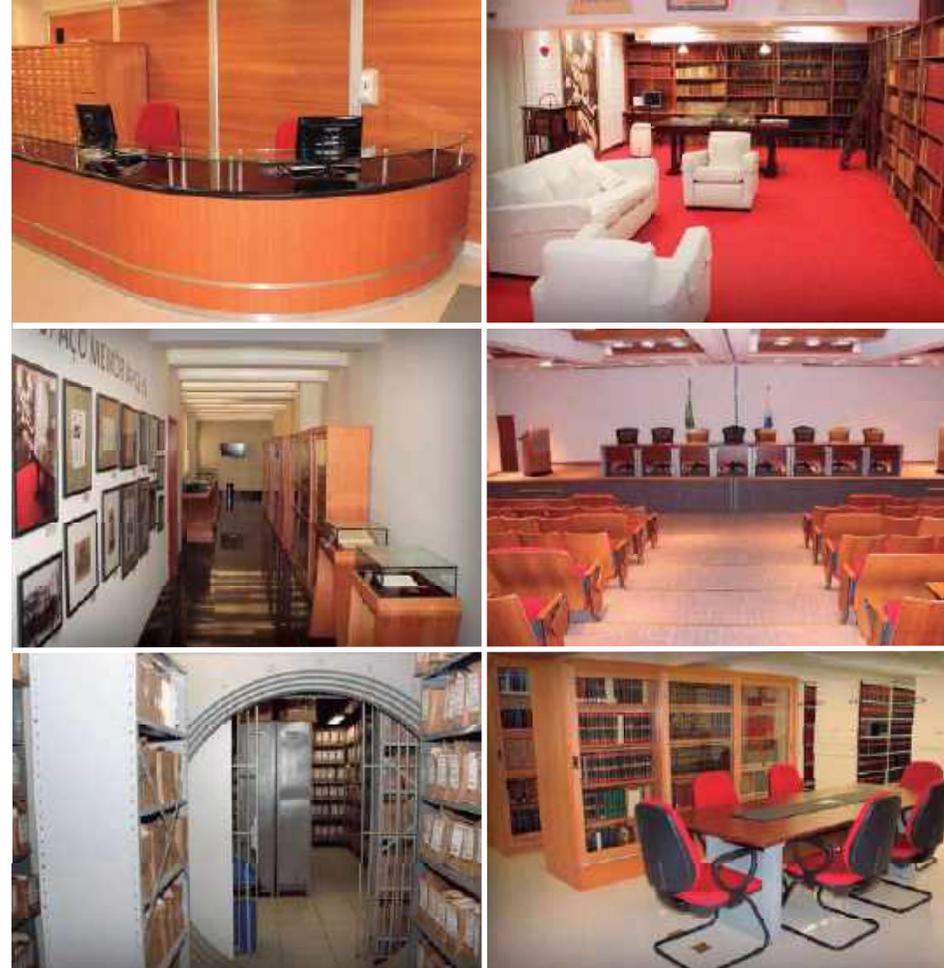
... possamos trabalhar visando à concretização de um Estado melhor, lutando pela igualdade de direitos, igualdade de oportunidades, igualdade de educação, igualdade de opções sexuais e religiosas e, ainda procurando preservar tudo o que temos, como disse Giddens, não para salvar o planeta, que cuidará de si, mas para aprimorar um estilo de vida digno para os seres humanos que aqui vivem.<sup>8</sup>

Em todo esse tempo, a Procuradoria buscou encontrar o seu destino de uma forma bastante pragmática, trabalhando com tentativa e erro. Creio que apenas nos últimos anos tentou-se colocar um planejamento mais efetivo entre os objetivos de trabalho, partindo, afinal para o Planejamento Estratégico. Penso que para que a Procuradoria possa saber, com clareza, qual é a sua missão e alcançá-la, esta decisão também foi fundamental.

  
**Lucia Léa Guimarães Tavares**

PROCURADORA-GERAL DO ESTADO  
ENTRE JANEIRO DE 2007 E NOVEMBRO DE 2016

7 - Revista de Direito da Procuradoria Geral, vol. 66, 2011, p. 587.  
8 - Idem, p. 589.





1ª fileira (de cima para baixo, da esquerda para a direita): Roberto Paraíso Rocha (1975 / 1979); Raul Soares de Sã (1979 / 1983); Eduardo Seabra Fagundes (1983 / 1986); Letácio Jansen (1986 / 1987); Hélio Saboya (1987); José Eduardo Barbosa Santos Neves (1987 / 1991); Ricardo Aziz Cretton (1991 / 1993); Marcus Moraes (1993 / 1995); Raul Cid Laureiro (1995 / 1998)

2ª fileira (de cima para baixo, da esquerda para a direita): Geraldo Arruda Figueiredo (2002); Sérgio Luiz Barbosa Neves (2003); Francesco Conte (1999 / 2002) e (2004 / 2006); Lucía Léo Guimarães Tavares (2007/2016); Leonardo Espindola (2016 / 2017).

# GALERIA DOS EX-PROCURADORES GERAIS

*“Procurador-Geral do extinto Estado da Guanabara, tenho a honra de transmitir a V. Exa., Dr. ROBERTO PARAÍSO ROCHA, um cargo que, desta feita, é aparentemente intransmissível.*

*Digo aparentemente apenas, pois, caso contrário, não estaria participando desta solenidade, ao lado de V. Exa., um dos colegas mais capazes, corretos e lúcidos, que comigo trabalharam e me ajudaram a dirigir esta Casa.*

*Desejo, antes, como justificativa de uma transmissão de cargo tão honrosa, invocar o fenômeno da fusão, com a esperança de explicar o aparentemente inexplicável e traduzir o aparentemente intraduzível.*

*A Lei Complementar nº 20/74, determinou a extinção do Estado da Guanabara e a criação do novo Estado do Rio de Janeiro.*

*Hoje, 15 de março de 1975, é o dia em que se cruzam, na órbita federativa, o Nascimento e a Morte.*

*Pela primeira vez, na História da Federação Brasileira, morre uma unidade para que outra viva.*

*E nada mais belo, mais nobre e mais santo, na existência dos indivíduos e das sociedades, do que morrer para dar a vida.*

*Neste sábado, que parece ser, ao mesmo tempo, uma Sexta-feira Santa e um Domingo de Páscoa, pois é o dia da Morte e do Nascimento, a paixão e da ressurreição, do sofrimento e da glória, cada um de nós, Procuradores, antes de adquirir o status de representante da nova unidade federativa, passa a representar, em determinado momento, que constitui o momento da fusão, não esta ou aquela pessoa jurídica, mas, precisamente e concomitantemente, dois Estados da Federação.*

*O Procurador do Estado do Rio passa a representar, momentaneamente, também, o Estado da Guanabara, e o Procurador do Estado da Guanabara passa a representar, momentaneamente, também, o Estado do Rio, antes de representarem ambos, e unicamente, o novo Estado do Rio de Janeiro.*

*O mesmo acontece com o Procurador-Geral.*

*Desejo, porém, na qualidade apenas de último Procurador-Geral do Estado da Guanabara, transmitir este cargo ao ilustre Dr. Roberto Paraíso Rocha, primeiro Procurador-Geral do novo Estado do Rio de Janeiro.*

*Receba-o como um legado de glórias, que me foi confiado e que lhe transfiro sob a luz de um astro que se apaga, mas que por muito tempo há de ser vista como a dos corpos celestes que morreram nas distâncias infinitas: a luz azul-e-branca da nossa Guanabara, a Estrela Alfa da Bandeira Nacional.*

*Tive a honra de pertencer a um Governo que termina o seu mandato ungido pela vontade do povo e no termo da existência do Estado da Guanabara.*

*Extinto foi, na Federação, este Estado, mas ressurge na memória e na alma de todos, com o nome de Praça.*

*E a Praça, a Praça é do Povo.*

*E esse Povo, expressão do Estado extinto e brilho da Estrela que morreu, é imortal!”*

**José Emygdio de Oliveira**

EX-PROCURADOR-GERAL DO ESTADO DA GUANABARA  
(discurso proferido em 15 de março de 1975, na solenidade de posse do 1º Procurador-Geral do Novo Estado do Rio de Janeiro)



*“Senhoras e Senhores, Meus Colegas.*

*‘Tão cedo passa tudo quanto passa.’*

*Quando, há 10 anos, nesta mesma sala, fomos recebidos, de coração aberto, por nossos colegas mais antigos do Estado da Guanabara supus que nenhuma outra emoção seria capaz de superar aquela com que me encontrava. Advogado mineiro, mergulhado na angústia da metrópole – capital política, centro da cultura nacional, mas plena de luta e violência, em que o pão de cada dia é, de fato, conseguido com o suor de cada instante – via-me alçado à honra de Procurador do mais novo Estado da Federação. Algo que supunha fora de minhas possibilidades e até mesmo de minhas esperanças. Entretanto, um governo honrado, uma lei, uma disputa leal, árdua e honesta, sacrifício meu e dos meus, trouxeram-me aquela distinção, a maior com que já fora agraciado.*

*Tudo isto, agora, quando emoção maior me tolhe, volta à mente, junto com vultos humanos inesquecíveis. Posso ser injusto, sendo omissos, não citando a todos, mas não tenho direito ao silêncio, por medo de errar. São nomes – parecem simples nomes – mas cada um deles significa para mim muito mais do que as palavras poderiam expressar:*

*Gustavo Philadelpho de Azevedo – o paradigma de carreira e símbolo de todas as virtudes;*

*Roberto Pinto Fernandes – meu chefe ontem e sempre, cujos braços cordiais receberam-me, neste mesmo recinto, naquele primeiro dia e cujo exemplo e amizade estarão comigo até a última memória;*

*Lino Neiva de Sá Pereira – o oráculo que abençoou nossa arribada;*

*José Emygdio de Oliveira – cuja inteligência louvo e amizade prezo – a quem o destino honrou com a prerrogativa ímpar de por cinco vezes assumir, com o mesmo brilho e valor, o cargo de Procurador-Geral do Estado da Guanabara e cujas*

palavras agradeço;

— todos constituem símbolos de quantos nos deram oportunidade de aqui chegar ou aqui nos acolheram, como colegas e amigos.

Dos novos, mas que não se distinguem em nada dos antigos, iguais no valor e na dedicação à causa pública, a todos tenho presentes na memória, com estima e admiração.

Minha gratidão, contudo, não se esgota dentro desses limites. Não seria o mínimo que sou, nem teria o pouco que tenho, sem o estímulo, o apoio, a compreensão e o Amor daquela que é Deusa e minha Mulher: Ceres.

A meus pais, minha família, amigos, colegas, funcionários, não os esqueço, agora em que assumo este honroso cargo, como simples e tosco instrumento da Vontade Divina — cujo amparo, espero, não me permitirá seguir por outras trilhas que não as do Direito e da Justiça. Para cumprir este desígnio, imploro também que o Senhor me faça ‘um instrumento de sua Paz’ — ensinando-me ainda a aceitar aquilo que não puder mudar, mudar o que puder e, principalmente, saber distinguir uma coisa da outra.

A hora de hoje se reveste, entretanto, de características inéditas. Se fundem, nesta nova Casa, duas culturas e duas tradições jurídicas. Unimo-nos a colegas da velha província fluminense para cumprir a difícil tarefa de defender o balizamento jurídico de um novo Estado, aconselhando a administração nos seus aspectos jurídicos e colaborando no controle da legalidade no âmbito do Executivo.

Estão todos simbolizados, neste momento, pela inteligência e cultura de seu primeiro Procurador-Geral, Dr. Luiz Carlos da Silva Lessa, ao qual agradeço as expressões com que me saudou. Somos todos, agora, o mesmo sangue e alma, que darão vida ao corpo jurídico do novo Estado. Tarefa difícil em que serão testados o talento e a inteligência de todos.

Tenho a certeza, contudo, de que juntos enfrentaremos os óbices e tormentas que possam surgir, vencendo-os como até agora o fizeram aqueles que

nos servirão de exemplo.

‘Cada um cumpre o destino que lhe cumpre’, vaticina Fernando Pessoa.

Que a Providência Divina nos permita cumprir o que o destino nos trouxe, correspondendo à confiança em nós depositada por S. Exa., o Governador Faria Lima. Estou certo, todavia, de que isso somente será possível com o talento, o espírito público e a colaboração de todos quantos agora se unem nesta Casa. É o que espero.

Aconselha, ainda, o Poeta: ‘Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes.’ É o que prometo.”

### **Roberto Paraíso Rocha**

1º PROCURADOR-GERAL DO NOVO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
(discurso proferido em 15 de março de 1975, em sua solenidade de posse como Procurador-Geral)

Roberto Paraíso Rocha (1975 / 1979); Raul Soares de Sá (1979 / 1983); Eduardo Seabra Fagundes (1983 / 1986); Letácio Jansen (1986 / 1987); Hélio Saboya (1987); José Eduardo Barbosa Santos Neves (1987 / 1991); Ricardo Aziz Cretton (1991 / 1993); Marcus Moraes (1993 / 1995); Raul Cid Loureiro (1995 / 1998); Geraldo Arruda Figueiredo (2002); Sérgio Luiz Barbosa Neves (2003); Francesco Conte (1999 / 2002) e (2004 / 2006); Lucía Léa Guimarães Tavares (2007/2016); Leonardo Espíndola (2016 / 2017); Claudio Roberto Pieruccetti Marques (2018)

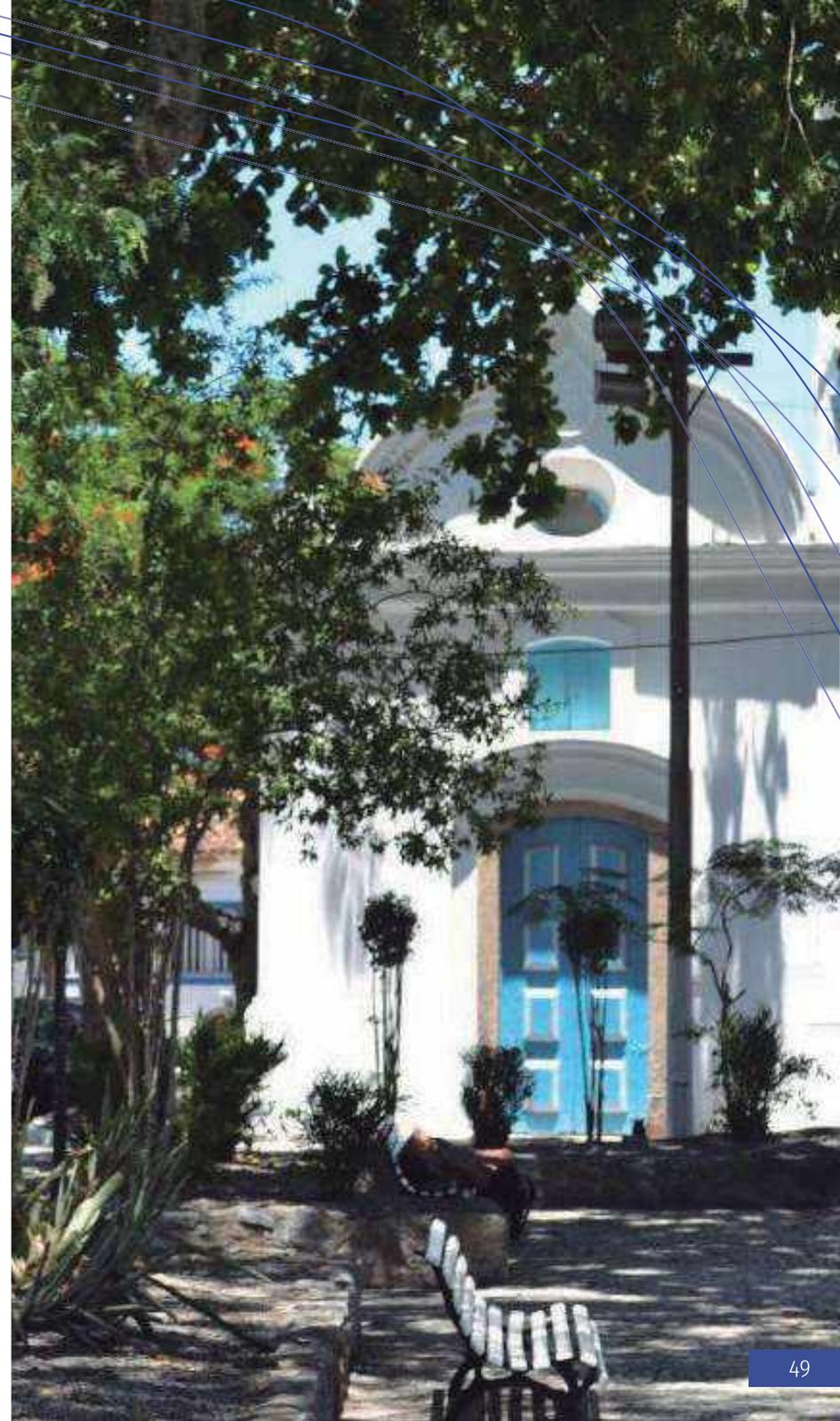


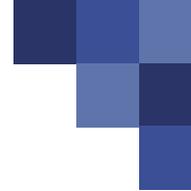
# ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Assumi a Chefia da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro em novembro de 2016. Tendo vindo do Palácio Guanabara, onde estive como Secretário de Estado da Casa Civil, pude retornar à Casa com outra perspectiva, desta vez com uma visão macro sobre necessidades do Estado e o papel da PGE neste contexto. O cenário em que se encontra inserida a Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro impõe a adoção de uma série de medidas estruturantes. No que se refere ao plano interno, havia urgência premente em avançar tecnologicamente e em gestão, seja pela quase completa informatização do processo judicial (hoje eletrônico), seja pela necessidade de melhor gerenciamento das rotinas administrativas, para trazer maior eficiência na atuação. No plano externo, a situação político-econômica do Estado do Rio de Janeiro impõe a otimização de recursos, até mesmo por decorrência de cobranças da sociedade com vistas a uma rápida transformação econômica, social e cultural. A necessidade de adequação da Instituição a um caminho que aponte para uma maior transparência de suas ações e melhoria nos resultados esperados fez com que ao longo do período em que estive como Procurador-Geral, tenha sempre buscado divulgar o trabalho realizado pela PGE para o Estado e para a sociedade.

A adoção do instrumento de planejamento estratégico se revelou como a solução mais adequada para este movimento de melhoria institucional pretendido. Somente a partir de uma visão estratégica é possível definir de forma coerente as políticas institucionais, os objetivos relevantes, os programas, projetos e ações a serem empreendidas; adotar mecanismos capazes de garantir a sustentabilidade financeira da gestão com monitoramento e avaliação periódica de resultados; e construir um ambiente de contínua inovação e adaptabilidade.

A Procuradoria vem passando por uma série de mudanças significativas há cerca de onze anos, notadamente após o advento da Lei Complementar nº 111/2006, que trouxe modificações relevantes na Lei Complementar nº 15/1980 (Lei Orgânica da





Procuradoria Geral do Estado), ampliando as possibilidades de melhorias estruturais na Instituição. Passou por mudanças significativas em sua infraestrutura física; pelo aumento no total de colaboradores, proporcional à complexidade em gestão de pessoas e de suas demandas; e por alterações em sua gestão, que não foram completamente internalizadas.

A PGE precisou buscar, nesse último ano, alinhar-se com as melhores práticas gerenciais desenvolvidas em organizações similares, profissionalizando efetivamente sua gestão, com ênfase na sustentabilidade e no contínuo aperfeiçoamento dos seus processos. Assim, a complexidade dos ambientes, as oportunidades surgidas a cada instante e a necessidade de profissionalizar a gestão e seus gestores foram os principais argumentos para justificar a implantação de uma sistemática de planejamento estratégico, com base em metodologia de cenários, que na atualidade constituem importante ferramenta de gestão estratégica das organizações.

Quando o Secretário-Geral de Gestão e Planejamento Institucional me apresentou o Projeto PGE2030, a forma de construção do plano estratégico e o legado que possivelmente poderíamos deixar para as futuras administrações da Casa, não tive dúvidas em prosseguir. Certamente, este é um passo necessário para que a Procuradoria possa elevar suas funções institucionais de modo a prestar um serviço público de qualidade ao Estado e à sociedade.

Mais do que um mero planejamento, a PGE-RJ necessitava, na realidade, implantar e perenizar um modelo de gestão estratégica, que além do Plano Estratégico, incluísse o treinamento de uma equipe interna para condução do processo de sua elaboração e acompanhamento de sua execução, através do monitoramento dos indicadores de resultado.

Assim, o primeiro passo dado foi a elaboração deste Plano Estratégico, que envolveu todo o corpo de Procuradores e Servidores da PGE, após diagnóstico que envolveu também os destinatários de suas atividades (como por exemplo, órgãos do Estado e ramos da sociedade civil), visando melhor proveito dos recursos, o aprimoramento, e a capacitação de gestores, tudo em prol de uma administração eficiente, articulada, finalística e socialmente empática.

Trata-se de um processo contínuo e dinâmico, desafiador, que exige foco permanente. Tenho certeza que a nossa Instituição irá avançar na execução dos programas, projetos e ações priorizados, rumo ao necessário amadurecimento em gestão que precisamos, justamente porque se trata de um trabalho que envolve todos aqueles que respiram a Procuradoria Geral do Estado.

*Leonardo Espindola*  
**Leonardo Espindola**

PROCURADOR-GERAL DO ESTADO  
ENTRE NOVEMBRO DE 2016 E NOVEMBRO DE 2017





# O PROCESSO DE **CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

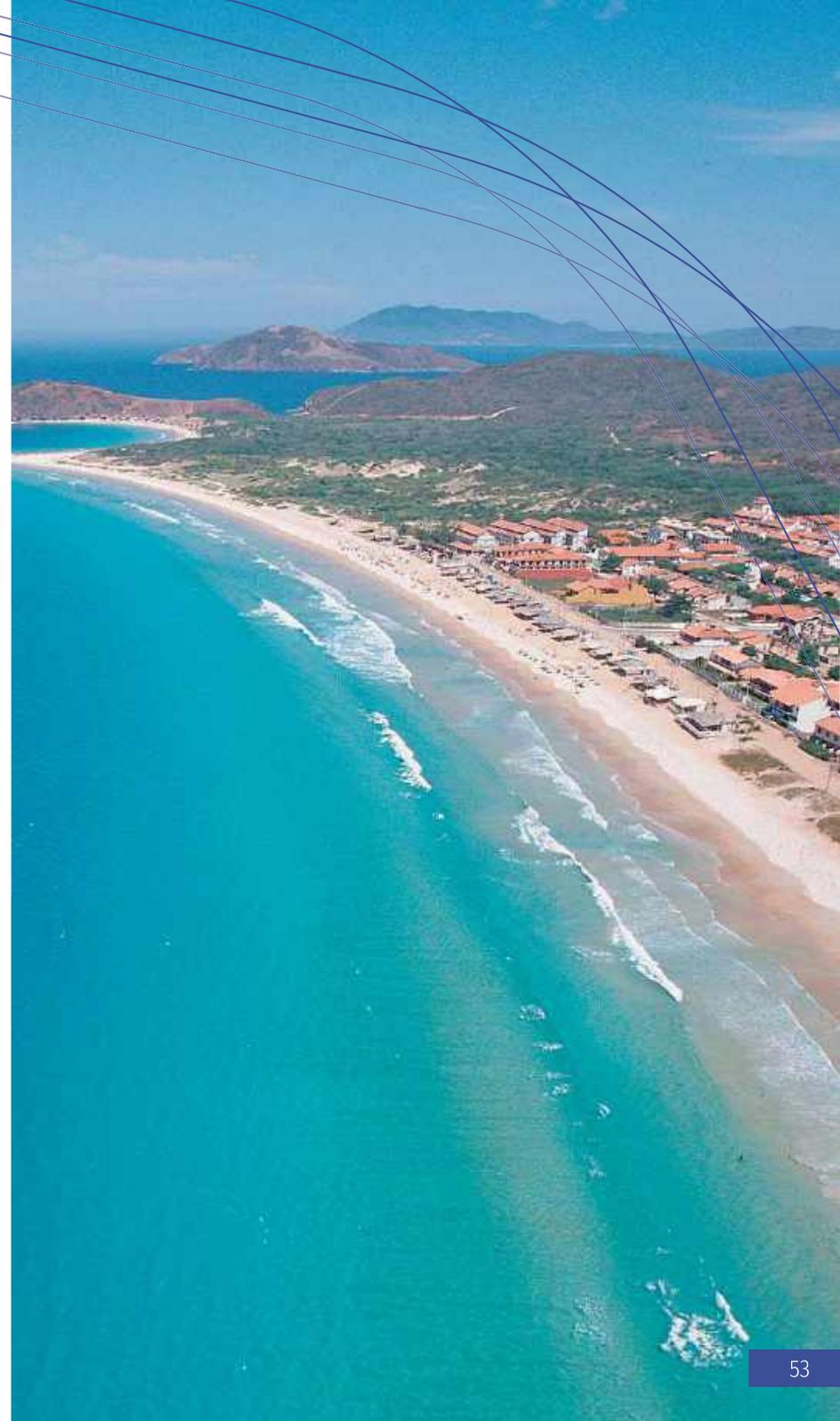
Em um contexto no qual a sociedade vem exigindo cada vez mais transparência, eficiência, eficácia e efetividade nas ações da Administração Pública, a adoção de mecanismos que possibilitem melhorias na gestão e conseqüentemente na obtenção e na aplicação de recursos públicos, se tornam fundamentais para a continuidade sadia de qualquer instituição pública.

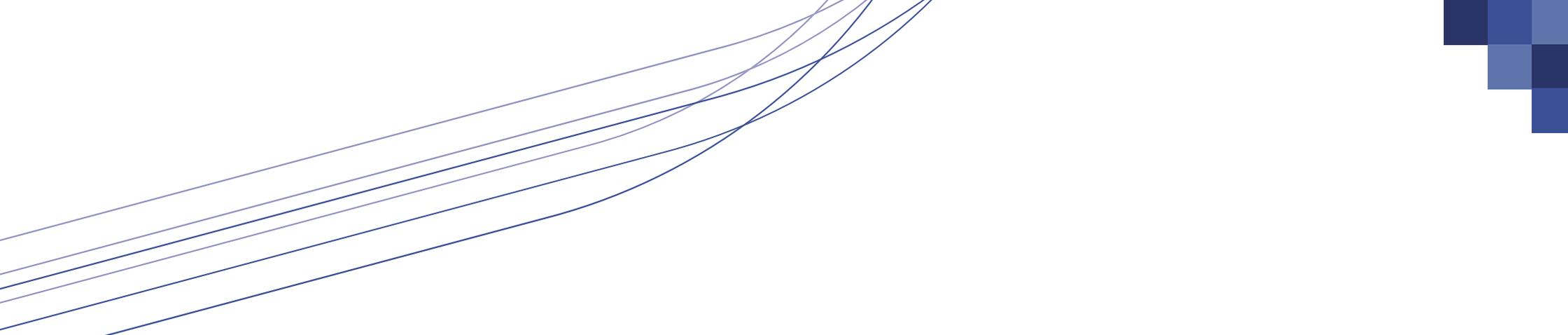
Para atender tais anseios, a Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - PGE-RJ percebeu a necessidade de, através de ferramentas consagradas dentre as melhores práticas de gestão, identificar e percorrer com precisão o melhor caminho a ser tomado. Assim, deu início à construção de seu Plano Estratégico.

O Plano Estratégico permitirá que a Instituição construa uma nova cultura com foco em resultados, o que pode ser traduzido em melhores resultados no amparo jurídico à prestação dos serviços públicos do Estado, na defesa dos recursos públicos e na contribuição para a legalidade dos atos da Administração Pública. A otimização de recursos mostra-se fundamental nas atividades finalísticas de representação judicial e consultoria jurídica, e mesmo o incremento de receitas ao Estado pode avançar com medidas relacionadas à cobrança da Dívida Ativa Estadual.

Com isso, a PGE-RJ deu um importante passo na melhoria contínua de sua gestão, na mudança de cultura organizacional e, conseqüentemente, na representativa contribuição para o Estado do Rio de Janeiro.

A iniciativa do planejamento estratégico viabilizou a escuta de todos os agentes envolvidos nas atividades desempenhadas na Instituição, apresentando, dessa forma, um caráter inclusivo, democrático e participativo, indo ao encontro das atuais demandas da sociedade, que também se refletem no público interno.





A abertura para participação de todos os integrantes da Procuradoria permitiu a coleta de 1.365 indicadores, que apontaram pontos fortes e fracos das atividades finalísticas e de suporte, desde as necessidades mais simples do trabalho do dia-a-dia que não haviam sido externalizadas, até as demandas mais complexas que exigirão análise, tomada de decisão, inauguração e monitoramento de projetos. Esses indicadores foram embasados por 1.510 causas e 1.663 consequências, que foram subsídio para proposição de 1.342 sugestões de melhoria (medidas) para enfrentar as causas apontadas e/ou mitigar as consequências.

Além de ouvir o público interno, a Procuradoria buscou ouvir seus clientes diretos, os órgãos da Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro, que fizeram valiosas contribuições para melhoria da prestação dos serviços, incorporadas ao Plano Estratégico.

Pensar estrategicamente envolve olhar à volta e também mirar o futuro. Sem ter a pretensão de prever o futuro, a PGE-RJ identificou 15 eventos que podem impactar significativamente as metas organizacionais e submeteu à análise de especialistas por meio de uma Pesquisa Delphi. O resultado da pesquisa viabilizou a identificação da probabilidade de ocorrência de cada um dos eventos num horizonte de hoje a 31 de dezembro de 2030, subsidiando o estudo de cenários prospectivos e permitindo que sejam tomadas ações na tentativa de alterar rumos que impactem negativamente a PGE-RJ, de mitigar impactos indesejáveis, ou, ainda, de aproveitar oportunidades que sejam viabilizadas.

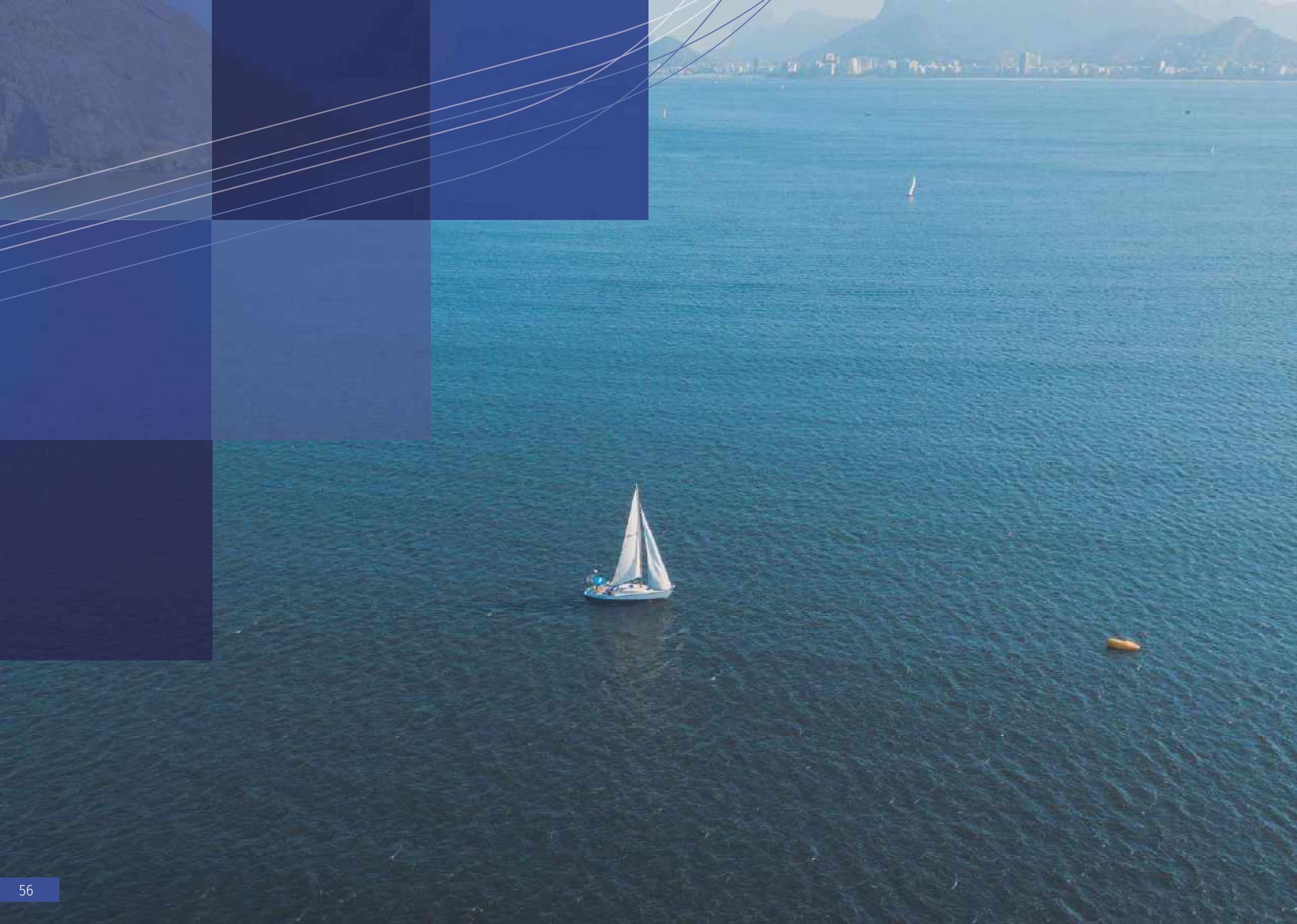
Todo este processo possibilitou o levantamento de valiosas informações para PGE-RJ, concluindo a fase de planejamento estratégico. A partir de agora, os esforços deverão ser concentrados na execução e monitoramento de programas, projetos e ações, a fim de garantir que todo o conteúdo levantado e priorizado na

fase de planejamento possa ser implementado e gerar os resultados esperados. Assim, é dado início a um novo desafio, que certamente representará mais alguns passos na busca da PGE-RJ em ser referência nacional na advocacia pública.

*Adriana Tomazela Zani*  
**Adriana Tomazela Zani**

GERENTE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL  
MEMBRO DA COMISSÃO EXECUTIVA DO PROJETO PGE 2030





# SISTEMÁTICA DA ELABORAÇÃO

No dia 11 de setembro de 2017, a PGE-RJ deu início ao seu projeto de Planejamento Estratégico, nominado **PGE 2030**. O processo decisório para escolha da metodologia mais adequada às necessidades institucionais teve como principais premissas: i) a possibilidade de envolvimento de todo o corpo funcional, Procuradores e Servidores da PGE-RJ, como também dos destinatários de suas atividades (órgãos do Estado, sociedade civil, demais Poderes); ii) a implantação de modelo robusto de planejamento estratégico, com foco em resultados, que represente um importante passo no amadurecimento da cultura de governança e gestão na Instituição.

Partindo dessas expectativas, adotou-se para a realização do planejamento o **Método Grumbach**, método inovador que se utiliza não apenas das ferramentas básicas de planejamento estratégico tradicionais, incluindo **os princípios do *Balanced Scorecard* (BSC)**, como também agrega a este conjunto a **metodologia de cenários prospectivos**, bem como **componentes de Tecnologia da Informação e softwares desenvolvidos especificamente** para este fim. A possibilidade de desenvolvimento das atividades em softwares próprios mostrar-se-ia (como ao final se comprovou) fundamental para assegurar a integridade das informações produzidas, especialmente para o desenvolvimento de atividades futuras, zelando pela preservação do conhecimento da Instituição e evitando descontinuidade de trabalho por ausência de histórico (algo não tão incomum em órgãos públicos quando há mudança de comando).

Dessa forma, o processo de planejamento estratégico, que será melhor detalhado nos próximos tópicos, contou com ampla participação e engajamento dos membros da PGE-RJ em todas as fases do projeto.



## DIVULGAÇÃO

O primeiro passo para a divulgação do projeto foi a normatização do Projeto, que se deu com a publicação da **Resolução PGE nº 4.130**, de 11 de setembro de 2017, **instituinte o PGE 2030** e dispondo de **cronograma com todas as fases**, bem como os **meios de participação**.

No dia 20 de setembro de 2017 ocorreu a apresentação inicial do projeto, aberta a todos os membros da PGE-RJ, em duas sessões que contaram com a participação de quase 400 Procuradores e Servidores. Na ocasião, o Procurador-Geral do Estado Leonardo Espindola, os Subprocuradores-Gerais Claudio Roberto Pieruccetti Marques e Fernando Barbalho Martins, e o Secretário-Geral de Gestão e Planejamento Institucional Nicola Tutungi Júnior reforçaram a importância do projeto para a Instituição, explicaram as fases do projeto e convidaram todos a participarem e contribuir na realização do planejamento estratégico de longo prazo, que tem como principal objetivo transcender gestões para garantir a efetiva entrega de um serviço público de qualidade.

Ao longo do projeto, todos os eventos e trabalhos internos foram divulgados por meio de **informativos impressos** dispostos em locais de ampla circulação, **mensagens eletrônicas** e informações disponibilizadas nas páginas do **portal interno** (intranet) e **portal externo** ([www.pge.rj.gov.br](http://www.pge.rj.gov.br)).

## ORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO

Seguindo a metodologia contratada, foram criados grupos de trabalho distintos.

O **Grupo Decisor Estratégico**, formado pelo Procurador-Geral do Estado, pelos Subprocuradores-Gerais e pelo Secretário Geral de Gestão e Planejamento Institucional, teve por atribuição **dirimir questões no curso do projeto**, bem como **avaliar** as suas diversas fases e **contribuir com a priorização** dos futuros projetos, a partir do amplo diagnóstico realizado e das medidas propostas por todos os participantes.

O **Grupo de Controle** teve por atribuição **moderar as atividades** de planejamento estratégico, orientando os grupos de maior abrangência. Este grupo foi composto por 19 integrantes no curso do projeto:

- André Cantanhede Amélio – Procurador do Estado;
- Adriana Tomazela Zani – Gerente de Desenvolvimento Organizacional;
- Anselmo Mendes Gaio – Gerente de Tecnologia da Informação;
- Ismênia Beatriz Correa Avila – Gerente de Suporte Processual;
- Karla Uliana Montellano – Gerente de Bens e Serviços;
- Márcia Cardoso Trindade – Gerente de Licitações e Contratos;
- Rogério Reveles Barreira – Gerente de Recursos Humanos;
- Viviane Amaral Costa Barros – Gerente Financeira;
- Haroldo Figueiredo – Analista Administrador da Gerência de Desenvolvimento Organizacional;
- Sergio Foroni Cleto – Analista de Gerenciamento de Projetos e Processos da Gerência de Desenvolvimento Organizacional;
- Cristina Braga Moreira – Analista Administradora da Gerência de Bens e Serviços;
- Elisa de Carvalho Laurindo – Analista Processual da Gerência de Bens e Serviços;
- Jéssica Calvosa Pacheco – Assistente Financeira Orçamentária da Gerência Financeira;
- Leonardo Braga Habib Silva – Gestor Governamental da Gerência de Recursos Humanos;
- Michele Lopes Gitahy da Silva – Assessora de Benefícios e Informações Funcionais da Gerência de Recursos Humanos;
- Luciana Cristina de Santana – Assistente de Licitações e Contratos;
- Lúcia Tavares Nazareth – Analista de Sistemas e Métodos da Gerência de Tecnologia da Informação;
- Pedro José dos Santos Manso – Analista de Banco de Dados da Gerência de Tecnologia da Informação; e
- Viviane Rosa Ferreira – Chefe do Protocolo-Geral





O **Núcleo de Sistematização** contribuiu para fases específicas do Planejamento Estratégico a partir das **experiências relacionadas às suas áreas** de atuação na Instituição, e contou com a participação de 152 Procuradores e Servidores distribuídos entre as seguintes categorias:

- Procuradores-Assessores;
- Procuradores-Chefes;
- Procuradores-Assistentes;
- Procuradores Regionais;
- Diretor de Gestão; e
- Pelo menos 2 (dois) servidores que exercessem atividades administrativas em cada Procuradoria Especializada e Procuradoria Regional, preferencialmente aqueles com atividades relacionadas à liderança.

Por fim, o **Comitê de Planejamento** colaborou nas **fases de diagnóstico** com suas **percepções e experiências** ao longo dos anos de atuação na PGE-RJ, bem como na fase de proposição de medidas. Neste grupo foi possível que participassem ou contribuíssem quaisquer Procuradores do Estado, ou Servidores em exercício na Instituição. Assim, além daqueles que compuseram os demais grupos, 49 participantes trouxeram seus pontos de vista para o planejamento.

A organização dos grupos de trabalho foi medida fundamental para que a construção do Plano Estratégico fosse fruto da participação de todos os integrantes da Casa que quisessem contribuir para um projeto de longo prazo, com perspectiva de 13 anos e caracterizado como um verdadeiro “Plano Institucional”. O **PGE 2030**, assim, legitima-se como produto de um **amplo diagnóstico** da PGE-RJ, contemplando a **análise dos seus processos** de trabalho, incluídas suas **interações internas e externas**, seus **recursos** (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos), bem como **medidas** que na visão de cada membro

poderiam deixar em bom curso o futuro deste órgão que é função essencial à Justiça.

### **PARTICIPAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL, ÓRGÃOS E ENTES EXTERNOS, E DEMAIS PODERES**

A PGE-RJ buscou ouvir ainda a Administração Pública Estadual acerca de sua atuação nestes órgãos e sua interação cotidiana, uma vez que, sendo a Procuradoria Geral do Estado o órgão central do sistema jurídico estadual, estes são os “clientes” imediatos da Instituição, destinatários primários dos serviços que compõem a sua missão. Justamente por esta posição, a contribuição destes agentes no processo de autoconhecimento institucional pelo qual a PGE-RJ vem passando é imprescindível.

Para obtenção dessas perspectivas externas, foram convidados todos os órgãos da Administração Direta para evento realizado nas dependências da PGE-RJ (no Auditório Machado Guimarães), no qual foi explicitado pelo Subprocurador-Geral do Estado Claudio Roberto Pieruccetti Marques o objetivo do projeto e o que era esperado dos participantes presentes. O Secretário-Geral de Gestão e Planejamento Institucional Nicola Tutungi Júnior também trouxe considerações sobre a metodologia adotada e as fases do projeto, e em seguida, os membros do Grupo de Controle se reuniram com cada um dos representantes dos órgãos para registro no sistema *Brainstormingweb* dos pontos fortes, pontos fracos, dificuldades operacionais e de infraestrutura e deficiências de comunicação entre os órgãos.

Em uma segunda rodada, todos os Secretários de Estado receberam um breve questionário, com intuito de coletar mais opiniões destes relevantes agentes políticos quanto aos serviços prestados pela PGE-RJ no âmbito de suas Secretarias.

Todas as percepções coletadas na primeira e segunda rodadas foram convertidas em estratégias e iniciativas, integrando, também, o Plano Estratégico da PGE-RJ.



No que se refere à participação dos membros dos demais Poderes, órgãos externos e demais entes públicos, todos puderam contribuir no desenvolvimento das atividades relacionadas aos cenários prospectivos, como em tópico próprio será melhor desenvolvido. Ao longo do projeto, todas as considerações feitas por Poderes, entes e órgãos externos foram trazidas para o diagnóstico com o objetivo de se refletir sobre eventuais medidas necessárias para implementação das sugestões dadas, bem como foram realizadas atividades de diagnóstico interno para avaliar pontos de melhoria nas relações institucionais com estes atores, o que pode ser visto inclusive no capítulo de Objetivos Estratégicos, dentro das estratégias e iniciativas estratégicas da PGE-RJ.

### **METODOLOGIA ADOTADA**

O Plano Estratégico da PGE-RJ utiliza o Método Grumbach, sendo todo o material produzido em cada fase informatizado com a utilização dos *softwares* Puma, Lince, Jaguar, Cenário web e Risco web. O método de trabalho é desdobrado em **06 (seis) etapas**, sendo as **05 (cinco)** primeiras **relacionadas ao planejamento**, e a **última** relacionada **à gestão**:

1. Identificação do sistema;
2. Diagnóstico estratégico;
3. Visão estratégica, com as seguintes fases:
  - 3.1. Visão do presente;
  - 3.2. Visão de futuro; simulação e gestão de futuro;
4. Análise de medidas;
5. Consolidação do Plano Estratégico e dos Planos Diretores;
6. Gestão Estratégica, com as seguintes fases:
  - 6.1. Priorização das iniciativas estratégicas;
  - 6.2. Recorte temporal;
  - 6.3. Monitoramento.





## **ETAPA 1 IDENTIFICAÇÃO DO SISTEMA**

Esta etapa contemplou o cadastro de toda a estrutura organizacional da PGE-RJ, dos processos de trabalho e dos tipos de recursos. Essas informações foram a base para todo o decorrer do projeto e fundamentais na definição de indicadores para acompanhamento dos resultados da Instituição. A seguir, seus desdobramentos:

### **IDENTIFICAÇÃO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.0 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

##### **2.0 - Procurador-Geral do Estado**

##### **2.1 - Conselho da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro**

##### **2.2 - Subprocuradoria Geral**

##### **2.2.1 - Procuradores Assessores**

##### **2.2.1.1 - Procuradorias Especializadas**

##### **2.2.1.1.01 - Procuradoria Tributária (PG-03)**

##### **2.2.1.1.02 - Procuradoria de Pessoal (PG-04)**

##### **2.2.1.1.03 - Procuradoria da Dívida Ativa (PG-05)**

2.2.1.1.04 - Procuradoria de Patrimônio e Meio Ambiente (PG-06)

2.2.1.1.05 - Procuradoria Previdenciária (PG-07)

2.2.1.1.06 - Procuradoria de Serviços Públicos (PG-08)

2.2.1.1.07 - Procuradoria Trabalhista (PG-10)

2.2.1.1.08 - Coordenadoria Geral das Procuradorias Regionais (PG-11)

2.2.1.1.08.01 - 1ª Procuradoria Regional (Niterói)

2.2.1.1.08.02 - 2ª Procuradoria Regional (Duque de Caxias)

2.2.1.1.08.03 - 3ª Procuradoria Regional (Nova Iguaçu)

2.2.1.1.08.04 - 4ª Procuradoria Regional (Barra do Piraí)

2.2.1.1.08.05 - 5ª Procuradoria Regional (Volta Redonda)

2.2.1.1.08.06 - 6ª Procuradoria Regional (Angra dos Reis)

2.2.1.1.08.07 - 7ª Procuradoria Regional (Petrópolis)

2.2.1.1.08.08 - 8ª Procuradoria Regional (Nova Friburgo)

2.2.1.1.08.09 - 9ª Procuradoria Regional (Macaé)

2.2.1.1.08.10 - 10ª Procuradoria Regional (Campos dos Goytacazes)

2.2.1.1.08.11 - 11ª Procuradoria Regional (Itaperuna)

2.2.1.1.08.12 - 12ª Procuradoria Regional (Cabo Frio)

2.2.1.1.08.13 - 13ª Procuradoria Regional (São Gonçalo)

2.2.1.1.09 - Procuradoria na Capital Federal (PG-13)

2.2.1.1.10 - Coordenadoria, Consultoria e Advocacia Preventiva do Sistema Jurídico (PG-15)

2.2.1.1.11 - Procuradoria de Serviços de Saúde (PG-16)

2.2.1.2 - Apoio de Requisitos

2.2.1.3 - Apoio Técnico

## **2.2.2 - Chefia de Gabinete**

2.2.2.1 - Assessoria de Perícias e Avaliações Imobiliárias

2.2.2.1.1 - Núcleo de Perícias Médicas

2.2.2.2 - Assessoria de Cálculos e Perícias Contábeis

2.2.2.3 - Assessoria Administrativa do Gabinete

## **2.2.3 - Centro de Estudos Jurídicos (PG-09)**

2.2.3.1 - Assessoria Administrativo-Financeira

2.2.3.1.1 - Cobrança de Honorários

2.2.3.1.2 - Pagamentos de Honorários e Comprovação para IR

2.2.3.1.3 - Receitas e Despesas do Fundo do CEJUR

2.2.3.2 - Biblioteca

2.2.3.3 - Coordenadoria de Estágio

2.2.3.4 - Coordenadoria de Memória e Documentação

2.2.3.4.1 - Documentação

2.2.3.4.2 - Memória

2.2.3.5 - ESAP (Escola Superior de Advocacia Pública)

2.2.3.5.1 - Residência

2.2.3.5.2 - PAIS/PGE (Programa de Acesso e Inclusão Social)

2.2.3.5.3 - Publicações

2.2.3.5.4 - Eventos e Cursos

2.2.3.6 - Gabinete CEJUR

## **2.2.4 - Diretoria de Gestão**

- 2.2.4.01 - Suporte Administrativo
- 2.2.4.02 - Assessoria de Contabilidade
- 2.2.4.03 - Assessoria de Controle Interno
- 2.2.4.04 - Coordenadoria Militar de Segurança e Frota
- 2.2.4.05 - Gerência de Bens e Serviços
- 2.2.4.05.1 - Assessoria de Bens Patrimoniais e Almoxarifado
- 2.2.4.05.1.1 - Coordenadoria de Almoxarifado
- 2.2.4.05.1.2 - Coordenadoria de Patrimônio
- 2.2.4.05.2 - Assessoria de Serviços
- 2.2.4.05.2.1 - Coordenadoria Administrativa
- 2.2.4.06 - Gerência de Licitações e Contratos
- 2.2.4.06.1 - Apoio à Fiscalização de Contratos
- 2.2.4.06.2 - Apoio Operacional
- 2.2.4.06.3 - Assessoria de Licitações e Contratos
- 2.2.4.06.4 - Especificação e Pesquisa de Mercado
- 2.2.4.07 - Gerência de Recursos Humanos
- 2.2.4.07.1 - Assessoria de Benefícios e Informações Funcionais - ABIF
- 2.2.4.07.2 - Assessoria de Folha de Pagamento - AFOP
- 2.2.4.07.3 - Assessoria de Pagamento - APA
- 2.2.4.07.4 - Coordenadoria de Capacitação e Avaliação de Servidores - CCAS
- 2.2.4.08 - Gerência de Suporte Processual
- 2.2.4.08.1 - Apoio ao Usuário do Processo Eletrônico
- 2.2.4.08.2 - Cadastramento de Processos
- 2.2.4.08.3 - Coordenadoria de Mandados
- 2.2.4.08.3.1 - Núcleo de Publicação
- 2.2.4.08.4 - Núcleo de Arquivo Geral
- 2.2.4.08.5 - Núcleo de Protocolo Geral

- 2.2.4.09 - Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicação
- 2.2.4.09.1 - Assessoria de Gestão e Projetos de TI
- 2.2.4.09.2 - Assessoria de Infraestrutura Tecnológica
- 2.2.4.09.3 - Coordenadoria de Atendimento Técnico
- 2.2.4.09.4 - Coordenadoria de Sistemas
- 2.2.4.10 - Gerência Financeira
- 2.2.4.10.1 - Assessoria Financeira e Orçamentária

## **2.3 - Secretaria Geral de Gestão e Planejamento Institucional**

- 2.3.1 - Gerência de Desenvolvimento Organizacional
- 2.3.2 - Gerência de Arquitetura, Projetos e Obras

## **2.4 - Corregedoria da Procuradoria Geral do Estado**

### **IDENTIFICAÇÃO: PROCESSOS INTERNOS DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO**

#### **01 - PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

##### **01.01 GERIR CONSELHO SUPERIOR**

- 01.01.01 Gerir Assuntos Gerais
- 01.01.02 Gerir Confirmações nas Carreiras do Quadro
- 01.01.03 Gerir Convocações e Sessões
- 01.01.04 Gerir Licenças de Estudo
- 01.01.05 Gerir Processos Administrativos Disciplinares
- 01.01.06 Gerir Promoções
- 01.01.07 Gerir Requerimentos Administrativos Diversos

01.01.08 Instaurar, realizar e concluir Sindicância de Procurador

## **01.02 GERIR CORREGEDORIA**

01.02.01 Conduzir o Estágio Confirmatório de Procurador do Estado  
01.02.02 Instaurar, realizar e concluir Correição Extraordinária  
01.02.03 Instaurar, realizar e concluir Correição Ordinária  
01.02.04 Instaurar, realizar e concluir Investigação Preliminar de Procurador  
01.02.05 Instaurar, realizar e concluir Investigação Preliminar de Servidor  
01.02.06 Propor a edição de atos normativos visando ao aprimoramento dos serviços da PGE  
01.02.07 Realizar Sindicância de Servidor  
01.02.08 Revisar Processo Disciplinar  
01.02.09 Secretariar o Conselho Superior

## **01.03 GERIR GABINETE DO PROCURADOR-GERAL**

01.03.01 Gerir Atividade dos Procuradores-Assessores  
01.03.01.01 Gerir Atuação em rotina de RPV (Requisição de Pequeno Valor)  
01.03.01.02 Gerir Atuação nas rotinas de OCJ (Orientação de Cumprimento de Julgado)  
01.03.01.03 Gerir Manifestações em Projetos de Lei  
  
01.03.02 Gerir Atividades de Representação Externa  
  
01.03.03 Gerir atividades do Apoio de Gabinete  
01.03.03.01 Gerir atividades de apoio administrativo  
01.03.03.02 Gerir precatórios  
01.03.03.03 Gerir requisições de pequeno valor

01.03.04 Gerir Solicitações Gerais de órgãos externos

## **02 - PROCESSOS FINALÍSTICOS**

### **02.01 GERIR ATUAÇÃO NA COORDENADORIA GERAL DAS PROCURADORIAS REGIONAIS (PG-11)**

#### **02.01.01 Gerir Atuação na 1ª Procuradoria Regional**

02.01.01.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa  
  
02.01.01.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais  
  
02.01.01.03 Gerir Representação Judicial  
  
02.01.01.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.01.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.01.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.01.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.01.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.01.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.01.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.01.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.01.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.01.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.01.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.01.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

02.01.01.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.01.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.01.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.01.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.01.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.01.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.01.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.02 Gerir Atuação na 2ª Procuradoria Regional**

02.01.02.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa

02.01.02.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais

02.01.02.03 Gerir Representação Judicial

02.01.02.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.02.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.02.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.02.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.02.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.02.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.02.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.02.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.02.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.02.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OC)

02.01.02.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.02.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.02.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.02.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.02.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.02.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.02.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.02.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.02.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.03 Gerir Atuação na 3ª Procuradoria Regional**

02.01.03.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa

02.01.03.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais

02.01.03.03 Gerir Representação Judicial

02.01.03.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.03.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.03.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.03.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.03.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.03.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.03.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.03.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

02.01.03.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.03.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.03.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.03.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.03.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.03.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.03.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.03.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.03.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.03.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.03.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.04 Gerir Atuação na 4ª Procuradoria Regional**

02.01.04.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa  
  
02.01.04.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais  
  
02.01.04.03 Gerir Representação Judicial  
  
02.01.04.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.04.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.04.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.04.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.04.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.04.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

02.01.04.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.04.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.04.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.04.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.04.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.04.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.04.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.04.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.04.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.04.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.04.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.04.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.04.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.05 Gerir Atuação na 5ª Procuradoria Regional**

02.01.05.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa  
  
02.01.05.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais  
  
02.01.05.03 Gerir Representação Judicial  
  
02.01.05.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.05.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.05.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.05.03.01.03 Gerir Informações Complementares

02.01.05.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.05.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.05.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.05.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.05.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.05.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OC)  
02.01.05.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.05.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.05.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.05.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.05.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.05.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.05.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.05.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.05.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.06 Gerir Atuação na 6ª Procuradoria Regional**

02.01.06.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa  
  
02.01.06.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais  
  
02.01.06.03 Gerir Representação Judicial  
  
02.01.06.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.06.03.01.01 Gerir Classificação de Processos

02.01.06.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.06.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.06.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.06.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.06.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.06.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.06.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.06.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OC)  
02.01.06.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.06.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.06.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.06.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.06.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.06.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.06.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.06.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.06.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.07 Gerir Atuação na 7ª Procuradoria Regional**

02.01.07.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa  
  
02.01.07.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais  
  
02.01.07.03 Gerir Representação Judicial

02.01.07.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.07.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.07.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.07.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.07.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.07.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.07.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.07.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.07.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.07.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.07.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.07.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.07.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.07.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.07.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.07.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.07.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.07.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.07.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.08 Gerir Atuação na 8ª Procuradoria Regional**

02.01.08.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa

02.01.08.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais

02.01.08.03 Gerir Representação Judicial

02.01.08.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.08.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.08.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.08.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.08.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.08.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.08.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.08.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.08.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.08.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.08.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.08.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.08.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.08.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.08.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.08.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.08.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.08.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.08.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.09 Gerir Atuação na 9ª Procuradoria Regional**

02.01.09.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa

02.01.09.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais

02.01.09.03 Gerir Representação Judicial  
02.01.09.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.09.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.09.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.09.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.09.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.09.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.09.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.09.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.09.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.09.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.09.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.09.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.09.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.09.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.09.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.09.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.09.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.09.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.09.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.10 Gerir Atuação na 10ª Procuradoria Regional**

02.01.10.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa

02.01.10.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais  
02.01.10.03 Gerir Representação Judicial

02.01.10.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.10.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.10.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.10.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.10.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.10.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.10.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.10.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.10.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.10.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.10.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.10.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.10.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.10.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.10.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.10.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.10.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.10.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.10.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.11 Gerir Atuação na 11ª Procuradoria Regional**

02.01.11.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa

02.01.11.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais

02.01.11.03 Gerir Representação Judicial  
02.01.11.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.11.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.11.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.11.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.11.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.11.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.11.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.11.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.11.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.11.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.11.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.11.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.11.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.11.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.11.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.11.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.11.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.11.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.11.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.12 Gerir Atuação na 12ª Procuradoria Regional**

02.01.12.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa  
  
02.01.12.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais  
02.01.12.03 Gerir Representação Judicial

02.01.12.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.12.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.12.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.12.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.12.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.12.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.12.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.12.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.12.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.12.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.12.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.12.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.12.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.12.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.12.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.12.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.12.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.12.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.12.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.13 Gerir Atuação na 13ª Procuradoria Regional**

02.01.13.01 Gerir Cobrança da Dívida Ativa  
  
02.01.13.02 Gerir Cobrança do Imposto de Transmissão (ITD) em processos judiciais  
02.01.13.03 Gerir Representação Judicial

02.01.13.03.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.01.13.03.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.01.13.03.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.01.13.03.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.01.13.03.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.01.13.03.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda  
02.01.13.03.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.01.13.03.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.01.13.03.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.01.13.03.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.01.13.03.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.01.13.03.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.01.13.03.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.01.13.03.04.01 Gerir Audiências  
02.01.13.03.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.01.13.03.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.01.13.03.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.01.13.03.04.05 Gerir Sustentação Oral  
02.01.13.03.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

#### **02.01.14 Gerir Atuação no Gabinete da Coordenadoria Geral das Procuradorias Regionais**

02.01.14.01 Analisar Pedidos de Cancelamento de Dívidas  
02.01.14.02 Auxiliar a Corregedoria nas Correções dos Acervos  
02.01.14.03 Gerir Análise de Pedidos de Suspensão de Exigibilidade  
02.01.14.04 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição de Processos

02.01.14.05 Gerir Arquivamento de Processos nas Regionais  
02.01.14.06 Gerir Expedição de Ofícios para Órgãos Internos e Externos à PGE  
02.01.14.07 Gerir o Acompanhamento das Execuções Fiscais  
02.01.14.08 Gerir o Envio de Citações, Intimações e Processos Administrativos para o Interior  
02.01.14.09 Gerir Parcelamento de Dívidas  
02.01.14.10 Gerir Protesto de Dívidas

#### **02.02 GERIR COBRANÇA DA DÍVIDA ATIVA**

02.02.01 Atendimento ao Público  
02.02.02 Gerir Atuação em Falências e Recuperações Judiciais  
02.02.03 Gerir Cancelamento de Dívidas  
02.02.04 Gerir Emissão e Análise de Certidões Negativas  
02.02.05 Gerir Inscrição em Dívida Ativa  
02.02.06 Gerir Parcelamento de Dívidas  
02.02.07 Gerir Protesto de Dívidas  
02.02.08 Gerir Protocolo de Requerimentos Administrativos

#### **02.02.09 Gerir Representação Judicial**

02.02.09.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.02.09.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.02.09.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.02.09.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.02.09.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.02.09.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

02.02.09.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais  
02.02.09.03 Gerir Decisão Judicial e Execução  
02.02.09.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.02.09.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.02.09.03.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.02.09.03.04 Gerir Precatário Judicial  
02.02.09.03.05 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)  
02.02.09.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais  
02.02.09.04.01 Gerir Audiências  
02.02.09.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.02.09.04.03 Gerir Protocolo de Petições  
02.02.09.04.04 Gerir Sustentação Oral  
02.02.09.05 Gerir Embargos  
02.02.09.06 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)  
02.02.09.07 Gerir Execução Fiscal  
02.02.09.07.01 Gerir Execuções no Acervo Comum  
02.02.09.07.02 Gerir Execuções no Grupo de Grandes Devedores  
02.02.09.07.03 Gerir Execuções no Grupo de Trabalho de Massa  
02.02.09.08 Gerir Núcleo de Ações Fiscais Estratégicas

#### **02.03 GERIR COBRANÇA DO IMPOSTO DE TRANSMISSÃO (ITD) EM PROCESSOS JUDICIAIS**

02.03.01 Atendimento a partes e advogados  
02.03.02 Gerir Manifestação em Inventários Judiciais  
02.03.03 Gerir Manifestação em Partilhas Judiciais

#### **02.04 GERIR REPRESENTAÇÃO JUDICIAL NA PROCURADORIA DA CAPITAL FEDERAL (PG-13)**

02.04.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo  
02.04.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.04.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.04.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.04.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.04.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

02.04.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais

02.04.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

02.04.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.04.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.04.03.03 Gerir Precatário Judicial  
02.04.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

02.04.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais

02.04.04.01 Gerir Audiências  
02.04.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.04.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.04.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.04.04.05 Gerir Sustentação Oral

02.04.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

## **02.05 GERIR REPRESENTAÇÃO JUDICIAL NA PROCURADORIA DE PATRIMÔNIO E MEIO AMBIENTE (PG-06)**

02.05.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo

- 02.05.01.01 Gerir Classificação de Processos
- 02.05.01.02 Gerir Distribuição de Processos
- 02.05.01.03 Gerir Informações Complementares
- 02.05.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes
- 02.05.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

02.05.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais

02.05.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

- 02.05.03.01 Gerir Indicadores de Êxito
- 02.05.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)
- 02.05.03.03 Gerir Precatário Judicial
- 02.05.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

02.05.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais

- 02.05.04.01 Gerir Audiências
- 02.05.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais
- 02.05.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados
- 02.05.04.04 Gerir Protocolo de Petições
- 02.05.04.05 Gerir Sustentação Oral

02.05.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

## **02.06 GERIR REPRESENTAÇÃO JUDICIAL NA PROCURADORIA DE PESSOAL (PG-04)**

02.06.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo

- 02.06.01.01 Gerir Classificação de Processos
- 02.06.01.02 Gerir Distribuição de Processos
- 02.06.01.03 Gerir Informações Complementares
- 02.06.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes
- 02.06.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

02.06.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais

02.06.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

- 02.06.03.01 Gerir Indicadores de Êxito
- 02.06.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)
- 02.06.03.03 Gerir Precatário Judicial
- 02.06.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

02.06.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais

- 02.06.04.01 Gerir Audiências
- 02.06.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais
- 02.06.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados
- 02.06.04.04 Gerir Protocolo de Petições
- 02.06.04.05 Gerir Sustentação Oral

02.06.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

## **02.07 GERIR REPRESENTAÇÃO JUDICIAL NA PROCURADORIA DE SERVIÇOS DE SAÚDE (PG- 16)**

### 02.07.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo

- 02.07.01.01 Gerir Classificação de Processos
- 02.07.01.02 Gerir Distribuição de Processos
- 02.07.01.03 Gerir Informações Complementares
- 02.07.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes
- 02.07.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

### 02.07.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais

### 02.07.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

- 02.07.03.01 Gerir Indicadores de Êxito
- 02.07.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)
- 02.07.03.03 Gerir Precatório Judicial
- 02.07.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

### 02.07.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais

- 02.07.04.01 Gerir Audiências
- 02.07.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais
- 02.07.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados
- 02.07.04.04 Gerir Protocolo de Petições
- 02.07.04.05 Gerir Sustentação Oral

### 02.07.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

## **02.08 GERIR REPRESENTAÇÃO JUDICIAL NA PROCURADORIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS (PG-08)**

### 02.08.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo

- 02.08.01.01 Gerir Classificação de Processos
- 02.08.01.02 Gerir Distribuição de Processos
- 02.08.01.03 Gerir Informações Complementares
- 02.08.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes
- 02.08.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

### 02.08.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais

### 02.08.02.01 Gerir movimentação dos processos dentro da especializada

### 02.08.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

- 02.08.03.01 Gerir Indicadores de Êxito
- 02.08.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)
- 02.08.03.03 Gerir Precatório Judicial
- 02.08.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

### 02.08.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais

- 02.08.04.01 Gerir Audiências
- 02.08.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais

02.08.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.08.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.08.04.05 Gerir Sustentação Oral

02.08.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

02.08.06 Gerir Pedido de informações dos órgãos

02.09 Gerir Representação Judicial na Procuradoria Previdenciária (PG-07)

02.09.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo

02.09.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.09.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.09.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.09.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.09.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

02.09.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais

02.09.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

02.09.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.09.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.09.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.09.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

02.09.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais

02.09.04.01 Gerir Audiências  
02.09.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais  
02.09.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados  
02.09.04.04 Gerir Protocolo de Petições  
02.09.04.05 Gerir Sustentação Oral

02.09.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

## **02.10 GERIR REPRESENTAÇÃO JUDICIAL NA PROCURADORIA TRABALHISTA (PG-10)**

02.10.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo

02.10.01.01 Gerir Classificação de Processos  
02.10.01.02 Gerir Distribuição de Processos  
02.10.01.03 Gerir Informações Complementares  
02.10.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes  
02.10.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

02.10.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais

02.10.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

02.10.03.01 Gerir Indicadores de Êxito  
02.10.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)  
02.10.03.03 Gerir Precatório Judicial  
02.10.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

02.10.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais

02.10.04.01 Gerir Audiências

02.10.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais

02.10.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados

02.10.04.04 Gerir Protocolo de Petições

02.10.04.05 Gerir Sustentação Oral

02.10.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

### **02.11 GERIR REPRESENTAÇÃO JUDICIAL NA PROCURADORIA TRIBUTARIA (PG-03)**

02.11.01 Gerir Análise Inicial, Classificação e Distribuição do Processo

02.11.01.01 Gerir Classificação de Processos

02.11.01.02 Gerir Distribuição de Processos

02.11.01.03 Gerir Informações Complementares

02.11.01.04 Gerir Pesquisa de Precedentes

02.11.01.05 Gerir Registro do Valor Econômico Estimado da Demanda

02.11.02 Gerir Atualizações, Intimações e Impulsos Processuais

02.11.03 Gerir Decisão Judicial e Execução

02.11.03.01 Gerir Indicadores de Êxito

02.11.03.02 Gerir Orientação de Cumprimento de Julgado (OCJ)

02.11.03.03 Gerir Precatório Judicial

02.11.03.04 Gerir Requisição de Pequeno Valor (RPV)

02.11.04 Gerir Elaboração e Apresentação das Defesas Judiciais

02.11.04.01 Gerir Audiências

02.11.04.02 Gerir Pedido de Dispensa de Defesa e Recursos Judiciais

02.11.04.03 Gerir Pedido de Informações aos Órgãos e Entes representados

02.11.04.04 Gerir Protocolo de Petições

02.11.04.05 Gerir Sustentação Oral

02.11.05 Gerir Encerramento do Processo (Arquivamento)

### **02.12 GERIR SISTEMA JURÍDICO ESTADUAL**

02.12.01 Gerir Celebração de Convênios

02.12.02 Gerir Consultoria Jurídica

02.12.02.01 Gerir Manifestação em Pareceres

02.12.02.01.01 Gerir Aprovação dos Pareceres (Procurador-Chefe)

02.12.02.01.02 Gerir Distribuição dos Processos para Parecer

02.12.02.01.03 Gerir Elaboração de Pareceres

02.12.02.01.04 Gerir Encaminhamento do Parecer

02.12.02.01.05 Gerir Visto dos Pareceres (PG-02)

02.12.03 Gerir Elaboração de Enunciados

02.12.04 Gerir Elaboração de Minutas-Padrão

02.12.05 Gerir Elaboração de Normativos

02.12.06 Gerir Ofícios

02.12.07 Gerir Orientação Administrativa ao Sistema Jurídico

02.12.08 Orientar Administração para aprimoramento de seus processos de controle interno

02.12.09 Orientar Administração para prevenção de litígios

02.12.09.01 Câmara Administrativa de Solução de Conflitos - CASC

02.12.09.02 Câmara de Resolução de Litígios de Saúde - CRLS

02.12.09.03 Outras soluções alternativas

02.12.10 Planejamento e estruturação das Assessorias Jurídicas

### **03 - PROCESSOS DE SUPORTE DIRETO ÀS ATIVIDADES-FIM DA PGE**

#### **03.01 GERIR APOIO AO USUÁRIO DO PROCESSO ELETRÔNICO**

#### **03.02 GERIR AVALIAÇÕES, PERÍCIAS E PARECERES**

03.02.01 Emitir pareceres e laudos

03.02.02 Gerir avaliação administrativa de processo não judicial

03.02.03 Realizar vistorias

#### **03.03 GERIR CADASTRAMENTO DE PROCESSOS**

#### **03.04 GERIR CÁLCULO DE HONORÁRIOS**

#### **03.05 GERIR CÁLCULOS E PERÍCIAS JUDICIAIS**

03.05.01 Cálculo e Perícias Contábeis em Matérias de Pessoal

03.05.02 Cálculo e Perícias Contábeis em Matérias de Serviços Públicos

03.05.03 Cálculo e Perícias Contábeis em Matérias de Patrimônio e Meio Ambiente

03.05.04 Cálculo e Perícias Contábeis em Matérias Previdenciárias

03.05.05 Cálculo e Perícias Contábeis em Matérias Trabalhistas

03.05.06 Cálculo e Perícias Contábeis em Matérias Tributárias

#### **03.06 GERIR MANDADOS**

03.06.01 Gerir Mandados Eletrônicos

03.06.02 Gerir Mandados Físicos

03.06.03 Gerir Publicação

#### **03.07 GERIR PROTOCOLO GERAL**

03.07.01 Gerir Entrada de Correspondências

03.07.02 Gerir Entrada de Ofícios

03.07.03 Gerir Entrada de Processos Administrativos

03.07.04 Gerir Entrada de Processos Judiciais do TJ

03.07.05 Gerir Saída de Correspondências

03.07.06 Gerir Saída de Ofícios

03.07.07 Gerir Saída de Processos Administrativos e Ofícios

03.07.08 Gerir Saída de Processos Judiciais do TJ

## 04 - PROCESSOS DE SUPORTE INDIRETO ÀS ATIVIDADES DA PGE

### 04.01 CEJUR - GERIR DESENVOLVIMENTO E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL E INFORMAÇÃO JURÍDICO-ADMINISTRATIVA - PG 09

04.01.01 Gerir Biblioteca

04.01.02 Gerir ESAP

04.01.02.01 Gerir Eventos

04.01.02.02 Gerir PAIS/PGE

04.01.02.03 Gerir Pós-Graduação

04.01.02.04 Gerir Residência Jurídica

04.01.02.05 Gerir Revista de Direito da Procuradoria

04.01.03 Gerir Estágios

04.01.03.01 Gerir Avaliação

04.01.03.02 Gerir Admissão de Estagiários

04.01.03.03 Gerir Colação de Grau

04.01.03.04 Gerir Concursos

04.01.03.05 Gerir Emissão de Certidões e Certificados

04.01.03.06 Gerir Entrega de Declaração de Matrícula

04.01.03.07 Gerir Entrega de Relatório Semestral

04.01.03.08 Gerir Frequência

04.01.03.09 Gerir Pagamento da Bolsa Auxílio e Auxílio Transporte

04.01.03.10 Gerir PAIS-PGE (Biometria)

04.01.03.11 Gerir Período de Repouso

04.01.04 Gerir Gabinete

04.01.04.01 Gerir Acesso à Informação

04.01.04.02 Gerir Arquivo Cejur

04.01.04.03 Gerir Concursos

04.01.04.04 Gerir Controle de Inscrição e Frequência (cursos de línguas)

04.01.04.05 Gerir Emissão de Passagens Aéreas

04.01.04.06 Gerir Eventos

04.01.04.07 Gerir Pesquisa Jurídica

04.01.05 Gerir Pareceres, Promoções e Resoluções da PGE

04.01.06 Gerir Planejamento, Execução e Divulgação da Comunicação do CEJUR

04.01.07 Gerir Recursos Financeiros e Orçamentários

04.01.07.01 Gerir Contratos com Agências de Viagens

04.01.07.02 Gerir Contratos de Livros Nacionais e Importados

04.01.07.03 Gerir Contratos de Pagamentos a Professores (Ministram aulas)

04.01.07.04 Gerir Contratos de Periódicos (Revistas e Jornais)

04.01.07.05 Gerir Contratos de Serviços Diversos

04.01.07.06 Gerir Contratos de Software para Biblioteca

04.01.07.07 Gerir Cursos de Aperfeiçoamento (Brasil e Exterior)

04.01.07.08 Gerir diárias (Brasil e Exterior)

04.01.07.09 Gerir Honorários

04.01.08 Gerir Revista de Direito

## **04.02 GERIR ARQUIVO GERAL**

## **04.03 GERIR BENS E SERVIÇOS**

04.03.01 Gerir Almoxarifado

04.03.01.01 Gerir Entrega de Material para o Usuário Final

04.03.01.02 Gerir Guarda e Reposição de Material

04.03.02 Gerir Fiscalização de Contratos

04.03.03 Gerir o Levantamento de Bens e o Desenvolvimento das Especificações Técnicas

04.03.04 Gerir Patrimônio

04.03.04.01 Gerir Bens Imóveis

04.03.04.02 Gerir Bens Móveis

04.03.05 Gerir Serviços

04.03.05.01 Acesso nos Edifícios

04.03.05.02 Áreas de Lanches e Refeições

04.03.05.03 Elevadores

04.03.05.04 Limpeza

04.03.05.04.01 Para a Sede Geral

04.03.05.04.02 Para as demais unidades

04.03.05.05 Malotes dos Correios

04.03.05.06 Manutenção Predial

04.03.05.06.01 Para a Sede Geral

04.03.05.06.02 Para as demais unidades

04.03.05.07 Posto Médico

04.03.05.08 Refrigeração dos Ambientes

04.03.05.08.01 Para a Sede Geral

04.03.05.08.02 Para as demais unidades

04.03.05.09 Sustentabilidade

04.03.05.10 Telefonia

## **04.04 GERIR COMUNICAÇÃO**

04.04.01 Gerir Comunicação Externa

04.04.01.01 Gerir Comunicação com a Imprensa

04.04.01.02 Gerir Comunicação com outros órgãos

04.04.01.03 Gerir contato@pge

04.04.01.04 Gerir Portal Externo (site)

04.04.01.05 Gerir Redes Sociais

04.04.02 Gerir Comunicação Interna

04.04.02.01 Gerir Avisos Internos (cartazes)

- 04.04.02.02 Gerir Boletim Interno
- 04.04.02.03 Gerir Comunicado de Acompanhamento de Projetos e Ações
- 04.04.02.04 Gerir Espaço PGE
- 04.04.02.05 Gerir PGEmail (email interno)
- 04.04.02.06 Gerir Portal PGE (intranet)

#### **04.05 GERIR CONTROLE INTERNO - AUDITORIA**

#### **04.06 GERIR DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

- 04.06.01 Gerir Estratégia
- 04.06.02 Gerir Estrutura Funcional
- 04.06.03 Gerir Indicadores de Desempenho e de Resultado
- 04.06.04 Gerir Padronização de Documentos
- 04.06.05 Gerir Portfólio de Projetos
- 04.06.06 Gerir Rotinas Internas

#### **04.07 GERIR DIRETORIA DE GESTÃO**

- 4.07.01 Gerir Procedimentos Padronizados

#### **04.08 GERIR E PROMOVER CONTRATAÇÕES**

- 04.08.01 Criação de cronograma de compras/contratação
  - 04.08.01.01 Plano anual de contratações
- 04.08.02 Elaborar Termo de Referência

- 04.08.03 Gerir a Preparação de Procedimentos de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade e Procedimentos Licitatórios

- 04.08.03.01 Realizar Certame
- 04.08.03.02 Realizar Pesquisa de Mercado

- 04.08.04 Gerir Atas de Registro de Preços próprias
- 04.08.05 Gerir e alimentar sistemas de controle
- 04.08.06 Gerir o apoio contábil à fiscalização dos contratos

- 04.08.06.01 Considerar o acompanhamento da execução por pesquisa de satisfação

- 04.08.07 Gerir os contratos celebrados
- 04.08.08 Gerir os procedimentos de adesão a Atas de Registro de Preços externas
  - 04.08.08.01 Elaborar Termo de Referência
  - 04.08.08.02 Realizar Consulta para autorização do órgão gerenciador e do fornecedor
  - 04.08.08.03 Realizar Demais Procedimentos Formais
  - 04.08.08.04 Realizar Pesquisa de Mercado

- 04.08.09 Realizar demais procedimentos preparatórios

#### **04.09 GERIR ORÇAMENTO E FINANÇAS**

- 04.09.01 Gerir a Elaboração dos Processos Orçamentários
- 04.09.02 Gerir a Prestação Anual de Contas
- 04.09.03 Gerir as Reservas Orçamentárias

04.09.04 Gerir Empenho  
04.09.05 Gerir os Saldos Financeiros

04.09.05.01 Gestão do FUNPERJ

04.09.06 Gerir os Saldos Orçamentários  
04.09.07 Gerir Pagamento

#### **04.10 GERIR PESSOAS**

04.10.01 Gerir Afastamentos

04.10.01.01 Gerir Afastamento Eleitoral  
04.10.01.02 Gerir Licença Gestante/Amamentação  
04.10.01.03 Gerir Licença Médica - Servidores do Quadro  
04.10.01.04 Gerir Licença Médica - Servidores Extra-quadro  
04.10.01.05 Gerir Licença Sem Vencimento  
04.10.01.06 Gerir Perícias Médicas de Servidores do Quadro/Procuradores

04.10.02 Gerir Auxílios

04.10.02.01 Elaborar Auxílio Educação  
04.10.02.02 Elaborar Auxílio Funeral  
04.10.02.03 Elaborar Auxílio Refeição / Alimentação  
04.10.02.04 Elaborar Auxílio Saúde  
04.10.02.05 Elaborar Auxílio Transporte  
04.10.02.06 Gerir Diárias e Passagens

04.10.03 Gerir Benefícios

04.10.03.01 Conceder Abono de Permanência  
04.10.03.02 Conceder Adicional de Qualificação  
04.10.03.03 Conceder Férias  
04.10.03.04 Conceder Licença para Estudos - Procuradores  
04.10.03.05 Conceder Licença Prêmio

04.10.04 Gerir Cadastro Funcional

04.10.04.01 Averbar Tempo de Serviço/Contribuição  
04.10.04.02 Exonerar Cargos em Comissão - Servidores e Procuradores do Quadro  
04.10.04.03 Implantar Descontos de Pensão Alimentícia  
04.10.04.04 Implantar Isenção do Desconto / Inclusão de Dependentes para Fins de imposto de renda  
04.10.04.05 Nomear e Implantar Cargos em Comissão - Servidores e Procuradores do Quadro  
04.10.04.06 Promover / Progredir Servidores e Procuradores  
04.10.04.07 Remover / Alterar Lotação de Servidores e Procuradores  
04.10.04.08 Solicitar Cessão de Servidor

04.10.04.08.01 Designar Servidor Cedido

04.10.05 Gerir Capacitação, Treinamento e Acolhimento

04.10.05.01 Acolher Novos Servidores e Procuradores  
04.10.05.02 Avaliar Estágio Probatório

04.10.05.03 Avaliar Gratificação de Remuneração Variável - GRV  
04.10.05.04 Avaliar Promoção/Progressão  
04.10.05.05 Ofertar e Realizar Cursos/Capacitação para Servidores e Procuradores  
04.10.05.06 Fundação para a Infância e Adolescência (FIA)  
04.10.05.07 Supervisionar Adolescentes - FIA

04.10.06 Gerir Encerramento de Folha  
04.10.06.01 Elaborar Encerramento de Folha por Óbito - Pensionista Especial  
04.10.06.02 Elaborar Encerramento de Folha por Óbito - Servidor Ativo  
04.10.06.03 Elaborar Encerramento de Folha por Óbito - Servidor Inativo  
04.10.06.04 Elaborar Encerramento de Folha de Servidor Ativo (por exoneração)

04.10.07 Gerir Folha de Pagamento Mensal  
04.10.07.01 Gerir Atividades Pós-Cálculo  
04.10.07.02 Gerir Atividades Pós-Processamento - Carga e Auditoria de Consignações; - Contagem e Auditoria de Triênio  
04.10.07.03 Gerir Atividades Pré-Cálculo  
04.10.07.04 Gerir Cálculo Total da Folha  
04.10.07.05 Gerir Consolidação da Folha

04.10.08 Gerir Pagamentos

04.10.08.01 Implantar Ajuda de Custo para Exercício Nova Unidade (desde que previstas em regulamento).  
04.10.08.02 Implantar Gratificação de Remuneração Variável - GRV  
04.10.08.03 Implantar Gratificação por Acréscimo de Atribuições

04.10.08.04 Implantar Pagamento de Estagiários e Residentes  
04.10.08.05 Implantar Pagamento de Servidores/Procuradores  
04.10.08.06 Implantar Renúncia de Férias

04.10.09 Gerir Processamento da Folha de Pagamento

04.10.10 Gerir Provimentos / Vacâncias  
04.10.10.01 Conceder Aposentadoria  
04.10.10.02 Elaborar Avaliações periódicas de promoção e desempenho e de estágio probatório.  
04.10.10.03 Exonerar Cargo em Comissão - Servidor Extraquadro  
04.10.10.04 Exonerar Servidor de Cargo de Provimento Efetivo  
04.10.10.05 Nomear e Implantar Cargos em Comissão de Servidor Extraquadro  
04.10.10.06 Nomear, Dar Posse e Implantar Servidores Oriundos de Concurso Público  
04.10.11 Gerir Seleção, Distribuição e Vínculo Funcional de Residentes, Estagiários e Adolescentes - FIA

04.10.11.01 Gerir Adolescentes - FIA  
04.10.11.02 Gerir Estagiários  
04.10.11.03 Gerir Residentes

04.10.12 Gerir Solicitações de Declarações/Certidões

04.10.12.01 Emitir Certidão de Tempo de Contribuição - CTC  
04.10.12.02 Emitir Declarações Diversas ou Certidões de Inteiro Teor de Processos

#### **04.11 GERIR PROCESSOS CONTÁBEIS**

- 04.11.01 Gerir a Contabilização e Execução Orçamentária
- 04.11.02 Gerir a Elaboração, Controle e Acompanhamento das Contas Mensais
- 04.11.03 Gerir a Prestação de Contas
- 04.11.04 Gerir Controle Contábil dos Contratos e Garantias
- 04.11.05 Gerir Controle Orçamentário, Contábil e Financeiro da Folha de Pagamento
- 04.11.06 Gerir o Controle Interno
- 04.11.07 Gerir os Tributos e Obrigações Acessórias

#### **04.12 GERIR PROJETOS DE ARQUITETURA E OBRAS**

- 04.12.01 Especificar Mobiliários
- 04.12.02 Gerir Layout dos postos internos de trabalho
  - 04.12.02.01 Configurar Layout das Procuradorias Regionais
  - 04.12.02.02 Configurar Layout da Procuradoria na Capital Federal
  - 04.12.02.03 Configurar Layout de Imóveis sob Gestão da PGE
  - 04.12.02.04 Configurar Layout da Sede
- 04.12.03 Gerir projetos de modificações no Edifício-Sede
- 04.12.04 Gerir projetos externos financiados ou apoiados pela PGE
- 04.12.05 Gerir projetos na Procuradoria na Capital Federal
- 04.12.06 Gerir projetos nas Procuradorias Regionais

#### **04.13 GERIR SEGURANÇA E FROTA**

- 04.13.01 Gerir Frota
- 04.13.02 Gerir Segurança Física de Pessoas
  - 04.13.02.01 Gerir Segurança Física de Pessoas da Capital Federal
  - 04.13.02.02 Gerir Segurança Física de Pessoas da Sede
  - 04.13.02.03 Gerir Segurança Física de Pessoas das Regionais
- 04.13.03 Gerir Segurança Patrimonial
  - 04.13.03.01 Gerir Segurança Patrimonial da Capital Federal
  - 04.13.03.02 Gerir Segurança Patrimonial da Sede
  - 04.13.03.03 Gerir Segurança Patrimonial das Regionais

#### **04.14 GERIR TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

- 04.14.01 Gerir Serviços e Projetos
- 04.14.02 Gerir as Mudanças Tecnológicas e Serviços
  - 04.14.02.01 Avaliar e implantar mudanças
  - 04.14.02.02 Documentar mudanças
  - 04.14.02.03 Executar mudanças
- 04.14.03 Gerir Desenvolvimento de Software
- 04.14.04 Gerir Melhoria Contínua dos Serviços
  - 04.14.04.01 Monitorar, Avaliar e Medir - Qualidade

04.14.04.02 Teste de Carga - Qualidade  
04.14.04.03 Teste de Stress - Qualidade e Desempenho  
04.14.04.04 Testes de Desempenho - Qualidade

04.14.05 Gerir Operação de Serviços

04.14.05.01 Manter a Infraestrutura Tecnológica  
04.14.05.02 Realizar Atendimento Técnico - Help Desk  
04.14.05.03 Realizar Suporte Técnico - 2º Nível

04.14.06 Gerir Soluções Tecnológicas e Serviços  
04.14.07 Gerir Sustentação de Software

## 05 - PROCESSOS DE INTERAÇÃO COM OS ÓRGÃOS DE GOVERNO

(Análise sobre as oportunidades de melhoria e sugestões apresentadas pelas Secretarias de Estado)

05.01 Defensoria Pública Geral do Estado  
05.02 Governadoria do Estado  
05.03 Secretaria de Estado da Casa Civil e Desenvolvimento Econômico – CASA CIVIL  
05.04 Secretaria de Estado da Cultura - SEC  
05.05 Secretaria de Estado de Administração Penitenciária - SEAP  
05.06 Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento – SEAPPA  
05.07 Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia Inovação e Desenvolvimento Social - SECTIDS

05.08 Secretaria de Estado de Defesa Civil - SEDEC  
05.09 Secretaria de Estado de Direitos Humanos e Políticas para Mulheres e Idosos - SEDHMI  
05.10 Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC  
05.11 Secretaria de Estado de Esporte, Lazer e Juventude - SEEJE  
05.12 Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento - SEFAZ  
05.13 Secretaria de Estado de Governo - SEGOV  
05.14 Secretaria de Estado de Obras - SEOBRAS  
05.15 Secretaria de Estado de Saúde - SES  
05.16 Secretaria de Estado de Segurança - SESEG  
05.17 Secretaria de Estado de Trabalho e Renda - SETRAB  
05.18 Secretaria de Estado de Transportes - SETRANS  
05.19 Secretaria de Estado de Turismo - SETUR  
05.20 Secretaria de Estado do Ambiente - SEA  
05.21 Vice-Governadoria do Estado

### Identificação: Recursos

01. Recursos Financeiros  
02. Recursos Humanos  
03. Recursos Materiais  
04. Recursos Normativos  
05. Recursos Tecnológicos

## ETAPA 2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

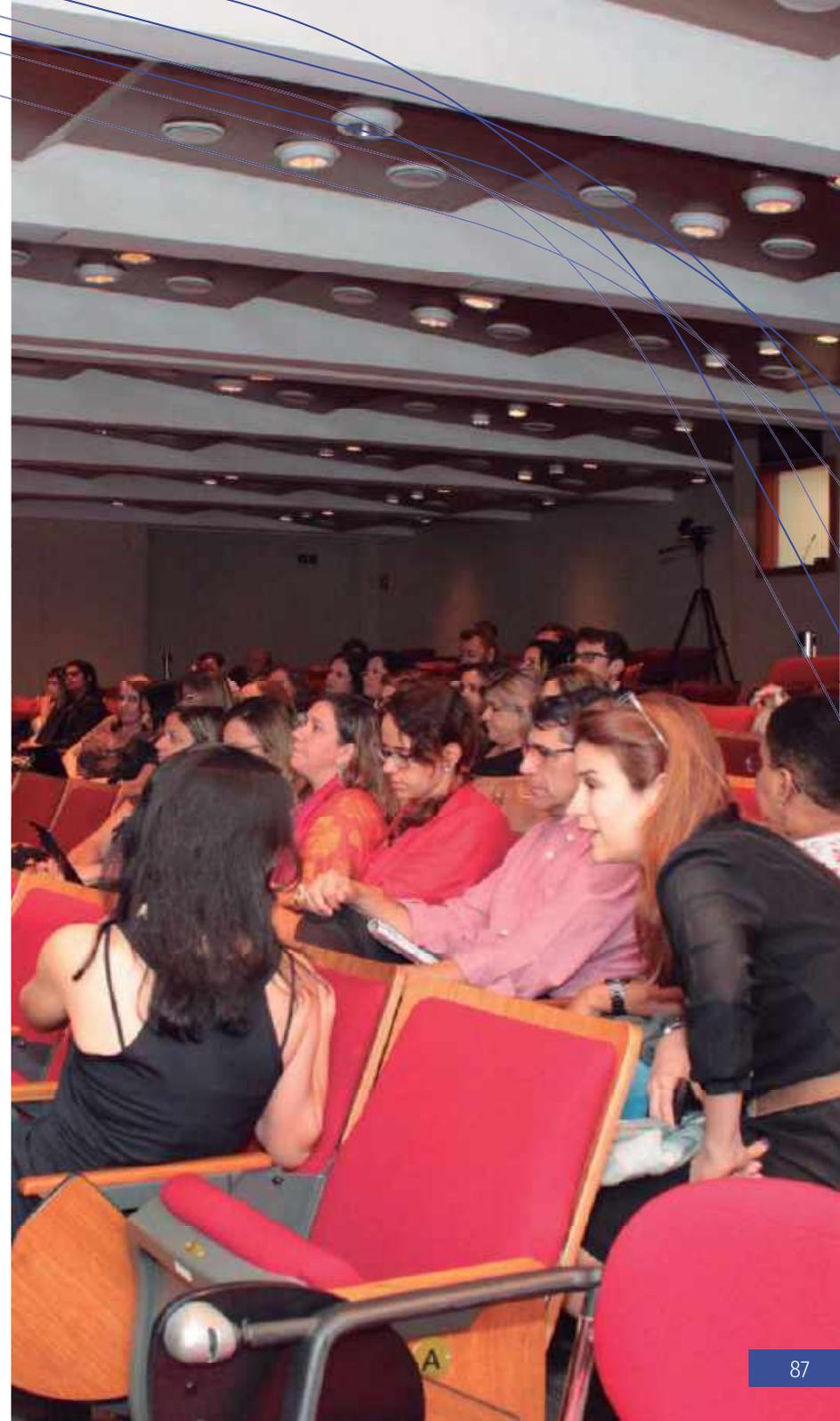
O evento de apresentação inicial do projeto **PGE 2030** para todos os Procuradores e Servidores no dia 20 de setembro de 2017, como mencionado, deu início ao diagnóstico estratégico.

Além da apresentação inicial, os membros da PGE-RJ tomaram conhecimento da fase de Diagnóstico Estratégico por meio de cartazes, e-mail e da participação no 1º workshop, que contou com a presença de 143 participantes. Para aqueles que não puderam comparecer, o Grupo de Controle realizou diversos treinamentos pontuais de forma presencial, e também houve disponibilização no portal interno de um passo-a-passo para o cadastro das avaliações no sistema.

Nesta etapa, todos os membros da PGE-RJ tiveram oportunidade de participar (foram gerados login e senhas de acesso para todos, com encaminhamento ao respectivo e-mail funcional), bem como os órgãos da Administração Pública, como já ressaltado.

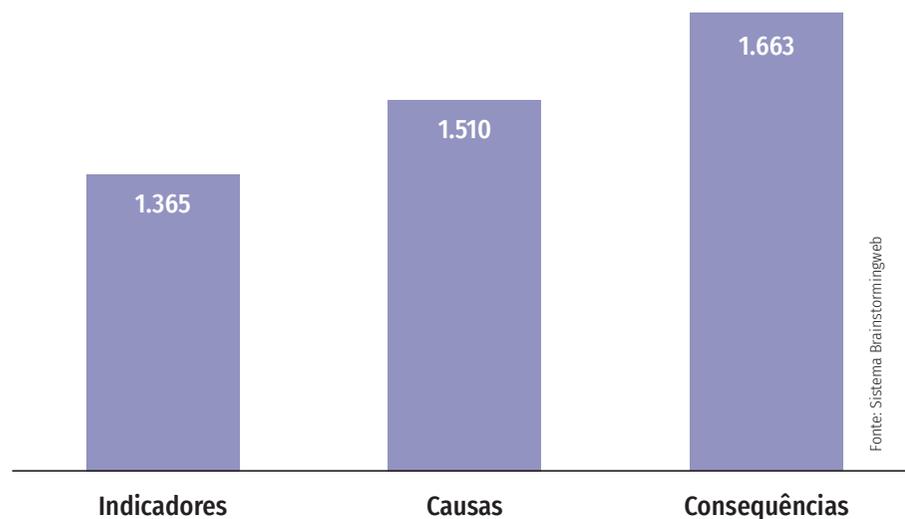
O **engajamento dos participantes** e as contribuições dos integrantes da Administração Pública culminou na proposição de **1.365 indicadores**, com **1.510 causas** e **1.663 consequências**.

Para fins de esclarecimento, nesta etapa o termo **indicadores** se refere ao **critério utilizado** pelo participante **para avaliar** positiva ou negativamente determinado processo ou recurso da Instituição, tendo por parâmetro a estrutura organizacional e os processos internos acima elencados. A partir desta avaliação, cada indicador, para ser considerado válido, demandava o lançamento de ao menos uma causa e uma consequência para a avaliação positiva ou negativa realizada.



O sucesso desta etapa foi fundamental para o desdobramento do projeto, pois foram coletadas valiosas informações que subsidiaram o restante de todo o projeto, possibilitando a construção de um Plano Estratégico com visão de futuro e foco em resultados, refletindo a integração e participação dos membros da Procuradoria Geral do Estado.

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



### ETAPA 3 VISÃO ESTRATÉGICA

A etapa seguinte envolveu a análise da visão de presente e da visão de futuro da PGE-RJ, após validação dos indicadores, causas e consequências por especialistas de cada área analisada. Neste ponto, relevante ressaltar que, para garantir a legitimidade do processo e possibilitar a realização de considerações indistintamente por todos os integrantes da Instituição, foi assegurado através do software a integridade das informações lançadas e sigilo quanto aos subscritores.

Além disso, as validações realizadas pelos conhecedores dos processos internos ocorreu apenas sob o prisma da correção técnica das considerações, no sentido de se afastar lançamentos faticamente equivocados. Entretanto, avaliações subjetivas e pontos de vista relacionados às áreas, acaso tecnicamente corretos, foram mantidos a despeito de eventual divergência de opinião do líder da área, procedimento este que garante a reflexão efetiva sobre as considerações lançadas, traz legitimidade e viabiliza a prospecção de soluções contínuas e de longo prazo, uma vez que definidas em conjunto com todos os integrantes da PGE-RJ, e não apenas a partir da visão daqueles que circunstancialmente ocupam as posições de liderança.

#### 3.1. Visão de presente

Assim, na fase relacionada à **visão de presente**, os membros da PGE-RJ propuseram **medidas para a solução dos pontos fracos** identificados no Diagnóstico Estratégico e **manutenção dos pontos fortes** ressaltados.

Nesta fase foi registrado um total de **1.342 medidas**, que foram

posteriormente analisadas, e serviram de subsídio para criação de iniciativas estratégicas, posteriormente traduzidas em programas, projetos e ações, compondo o Plano Estratégico da PGE-RJ.

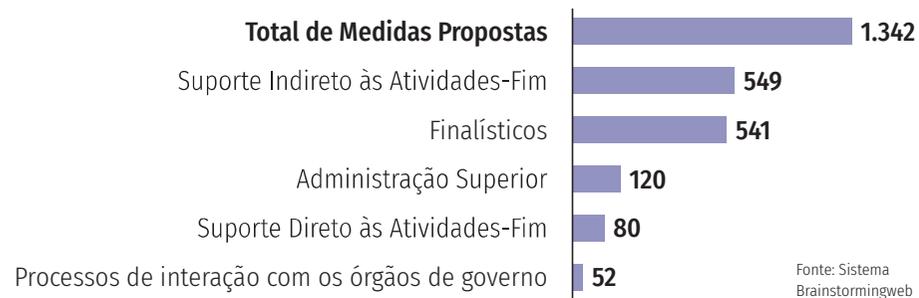
Vale elucidar os conceitos que diferenciam cada um destes produtos do Plano Estratégico:

Programa - é um conjunto de projetos interligados a serem executados de forma coordenada;

Projeto - é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo; e,

Ações - são atividades pontuais de menor complexidade.

#### MEDIDAS PROPOSTAS



Fonte: Sistema  
Brainstormingweb



Esta fase compreendeu também as soluções propostas para aproveitamento de oportunidades e tratamento de possíveis ameaças com relação aos atores e às variáveis externas. Quando se fala em atores, quer-se dizer órgãos, entidades e agentes que se relacionam direta ou indiretamente com a PGE-RJ, e, sob este aspecto, avaliou-se o modelo de atuação destes atores e as consequências importantes oriundas da sua relação com a PGE-RJ.

Já com relação às variáveis externas, foram avaliados os acontecimentos ambientais, econômicos, legais, políticos, sociais e tecnológicos que pudessem interferir positiva ou negativamente nas atividades da Instituição. Sob este prisma, foram elencadas medidas para que a PGE-RJ se valha das interferências positivas e busque minimizar os efeitos negativos, ou, ao menos, estar preparada para lidar com sua ocorrência.

### 3.2. Visão de futuro, simulação e gestão de futuro

O objetivo desta fase foi a identificação dos eventos futuros que poderão impactar a PGE-RJ positiva ou negativamente num horizonte de médio ou longo prazo. Para tanto, esta etapa valeu-se da “Pesquisa Delphi”, método científico de reconhecida credibilidade aplicado com a participação de especialistas externos à Instituição. No caso do **PGE 2030**, optou-se por também disponibilizar a pesquisa para os integrantes da Casa, com o objetivo de confrontar suas percepções com aquelas oriundas dos especialistas, bem como fomentar a ampla e irrestrita participação em todas as etapas do planejamento.

O desenvolvimento de todos os trabalhos realizados nesta fase está descrito com maior detalhamento em seção própria nominada “Cenários Prospectivos”.



#### **ETAPA 4 ANÁLISE DE MEDIDAS**

As medidas propostas na etapa de “Visão Estratégica” (tanto na fase “Visão de Presente” quanto na fase “Visão de Futuro”) foram tecnicamente avaliadas quanto à sua viabilidade de implantação, e posteriormente alocadas em agrupamentos denominados iniciativas estratégicas. Este procedimento visou assegurar que os futuros projetos contemplem as soluções propostas, e seu agrupamento permite que alguns projetos sejam capazes de atender demandas oriundas de diversos setores, ou mesmo decorrentes de causas diversas. Assim, é possível que um projeto atenda pontos reiteradamente apresentados na fase de diagnóstico por se tratarem de questões afetas a mais de uma área que podem ser tratadas e solucionadas conjuntamente.

#### **ETAPA 5 CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E DOS PLANOS DIRETORES**

As medidas avaliadas na etapa anterior foram agrupadas em 132 iniciativas estratégicas, que por sua vez foram aglutinadas nas 59 estratégias que compõem os 14 objetivos estratégicos e os 3 resultados finalísticos da PGE-RJ.

Cada uma das iniciativas estratégicas deverá ser implementada por meio de programas, projetos ou ações que compõem o Plano Estratégico.

Ainda nesta etapa foi construída a Identidade Institucional da PGE-RJ – missão, visão e valores – a partir de uma proposta apresentada a participantes da Casa, que discutiram amplamente cada um destes itens.



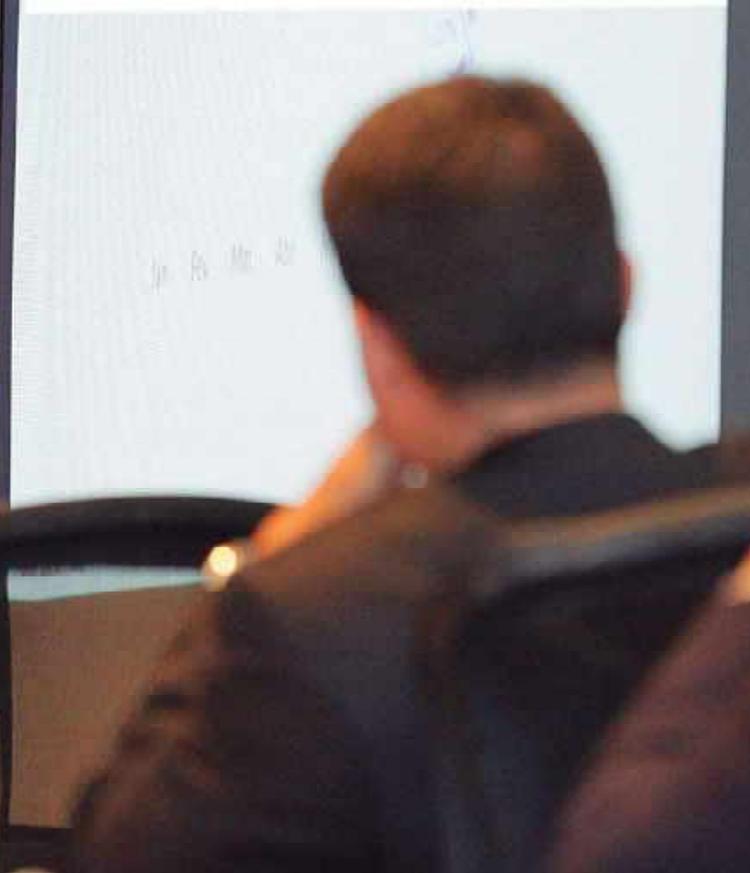
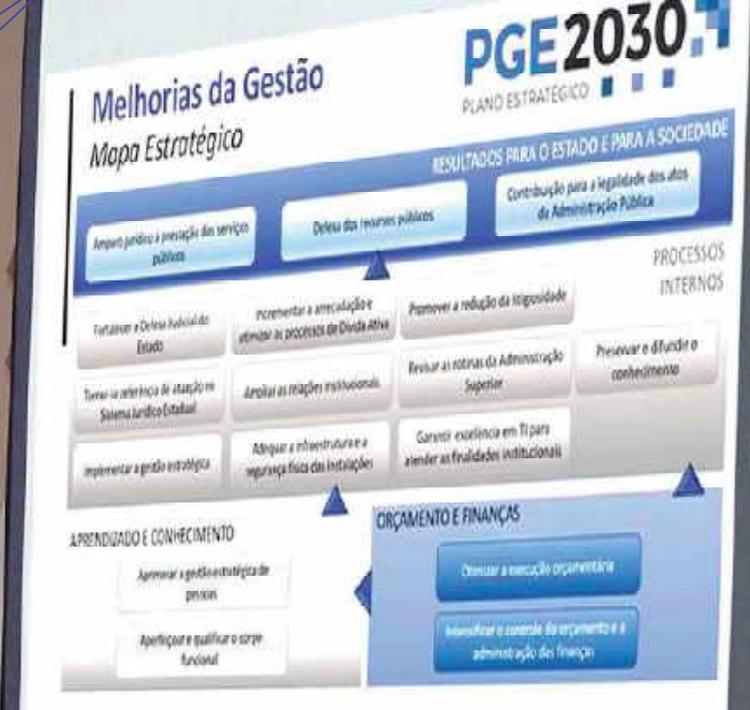
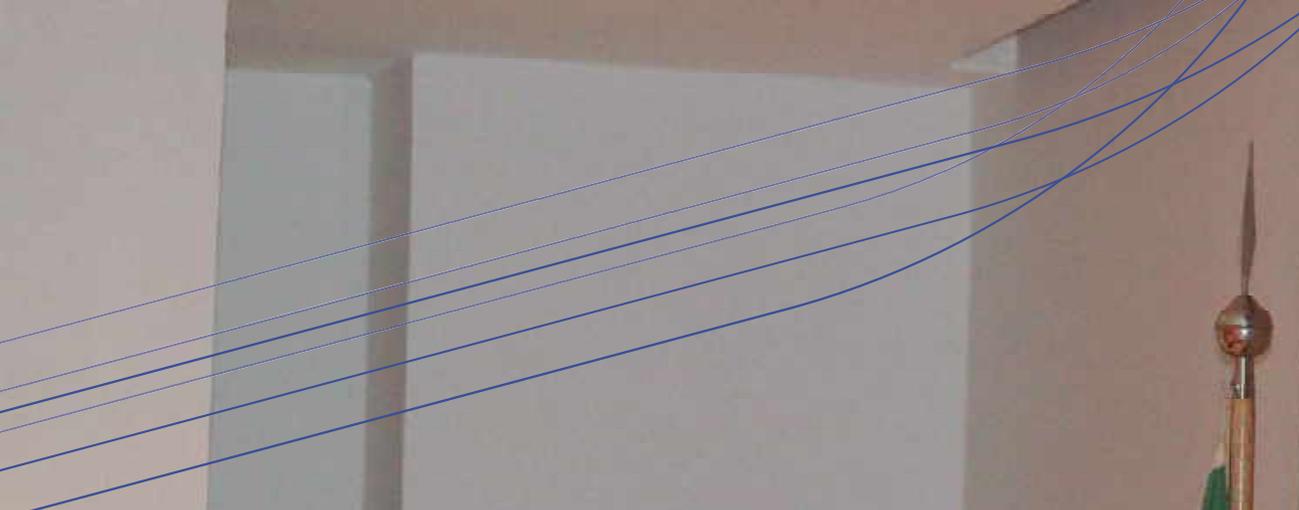




Como se pode perceber, o planejamento realizado não foi meramente atividade de organização de temas ou questões macro. Ao revés, desceu-se ao mais específico nível de processo interno, de recursos ou de atores externos para diagnosticar eventuais problemas; depois, propôs-se soluções para os temas aventados; por fim, foram sendo agrupadas estas soluções em iniciativas, estas em estratégias e por fim, as estratégias consolidadas em objetivos. Então, a partir destes insumos produzidos, foi possível a construção do Mapa Estratégico da PGE-RJ, demonstrado na seção “Identidade Institucional”.

Não é demais enfatizar: o mapa estratégico espelhado no presente trabalho guarda efetivamente correlação com um embasado estudo sobre as necessidades da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro para os próximos anos, realizado com a possibilidade de participação ampla e irrestrita de todos os Procuradores e Servidores, e contando com participação externa de atores que interagem frequentemente com a PGE-RJ.

Em paralelo às discussões, os integrantes das Gerências de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Financeira foram capacitados para construção de seus respectivos Planos Diretores, desdobrados a partir dos objetivos estratégicos da PGE-RJ. Cada um dos Planos Diretores contemplou estratégias institucionais, bem como as estratégias gerenciais de cada área. Este foi mais um importante passo na busca pela melhoria na gestão das áreas de suporte da Instituição. Na seção de ANEXOS ao presente trabalho, seguirão o Mapa Estratégico de Recursos Humanos, o Mapa Estratégico de Tecnologia da Informação e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).



No dia 20 de dezembro de 2017, em reunião a todos os Procuradores para apresentação das atividades realizadas pela Procuradoria Geral do Estado ao longo do ano de 2017, foram demonstrados os dados do projeto, bem como o Mapa Estratégico da PGE-RJ e o Mapa Estratégico de Tecnologia da Informação.

## **ETAPA 6 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Após as 05 (cinco) etapas de planejamento, seguiu-se à organização da futura gestão e execução dos projetos. Trata-se de atividade que certamente será, a partir da consolidação do projeto **PGE 2030**, um marco que demandará constante capacitação, aprimoramento, acompanhamento, revisão e controle. A etapa da gestão estratégica foi dividida em 3 (três) fases:

1. **Priorização das iniciativas estratégicas:** foram definidos critérios objetivos com suas respectivas faixas de valores e pesos estabelecidos. A partir daí, o Grupo de Controle, considerando ser composto de pessoas conhecedoras da quase totalidade dos processos, realizou uma análise prévia, e seu produto foi levado ao Grupo Decisor Estratégico para que pudesse realizar a priorização das iniciativas estratégicas a partir do ranqueamento surgido com a definição dos pesos e critérios. Os critérios definidos foram:

- 1.1. **Complexidade:** quantidade de elementos organizacionais envolvidos na execução;
- 1.2. **Custo:** investimento na implantação da iniciativa (contratações ou aquisições);

1.3. **Duração:** período para implantação da iniciativa;

1.4. **Em execução:** iniciativas com execução autorizada e/ou já iniciadas;

1.5. **Ganho institucional:** repercussão da iniciativa no aperfeiçoamento da gestão interna;

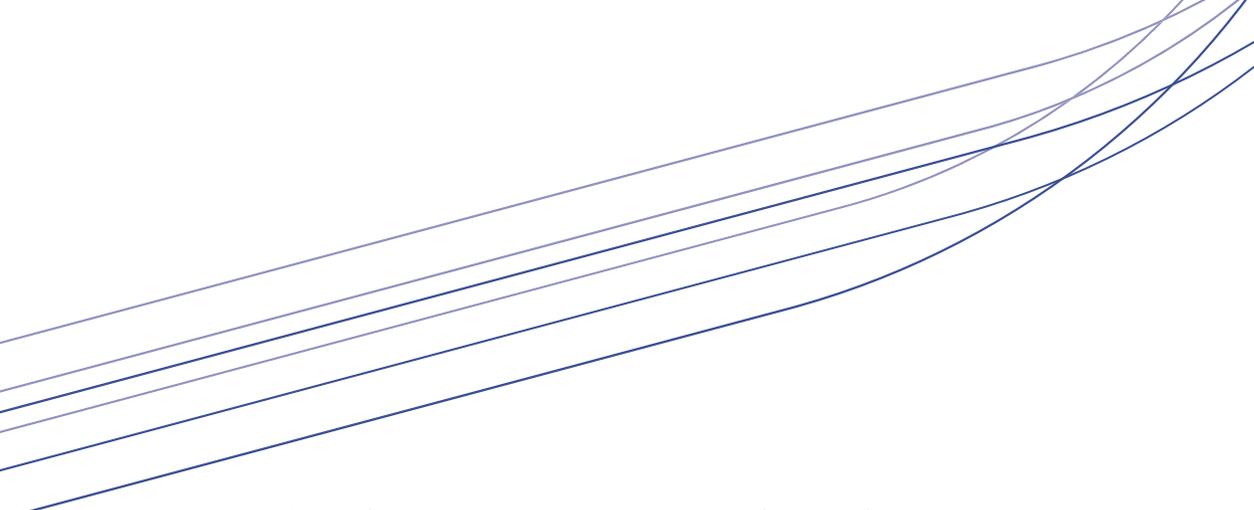
1.6. **Impacto político:** implicações institucionais ou no relacionamento com os demais organismos públicos e privados;

1.7. **Impacto social:** quantidade de usuários atendidos pela iniciativa (sociedade); e

1.8. **Obrigaçã:** necessidade de adequação por força de ato normativo existente.

2. **Recorte temporal:** após priorização pelo Grupo Decisor Estratégico, foi realizado um recorte temporal para os projetos que serão priorizados já ao longo do ano de 2018, sendo selecionado um grupo de projetos de diferentes áreas da PGE-RJ, conforme o ranqueamento obtido na priorização, bem como a análise de sua criticidade e imediatez para a Instituição.

3. **Monitoramento:** O Plano Estratégico será sistematicamente acompanhado por meio do monitoramento dos indicadores dos objetivos estratégicos, alinhados sob as 4 perspectivas do Balanced Scorecard – BSC: **Orçamento e Finanças, Aprendizado e Conhecimento, Processos Internos e Resultados para o Estado e para a Sociedade.**



O BSC é uma ferramenta que surgiu no início da década de 90, com o objetivo de aprimorar o processo de gestão, figurando entre as melhores práticas para este fim. O método Grumbach adota essa ferramenta para o monitoramento do Plano. De acordo com essa metodologia, os indicadores serão objeto de permanente acompanhamento e avaliação de resultados, aplicando-se avançadas técnicas de inteligência estratégica para o monitoramento do ambiente de atuação da PGE-RJ, possibilitando decisões capazes de neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades existentes. Relevante destacar que serão utilizados os softwares que embasaram o planejamento para automação do acompanhamento, especialmente com a possibilidade de geração de indicadores em tempo real, uma vez integrados com as bases de dados originárias dos insumos para medição.









## CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Atenta aos impactos do ambiente externo no alcance de suas metas organizacionais, a Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro optou pelo **'Método Grumbach'**, que aborda em sua metodologia o **estudo das variáveis e atores externos** que interagem com instituição ou nela repercutem, bem como os mecanismos necessários para tratar as possíveis oportunidades e ameaças deles advindas.

Por meio da prospecção de **cenários futuros**, a Instituição adquire informações valiosas que possibilitarão a **eliminação**, ou ao menos, a **redução das incertezas**, viabilizando a **tomada de decisões** essenciais ao seu **futuro**.

O método utilizado se apoia em técnicas e ferramentas de gestão já consagradas, tais como: **brainstorming**, **pesquisa Delphi**, **matriz de impactos cruzados** e **simulação Monte Carlo**, para montar seus cenários prospectivos, e assim aprimorar sua **visão de futuro**.

Assim, seguindo a metodologia adotada, nesta etapa foi realizada a **geração de cenários** a partir da aplicação da **"Pesquisa Delphi"**, método científico largamente utilizado para prospecção de cenários futuros.

O primeiro passo foi a realização de uma **sessão de brainstorming** com cerca de **70 membros** da PGE-RJ de diferentes áreas, tendo como foco central a questão: **"Estamos em 2030, o que aconteceu na PGE-RJ?"**. O objetivo foi **levantar** quantidade significativa de **ideias** sobre eventos futuros que possam impactar a PGE-RJ em diferentes temas, positiva ou negativamente, no horizonte temporal de 13 anos.

As **sugestões** coletadas foram **agrupadas em grandes temas** e em seguida, separados em grupos, os participantes elencaram a sugestão de maior impacto para



PGE-RJ dentro de cada tema, culminando em **15 eventos possíveis**.

TEMAS TRABALHADOS	EVENTOS POSSÍVEIS
<b>Administração pública</b>	1) Fim da estabilidade do servidor público; 2) Substituição do atual modelo de assistência à saúde (Sistema Único de Saúde) por outro modelo mais efetivo; 3) Melhoria significativa na prestação dos serviços públicos de saúde no Estado do Rio de Janeiro; 4) Diminuição da violência no Estado do Rio de Janeiro em patamares significativamente menores que os atuais.
<b>Atuação das Procuradorias de Estado</b>	5) Aprovação da alteração na Constituição Federal estabelecendo que as Procuradorias de Estado (art. 132) tenham autonomia administrativa, orçamentária e financeira.
<b>Economia</b>	6) Impossibilidade de a Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro atender à integralidade das demandas que lhe são geradas devido às restrições nos provimentos de cargos estabelecidas pelo regime de recuperação fiscal dos Estados; 7) Ampla reforma tributária, que modifique efetivamente o desenho dos tributos atualmente previstos na Constituição Federal;

TEMAS TRABALHADOS	EVENTOS POSSÍVEIS
<b>Judicialização</b>	8) Redução significativa da judicialização de temas relacionados a políticas públicas.
<b>Legislação</b>	9) Ampla reforma constitucional previdenciária, abrangendo regime jurídico único para militares, servidores públicos e empregados privados.
<b>Meio ambiente</b>	10) Superação da utilização de energias alternativas na frota veicular em detrimento do uso de combustível fóssil; 11) Disponibilidade de água no Brasil em qualidade e quantidade suficiente para os seus usos múltiplos.
<b>Política</b>	12) Possibilidade de que Políticas públicas e programas de estado ultrapassem os mandatos eletivos e se sobreponham às diretrizes dos partidos políticos no sentido de manter um planejamento de longo prazo.
<b>Sociedade</b>	13) Aplicação da Lei de Improbidade com maior efetividade no âmbito das administrações públicas federal, estadual e municipal, resultando em redução significativa dos atos ímprobos praticados por agentes públicos.

TEMAS TRABALHADOS	EVENTOS POSSÍVEIS
Tecnologia	14) Revolução tecnológica na prestação do serviço público;
Tecnologia	15) Influência tecnológica no tempo dos atos processuais, reduzindo drasticamente a duração dos processos judiciais.

Com a definição dos eventos possíveis a serem pesquisados, cada grupo elaborou um texto com a seguinte estrutura redacional: **i) contextualização do evento; ii) dados gerais** relacionados ao evento; **iii) dados concretos e argumentos** que apontam para a possível **ocorrência do evento; iv) dados concretos e contra-argumentos** que apontam **para a não ocorrência do evento; v) uma pergunta objetiva** sobre a possibilidade ou impossibilidade de ocorrência do evento discutido. Assim, a técnica utilizada permitiu que fossem estabelecidos pontos de corte, permitindo a diminuição da subjetividade das respostas, e apurando-se a probabilidade de ocorrência ou não do evento no recorte temporal do Plano (2018-2030).



Com a definição das 15 perguntas, estas foram então **submetidas a peritos em todo o Brasil** por meio da **Pesquisa Delphi**, disponibilizada em duas fases pelo *software Cenáriosweb*, durante o mês de outubro de 2017, através da página eletrônica específica sobre a pesquisa ([www.pge.brainstormingweb.com.br/pesquisa.brain](http://www.pge.brainstormingweb.com.br/pesquisa.brain)), bem como no site da PGE-RJ ([www.pge.rj.gov.br](http://www.pge.rj.gov.br)).

Os **289 respondentes (105 externos e 184 membros** da PGE-RJ) opinaram sobre a probabilidade de ocorrência de cada evento, sua pertinência para a PGE-RJ, bem como uma auto-avaliação acerca de sua expertise sobre o assunto. Deste modo, a Procuradoria Geral do Estado recebeu relevante contribuição na formulação de seu Plano Estratégico, uma vez que os respondentes apresentam qualificação relacionada a todas as áreas de conhecimento questionadas, tendo havido encaminhamento para membros dos demais Poderes, agentes políticos, Secretários de Estado, Governadores, acadêmicos, especialistas da sociedade civil, bem como tendo sido franqueado a qualquer interessado a possibilidade de contribuição (neste último caso, para consideração no resultado foi avaliada a expertise e qualificação do respondente).

Deve-se mencionar que a Pesquisa Delphi é uma técnica que propõe a convergência de opiniões através de duas etapas. Na primeira, o resultado forma um mapa de cenários com as médias das opiniões de todos os pesquisados. Validado o resultado, passa-se à segunda etapa, na qual os mesmos respondentes têm a oportunidade de revisar suas opiniões, uma vez conhecida a tendência das respostas. Assim, garante-se a possibilidade de manutenção da resposta inicialmente encaminhada ou sua revisão para convergir com a média dos respondentes, trazendo como produto final um resultado que espelha uma maior confluência de opiniões.

A seguir, a lista dos eventos estudados pela PGE-RJ com seus respectivos pontos de corte:

### 1 - Gestão sustentável dos recursos hídricos

O Brasil possui grande oferta de água – aproximadamente 13% de toda a água doce do planeta –, mas sua distribuição no território nacional é desigual. A ocupação desordenada da terra, associada a períodos de secas prologadas e à má gestão dos recursos hídricos, gera crises no abastecimento em algumas regiões.

Há iniciativas para garantir a oferta com qualidade, como a formação de comitês de bacias e a elaboração de planos de recursos hídricos pelos estados. Entretanto, nem todos os estados possuem tais planos, há muitas bacias sem seus comitês formalizados, há disputas por seus usos múltiplos e falta capacidade técnica de implementação de algumas iniciativas, o que dificulta a gestão dos recursos hídricos e coloca em risco a disponibilidade de água, principalmente em períodos de seca prolongados.

O acompanhamento nacional do tema, através de programas da Agência Nacional de Águas, com adesão dos entes públicos, estabelecimento de metas e monitoramento constante apontam para a possibilidade de que o país esteja preparado para enfrentar um cenário de possível escassez.

Por outro lado, alguns fatores apontam no sentido inverso. O aumento da demanda de água, poluição, alterações do uso do solo e obras hidráulicas, bem como a variabilidade e mudança climática podem alterar significativamente as condições de disponibilidade de recursos hídricos.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, haja disponibilidade de água no Brasil em qualidade e quantidade suficiente para os seus usos múltiplos.**

## 2 - Reforma constitucional tributária ampla

A repartição das receitas tributárias, e o desenho dos tributos no Brasil, concebidos pela Constituição de 1988, reconhecidamente, não atendem mais às demandas e necessidades sociais. A desigualdade da tributação (sem progressividade e com excesso de carga tributária no consumo) aumenta a desigualdade social.

O desenho tributário nacional foi se desfigurando ao longo dos anos por algumas razões. A primeira delas está na previsão constitucional de repartição de receitas obrigatórias e vinculadas, o que levou à União Federal a criar uma série de contribuições com o objetivo de não atrelar a arrecadação à obrigatoriedade de repasse aos demais entes. No plano estadual, a desproporção tributária entre os entes federativos de acordo com suas características na cadeia produtiva (estado produtor ou estado consumidor; estado titular de recursos naturais, etc.) aumenta o *lobby* de alguns estados-membros por reforma ampla. No plano municipal, a dificuldade da administração tributária na arrecadação de seus tributos traz grande dependência do repasse de receitas, gerando também pleitos destes entes por reformas.

A reforma tributária é algo tido como inevitável nos próximos anos. Há projeções no sentido de que tal reforma não deixe de ocorrer dentro dos próximos dois anos. E a Procuradoria Geral do Estado não somente sofrerá o impacto dessa reforma, como será uma protagonista importante na atuação do Estado do Rio de

Janeiro na sua implementação. Em geral, toda alteração legislativa tributária que impacte na situação fiscal de contribuintes tem por resultado multiplicidade de ações judiciais contra o estado (até mesmo porque a legislação de ações coletivas não permite que o tema seja tratado em grupo, mas individualmente).

Por outro lado, a tendência a uma reforma tributária profunda esbarra politicamente no interesse de estados e municípios de não abrirem mão de sua competência tributária. A proposta de implantação do IVA levaria à centralização na União da arrecadação tributária, tornando ainda mais dependentes os entes estaduais e utilização política dos repasses a depender da composição do governo federal. Por tal razão, é pouco provável que num curto prazo seja implantado modelo tributário que divirja da divisão de competências tributárias por entes da federação, especialmente uma substituição do ICMS, que demandaria esforço não apenas dos órgãos públicos, mas dos próprios contribuintes (neste caso, grandes empresas) com relação ao custo de adequação de seus sistemas e atividades para atender ao novo desenho tributário. Isso aponta para dificuldade na tramitação legislativa de uma reforma tributária completa.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, ocorra uma ampla reforma tributária, que modifique efetivamente o desenho dos tributos atualmente previstos na Constituição Federal.**

## 3 - Reforma constitucional previdenciária ampla

O sistema previdenciário atualmente previsto na Constituição de 1988, estabelece tratamento distinto de acordo com a origem do trabalhador, se oriundo das carreiras militares, se servidor público ou se oriundo de atividades privadas. O teto de proventos estabelecido para cada regime é distinto.



Diversas reformas previdenciárias foram feitas após o texto original da Constituição de 1988. Entretanto, as principais alterações sempre estiveram relacionadas ao tempo de contribuição, idade e forma de cálculo dos proventos, não adentrando na questão da sustentabilidade dos regimes previdenciários estabelecidos. Assim, com o aumento da expectativa de vida do brasileiro e com a mudança na pirâmide etária do país ao longo dos anos, os regimes atualmente estabelecidos mostraram-se insustentáveis de acordo com o desenho vigente, e principalmente de acordo com a vinculação de receitas para os sustentarem (no caso do Estado do Rio de Janeiro, por exemplo, o desenho de sustentação está atrelado aos *royalties* do petróleo, receita extraordinária extremamente variável e oscilante).

A apresentação de alguns projetos de emenda constitucional nos últimos anos, somado à crise econômica do país e dos estados-membros têm deixado exposta a fragilidade do regime atualmente em vigor, trazendo pressão social e da mídia para que tributos não sejam quase majoritariamente gastos com previdência de servidores públicos e mesmo com o regime geral. Medidas paliativas como a instituição de previdência complementar e teto semelhante ao regime geral em alguns estados-membros (como o Rio de Janeiro) não têm trazido à sociedade a segurança necessária para concluir que não seria preciso uma ampla reforma.

Entretanto, o tema esbarra em forte oposição política dos principais atingidos por potenciais reformas: sindicatos e grupos organizados de servidores públicos, bem como militares, exercem forte pressão contra o prosseguimento de alterações profundas nos regimes. As alterações atualmente em discussão no governo federal (PEC 287/2016) não contemplam o regime dos militares, deixando claro que reformas amplas terão grande resistência ao longo do processo legislativo.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, sejam apresentados projetos de ampla reforma constitucional previdenciária, abrangendo regime jurídico único para militares, servidores públicos e empregados privados.**

#### 4 - Implantação de novo modelo de assistência à saúde

A Constituição Federal de 1988 erigiu a direito fundamental do cidadão o acesso à saúde, com assento, dentre outros, no artigo 196. Diversamente de outros países, o legislador constituinte brasileiro optou pela atenção plena ao cidadão no que se refere à saúde. O modelo do Sistema Único de Saúde Constitucional foi regulamentado através da Lei Federal nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, prevendo uma série de obrigações para os entes federativos na consecução deste direito fundamental.

O aumento da expectativa de vida da população, surgimento de novas tecnologias em medicamentos e procedimentos têm sido acompanhado por um aumento exponencial nos custos, sem aumento proporcional nos valores disponíveis para financiamento pelos entes públicos. Associada ao baixo financiamento, a baixa qualidade de gestão tem se mostrado crucial para a má, quando não inexistente, prestação do serviço público de saúde à população brasileira, com desníveis substanciais pelos prestados por alguns municípios e ou estados. A dificuldade da interiorização do trabalho médico *lato sensu*, a falta de instrumentos de controles de metas e resultados, a precarização dos vínculos de trabalho, a ausência de uma efetiva interlocução e definição clara de atribuições entre os entes públicos, associados aos fracos mecanismos de controle dos gastos, têm sido historicamente desafios que o sistema público de saúde, passadas duas décadas, não conseguiu superar. Como resultado, uma intensa judicialização, com participação do Poder Judiciário diretamente na execução da política, com sequestro de valores para os casos concretos, interferindo também no planejamento adequado dos gastos.

Os avanços alcançados não foram suficientes para que muitos considerem o Sistema Único de Saúde um modelo fracassado, reclamando uma política pública abrangente, de gestão profissional e financiamento compatível com os desafios apresentados, transparência na aplicação dos recursos financeiros obrigatórios e melhoria dos serviços disponíveis à população. Assim, há uma fervorosa demanda popular e social pelo surgimento de um novo modelo eficiente.

Noutra medida, dificuldades políticas relacionadas à própria complexidade do tema evidenciam que o surgimento de um novo modelo totalmente desvinculado da ideia atual do sistema único de saúde não parece algo provável num curto espaço de tempo.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, ocorra a substituição do atual modelo de assistência à saúde (Sistema Único de Saúde) por outro modelo mais efetivo.**

#### 5 - Planejamento a longo prazo como norteador de políticas públicas

Uma política de Estado é toda política que independentemente do governo e do governante deve ser realizada porque é amparada pela Constituição. Já uma política de governo pode depender da alternância de poder. Cada governo tem seus projetos, que por sua vez se transformam em políticas públicas.

No Brasil, o Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal é fruto de um processo histórico que evoluiu desde meados do século XX, dando origem aos atuais instrumentos constitucionais de planejamento e orçamento: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual. Entretanto, o sistema não está consolidado.



A Proposta de Emenda à Constituição nº 122 de 2015, pode contribuir para a criação de um programa de Estado, a ementa altera a Constituição Federal para incluir o Plano Pluriquadrienal como norteador das despesas e investimentos previstos no orçamento da União. O plano pluriquadrienal passa a ser lei de iniciativa do Poder Executivo que estabelecerá a visão de futuro e os objetivos estratégicos do País, divididos por assuntos de interesse nacional, por meio de estudos prospectivos, visando ao desenvolvimento sustentável, socialmente justo, economicamente viável e ecologicamente equilibrado.

Instrumentos de gestão estratégica passam ao largo dos seus enquadramentos e eventuais planos de longo prazo foram desenvolvidos desvinculados dos instrumentos-chave. O planejamento setorial, muitas vezes, não dispõe de visão sistêmica e ocorre sem coordenação intersetorial do órgão central do sistema. A relação entre planejamento e orçamento é frágil, poucos são os elementos de monitoramento e avaliação e as políticas públicas não possuem um caráter de articulação e direcionamento estratégico de longo prazo voltado ao desenvolvimento do país. O conjunto de ações desencadeadas pelo Estado, seja nas esferas federal, estadual ou municipal conhecido como Política de Estado é comumente deixado em segundo plano em função de políticas partidárias e planejamento de curto prazo. Um programa de Estado depende do envolvimento do governo, da percepção de um problema, da definição de um objetivo e da configuração de um processo de ação, que não necessariamente poderá dar frutos na legislatura do proponente.

**A questão se refere à probabilidade de, até 31 de dezembro de 2030, as políticas públicas e programas de Estado ultrapassarem os mandatos eletivos e se sobreponem às diretrizes da conjuntura política no sentido de manter um planejamento de longo prazo.**

## 6 - Redução significativa dos atos ímprobos praticados por agentes públicos

Os atos que importam em improbidade administrativa estão previstos na Lei nº 8.429/1992. Caracterizam-se por danos ao erário, enriquecimento ilícito e violação aos princípios administrativos. O art. 9º da Lei de Improbidade Administrativa define enriquecimento ilícito como o ato de “auferir qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, mandato, função, emprego ou atividade nas entidades públicas”. O art. 10 da Lei nº 8.429/1992 trata dos atos que causam prejuízo ao erário, que podem ser dolosos ou culposos. O conceito de improbidade administrativa envolve ainda a violação de princípios da Administração Pública, por ação ou omissão, condutas que violem os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições, a teor do art. 11 da Lei nº 8.429/1992.

Nos últimos anos, observamos uma tendência de maior aplicação da Lei de Improbidade Administrativa, seja pela atuação do Ministério Público, seja pelo aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno e externo no âmbito da Administração Pública. Nota-se também uma valorização da probidade no âmbito privado, especialmente no que tange às sociedades empresárias. Para alguns, a maior efetividade da Lei de Improbidade é um caminho sem volta, haja vista o fortalecimento das Instituições e a valorização da probidade pela sociedade, inclusive pelo setor produtivo; porém, outro segmento mensura a possibilidade de haver retrocesso, citando como exemplo a experiência italiana que, após um período de grande efetividade na aplicação de leis de combate à corrupção e à improbidade administrativa, seguiu-se a período bastante conturbado na área.

É possível identificar forças políticas atuantes no sentido de elaborar leis que dificultem o aperfeiçoamento do combate à improbidade administrativa e à corrupção, dentre outras atuações. Como exemplo desta resistência, a rejeição do Projeto de Lei nº 5.139/2009, que tratava de alterações significativas no sistema brasileiro de processos coletivos. Vê-se, assim, que apesar do apoio popular a medidas de incremento do controle, o processo legislativo de temas da área tem sido tortuoso.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, a Lei de Improbidade seja aplicada com maior efetividade no âmbito das administrações públicas federal, estadual e municipal resultando em redução significativa dos atos ímprobos praticados por agentes públicos.**

#### 7 - Revolução tecnológica no serviço público

O planejamento estratégico de entes públicos vem sendo desenvolvido num ambiente de incremento de cobrança social e dos órgãos de controle por mecanismos de governança e gestão no setor público. Um dos principais pontos neste cenário, em razão da velocidade com que a tecnologia vem se desenvolvendo, é a otimização e direcionamento dos investimentos em Tecnologia da Informação.

Na Administração Pública, a informatização de rotinas é tema em constante aprimoramento por uma série de razões. A complexidade de implantação de projetos de TI, o alto custo dos investimentos e a velocidade de obsolescência de algumas tecnologias impõe que haja previsibilidade de curto, médio e longo prazo, de modo a compatibilizar as necessidades sociais na prestação dos serviços públicos com os recursos tecnológicos disponíveis.

Diante da evolução de tecnologias de armazenamento (nuvem e outros modelos), mobilidade, conectividade em tempo real e a chamada internet das coisas, existe invariavelmente um anseio social para adequação dos serviços públicos a uma rápida satisfação de tarefas. Neste sentido, o funcionamento dos entes públicos pode mudar significativamente ao longo dos próximos anos, seja com a possibilidade de atuação nos moldes de *home office* (com diminuição de custos de transporte e instalações físicas de repartições), seja com a possibilidade de uma série de “autosserviços” ao cidadão, como emissão de certidões, documentos, pagamento e parcelamento de tributos, identidade civil única, dentre outras evoluções prováveis. A automatização das tarefas também pode desonerar significativamente os gastos públicos, com redução de pessoal nas atividades-meio e talvez até nas atividades-fim.

Por outro lado, o alto custo de investimento em tecnologia, a complexidade de implantação de projetos de TI por falta de capacitação de usuários e gestores em diversos setores da área pública, a dificuldade de previsibilidade do tempo de obsolescência das tecnologias em que houve investimento, e mesmo o burocrático processo administrativo de aquisições no setor público são pontos que podem apontar para uma mudança de paradigma no setor público numa velocidade inferior à desejada, não sendo propriamente uma revolução, mas uma constante adequação a soluções já adotadas no setor privado há mais tempo.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, haja uma revolução tecnológica na prestação do serviço público.**

**8 - Fortalecimento da atuação das Procuradorias, mediante a autonomia administrativa, orçamentária e financeira**



A adequada atuação da Procuradoria Geral do Estado na defesa do interesse público não deveria estar atrelada ou dependente das características do governo em curso durante certo mandato eletivo. Sendo um órgão de Estado e não de Governo, acredita-se que seria relevante o reconhecimento às Procuradorias de Estado, além da autonomia administrativa, também de uma completa autonomia financeira, mediante previsão de dotação orçamentária própria e duodécimos. A aprovação da Proposta de Emenda Constitucional nº 82, em trâmite no Congresso Nacional, viabilizaria justamente essa pretendida autonomia, garantindo recursos próprios a fim de que não falte estrutura mínima e suficiente para um bom desempenho profissional dos advogados públicos, no novo contexto de democracia e transparência que vem se desenhando no Brasil.

Com efeito, a Constituição de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, teve como um dos principais objetivos o resgate do ambiente democrático no Brasil, o que passou, necessariamente, pelo fortalecimento das Instituições Públicas, através da concessão de autonomia administrativa e financeira aos órgãos de controle. Isso, indubitavelmente, é um instrumento essencial ao combate à corrupção, autoritarismo e, ao mesmo tempo, à defesa da própria democracia. Nesse cenário, a CRFB/88 outorgou ao Ministério Público, Poder Judiciário, Tribunais de Contas e, posteriormente, à Defensoria Pública a necessária autonomia para o exercício pleno de suas atribuições constitucionais.

A Advocacia Pública, como forma de Advocacia de Estado, tem sustentado merecer idêntico tratamento, pois possui responsabilidade direta na defesa do interesse público, sobretudo no que se refere ao controle preventivo da Administração Pública, impedindo os desvios antes de sua ocorrência. Neste sentido, foi apresentada a Proposta de Emenda Constitucional nº 82/2007, com este objetivo. A pressão das Associações e Procuradorias de Estado para sua aprovação, embora

não tenha surtido efeito pelos 10 anos de trâmite da emenda, pode crescer em razão do anseio social pelo maior controle de legalidade dos agentes políticos, combate à corrupção e fortalecimento das instituições de controle, principalmente porque o controle preventivo pode ser mais eficiente do que o controle repressivo.

Não obstante, esta medida enfrenta resistência de alguns setores políticos. Explique-se: a autonomia concedida às Procuradorias de Estado possibilita, além do controle interno, maior autonomia para o exercício do controle repressivo com propositura de demandas judiciais pela Procuradoria Geral do Estado que possui, em regra, maior *expertise* em direito administrativo, financeiro e tributário que as demais Instituições Públicas, implicando num resultado mais eficaz no combate às ilegalidades. Embora a sociedade possivelmente apoiasse a medida, a falta de clareza para o cidadão das funções exercidas pelas Procuradorias (normalmente confundindo estas Instituições com os Ministérios Públicos Estaduais) dificulta que o projeto de emenda constitucional tenha “apelo popular”.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, seja aprovada alteração na Constituição Federal estabelecendo que as Procuradorias de Estado (art. 132) tenham autonomia administrativa, orçamentária e financeira.**

#### 9 - Diminuição da judicialização de temas relacionados a políticas públicas

A judicialização de temas relacionados a políticas públicas é o incremento da propositura de ações judiciais buscando a efetivação de direitos fundamentais em face da Administração Pública.

Com a constitucionalização do acesso à justiça e o ressurgimento do Poder Judiciário como protagonista de sua efetividade, ocorreu um aumento exponencial de ações judiciais, muitas delas gravitando em torno dos limites de políticas públicas traçadas pelo Poder Executivo, notadamente aquelas diretamente afetas aos direitos fundamentais. A Administração Pública não foi capaz de evoluir na mesma velocidade na efetivação de tais direitos, levando ao incremento da busca pela judicialização de temas. No âmbito do Estado do Rio de Janeiro, observa-se um crescimento anual de 15% de ações judiciais representadas pela Procuradoria Geral do Estado.

Medidas administrativas como a criação de Câmaras de solução de conflitos; autocrítica e controle interno da Administração quanto à transparência e higidez de atos administrativos; e o conjunto normativo surgido com as leis de arbitragem, mediação e o Código de Processo Civil de 2015 apontam para uma tendência de redução de litígios envolvendo a Administração Pública.

Em contraponto, a grave crise econômica, política e financeira, a persistente ineficiência administrativa e a dificuldade de transacionar questões que demandam disponibilidade de recursos podem ser fatores impeditivos da redução da judicialização (ao revés, indicam crescimento da judicialização). A atuação direta do Poder Judiciário na execução do orçamento (com bloqueio de valores, por exemplo), também pode acentuar a falta de organização na elaboração de programas administrativos que levem à redução de judicialização.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, medidas de prevenção e solução de conflitos produzam uma redução significativa da judicialização de temas relacionados a políticas públicas.**



## 10 - Fim da estabilidade no serviço público

A estabilidade no serviço público é prevista na Constituição Federal de 1988 no artigo 41, que permite ao servidor, nomeado através de concurso público, exercer suas atribuições com segurança e imparcialidade, visando à continuidade do serviço público.

No âmbito da Procuradoria Geral do Estado, que por muitos anos permaneceu sem realizar concurso para o seu quadro de apoio, não era a estabilidade uma realidade, pois a maioria dos funcionários não possuía vínculo estável com o Estado. Em 2009 foi realizado concurso para o quadro de apoio e, atualmente, a PGE conta com um número significativo de servidores estáveis.

Aparentemente há um movimento de uma parte da sociedade que clama pelo fim da estabilidade do serviço público por acreditar que esta prejudica a eficiência e a continuidade do serviço. Para alguns, o servidor, teoricamente, poderia perder o seu cargo a exemplo inclusive do que ocorre na demissão sem justa causa no regime celetista.

Em contraponto, há outra parte da sociedade que acredita que a estabilidade é importante instrumento de garantia aos servidores para exercerem suas atividades visando à finalidade pública, sem o receio de perda de seu cargo em caso de não atendimento de demandas feitas por superiores que desvirtuam da legalidade.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, seja aprovada o fim da estabilidade no serviço público.**

## 11 - Redução do tempo de tramitação dos processos judiciais

Com a demanda social por uma prestação jurisdicional mais célere, têm-se comumente a implementação de tecnologias na busca da eficiência no trâmite de um processo judicial.

Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) divulgados em 2016, referentes ao exercício de 2015, o tempo médio de duração de um processo judicial na fase de conhecimento é de 2,9 anos e na fase de execução de 8,5 anos.

Em todos os setores a tecnologia vem sendo usada como estratégia para aumentar a eficiência das organizações. O processo eletrônico já é uma realidade no TJRJ, como por exemplo a existência do envio do ajuizamento eletrônico das execuções fiscais da dívida ativa, via webservice.

Por outro lado, questões de ordem econômica que reduzem a capacidade de arrecadação do Estado, sinalizam dificuldades orçamentárias para implementação de tecnologias de alto custo.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, com a evolução de novas tecnologias nos Tribunais, ocorra aceleração dos trâmites processuais (reduzindo a duração dos processos judiciais) em mais de 50% do tempo atual.**

## 12 - Redução da violência no Estado do Rio de Janeiro

A violência vem causando vários impactos na economia do Estado do Rio de Janeiro e contribuindo para o agravamento da crise econômica por ele vivida. O

aumento da violência já vem repercutindo na arrecadação do Estado e aumento da judicialização nas áreas de saúde e serviços públicos.

Hoje, o Rio de Janeiro tem dificuldades em frear o aumento da violência e com isso, áreas como o turismo vem deixando de gerar tributos, emprego e renda a cada mês. O setor imobiliário também sofre o impacto do agravamento da violência no Estado do Rio de Janeiro, pois segundo levantamento realizado pela Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário do Rio de Janeiro (Ademi-RJ), “o número de unidades residenciais lançadas na cidade caiu de 15.859 em 2012 para menos da metade disso, ou 7.329 no ano passado. Os números do primeiro semestre de 2017 mostram um aprofundamento da crise do setor imobiliário”. O alto índice de roubos a carga no Estado do Rio de Janeiro também tem gerado reflexos sobre os serviços prestados pelas seguradoras, pois segundo o presidente da Comissão de Transportes da Federação Nacional de Seguros Gerais (FenSeg), “as seguradoras exigem um adicional de aproximadamente 30% do valor da carga para arcar com possíveis prejuízos.”

De acordo com a pesquisa do IPEA publicada em seu Atlas da violência, “todos os estados com crescimento superior a 100% nas taxas de homicídios pertenciam ao Norte e Nordeste. Por outro lado, é interessante notar que dentre as Unidades Federativas que apresentaram queda da taxa de homicídio entre 2005 e 2015, ainda que todos os estados do Sudeste pertençam a essa lista, há aí representantes de todas as regiões brasileiras”. Segundo o IPEA, “o Estado do Rio de Janeiro teve, em 2016, 5.033 vítimas de homicídios dolosos (quando há a intenção de matar). O número é 19,8% maior que o registrado em 2015”.

Em contrapartida, nos últimos 11 anos (2005 a 2015) indicadores de violência do Estado do Rio de Janeiro vêm diminuindo ao longo dos anos, por exemplo, a taxa de homicídio diminuiu em 36,4% (48,2% para 30,6%), conforme tabela da Taxa de Homicídios por Unidades da Federação publicada pelo IPEA.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, a violência no Estado do Rio de Janeiro diminua em patamares significativamente menores que os atuais.**

### 13 - Aumento no uso de energias alternativas no Estado do Rio de Janeiro

A energia limpa é aquela que não libera, durante o seu processo de produção ou consumo, resíduos ou gases poluentes geradores do efeito estufa e do aquecimento global. Os principais exemplos são a energia eólica, energia solar e os biocombustíveis, além da energia elétrica.

Há uma tendência mundial à utilização de energias alternativas na frota veicular e vários países, principalmente na Europa e na Ásia, já determinaram prazo limite para a substituição total dos veículos alimentados por combustível fóssil. Considerando, também, que uma das maiores fontes de arrecadação do Estado do Rio de Janeiro é a tributação sobre a produção e consumo de combustível fóssil além do recebimento dos *royalties* do petróleo, uma eventual modificação na matriz energética trará grande impacto na economia fluminense, inclusive pelo fato de existirem diversas montadoras de veículos instaladas no Estado, e que, se não adotarem o novo padrão, também proporcionariam queda na produção (com queda de arrecadação de tributos, menor geração de empregos e crise acentuada nas localidades em que estão instaladas).

A crescente preocupação da sociedade com o meio ambiente, associada à finitude do petróleo, ao contrário dos exemplos de energia limpa, impulsionam cada vez mais governos e indústrias automobilísticas a aumentarem o investimento na fabricação de veículos híbridos, inclusive elétricos. No Brasil há indicação de crescimento na fabricação destes veículos, apesar de, em números absolutos, a frota ser pouco representativa.



Aqui no país, a tecnologia para a fabricação deste tipo de veículo ainda é muito cara. Outrossim, não há programas governamentais efetivos de incentivo à aquisição de veículos dessa natureza. Outro complicador é a ausência de infraestrutura para, por exemplo, a alimentação de carros elétricos. Na esfera política, houve a opção pela extração de combustível fóssil na camada do pré-sal, ao invés do incentivo para pesquisa e desenvolvimento na busca de alternativas de energia limpa.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, com as restrições nos provimentos de cargos estabelecidas pelo regime de recuperação fiscal dos Estados, haja impossibilidade de a Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro atender à integralidade das demandas que lhe são geradas.**

#### **14 - Melhoria da prestação dos serviços públicos de saúde no Estado do Rio de Janeiro**

A saúde pública do Estado do Rio de Janeiro enfrenta grave crise nos últimos anos. Deficiência no atendimento emergencial e eletivo, enormes filas em unidades, funcionamento deficiente em outras, problemas com fornecedores e serviços terceirizados tornam o quadro ainda mais complexo.

No ano de 2005, o Estado do Rio de Janeiro sofreu intervenção federal por força da grave crise na área da saúde. Embora nos anos seguintes o quadro tenha apresentado sensível melhora com a implantação de Unidades de Pronto Atendimento no Estado, bem como o aparelhamento de outras unidades especializadas, a crise econômica pela qual passa o país e especialmente o Estado agravou sensivelmente o quadro nos últimos quatro anos. Como consequência, intensa judicialização, determinações judiciais das mais diversas sobre o tema e falta de perspectiva imediata de melhorias. Em pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas em 2016 - Sondagem de Serviços Públicos - foi medida a percepção

da população em relação à qualidade dos serviços públicos, dentre eles os serviços de saúde oferecidos nos grandes centros urbanos e sua relação com o bem-estar de seus habitantes. A pesquisa revelou que quem mora na cidade do Rio de Janeiro considera abaixo da média os serviços de saúde pública.

O baixo grau de satisfação com a saúde pública, culminando no crescente aumento da judicialização das ações de saúde, cada vez mais pressiona os órgãos do Poder Executivo e do Judiciário no sentido de implantar melhorias nos serviços de saúde e mecanismos para conter a quantidade de ações e garantir este direito fundamental ao cidadão.

Por outro lado, por conta da escassez de recursos financeiros, materiais e humanos, associada às dificuldades na gestão de tais recursos, há dúvidas quanto à implantação de melhorias nos serviços de saúde e de novas formas de solução das demandas.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, ocorra melhoria significativa na prestação dos serviços públicos de saúde no Estado do Rio de Janeiro.**

#### **15 - Regime de recuperação fiscal do Estado do Rio de Janeiro**

O regime de recuperação fiscal dos Estados e do Distrito Federal, instituído pela Lei Complementar Federal nº 159, de 19 de maio de 2017, envolve a ação planejada, coordenada e transparente de todos os Poderes, órgãos, entidades e fundos dos Estados e do Distrito Federal para corrigir os desvios que afetaram o equilíbrio das contas públicas, por meio da implementação das medidas emergenciais e das reformas institucionais determinadas no Plano de Recuperação elaborado previamente pelo ente federativo que desejar aderir a esse Regime.

A criação do regime pela lei supramencionada decorreu de uma evolução negativa das economias de diversos entes da federação, que passaram a apresentar situação de desequilíbrio entre receitas e despesas nos orçamentos dos últimos anos. Fatores como a queda no preço do barril de petróleo, incremento do déficit dos regimes previdenciários, desaceleração da economia e paralisação de investimentos em áreas chave do desenvolvimento econômico levaram alguns estados a uma situação quase falimentar, com atraso no pagamento de fornecedores, atraso no pagamento de salários de servidores públicos, e deficiência na prestação de serviços públicos em várias áreas, como saúde, segurança e educação.

O incremento de medidas de contenção de despesas e reorganização administrativa está expressamente previsto na Lei Complementar 159 em seu artigo 8º, incluindo vedações que envolvem: a concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração de membros dos Poderes ou de órgãos, de servidores e empregados públicos e de militares, exceto aqueles provenientes de sentença judicial transitada em julgado; a criação de cargo, emprego ou função que implique aumento de despesa; a alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa; a admissão ou a contratação de pessoal, a qualquer título, ressalvadas as reposições de cargos de chefia e de direção que não acarretem aumento de despesa e aquelas decorrentes de vacância de cargo efetivo ou vitalício; a realização de concurso público, ressalvadas as hipóteses de reposição de vacância; a criação ou a majoração de auxílios, vantagens, bônus, abonos, verbas de representação ou benefícios de qualquer natureza; a criação de despesa obrigatória de caráter continuado; a adoção de medida que implique reajuste de despesa obrigatória acima da variação do (IPCA); a concessão ou a ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita; o empenho ou a contratação de despesas com publicidade e propaganda; a celebração de convênio, acordo, ajuste ou outros tipos de instrumentos que envolvam a transferência de recursos; a contratação de operações de crédito e o recebimento ou a concessão de garantia.



O panorama acima aponta para um possível incremento de ações judiciais discutindo os temas objeto de vedações no regime de recuperação fiscal. Tal potencial de judicialização demandaria uma reorganização administrativa da Procuradoria Geral do Estado para lidar com tais questões. A criação e ampliação dos Juizados Especiais da Fazenda Pública no Estado do Rio de Janeiro vem evidenciando um crescimento exponencial de litígios envolvendo temas específicos relacionados a servidores públicos (como gratificações e indenizações), e à prestação de serviços públicos (como os serviços de saúde), em razão da ampliação do acesso à justiça.

Por outro lado, é possível que, acaso os entes federativos efetivamente honrem as condições apresentadas no regime de recuperação fiscal, a gradativa recuperação econômica, o reequilíbrio das contas públicas e a readequação do orçamento possibilitem um arrefecimento da judicialização.

**A questão se refere à probabilidade de que, até 31 de dezembro de 2030, com as restrições nos provimentos de cargos estabelecidas pelo regime de recuperação fiscal dos Estados, haja impossibilidade de a Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro atender à integralidade das demandas que lhe são geradas.**

A avaliação dos cenários teve seus resultados ponderados pela média das opiniões dos peritos para cada um dos 15 eventos. Com base nestes dados, o software especializado *Pumaweb* realizou diversas simulações estatísticas, chegando ao cenário mais provável, fruto do resultado das opiniões dos peritos. Analisando-se a participação do público interno da PGE RJ, vê-se que há convergência de resultado em quase todos os eventos, confrontando-os com os resultados apenas dos *experts*. **O cenário mais provável representa o que se deve esperar para o futuro, e não o que efetivamente será o futuro.** O cenário tendência tem o objetivo de retratar a probabilidade de ocorrência do evento tendo por parâmetro a série histórica (ocorrência ou não nos últimos anos). Os resultados da pesquisa estão retratados na tabela a seguir:

EVENTOS	CENÁRIO MAIS PROVÁVEL	MÉDIA PERITOS	MÉDIA PGE-RJ	CENÁRIO TENDÊNCIA
Gestão sustentável dos recursos hídricos	Ocorre	58,19%	54,19%	Não ocorre
Reforma constitucional tributária ampla	Ocorre	59,66%	61,77%	Não ocorre
Reforma constitucional previdenciária ampla	Ocorre	69,75%	66,57%	Não ocorre
Implantação de novo modelo de assistência à saúde	Não ocorre	41,03%	36,65%	Não ocorre
Planejamento a longo prazo como norteador de políticas públicas	Não ocorre	42,31%	39,63%	Não ocorre
Redução significativa dos atos ímprobos praticados por agentes públicos	Ocorre	57,00%	56,71%	Ocorre
Revolução tecnológica no serviço público	Ocorre	65,49%	68,47%	Ocorre

EVENTOS	CENÁRIO MAIS PROVÁVEL	MÉDIA PERITOS	MÉDIA PGE-RJ	CENÁRIO TENDÊNCIA
Fortalecimento da atuação das Procuradorias, mediante a autonomia administrativa, orçamentária e financeira	Não ocorre	44,41%	56,26%	Não ocorre
Diminuição da judicialização de temas relacionados a políticas públicas	Não ocorre	53,22%	54,19%	Não ocorre
Fim da estabilidade no serviço público	Ocorre	49,43%	46,23%	Não ocorre
Redução do tempo de tramitação dos processos judiciais	Não ocorre	58,62%	65,63%	Ocorre
Redução da violência no Estado do Rio de Janeiro	Não ocorre	37,43%	39,31%	Não ocorre
Aumento no uso de energias alternativas no Estado do Rio de Janeiro	Não ocorre	46,47%	37,08%	Não ocorre

EVENTOS	CENÁRIO MAIS PROVÁVEL	MÉDIA PERITOS	MÉDIA PGE-RJ	CENÁRIO TENDÊNCIA
Melhoria da prestação dos serviços públicos de saúde no Estado do Rio de Janeiro	Não ocorre	40,07%	43,66%	Não ocorre
Regime de recuperação fiscal do Estado do Rio de Janeiro	Ocorre	61,72%	60,82%	Não ocorre

Uma vez obtido o cenário mais provável, a Administração Superior se reuniu para decidir qual seria o **cenário ideal** para a PGE-RJ, frente aos 15 eventos estratégicos pesquisados. O **cenário ideal** é o **conjunto de escolhas** mais adequadas aos interesses da PGE RJ, na visão do Grupo Decisor Estratégico, e guarda íntima correlação com as estratégias que serão adotadas pela Instituição para os próximos anos.

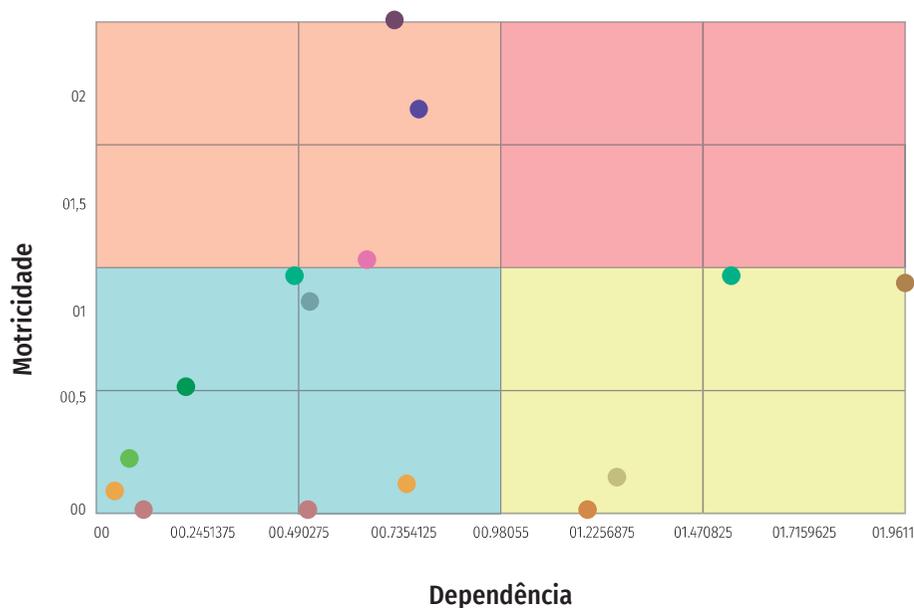
A diferença entre o cenário mais provável e o cenário ideal é a margem de atuação da PGE-RJ diante das interações com os demais atores que podem influenciar na ocorrência ou não ocorrência dos eventos. Portanto, se maior a probabilidade de ocorrência de um evento que, no entender da Instituição não deve ocorrer, maior a necessidade de se construir parcerias estratégicas na busca de influenciar a direção em que tais eventos devam seguir.

Esta proposta parece inovadora na utilização do 'Método Grumbach': analisar os cenários prospectivos para que, a partir da probabilidade de ocorrência ou não

ocorrência de eventos com repercussão nas atividades finalísticas da PGE-RJ, sejam adotadas estratégias para influenciar e buscar modificar os eventos que divergem do cenário ideal.

Assim, a partir desta análise foi estabelecido o **cenário alvo**, o qual representa **a vontade da PGE-RJ no sentido de construir as parcerias** necessárias para que um determinado conjunto de variáveis se comporte de forma a não representar ameaça grave à organização.

Outra análise importante foi a de impactos cruzados, obtida pela avaliação



do grau de influência que as hipotéticas ocorrências individuais de cada um dos eventos exerceriam sobre as chances de ocorrência dos demais eventos. Toda esta análise levou a um entendimento sistêmico das relações entre a PGE-RJ e seu ambiente de atuação. Com relação aos impactos cruzados, o gráfico a seguir retrata a relação entre motricidade (capacidade de influência nos demais eventos) e dependência:

#### Eventos

- 01 - Gestão sustentável dos recursos hídricos
- 02 - Reforma constitucional tributária ampla
- 03 - Reforma constitucional previdenciária ampla
- 04 - Implantação de novo modelo de assistência à saúde
- 05 - Planejamento a longo prazo como norteador de políticas públicas
- 06 - Redução significativa dos atos improbos praticados por agentes públicos
- 07 - Revolução tecnológica no serviço público
- 08 - Fortalecimento da atuação das Procuradorias, mediante a autonomia administrativa, orçamentária e financeira
- 09 - Diminuição da judicialização de temas relacionados a políticas públicas
- 10 - Fim da estabilidade no serviço público
- 11 - Redução do tempo de tramitação dos processos judiciais
- 12 - Redução da violência no Estado do Rio de Janeiro
- 13 - Aumento no uso de energias alternativas no Estado do Rio de Janeiro
- 14 - Melhoria da prestação dos serviços públicos de saúde no Estado do Rio de Janeiro
- 15 - Regime de recuperação fiscal do Estado do Rio de Janeiro

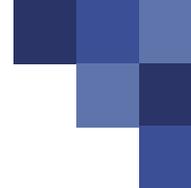




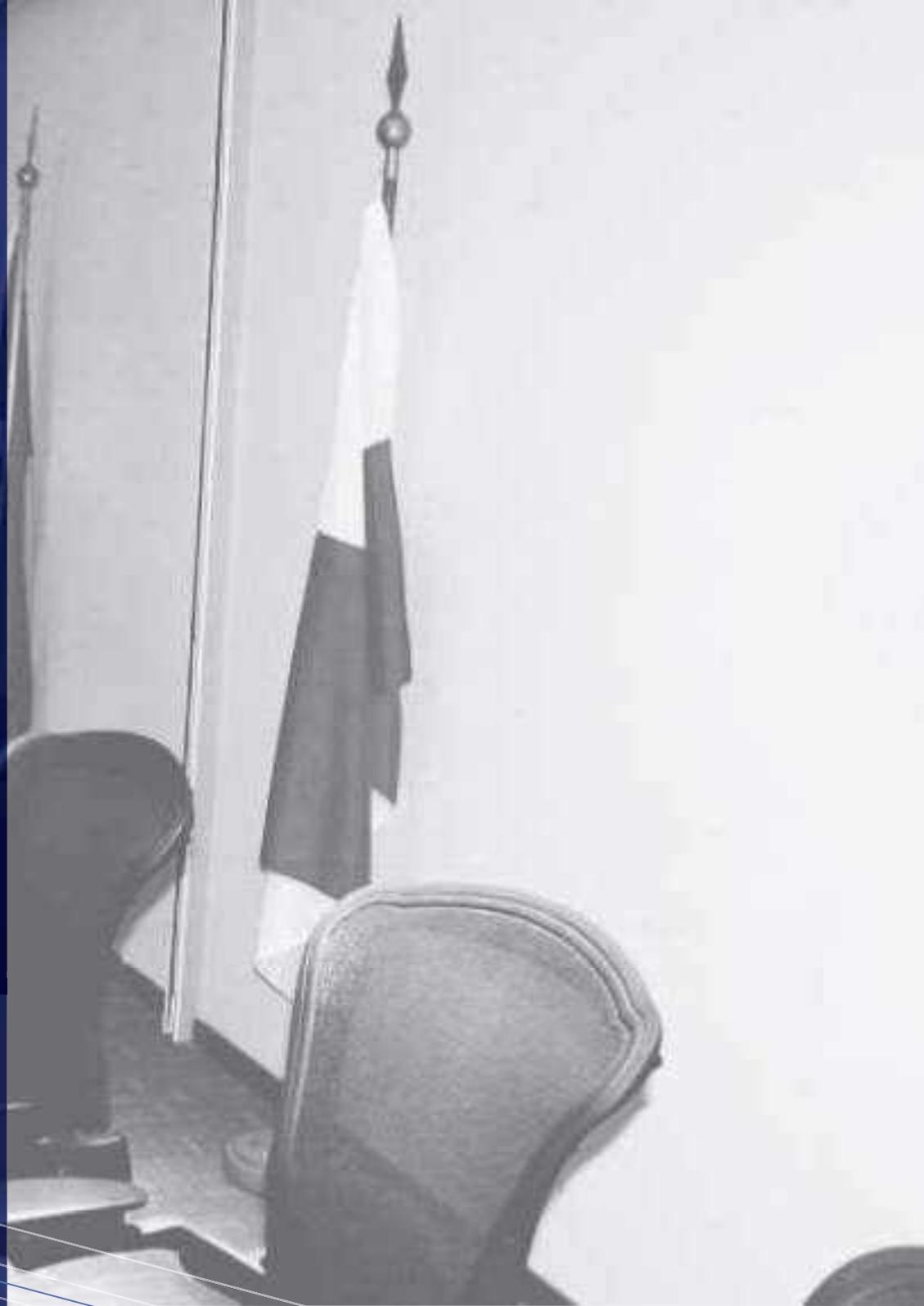
Em novembro de 2017, em mais um *Workshop* do processo de elaboração do planejamento, foi realizada reunião específica com os participantes do projeto, em que foram sugeridas medidas pré-ativas, caracterizadas pelo seu caráter mitigador das ameaças do cenário mais provável e, na mesma lógica, para aproveitar as oportunidades advindas.

Também foram sugeridas medidas pró-ativas, visando o enfrentamento do cenário alvo. Em outras palavras: a tentativa de, através de interações estratégicas com os atores, mudar o sentido natural da probabilidade de ocorrência de um evento.

A partir da identificação dos cenários, bem como da sugestão de ações para fazer frente aos eventos futuros, seja para aproveitá-los ou para mitigá-los, a PGE-RJ estruturar-se-á para realizar o monitoramento de cenários e dos atores com os quais interage, a fim de acompanhar, na velocidade necessária, as mudanças do ambiente externo, contribuindo fortemente para uma mudança de postura da organização e uma melhoria do processo de tomada de decisões. As medidas pré e pró-ativas sugeridas foram incorporadas ao conjunto de medidas internas, de modo a serem consideradas e buscadas naturalmente no curso do desenvolvimento dos projetos prioritizados, sem prejuízo de que eventuais ações específicas sejam adotadas para atuação direta nos cenários mais críticos para a Instituição.







IDENTIDADE  
**INSTITUCIONAL**

**MISSÃO**

*Representar o Estado do Rio de Janeiro, judicial e administrativamente, e promover o controle interno de legalidade para preservação dos interesses públicos em benefício da sociedade.*



IDENTIDADE  
**INSTITUCIONAL**

**VISÃO**

*Ser referência  
nacional na  
advocacia pública.*



## IDENTIDADE **INSTITUCIONAL**

# VALORES

### **INTERESSE PÚBLICO**

*As atividades da Procuradoria Geral do Estado relacionam-se com grande intensidade à garantia do interesse público primário (que coincide com a realização de políticas públicas voltadas para o bem estar social) e secundário (que decorre do fato de que o Estado também é uma pessoa jurídica que pode ter interesses próprios, em geral de cunho patrimonial). Buscar o constante equilíbrio na orientação do Estado e do cidadão para a satisfação destas vertentes do interesse público é função institucional da PGE-RJ.*



## IDENTIDADE INSTITUCIONAL

# VALORES

### ÉTICA

*A evolução do Estado e da sociedade impõem que o serviço público seja pautado não apenas na legalidade, mas também em padrões éticos. A lealdade, boa-fé e eticidade no atuar da Administração Pública devem nortear cada ato administrativo, seja na formulação de políticas, seja na sua execução. A Procuradoria Geral do Estado, como órgão central do sistema jurídico, tem papel fundamental na disseminação deste padrão de conduta, que também deve ser observado quando em juízo.*



## IDENTIDADE INSTITUCIONAL

# VALORES

### LEGALIDADE

*O princípio constitucional que permite ao cidadão agir sempre que a lei não vede tem uma perspectiva diversa quando aplicado à Administração Pública. Neste sentido, a Procuradoria Geral do Estado tem relevante papel de orientar o sistema jurídico estadual com o objetivo de conformar a atuação estatal com o ordenamento jurídico, de modo que os atos administrativos somente sejam praticados quando autorizados por lei. Mesmo quando no exercício da representação judicial, a PGE-RJ, como função essencial à justiça, também tem o dever de orientar o cidadão quando pleitos formulados não encontram respaldo legal, na medida em que, em última análise, os recursos públicos devem ser aplicados em políticas públicas que guardem consonância com a estrutura normativa pátria.*



## IDENTIDADE INSTITUCIONAL

# VALORES

### EFICIÊNCIA

*A racionalização de recursos públicos pode ser alcançada através da otimização de rotinas de atuação, capazes de redesenhar o papel do setor público diante da crescente demanda social por políticas públicas e efetividade de direitos. Neste sentido, tanto o papel de consultoria jurídica quanto o exercício do controle interno da legalidade são atividades institucionais que buscam assegurar diretamente eficiência no serviço público estadual. Ainda assim, a eficiência também deve ser valor apto a nortear as atividades internas, em que a organização de fluxos de trabalho traz ganhos incontestes ao cidadão e aos órgãos que se relacionam com a PGE-RJ.*



## IDENTIDADE **INSTITUCIONAL**

# **VALORES**

### **TRANSPARÊNCIA**

*A velocidade na transmissão do conhecimento e troca de informações exige a prestação do serviço público com a maior transparência possível. Transparência nos atos da Administração, na utilização de recursos públicos e na adoção de entendimentos jurídicos do Estado em processos administrativos e judiciais. A previsibilidade de atuação do Estado é padrão propulsor de condutas do próprio cidadão, minimizando demandas infundadas e assegurando atos administrativos que guardem correlação com suas finalidades.*



## IDENTIDADE **INSTITUCIONAL**

# VALORES

### **COOPERAÇÃO**

*As atividades institucionais da PGE-RJ se relacionam com o estudo de modelos de funcionamento da Administração Pública que possam pacificar litígios e amparar a prestação de serviços públicos. Construir ambientes jurídicos de cooperação entre órgãos da Administração Pública, entre entidades públicas e privadas de outros níveis federativos, e orientar parcerias capazes de otimizar recursos públicos e viabilizar políticas sustentáveis são mister da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.*



## IDENTIDADE **INSTITUCIONAL**

# **VALORES**

### **EXCELÊNCIA**

*A dupla função de resguardar os interesses do Estado diante de pleitos que lhe são formulados e resguardar os interesses da sociedade na orientação do sistema jurídico estadual trazem à Procuradoria Geral do Estado a necessidade constante de buscar aperfeiçoamento de seu quadro para a prestação de um serviço jurídico de excelência. Excelência quanto à reflexão sobre teses jurídicas compatíveis com os entendimentos doutrinários e jurisprudenciais mais atualizados e adequados; excelência quanto à disseminação do conhecimento no meio jurídico nacional, mantendo as raízes de sua própria história institucional, construída por todos aqueles que passaram pela Casa.*



## IDENTIDADE INSTITUCIONAL

# VALORES

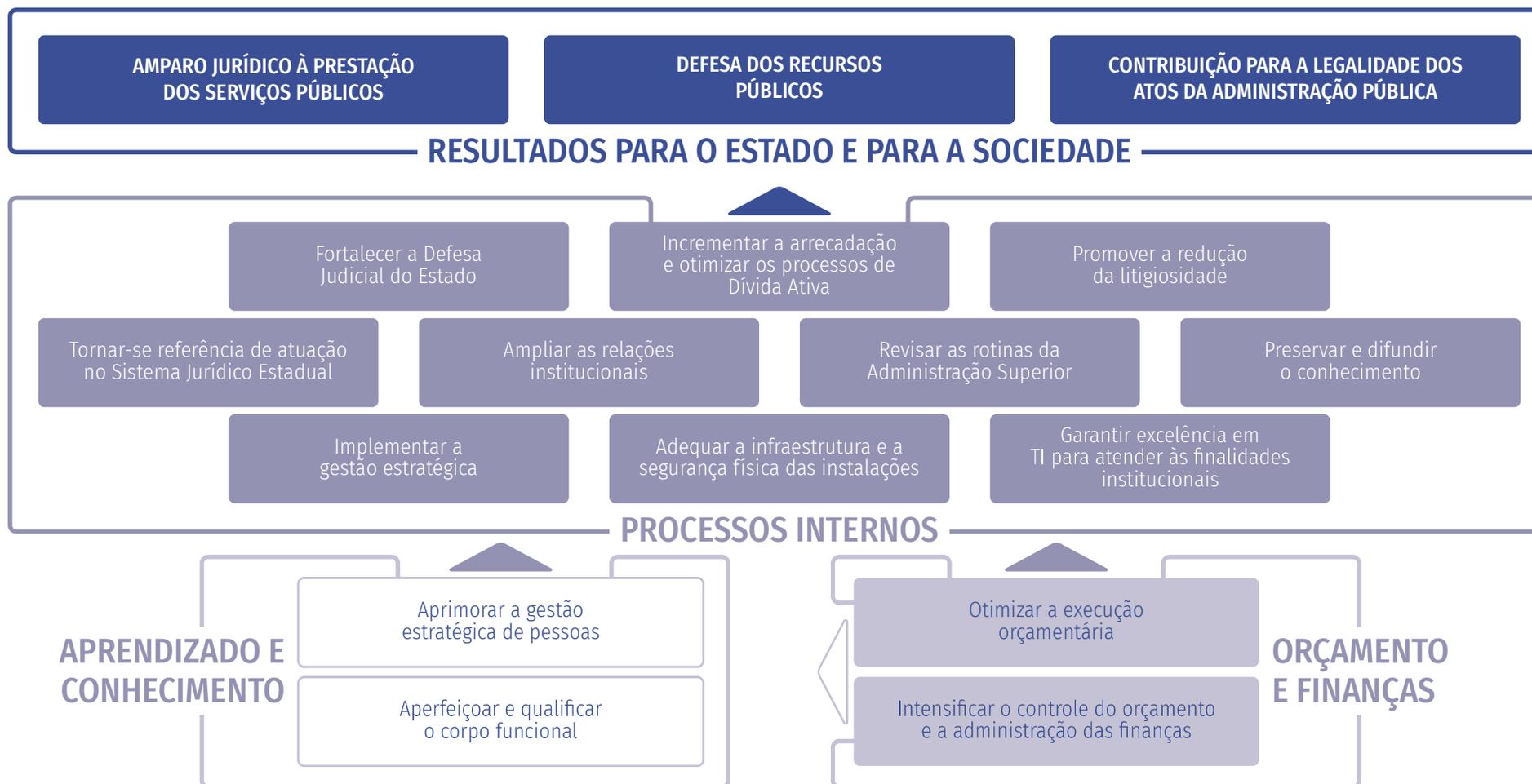
### INOVAÇÃO

*O constante aprimoramento da Procuradoria Geral do Estado passa por novas ideias, novos conceitos, novas reflexões, novas tecnologias e uma nova visão da Administração Pública. Apesar das particularidades que norteiam o funcionamento estatal, o aperfeiçoamento de suas atividades de modo a atender à realidade social impõe que a inventividade também seja utilizada em prol da coletividade, e não que seja peculiaridade restrita às instituições privadas. A difusão do conhecimento jurídico passa por constante atualização e busca de novas e adequadas soluções, sejam estas finalísticas ou de suporte às atividades institucionais.*



# PLANO ESTRATÉGICO

## MAPA ESTRATÉGICO





# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Conforme apresentado ao longo deste trabalho, a PGE-RJ está inserida num contexto de grandes desafios, ameaças e oportunidades, tanto internas quanto externas. Internamente, seus processos e recursos são fontes de grande potencial a serem explorados em busca de ganhos de produtividade e alcance de melhores resultados. Externamente, os atores com os quais se relaciona, as mudanças constantes em áreas como a jurídica, política, social e econômica, obrigam que as grandes Instituições estejam atentas, e, de forma dinâmica e oportuna, que sejam adotadas ações para aproveitar as oportunidades apresentadas, bem como para tratar as ameaças que surgirem.

Deste modo, a definição de uma estratégia efetiva de gestão, que inclua planejamento, disponibilidade de recursos e uma boa execução, torna-se condição fundamental para o sucesso e a perenidade da PGE-RJ ao longo dos próximos anos.

Como já ressaltado ao longo deste trabalho, a técnica adotada para viabilizar e facilitar o atingimento deste objetivo foi o **Balanced Scorecard – BSC**. Este método possibilita a comunicação estratégica, o alinhamento entre as diversas áreas da PGE-RJ, o *feedback* estratégico e a verificação da obtenção dos resultados.

O BSC, adaptado a instituições públicas, divide **os resultados organizacionais** em **04 (quatro) grandes perspectivas**: 1) **Estado e Sociedade** (necessária adequação realizada, uma vez que as funções institucionais da Procuradoria trazem como beneficiários diretos o Estado enquanto ente público e o próprio cidadão); 2) **Processos Internos**; 3) **Aprendizado e Conhecimento**; e 4) **Orçamento e Finanças**. Estas perspectivas dão forma ao Mapa Estratégico, que externaliza os compromissos assumidos pela Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro com os maiores destinatários de sua atuação: o Estado do Rio de Janeiro e o cidadão fluminense.

Uma das grandes **vantagens** do método BSC é **facilitar a comunicação da estratégia** para toda a organização por meio do estabelecimento de **indicadores de desempenho**, desdobrados a partir dos objetivos estratégicos institucionais até os níveis operacionais, e encadeados em uma sequência lógica e integrada. Assim, a PGE-RJ está construindo seu **mapa de indicadores** com as finalidades de: (a) **medir os resultados** obtidos na prestação de serviços ao Estado e à Sociedade; (b) **mensurar os resultados** alcançados na execução dos **Processos Internos**; (c) **acompanhar** os resultados advindos do investimento em **Aprendizado e Conhecimento** da Instituição, efetuado pelas pessoas e, (d) **medir os resultados de Orçamento e Finanças** que subsidiarão os demais objetivos de todas as outras perspectivas.

A adoção do BSC pelo Método Grumbach opera-se pelo uso do software Jaguar, no sistema *Braisntormingweb*. Internalizada pela PGE-RJ com a metodologia adquirida, a aplicação foi desenvolvida com a finalidade de viabilizar a execução do Plano Estratégico, facilitando a priorização e o ordenamento das Iniciativas Estratégicas e permitindo o monitoramento constante dos indicadores de resultados.

Com o amparo desta tecnologia, a PGE-RJ se empenhará para, ao longo dos próximos 13 (treze) anos, cumprir os Objetivos Estratégicos que serão apresentados a seguir.



# RESULTADOS PARA O **ESTADO E A SOCIEDADE**

## **1. AMPARO JURÍDICO À PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Compete à Procuradoria Geral do Estado auxiliar o gestor público na formulação e execução de políticas públicas que, em sua grande maioria, se relacionam com a prestação adequada de serviços públicos, e, assim, a garantia de direitos fundamentais ao cidadão. Não é possível enxergar a dignidade da pessoa humana, os direitos à saúde, educação, liberdade e outros valores constitucionais sem a prestação de serviços públicos eficientes. Entretanto, os recursos públicos não são infinitos, e sua alocação não envolve apenas mera decisão política ou mesmo anseio popular, necessitando verdadeiro amparo jurídico e compatibilidade com o sistema orçamentário. Assim, a efetividade das políticas públicas correlatas aos direitos fundamentais somente se mostra possível se previamente à execução o modelo jurídico proposto esteja em conformidade com o ordenamento. Neste sentido, a PGE-RJ auxilia decisivamente, seja atuando administrativamente na consultoria jurídica da gestão pública, seja atuando judicialmente para que os legítimos interesses do Estado sejam preservados e a macrovisão de políticas públicas possa ser assegurada para além da justiça do caso concreto.

## **2. DEFESA DOS RECURSOS PÚBLICOS**

Exatamente em razão da finitude de recursos públicos, zelar pela sua adequada alocação é atribuição que guarda íntima relação com as finalidades institucionais da Procuradoria Geral do Estado em todas as suas vertentes. Quando no exercício da consultoria jurídica, a orientação ao gestor público busca evitar o desperdício de recursos em atividades que juridicamente não encontrem sustentação no ordenamento. Quando da representação judicial, a atuação focada em evitar pleitos infundados contra o Estado e execuções de valores equivocados ou superdimensionados repercute concretamente na economia de recursos públicos.

Por fim, nas atividades de cobrança da Dívida Ativa Estadual, os recursos públicos também são protegidos pela PGE-RJ, seja na defesa judicial, seja na recuperação direta para o Tesouro Estadual de valores não pagos voluntariamente. Assim, dentro das três principais atividades finalísticas da PGE-RJ, seu resultado é, em última análise, a devolução à sociedade de recursos que devem ser empregados na prestação de serviços públicos de qualidade e implementação de políticas públicas.

## **3. CONTRIBUIÇÃO PARA A LEGALIDADE DOS ATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Como órgão central do sistema jurídico estadual, seja na defesa judicial, seja na consultoria jurídica, a PGE-RJ sempre buscará como resultado contribuir para que as prestações do Estado estejam conformadas ao ordenamento jurídico.

# OBJETIVOS NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

## 4. FORTALECER A DEFESA JUDICIAL DO ESTADO

Intensificar atuação jurídica condizente com a visão da PGE-RJ de ser referência nacional na advocacia pública. Estratégias para melhor atuação nos processos judiciais, e estabelecimento de rotinas jurídicas capazes de contribuir para a economia de recursos públicos, legalidade de atuação da Administração Pública, e adequada prestação de serviços públicos, garantindo-se, assim, a consecução de interesses jurídicos primários e secundários.

## 5. INCREMENTAR A ARRECADAÇÃO E OTIMIZAR OS PROCESSOS DE DÍVIDA ATIVA

Conjunto de medidas estruturantes de curto, médio e longo prazo voltadas para o incremento constante da arrecadação de créditos inscritos em Dívida Ativa, bem como o aperfeiçoamento dos processos internos, de modo a automatizar rotinas e melhorar os serviços prestados ao contribuinte.

## 6. PROMOVER A REDUÇÃO DA LITIGIOSIDADE

Estabelecer estratégias capazes de contribuir para a satisfação de direitos, economia de recursos públicos e melhoria da prestação jurisdicional, reduzindo litígios.

## 7. TORNAR-SE REFERÊNCIA DE ATUAÇÃO NO SISTEMA JURÍDICO ESTADUAL

A Procuradoria Geral do Estado deve reestudar a estrutura de apoio aos órgãos externos, de modo a compatibilizar o status formal de Órgão Central do Sistema Jurídico com a efetiva qualidade do trabalho prestado no âmbito das

Secretarias de Estado, entes da Administração Indireta, demais entes e mesmo Tribunais que contam com a atuação de alguns Procuradores em colaboração. A entrega deve ser referência nacional, com estratégias que garantam a maior satisfação possível aos entes públicos destinatários da atividade desempenhada pelos membros da Casa.

## 8. AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Melhoria de interlocução com os demais Poderes e com os demais órgãos do Poder Executivo, através de estratégias comuns, parcerias, convergência de objetivos e programas de Estado.

## 9. REVISAR AS ROTINAS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Conjunto de estratégias com repercussão Institucional que devem ser avaliadas de acordo com as especificidades dos órgãos da Administração Superior: Conselho, Corregedoria e Gabinete do Procurador-Geral.

## 10. PRESERVAR E DIFUNDIR O CONHECIMENTO

A Procuradoria Geral do Estado notabilizou-se não apenas pela sua atuação judicial e de consultoria jurídica, como também, pela intensa produção de material doutrinário e programas acadêmicos. Assim, a manutenção de seu legado jurídico é objetivo institucionalmente relevante, que passa pela gestão da biblioteca e do setor de documentação. Para sua execução, um conjunto de estratégias que possibilitem ampliação da rede pública de conhecimento e preservação de ativo histórico de patrimônio cultural da PGE-RJ.

### **11. IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA**

Trazer para a Procuradoria os conceitos de governança no setor público e gestão estratégica, focada em projetos com escopo e prazos bem definidos, estabelecimento e cumprimento de metas, acompanhamento de *status* de projetos e resultados.

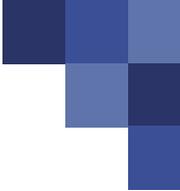
### **12. ADEQUAR A INFRAESTRUTURA E A SEGURANÇA FÍSICA DAS INSTALAÇÕES**

Conjunto de estratégias para possibilitar melhorias estruturais e de segurança das pessoas e da Instituição.

### **13. GARANTIR EXCELÊNCIA EM TI PARA ATENDER ÀS FINALIDADES INSTITUCIONAIS**

A complexidade das atividades desempenhadas pela PGE no plano finalístico e mesmo nas atividades-meio demanda o dimensionamento dos mais modernos conceitos de planejamento e gestão em Tecnologia da Informação, de modo a se assegurar eficiência, produtividade, inteligência artificial e base de dados, capazes de permitir atuação estratégica na representação judicial e administrativa do Estado, na consultoria jurídica, e na arrecadação da Dívida Ativa.





# OBJETIVOS NA **PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CONHECIMENTO**

## **14. APERFEIÇOAR E QUALIFICAR O CORPO FUNCIONAL**

A capacitação de integrantes da estrutura da Procuradoria Geral do Estado é caminho necessário para a prestação de um serviço público de qualidade, bem como para assegurar a visão de referência nacional na advocacia pública. A alta qualificação e constante especialização dos Procuradores, membros que atuam nas atividades finalísticas, é fato que se confunde com a própria história da PGE. Replicar este modelo para todos os seus colaboradores é passo necessário para o fortalecimento institucional e para garantir efetividade de atuação.

## **15. APRIMORAR A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

O refino e fortalecimento da gestão estratégica de pessoas é objetivo propulsor de melhorias pessoais e institucionais: otimização de recursos e melhoria da qualidade de vida no trabalho podem proporcionar ganhos significativos nos processos finalísticos da PGE-RJ.

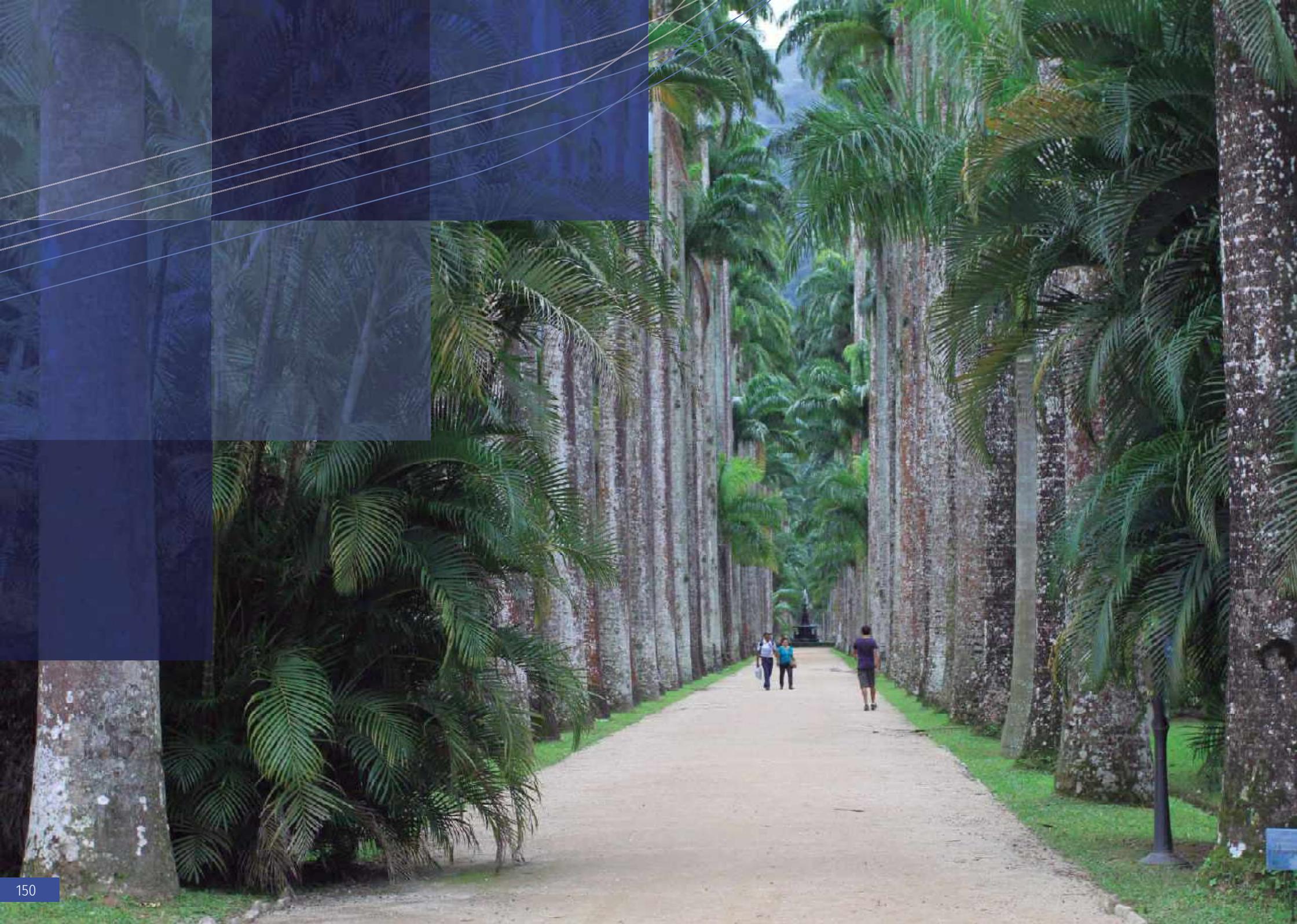
# OBJETIVOS NA **PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS**

## **16. INTENSIFICAR O CONTROLE DO ORÇAMENTO E A ADMINISTRAÇÃO DAS FINANÇAS**

A Procuradoria Geral do Estado lida com recursos públicos oriundos de diversas fontes, e efetivamente precisa estabelecer rígido controle de seu orçamento e adequada administração de suas finanças, medidas que podem garantir melhorias no planejamento e execução de projetos prioritários.

## **17. OTIMIZAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

A aplicação adequada de recursos públicos deve ser objetivo fundamental de toda Instituição Pública. Neste sentido, um conjunto de melhorias na execução orçamentária passa por atividades de suporte à PGE-RJ, como a gestão e fiscalização de contratos, o próprio processo de contratação de bens e serviços, procedimentos para o pagamento de despesas e padronização de itens de consumo e patrimoniais.



# ESTRATÉGIAS NA **PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

## **4. FORTALECER A DEFESA JUDICIAL DO ESTADO**

### **ESTRATÉGIAS**

#### **4.1. APRIMORAR PROCESSOS INTERNOS PRÉVIOS À ATUAÇÃO JUDICIAL**

Medidas administrativas anteriores ao ingresso do Estado nos autos podem contribuir efetivamente para o fortalecimento da defesa judicial. Otimização de critérios de distribuição de processos, capacitação e incremento de controles nas rotinas de pesquisa de temas e ações precedentes, bem como rígidos mecanismos de obtenção de informações são exemplos de atividades que municiam o Procurador para levar a juízo teses jurídicas mais consistentes e questões fáticas mais claras. Além disso, como um dos pontos mais relevantes da macrovisão dos litígios, o registro econômico das demandas é medida que poderá permitir melhor orientação jurídica do Estado quanto à possibilidade de soluções alternativas dos conflitos, e mesmo acordos judiciais, possibilitando economia de recursos públicos.

#### **4.2. MELHORAR A ATUAÇÃO EM JUÍZO**

Diversos pontos durante o curso processual devem ser aprimorados para que a representação judicial do Estado seja ainda mais eficiente. Iniciativas relacionadas com rotinas administrativas de cumprimento de decisões (orientações de cumprimentos de julgados - OCJs e requisições de pequeno valor - RPVs), melhoria do apoio técnico nas questões de maior complexidade fática, padronização de atuação em ações envolvendo temas repetitivos, e troca de informações entre órgãos internos são aspectos que repercutem diretamente nas ações judiciais em curso. Uma visão estratégica acerca das demandas judiciais envolvendo o Estado também pode viabilizar soluções administrativas com economia de recursos,

notadamente ao se analisar impacto econômico e probabilidade de êxitos das ações.

#### **4.3. MELHORAR AS ATIVIDADES DE APOIO AO PROCURADOR**

Outras atividades de suporte à atuação judicial precisam de aperfeiçoamento, de forma a fortalecer a defesa judicial: rotinas de inserção de dados relevantes em sistemas internos; melhoria da sistemática de classificação de processos, troca de dados e padronização de rotinas, informatização para atuação administrativa em bloco em ações repetitivas.

## **5. INCREMENTAR A ARRECADAÇÃO E OTIMIZAR OS PROCESSOS DE DÍVIDA ATIVA**

### **ESTRATÉGIAS**

#### **5.1. AÇÕES ESPECÍFICAS NAS PROCURADORIAS REGIONAIS**

As 13 unidades Regionais da PGE-RJ prestam serviços diretamente ao contribuinte. Neste sentido, especificidades locais demandam atuação local para continuar prestando um serviço público adequado, como também melhorar a cobrança das dívidas provenientes do interior do Estado.

#### **5.2. FOCO DIRETO NO INCREMENTO DE ARRECADAÇÃO**

Conjunto de medidas administrativas e jurídicas que podem repercutir diretamente na arrecadação, como a modernização do sistema de Dívida Ativa e os serviços digitais à disposição do cidadão, ações conjuntas com o Tribunal de Justiça, Secretaria de Fazenda e Ministério Público para regularização de dívidas, criação de

núcleos de inteligência para monitoramento de devedores com atividades ramificadas por todo o Estado, e a normatização de temas que possam trazer ao contribuinte previsibilidade no pagamento de débitos.

### **5.3. FOCO INDIRETO NO INCREMENTO DE ARRECAÇÃO**

Conjunto de medidas administrativas e jurídicas que podem repercutir indiretamente na arrecadação, especialmente no que se refere a rotinas e procedimentos internos.

### **6. PROMOVER A REDUÇÃO DA LITIGIOSIDADE**

#### **ESTRATÉGIAS**

#### **6.1. ESTIMULAR O CONSENSO COMO FORMA ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS, SEJAM ADMINISTRATIVAS OU JUDICIAIS**

Estudar a possibilidade de expansão de medidas extrajudiciais para a solução de conflitos, seja tendo por base os litígios judiciais que envolvem o Estado, seja considerando conflitos entre órgãos e entes da Administração Pública Estadual.

#### **6.2. FOMENTAR A ADVOCACIA PREVENTIVA**

Incrementar o assessoramento jurídico aos órgãos do Estado, especialmente em temas sensíveis e de potencial multiplicação de litígios, de modo a evitar a intensa judicialização. Aprimoramento da forma de atuar junto às Secretarias de Estado, promovendo a capacitação de todos aqueles que lidam com os procedimentos licitatórios (especialmente na fase interna), recursos humanos, e

análise jurídica dos diversos requerimentos administrativos diariamente formulados pelos cidadãos.

### **7. TORNAR-SE REFERÊNCIA DE ATUAÇÃO NO SISTEMA JURÍDICO ESTADUAL**

#### **ESTRATÉGIAS**

#### **7.1. MEDIDAS DE APROXIMAÇÃO COM AS SECRETARIAS DE ESTADO**

Conjunto de medidas provenientes de demandas formuladas pelos próprios órgãos estaduais quando da elaboração do planejamento. Considerando que a Procuradoria Geral do Estado, em sua atividade de consultoria jurídica e controle interno de legalidade dos atos da Administração, tem como "cliente" as diversas Pastas que compõem o governo estadual, nada mais adequado do que buscar a adoção de melhorias no relacionamento com cada órgão, de acordo com necessidades por eles mesmos sugeridas.

#### **7.2. MEDIDAS DE REORGANIZAÇÃO E REVISÃO DO PAPEL DA COORDENADORIA, CONSULTORIA E ADVOCACIA PREVENTIVA DO SISTEMA JURÍDICO (PG15)**

Reflexão sobre o modelo atual de atuação da Procuradoria Geral do Estado no sistema jurídico estadual. A presença de um Procurador em cada Secretaria de Estado possibilitou melhora significativa na interlocução dos órgãos com a PGE-RJ, mas é preciso aprimoramento, de modo que o amparo jurídico às atividades estatais não ocorra de forma estanque, sem integração entre as Pastas e sem integração entre membros da PGE-RJ e seu órgão central. Assim, uma série de melhorias podem ser implementadas de modo a refinar a coordenação entre os órgãos, capacitar suas

assessorias jurídicas e ampliar a troca de informações para que a atividade consultiva ocorra de forma padronizada e uniforme nas diversas Secretarias de Estado.

## **8. AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS**

### **ESTRATÉGIAS**

#### **8.1. AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM MINISTÉRIO PÚBLICO**

O Ministério Público apresenta relevante papel no Estado Democrático de Direito brasileiro, especialmente quanto ao controle e zelo de direitos e interesses coletivos, que em última análise guardam correlação com direitos sociais e direitos fundamentais. Neste sentido, a Procuradoria Geral do Estado tem a atribuição de auxiliar o Estado na busca de soluções adequadas para a satisfação destes direitos, e inegavelmente sob o ponto de vista da eficiência, da macrojustiça e da integração, o incremento de parcerias institucionais com o órgão ministerial traz resultados reais em benefício da sociedade.

#### **8.2. AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO**

Embora seja inerente às características dos órgãos estatais a integração, por uma série de fatores nem sempre esta é a realidade. Por isso, a constante troca de informações e orientação jurídica, bem como o incremento do contato institucional com as demais Secretarias e órgãos do Estado é fundamental para o adequado desenvolvimento das atividades e serviços públicos.

#### **8.3. AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO**

Os entes públicos figuram entre os maiores litigantes judiciais. Entretanto, nem sempre quer isto significar responsabilidade estatal, uma vez que esta conclusão depende do percentual de êxito nas ações. Em razão dessa intensa litigiosidade, assume a Procuradoria Geral do Estado um grande desafio: demonstrar ao Poder Judiciário as situações em que soluções integradas podem trazer melhores resultados do que a justiça do caso concreto. Para isso, a constante troca de informações e o incremento de parcerias pode contribuir para a redução de litígios com a correspondente melhoria da atuação estatal.

#### **8.4. AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM ÓRGÃOS DO PODER LEGISLATIVO**

Embora a Procuradoria Geral do Estado promova a consultoria jurídica do Poder Executivo durante o processo legislativo, seu papel não se restringe a uma atuação somente por provocação. Incrementar a discussão jurídica de temas com a Casa Legislativa, e troca de experiências para também ouvir do Parlamento suas considerações sobre medidas de aprimoramento do sistema jurídico estadual é passo importante para melhoria na formulação das políticas públicas.

## **9. REVISAR AS ROTINAS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

### **ESTRATÉGIAS**

#### **9.1. APRIMORAMENTO DAS ATIVIDADES DO CONSELHO**

Conforme artigo 9º da Lei Complementar Estadual nº 15/80 (Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Estado), compete ao Conselho da PGE: pronunciar-se sobre qualquer matéria ou questão que lhe seja encaminhada pelo Procurador-Geral; sugerir ao Procurador-Geral e opinar sobre alterações na estrutura da Procuradoria-Geral e do Sistema Jurídico e nas respectivas atribuições; organizar listas tríplices para promoção, por merecimento, na carreira de Procurador do Estado; representar ao Procurador-Geral sobre providências que lhe pareçam reclamadas pelo interesse público ou pelas conveniências do serviço na Procuradoria Geral e no Sistema Jurídico do Estado; manifestar-se previamente sobre a composição da comissão organizadora dos concursos de ingresso na carreira de Procurador do Estado e sobre a composição das bancas examinadoras, bem como decidir sobre as condições necessárias para a inscrição de candidatos em concurso; colaborar com o Procurador-Geral no exercício do poder disciplinar, relativo aos Procuradores do Estado, propondo-lhe, sem prejuízo da iniciativa deste, a aplicação de penas disciplinares; instruir e dar curso, até final, à sindicância e ao processo administrativo disciplinar. Pela relevância das atribuições, o aperfeiçoamento das atividades do Conselho é fundamental para o desenvolvimento das demais atividades da Instituição.

#### **9.2. ATUAÇÃO DO PROCURADOR-GERAL E DOS SUBPROCURADORES-GERAIS**

As boas práticas de governança impõem constante monitoramento do

processo decisório, especialmente no que tange a atividades críticas que podem ter reflexos e consequências por longos períodos. Assim, a melhoria de rotinas ordinárias e o estudo de questões com repercussão institucional são pontos relevantes na atuação de cúpula da PGE-RJ.

#### **9.3. MELHORIA NAS ATIVIDADES DO APOIO DE GABINETE DO PROCURADOR-GERAL**

Estabelecer rotinas e disponibilizar ferramentas práticas que auxiliem no controle e otimização dos processos que apoiam o Gabinete do Procurador-Geral, como: rotina de precatórios judiciais, recebimento e remessa de expedientes, comunicação, organização de agendas, acesso e cruzamento de dados de órgãos externos relacionados aos processos da PGE-RJ. Avaliar potencial de melhorias na estrutura atual da área para adequação às rotinas e ferramentas que serão implementadas.

#### **9.4. OTIMIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DA CORREGEDORIA-GERAL DA PGE-RJ**

Estruturar canais de comunicação da PGE-RJ com o público interno e externo, com o devido direcionamento para os responsáveis pelo retorno. Promover alteração e/ou criação de regulamentações de assuntos competentes à Corregedoria, como processos administrativos disciplinares e legais. Promover a ampla discussão entre partes competentes responsáveis, assegurando o mapeamento dos riscos e a orientação para ação pelos servidores e Procuradores em resposta aos problemas que eventualmente surjam nas Especializadas e Procuradorias Regionais.

### **9.5. READEQUAR A ATUAÇÃO DOS PROCURADORES-ASSESSORES**

Reestudar a atuação dos Procuradores-Assessores do Gabinete do Procurador-Geral, incluindo a revisão de procedimentos, criação de novas ferramentas de trabalho, estudo da viabilidade de adoção de padrões e estabelecimento de mecanismos para gestão do conhecimento e acompanhamento de resultados.

### **10. PRESERVAR E DIFUNDIR O CONHECIMENTO**

#### **ESTRATÉGIAS**

#### **10.1. ESTRUTURAR A OFERTA DE CURSOS PARA PÚBLICO EXTERNO**

Elencar temas de especialidade da Instituição que possam ser de interesse do público externo para criar programas de capacitação no formato de cursos de especialização de curta e longa duração. Desenvolver o conteúdo programático dos cursos e criar estratégias de divulgação e atração do público-alvo.

#### **10.2. MELHORAR A INTERAÇÃO COM OS USUÁRIOS DA BIBLIOTECA**

Estruturar melhorias no sistema da biblioteca através de recursos que facilitem o acesso ao conteúdo de acervo, regras e acompanhamento de sua utilização. Definir regras para uso do acervo a fim de obter maior controle e garantia de disponibilização de suas obras, e zelar pelo seu fiel cumprimento pelos usuários.

### **10.3. MELHORAR A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS**

Constante aprimoramento dos congressos, seminários, exposições e demais debates que anualmente ocorrem na PGE-RJ, mantendo seu alto nível acadêmico e jurídico, e proporcionando a universalização do conhecimento.

### **10.4. PRESERVAR E MELHORAR O ACERVO DE OBRAS E DOCUMENTOS**

Aperfeiçoar o acervo com novas obras e documentos, e aprimorar a guarda do acervo já existente.

### **11. IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA**

#### **ESTRATÉGIAS**

#### **11.1. APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Objetiva estabelecer um conjunto de ações que promovam a divulgação de maneira eficiente das iniciativas internas, procedimentos, projetos e atividades, com o fortalecimento da imagem institucional. Demonstrar o papel e a importância da Procuradoria perante à sociedade é fundamental para maior transparência do serviço público prestado. A criação de uma área que fique responsável pela comunicação interna e externa, evitando que ocorra a comunicação de forma fragmentada entre diversas áreas é o caminho pretendido.

### **11.2. ESTABELECEER A GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS**

Implementar um modelo de gerenciamento efetivo para os projetos da PGE-RJ. Estruturar a implementação deste método de gestão, disponibilizando ferramentas e realizando um adequado acompanhamento dos projetos estratégicos, divulgando seus status e resultados a toda a PGE-RJ com base nas melhores práticas de gerenciamento de projetos, auxiliando no amadurecimento de nossa gestão e formando líderes no assunto.

### **11.3. ESTIMULAR A SUSTENTABILIDADE NOS PROCEDIMENTOS**

Realizar a implementação de um programa institucional de racionalização da utilização dos recursos materiais e tecnológicos disponíveis, bem como a realização de estudos de boas práticas de sustentabilidade utilizadas na Administração Pública, reduzindo eventuais desperdícios de materiais, gasto público e impacto ambiental.

### **11.4. ESTRUTURAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Criar, disseminar e aplicar os conhecimentos que são estratégicos para a Instituição aos Procuradores e Servidores, envolvendo tanto aspectos de processos internos como externos. Otimizar e aprimorar o trabalho, colaborando para o desenvolvimento do capital intelectual, além de impactar positivamente nos resultados organizacionais.

### **11.5. FOMENTAR A ADESÃO AO PLANO ESTRATÉGICO**

Desenvolver e implementar programa para disseminação de uma cultura

de planejamento estratégico e gestão por resultados na Procuradoria com o acompanhamento sistemático de dados estruturados para dar suporte à gestão, bem como a implementação de um programa de capacitação dos servidores em gestão estratégica.

### **11.6. IMPLANTAR A PADRONIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS**

Implementar padrões a serem seguidos e fomentar a melhoria dos já existentes (tanto de documentos, como de condutas e regras). A padronização promove organização, disciplina, amadurecimento de gestão e é pautada no conceito de melhoria contínua. Adequar a gestão às especificidades da PGE-RJ, orientando os Procuradores e Servidores a seguirem o que foi definido como melhor prática estudada e institucionalizada para a organização e com foco em seus objetivos estratégicos.

### **11.7. IMPLANTAR O MODELO DE GOVERNANÇA**

Implantar a governança corporativa, que possui como princípios básicos a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa no desenvolvimento de colaboradores, sociedade e outros envolvidos, itens que vão ao encontro dos valores definidos no PGE 2030 (legalidade, ética, transparência, excelência, eficiência, interesse público, inovação e cooperação).

### **11.8. PROMOVER O DESENVOLVIMENTO E A ADEQUAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Estruturar e, quando aplicável, reestruturar a Instituição, considerando dimensionamento de servidores, funções e responsabilidades conforme as atribuições específicas de cargos e das necessidades das Procuradorias

Especializadas. Promover a cultura de excelência para garantia do nível da prestação de serviços.

## **12. ADEQUAR A INFRAESTRUTURA E A SEGURANÇA FÍSICA DAS INSTALAÇÕES**

### **ESTRATÉGIAS**

#### **12.1. ADEQUAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA**

Promover ações de adequação física nas Procuradorias Especializadas e Procuradorias Regionais, considerando possibilidades de melhoria de layout de salas e estações de trabalho.

#### **12.2. ESTRUTURAR E IMPLEMENTAR PROJETO DE APERFEIÇOAMENTO DA SEGURANÇA FÍSICA DA INSTITUIÇÃO E DAS PESSOAS**

Estabelecer e implementar meios de monitoramento e controle da movimentação nas instalações da PGE-RJ, com a divulgação dos critérios estabelecidos. Elaborar um calendário de treinamentos em escape e prevenção de incêndios para todos os servidores.

## **13. GARANTIR EXCELÊNCIA EM TI PARA ATENDER ÀS FINALIDADES INSTITUCIONAIS**

### **ESTRATÉGIAS**

#### **13.1. ASSEGURAR A TRANSPARÊNCIA DO ORÇAMENTO DE TI E SUA APLICAÇÃO EM PROJETOS ALINHADOS À**

## **ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL**

Proporcionar transparência na gestão dos investimentos por meio da divulgação de prestação de contas. Manter o controle no planejamento e execução da despesa em projetos sempre alinhados às diretrizes e metas da PGE-RJ. A produção do Mapa Estratégico de TI e seu consequente Plano Diretor permitirão a racionalização de recursos, coerência de investimentos e integração de projetos.

#### **13.2. ASEGURAR UM PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ÁGIL E EFICAZ QUE FAVOREÇA A ATUAÇÃO INTEGRADA E COLABORATIVA**

Promover a efetividade das comunicações no setor, sejam estas imediatas ou mediatas, horizontais ou verticais, visando a agilidade nas colaborações e a consolidação da cultura de trabalho da área.

#### **13.3. ATRAIR, CAPACITAR, MOTIVAR E RETER TALENTOS DE TI**

Desenvolver e manter profissionais da área de TI com competências para atender às necessidades institucionais, considerando a importância da satisfação profissional do indivíduo em seu local de trabalho. Oferecer oportunidades relevantes com as necessidades de cada um e da PGE-RJ.

#### **13.4. GARANTIR A DISPONIBILIDADE DOS ATIVOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Garantir que serviços e outros ativos de TI tenham alta disponibilidade, considerando investimentos, prioridades e recursos empregados.

### **13.5. GARANTIR UM PROCESSO DE GESTÃO DE DEMANDAS DE TI EFICIENTE E TRANSPARENTE**

Atualmente o volume de demanda é maior do que a capacidade do setor de atendê-lo. Por isso, é necessário um órgão colegiado para estabelecer estas prioridades, de modo alinhado ao Planejamento Estratégico, ao Mapa Estratégico de TI e ao Plano Diretor de TI.

### **13.6. IMPLANTAR GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO INTEGRADA NO ÂMBITO DA PGE-RJ**

Garantir que os objetivos do setor sejam condizentes aos objetivos institucionais da PGE-RJ.

### **13.7. IMPLANTAR PROCEDIMENTOS DE GOVERNANÇA DE TI**

Implantar boas práticas de Governança de TI, incrementando valores através de alinhamento estratégico e de uma melhor gestão de riscos e recursos.

### **13.8. MANTER E DESENVOLVER SISTEMAS PARA MELHORIA DAS ATIVIDADES DA PGE-RJ**

Desenvolver, aprimorar e manter sistemas de informações para facilitar, agilizar ou viabilizar o trabalho da PGE-RJ.

### **13.9. REESTRUTURAR O SETOR DE TI**

Reestruturar o setor através da aplicação do PDTIC e outras medidas.



# ESTRATÉGIAS NA **PERSPECTIVAS DO APRENDIZADO E CONHECIMENTO**

## **14. APERFEIÇOAR E QUALIFICAR O CORPO FUNCIONAL**

### **ESTRATÉGIAS**

#### **14.1. APRIMORAMENTO DA QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES**

Manter o corpo funcional continuamente qualificado e estimular o auto-desenvolvimento do profissional por meio de cursos, seminários, treinamentos, encontros e quaisquer outros eventos que propiciem a formação e atualização dos profissionais, que venham a ser ofertados diretamente ou por meio de custeio pela PGE-RJ.

#### **14.2. APRIMORAMENTO DE INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO E CONTROLE**

Otimizar o trabalho tendo como pressuposto a melhoria contínua dos processos de trabalho e a incorporação ou desenvolvimento de ferramentas que estimulem a produtividade, redução de falhas e de retrabalho.

## **15. APRIMORAR A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

### **ESTRATÉGIAS**

#### **15.1. AMPLIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO PARA O TRABALHO**

Ampliar os programas de formação para o trabalho tornando os espaços de trabalho propícios ao desenvolvimento pleno dos futuros profissionais.

#### **15.2. MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO**

Aprimorar o ambiente de trabalho, com ênfase nos programas preventivos de saúde, a partir do estudo de demandas e necessidades fundados na legislação e pesquisa de clima interno.

#### **15.3. OTIMIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Redimensionar e redistribuir os recursos humanos tendo em vista as competências organizacionais necessárias à plena realização dos projetos e das atividades da PGE-RJ, adotando como premissa a distribuição equilibrada da carga de trabalho.

# ESTRATÉGIAS NA PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

## 16. INTENSIFICAR O CONTROLE DO ORÇAMENTO E A ADMINISTRAÇÃO DAS FINANÇAS

### ESTRATÉGIAS

#### 16.1. APERFEIÇOAR A ADMINISTRAÇÃO DE RECEITAS DO CEJUR

Definir e implementar processos de apuração, acompanhamento e divulgação das receitas de todas as naturezas obtidas através da atuação do Centro de Estudos Jurídicos da Procuradoria (CEJUR-PGE).

#### 16.2. APERFEIÇOAR A ADMINISTRAÇÃO DE RECEITAS DO FUNPERJ

Embora haja destinação legal específica para o Fundo Especial da Procuradoria (FUNPERJ), o aprimoramento das rotinas de acompanhamento de ingresso de receitas desta natureza, bem como investimentos e eventuais aplicações financeiras de seu saldo se mostra fundamental para assegurar a otimização de recursos e investimentos em infra-estrutura.

#### 16.3. CRIAR SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RECEITAS DESTINADAS À PGE-RJ PELA FONTE TESOURO (00)

Considerando que as despesas de pessoal da Instituição são integralmente custeadas pela fonte Tesouro, mostra-se extremamente relevante que seja adotada rotina de acompanhamento do orçamento oriundo da fonte 00 e destinado anualmente à PGE-RJ, de modo a verificar as necessidades da Casa e a partir daí, traçar estratégias de relacionamento institucional que possam trazer incremento de recursos, e, assim, ampliar a capacidade de investimento em gestão de pessoas.

#### 16.4. ESTUDAR VIABILIDADE DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS PARA PROJETOS ESPECÍFICOS

Promover estudos para avaliar as possibilidades de captação de recursos externos, a partir da identificação de demandas e potenciais projetos em temas específicos da PGE-RJ.

### 17. OTIMIZAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

#### ESTRATÉGIAS

#### 17.1. APERFEIÇOAR A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

Estruturar processos de gestão e fiscalização de todas as formas de contratação, com estabelecimento de competências e prazos das partes envolvidas. Promover ações de planejamento, acompanhamento, avaliação e controle de todos os contratos com base nos pactos firmados entre as partes, observando possibilidades de otimização.

#### 17.2. APERFEIÇOAR O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Realizar estudos dos processos envolvidos em contratações para obter novas formas mais eficientes de alcance dos resultados.

#### 17.3. MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS GASTOS DA PGE-RJ

Promover ações para melhor utilização dos recursos destinados à PGE-RJ. Implementar rotinas de realização de análise de viabilidade financeira antes da

realização de investimentos que serão custeados pelos fundos do CEJUR e FUNPERJ, bem como monitorar e controlar a utilização desses recursos ao longo de sua execução, trabalhando em prol de sua otimização.

#### **17.4. OTIMIZAR O PROCESSO DE PAGAMENTO**

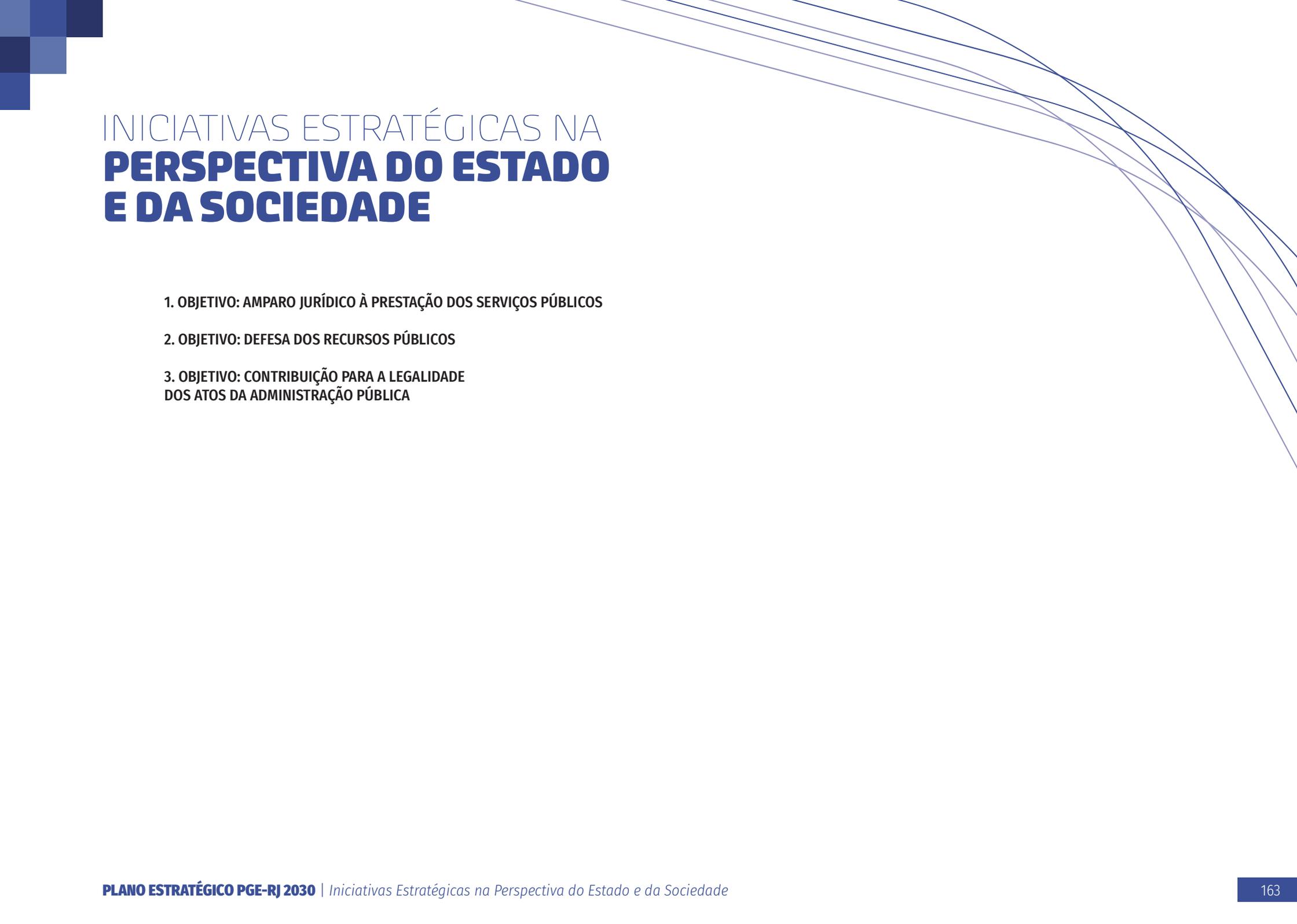
Criar rotinas que otimizem o processo de pagamento, como criação e acompanhamento do cumprimento de calendários para emissão de notas com prazos que já consideram contingências, a fim de evitar atrasos nos pagamentos e possíveis sanções advindas destes atrasos. Avaliar a possibilidade de disponibilizar ferramentas online que otimizem este processo.

#### **17.5. PADRONIZAR ITENS DE CONSUMO, MOBILIÁRIO E AMBIENTES E PROMOVER AQUISIÇÕES**

Realizar estudos para levantamento de necessidades de adequação e padronização, elaborando um catálogo de itens de consumo, no qual deve haver a definição de equipamentos, mobiliário e especificidades que os ambientes devem ter em toda a PGE-RJ.







# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS NA **PERSPECTIVA DO ESTADO E DA SOCIEDADE**

1. OBJETIVO: AMPARO JURÍDICO À PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS
2. OBJETIVO: DEFESA DOS RECURSOS PÚBLICOS
3. OBJETIVO: CONTRIBUIÇÃO PARA A LEGALIDADE DOS ATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS NA **PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

## **4. OBJETIVO: FORTALECER A DEFESA JUDICIAL DO ESTADO**

### **4.1. ESTRATÉGIA: APRIMORAR PROCESSOS INTERNOS PRÉVIOS À ATUAÇÃO JUDICIAL**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

4.1.1 - Criar procedimento para registro do valor econômico dos processos judiciais

4.1.2 - Elaborar e implementar projeto de aprimoramento do critério de distribuição de processos judiciais

4.1.3 - Promover ações com o objetivo de aprimorar pesquisa de precedentes

4.1.4 - Promover ações de melhoria do sistema de controle de Inventários e Execução Fiscal

### **4.2. ESTRATÉGIA: MELHORAR A ATUAÇÃO EM JUÍZO**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

4.2.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de aprimorar a rotina de Orientação de Cumprimento de Decisão Judicial (OC)

4.2.2 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de aprimorar a rotina de Requisições de Pequeno Valor (RPV)

4.2.3 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de criar novo modelo de atuação e gerenciamento de precatórios judiciais

4.2.4 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de criar rotina para acompanhamento da execução de honorários advocatícios

4.2.5 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de desenvolver uma rotina para acompanhamento dos indicadores de êxito

4.2.6 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de estabelecer um padrão de atuação para audiências

4.2.7 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de estabelecer uma rotina de manifestações em processos relacionados a ITD

4.2.8 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de revisar rotina de sustentação oral e apresentação de memoriais

4.2.9 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de descentralizar decisões, dando maior autonomia aos Procuradores Regionais

4.2.10 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de padronizar a atuação dos Procuradores no contencioso de massa

4.2.11 - Promover ações com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento da rotina de pedidos de dispensa de interposição de recursos

4.2.12 - Promover ações com o objetivo de aprimorar rotinas de laudos e pareceres imobiliários, contábeis e médicos

### **4.3. ESTRATÉGIA: MELHORAR AS ATIVIDADES DE APOIO AO PROCURADOR**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

4.3.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de aperfeiçoar a classificação de processos

4.3.2 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de otimizar a protocolização de petições

4.3.3 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de padronizar rotinas de elaboração e apresentação das defesas judiciais

4.3.4 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de tornar mais eficiente a troca de dados e informações com os órgãos do Estado

4.3.5 - Promover ações com o objetivo de aprimorar as rotinas de atualização e impulso processual

4.3.6 - Promover ações com o objetivo de aprimorar as rotinas e lançamento de informações complementares

### **5. OBJETIVO: INCREMENTAR A ARRECADAÇÃO E OTIMIZAR OS PROCESSOS DE DÍVIDA ATIVA**

#### **5.1. ESTRATÉGIA: AÇÕES ESPECÍFICAS NAS PROCURADORIAS REGIONAIS**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

5.1.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de aprimorar a cobrança nas Procuradorias Regionais

#### **5.2. ESTRATÉGIA: FOCO DIRETO NO INCREMENTO DE ARRECADAÇÃO**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

5.2.1 - Promover ações administrativas com o objetivo de incrementar a arrecadação

5.2.2 - Promover ações jurídicas com o objetivo de incrementar a arrecadação

#### **5.3. ESTRATÉGIA: FOCO INDIRETO NO INCREMENTO DE ARRECADAÇÃO**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

5.3.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de aprimorar as rotinas de procedimentos internos de cobrança de créditos inscritos em Dívida Ativa

## **6. OBJETIVO: PROMOVER A REDUÇÃO DA LITIGIOSIDADE**

### **6.1. ESTRATÉGIA: ESTIMULAR O CONSENSO COMO FORMA ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS, SEJAM ADMINISTRATIVAS OU JUDICIAIS**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

6.1.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de estruturar mecanismos consensuais para solução de conflitos entre os órgãos e entidades da Administração Pública

6.1.2 - Promover ações com o objetivo de expandir a atuação da Câmara de Resolução de Litígios de Saúde (CRLS) e da Câmara Administrativa de Soluções de Conflitos (CASC)

### **6.2. ESTRATÉGIA: FOMENTAR A ADVOCACIA PREVENTIVA**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

6.2.1 - Promover ações com o objetivo de estruturar mecanismos para atuação preventiva nas Secretarias de Estado

## **7. OBJETIVO: TORNAR-SE REFERÊNCIA DE ATUAÇÃO NO SISTEMA JURÍDICO ESTADUAL**

### **7.1. ESTRATÉGIA: MEDIDAS DE APROXIMAÇÃO COM AS SECRETARIAS DE ESTADO**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

7.1.1 - Promover ações administrativas a serem realizadas na PGE-RJ com o objetivo de aproximação com as Secretarias de Estado

7.1.2 - Promover ações administrativas nas Secretarias de Estado com o objetivo de aproximação com a PGE-RJ

### **7.2. ESTRATÉGIA: MEDIDAS DE REORGANIZAÇÃO E REVISÃO DO PAPEL DA COORDENADORIA, CONSULTORIA E ADVOCACIA PREVENTIVA DO SISTEMA JURÍDICO (PG15)**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

7.2.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de reorganizar e revisar o papel da Coordenadoria, Consultoria e Advocacia Preventiva do Sistema Jurídico (PG15)

## **8. OBJETIVO: AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS**

### **8.1 - ESTRATÉGIA: AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM MINISTÉRIO PÚBLICO**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

8.1.1 - Promover ações com o objetivo de ampliar as relações institucionais com o Ministério Público

**8.2 - ESTRATÉGIA: AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS  
COM ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO  
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

8.2.1 - Promover ações com o objetivo de ampliar as relações institucionais com órgãos do Poder Executivo

**8.3 - ESTRATÉGIA: AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS  
COM ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO**

**INICIATIVA ESTRATÉGICA**

8.3.1 - Promover ações com o objetivo de ampliar as relações institucionais com órgãos do Poder Judiciário

**8.4 - ESTRATÉGIA: AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS  
COM ÓRGÃOS DO PODER LEGISLATIVO  
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

8.4.1 - Promover ações com o objetivo de ampliar as relações institucionais com órgãos do Poder Legislativo.

**9. OBJETIVO: REVISAR AS ROTINAS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

**9.1 - ESTRATÉGIA: APRIMORAMENTO DAS ATIVIDADES DO CONSELHO**

**INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

9.1.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de promover medidas estruturantes para o Conselho da PGE-RJ

9.1.2 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de promover melhorias nos julgamentos, deferimento de licenças e demais assuntos

**9.2 - ESTRATÉGIA: ATUAÇÃO DO  
PROCURADOR-GERAL E SUBPROCURADORES-GERAIS**

**INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

9.2.1 - Promover ações com objetivo de melhoria de rotinas de atuação do Procurador-Geral e Subprocuradores-Gerais

9.2.2 - Promover ações com objetivo de realizar estudo sobre temas Institucionais sugeridos

**9.3 - ESTRATÉGIA: MELHORIA NAS ATIVIDADES DO APOIO  
DE GABINETE DO PROCURADOR-GERAL**

**INICIATIVA ESTRATÉGICA**

9.3.1 - Promover ações de aprimoramento de rotinas do Apoio do Gabinete do Procurador-Geral

#### **9.4 - ESTRATÉGIA: OTIMIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DA CORREGEDORIA-GERAL DA PGE-RJ**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

9.4.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de estruturar a ouvidoria da PGE-RJ

9.4.2 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de promover medidas estruturantes da Corregedoria-Geral da PGE-RJ

#### **9.5 - ESTRATÉGIA: READEQUAR A ATUAÇÃO DOS PROCURADORES-ASSESSORES**

##### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

9.5.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de promover ações modificativas na Assessoria de Gabinete do Procurador-Geral

#### **10. OBJETIVO: PRESERVAR E DIFUNDIR O CONHECIMENTO**

##### **10.1 - ESTRATÉGIA: ESTRUTURAR A OFERTA DE CURSOS PARA PÚBLICO EXTERNO**

##### **10.2 - ESTRATÉGIA: MELHORAR A INTERAÇÃO COM OS USUÁRIOS DA BIBLIOTECA**

##### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

10.2.1 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de aperfeiçoar o sistema de controle de devolução de obras

#### **10.3 - ESTRATÉGIA: MELHORAR A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS**

##### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

10.3.1 - Promover ações com o objetivo de aperfeiçoar a organização de eventos

#### **10.4 - ESTRATÉGIA: PRESERVAR E APRIMORAR O ACERVO DE OBRAS E DOCUMENTOS**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

10.4.1 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de adquirir novas obras

10.4.2 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de criar normas sobre as coleções da Biblioteca

10.4.3 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de implementar medidas de segurança do acervo bibliográfico

10.4.4 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de melhorar a estrutura de equipamentos para digitalização do acervo de obras e documentos

10.4.5 - Promover ações com objetivo de melhorar a qualidade do acervo de obras e documentos

## **11. OBJETIVO: IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA**

### **11.1 - ESTRATÉGIA: APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

11.1.1 - Elaborar e implementar programa de fortalecimento da imagem institucional da PGE-RJ

11.1.2 - Elaborar e implementar projeto para criar e estruturar a área de Comunicação Institucional como órgão de assessoramento direto ao Gabinete do Procurador-Geral

11.1.3 - Implementar ações de comunicação interna da PGE-RJ

### **11.2 - ESTRATÉGIA: ESTABELECEER A GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

11.2.1 - Elaborar e implementar projeto para estabelecer o Escritório de Projetos da PGE-RJ

### **11.3 - ESTRATÉGIA: ESTIMULAR A SUSTENTABILIDADE NOS PROCEDIMENTOS**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

11.3.1 - Elaborar e implementar projeto para desenvolvimento sustentável

### **11.4 - ESTRATÉGIA: ESTRUTURAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

11.4.1 - Elaborar e implementar programa visando ao desenvolvimento e à retenção do capital intelectual da PGE-RJ, a fim de propiciar uma política sistêmica de desenvolvimento e gestão do conhecimento

11.4.2 - Elaborar e implementar projeto para criação de um repositório do conhecimento (externo, interno estruturado e interno informal).

11.4.3 - Elaborar e implementar projeto para estabelecer o Escritório de Processos da PGE-RJ

11.4.4 - Elaborar e implementar projeto para implantação de um sistema de Business Intelligence (BI), visando à disponibilização de informações analíticas baseadas em dados contidos nos sistemas de informação

11.4.5 - Estruturar e implementar o Setor de BI (Business Intelligence) para apoio a Gestão Estratégica

### **11.5 - ESTRATÉGIA: FOMENTAR A ADESÃO AO PLANO ESTRATÉGICO**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

11.5.1 - Elaborar e implementar programa visando à implantação e disseminação de uma cultura de planejamento

11.5.2 - Elaborar e implementar programa de capacitação em gestão,

planejamento estratégico e gestão administrativa para todos os membros que ocupem função de liderança

11.5.3 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de modelar os processos de gestão estratégica da PGE-RJ

#### **11.6 - ESTRATÉGIA: IMPLANTAR A PADRONIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

11.6.1 - Estruturar e implementar projeto para implantar a tabela de temporalidade para os documentos da PGE-RJ

11.6.2 - Implementar a padronização dos documentos da PGE-RJ

11.6.3 - Reestruturar e implementar o Regulamento Interno das Unidades da PGE-RJ

#### **11.7 - ESTRATÉGIA: IMPLANTAR O MODELO DE GOVERNANÇA**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

11.7.1 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de criar a política de gestão de riscos da PGE-RJ

11.7.2 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de criar a política de governança da PGE-RJ

#### **11.8 - ESTRATÉGIA: PROMOVER O DESENVOLVIMENTO E A ADEQUAÇÃO ORGANIZACIONAL**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

11.8.1 - Elaborar e implementar programa para estruturar as funções dos cargos e os organogramas da PGE-RJ

11.8.2 - Elaborar e implementar projeto de adequação do efetivo

11.8.3 - Elaborar e implementar projeto para implantação da metodologia de lotação e dimensionamento de carga de trabalho de Procuradores e Servidores da PGE-RJ



## **12. OBJETIVO: ADEQUAR A INFRAESTRUTURA E A SEGURANÇA FÍSICA DAS INSTALAÇÕES**

### **12.1 - ESTRATÉGIA: ADEQUAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

12.1.1 - Estruturar e implementar projeto de revisão das instalações físicas

### **12.2 - ESTRATÉGIA: ESTRUTURAR E IMPLEMENTAR PROJETO DE APERFEIÇOAMENTO DA SEGURANÇA FÍSICA DA INSTITUIÇÃO E DAS PESSOAS**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

12.2.1 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de atualizar a política de segurança das unidades da PGE-RJ

12.2.2 - Elaborar e implementar projeto com objetivo de estruturar e implementar projeto de sistema de monitoramento de segurança (projeto de CFTV)

### **13. OBJETIVO: GARANTIR EXCELÊNCIA EM TI PARA ATENDER ÀS FINALIDADES INSTITUCIONAIS**

#### **13.1 - ESTRATÉGIA: ASSEGURAR A TRANSPARÊNCIA DO ORÇAMENTO DE TI E SUA APLICAÇÃO EM PROJETOS ALINHADOS À ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

13.1.1 - Elaborar o PDTIC

#### **13.2 - ESTRATÉGIA: ASSEGURAR UM PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ÁGIL E EFICAZ QUE FAVOREÇA A ATUAÇÃO INTEGRADA E COLABORATIVA**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

13.2.1 - Elaborar e implementar projeto de aprimoramento da comunicação entre Procuradoria Tributária e PM BM

13.2.2 - Elaborar e implementar projeto de aprimoramento da comunicação entre Procuradoria Tributária, Procuradoria da Dívida Ativa e SEFAZ

#### **13.3 - ESTRATÉGIA: ATRAIR, CAPACITAR, MOTIVAR E RETER TALENTOS DE TI**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

13.3.1 - Elaborar e implementar Plano de Difusão de boas práticas de TI

13.3.2 - Elaborar, demandar, acompanhar e implementar o plano de capacitação de servidores na área de TI

#### **13.4 - ESTRATÉGIA: GARANTIR A DISPONIBILIDADE DOS ATIVOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

13.4.1 - Elaborar e implementar Plano de Otimização dos Ativos Tecnológicos existentes

13.4.2 - Elaborar e implementar projeto de adequação de ativos de TI para atender à crescente demanda da PGE-RJ

#### **13.5 - ESTRATÉGIA: GARANTIR UM PROCESSO DE GESTÃO DE DEMANDAS DE TI EFICIENTE E TRANSPARENTE**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

13.5.1 - Elaborar e implementar indicadores de qualidade dos serviços de TI

13.5.2 - Elaborar e implementar Plano de Melhoria Constante de Software

13.5.3 - Elaborar e implementar Plano de Reestruturação do setor de Atendimento de TI

13.5.4 - Elaborar e implementar rotina de atualização do Catálogo de Serviços de TI

13.5.5 - Elaborar e implementar rotinas para manter produtos e serviços de TI em perfeito funcionamento

### **13.6 - ESTRATÉGIA: IMPLANTAR GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO INTEGRADA NO ÂMBITO DA PGE-RJ**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

13.6.1 - Elaborar e implementar programa de Integração entre sistemas PGE-RJ e sistemas corporativos governamentais

### **13.7 - ESTRATÉGIA: IMPLANTAR PROCEDIMENTOS DE GOVERNANÇA DE TI**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

13.7.1 - Elaborar e Implementar um Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC

13.7.2 - Elaborar e analisar a viabilidade de implementar modelos bem-sucedidos de governança de TI na Administração Pública

### **13.8 - ESTRATÉGIA: MANTER E DESENVOLVER SISTEMAS PARA MELHORIA DAS ATIVIDADES DA PGE-RJ**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

13.8.1 - Elaborar e implementar o projeto do sistema PGE Digital

13.8.2 - Elaborar e implementar projeto de aquisição de sistema de controle para Assessoria de Bens, Patrimônio e Almoхарifado

13.8.3 - Elaborar e implementar rotinas para manter os sistemas existentes que suportam a atividade-fim da PGE-RJ

### **13.9 - ESTRATÉGIA: REESTRUTURAR O SETOR DE TI**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

13.9.1 - Elaborar e implementar a Comunicação com os diversos setores da PGE-RJ

13.9.2 - Elaborar e implementar Plano de Alinhamento das ações de TI aos objetivos finalísticos da PGE-RJ, com foco em resultados.

13.9.3 - Elaborar e implementar Plano de Reestruturação e Reorganização da Infraestrutura de TI

13.9.4 - Elaborar e implementar Projeto de Reestruturação de Conectividade (Internet e rede de dados) da PGE-RJ

13.9.5 - Estruturar e implementar o Setor de BI (Business Intelligence) para apoio a Gestão Estratégica

13.9.6 - Estruturar e implementar o Setor de Gestão de Dados

13.9.7 - Estruturar e Implementar o Setor de Segurança Eletrônica da Informação

13.9.8 - Estruturar e implementar setor de especificações técnicas para demandas de TI

13.9.9 - Implementar Setor de Escritório de Projetos de TI

# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS NA **PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CONHECIMENTO**

## **14. OBJETIVO: APERFEIÇOAR E QUALIFICAR O CORPO FUNCIONAL**

### **14.1 - ESTRATÉGIA: APRIMORAMENTO DA QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

14.1.1 - Criar e implantar projeto de capacitação nos sistemas utilizados na PGE-RJ

14.1.2 - Elaborar e apresentar Programa de Acolhimento aos Novos Membros da PGE-RJ

14.1.3 - Elaborar e implantar Plano de Capacitação e Treinamento Contínuo

14.1.4 - Elaborar estudos de viabilidade para Programas de Autodesenvolvimento

### **14.2 - ESTRATÉGIA: APRIMORAMENTO DE INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO E CONTROLE**

14.2.1 - Elaborar projeto de aprimoramento de rotinas e ferramentas informatizadas de trabalho

## **15. OBJETIVO: APRIMORAR A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

### **15.1 - ESTRATÉGIA: AMPLIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO PARA O TRABALHO** **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

15.1.1 - Elaborar e implementar um programa de otimização do efetivo de residentes e estagiários

15.1.2 - Elaborar estudos para ampliação do convênio com a FIA e outras entidades

### **15.2 - ESTRATÉGIA: MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

15.2.1 - Elaborar estudos e apresentar programa de saúde no trabalho

### **15.3 - ESTRATÉGIA: OTIMIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

15.3.1 - Elaborar e apresentar Programa de Motivação e Sensibilização

15.3.2 - Elaborar e apresentar Proposta de Regulamentação de Carga Horária

15.3.3 - Elaborar e implantar Programa de Gestão de Competências

15.3.4 - Elaborar e implantar programa de otimização do efetivo de servidores

15.3.5 - Elaborar e implantar um programa de otimização do efetivo de Procuradores

15.3.6 - Elaborar estudos e apresentar proposta para redesenho da avaliação de desempenho

# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS NA **PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS**

## **16. OBJETIVO: INTENSIFICAR O CONTROLE DO ORÇAMENTO E A ADMINISTRAÇÃO DAS FINANÇAS**

### **16.1 - ESTRATÉGIA: APERFEIÇOAR A ADMINISTRAÇÃO DE RECEITAS DO CEJUR**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

16.1.1 - Elaborar e implementar projeto de aprimoramento das rotinas de acompanhamento do ingresso de receitas do CEJUR, tanto honorários quanto demais receitas

### **16.2 - ESTRATÉGIA: APERFEIÇOAR A ADMINISTRAÇÃO DE RECEITAS DO FUNPERJ**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

16.2.1 - Implementar rotina de acompanhamento dos investimentos financeiros e do adequado repasse de receitas do FUNPERJ

### **16.3 - ESTRATÉGIA: CRIAR SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RECEITAS DESTINADAS À PGE-RJ PELA FONTE TESOURO (00)**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

16.3.1 - Elaborar e implementar projeto de aprimoramento, elaboração e acompanhamento do orçamento anual

16.3.2 - Implementar rotina de apresentação prévia à Administração Superior da proposta de orçamento anual, para eventuais adequações

## **16.4 - ESTRATÉGIA: ESTUDAR VIABILIDADE DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS PARA PROJETOS ESPECÍFICOS**

### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

16.4.1 - Promover estudos temáticos de áreas com potencial de projetos para captação de recursos

## **17. OBJETIVO: OTIMIZAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

### **17.1 - ESTRATÉGIA: APERFEIÇOAR A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS**

#### **INICIATIVA ESTRATÉGICA**

17.1.1 - Estruturar e implantar projeto de reestruturação da gestão e fiscalização de contratos

### **17.2 - ESTRATÉGIA: APERFEIÇOAR O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

17.2.1 - Estruturar e implantar novas formas de contratação

### **17.3 - ESTRATÉGIA: MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS GASTOS DA PGE-RJ**

#### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

17.3.1 - Aperfeiçoar a execução de despesas relacionadas a recursos

oriundos da Fonte 00

17.3.2 - Aperfeiçoar a execução de despesas relacionadas a recursos oriundos do CEJUR

17.3.3 - Aperfeiçoar a execução de despesas relacionadas a recursos oriundos do FUNPERJ

#### **17.4 - ESTRATÉGIA: OTIMIZAR O PROCESSO DE PAGAMENTO**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

17.4.1 - Elaborar e implementar projeto com o objetivo de melhorar o processo de pagamento de despesas

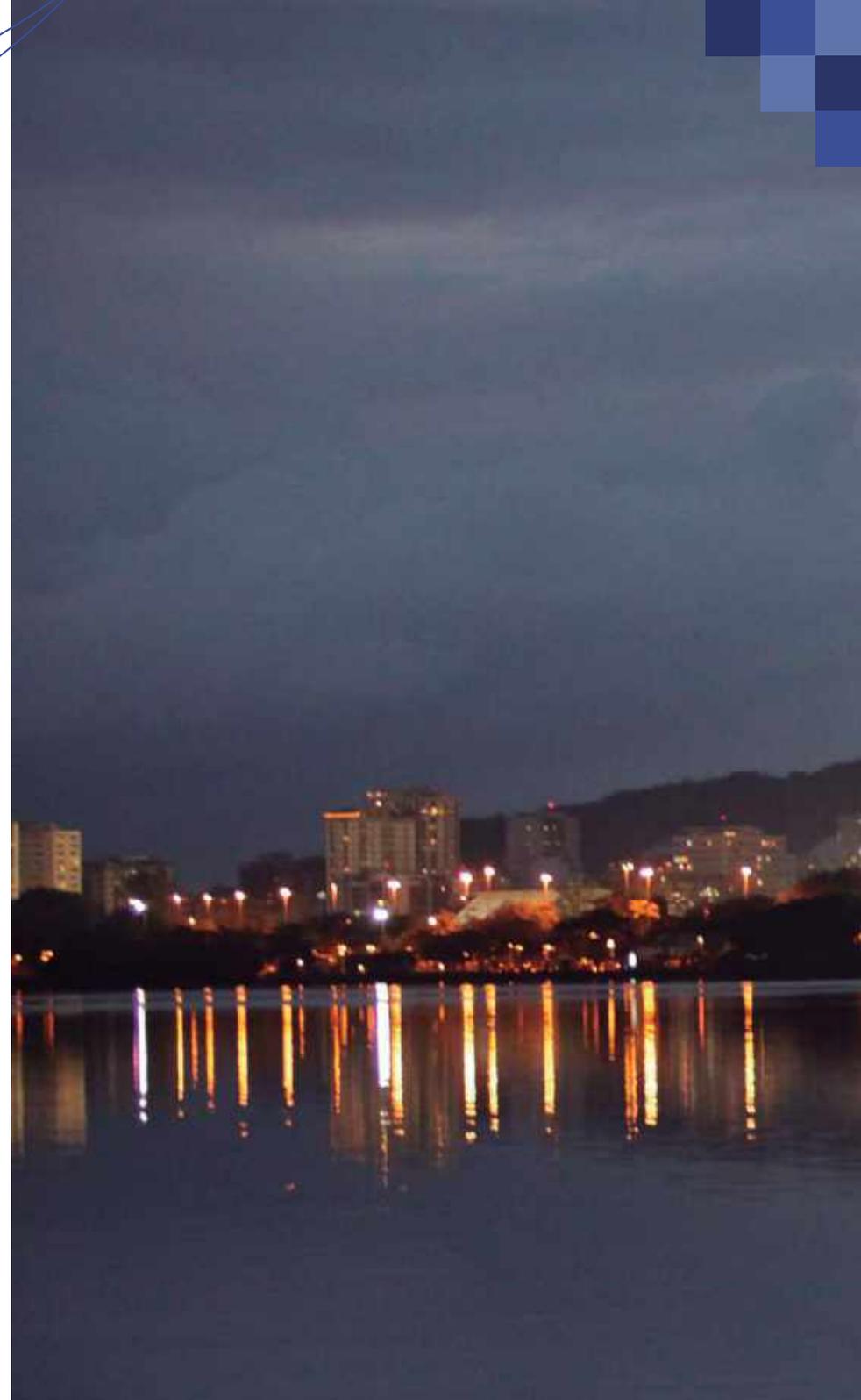
17.4.2 - Implementar processo de pagamentos on-line

#### **17.5 - ESTRATÉGIA: PADRONIZAR ITENS DE CONSUMO, MOBILIÁRIO E AMBIENTES E PROMOVER AQUISIÇÕES**

##### **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

17.5.1 - Estruturar e implantar projeto de padronização de itens de consumo, mobiliário e ambientes

17.5.2 - Promover aquisição de itens de mobiliário e equipamentos







# GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANO EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A priorização dos projetos realizada pelo Gabinete do Procurador-Geral se deu através de um ranqueamento e posterior recorte temporal. Inicialmente, utilizando os critérios de complexidade, custo, duração, status de execução, ganho institucional, impacto político, impacto social, e imposição legal, todos os projetos sugeridos ao longo do Plano Estratégico foram ranqueados.

A partir de uma análise de viabilidade temporal, estabeleceu-se um recorte temporal inicial de 12 meses para que os primeiros projetos sejam iniciados ao longo do ano de 2018. Assim, tanto com o recorte temporal total de 13 anos, quanto com o recorte inicial de 12 meses, gerou-se o primeiro norte para que a PGE-RJ concentre seus recursos e esforços e se deu início à nova fase de execução, monitoramento e avaliação de resultados.

A fase de execução, monitoramento e avaliação de resultados pode ser desdobrada em duas frentes, uma com relação aos programas e projetos e a outra quanto aos indicadores de desempenho.

Segundo o Guia PMBOK 1:

- Programa é “um grupo de projetos e atividades relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente” e
- Projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”

Assim, o acompanhamento dos programas e projetos garantirá a execução e o cumprimento de resultados específicos e inovadores, necessários para a melhoria de pontos fracos identificados na fase de Diagnóstico Estratégico.

Para condução dos projetos, serão definidos gerentes de projeto que, para cumprirem esta primeira etapa, trabalharão em conjunto com a equipe da Gerência de Desenvolvimento Organizacional (GDO), supervisionados pela Secretaria Geral de Gestão e Planejamento Institucional.

O gerente de projeto é “a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto”<sup>2</sup>. Dentre suas principais funções (mas não limitadas a elas), ele deverá:

- Identificar e gerenciar as partes interessadas;
- Desenvolver o conteúdo técnico do planejamento e execução do projeto junto com o seu time de trabalho;
- Reportar à GDO alterações intercorrentes na realização do projeto (como prazo, custo, escopo, áreas envolvidas, entre outros);
- Garantir a gestão na direção correta em relação ao cronograma e orçamento definidos;
- Indicar respostas aos riscos identificados durante o planejamento ou na execução do projeto;
- Fornecer dados necessários para a geração de relatórios precisos e oportunos das métricas dos projetos.

A GDO, dentre suas atribuições, possui algumas responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob domínio da PGE-RJ. Sua principal função é dar suporte aos gerentes de projetos de diversas maneiras que incluem, mas não se limitam a:

1 - Guide to the Project Management Body of Knowledge do Project Management Institute (PMI)  
2 - Guide to the Project Management Body of Knowledge do Project Management Institute (PMI)

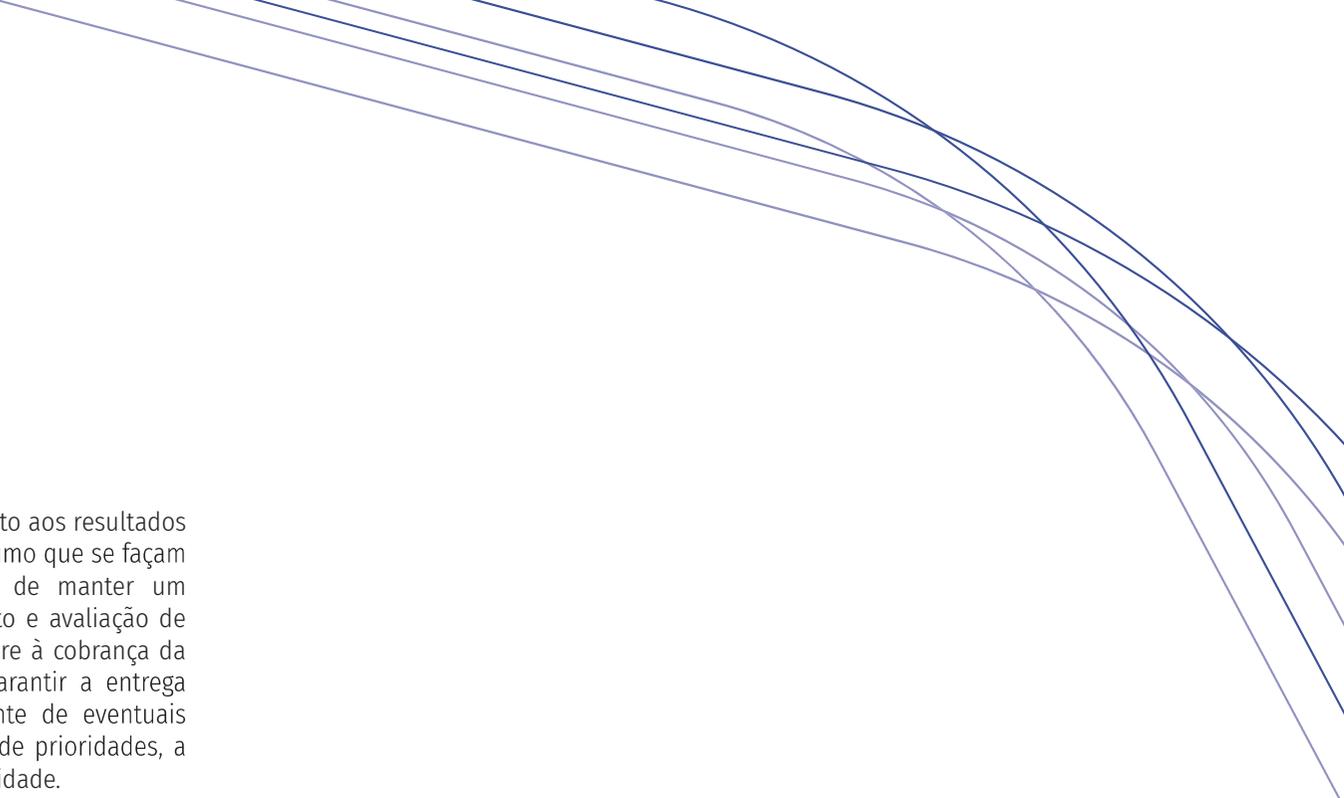


- Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos sob sua administração, alertando os gerentes de projeto quando necessário;
- Identificar e desenvolver metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientar, aconselhar e treinar os gerentes de projetos nas práticas e padrões;
- Monitorar e controlar métricas dos projetos junto ao gerente de projetos no que tange a prazo, custo, áreas envolvidas, entre outros;
- Registrar mudanças reportadas pelo gerente de projetos durante o projeto;
- Divulgar os projetos, seus produtos e resultados;
- Coordenar as comunicações entre os projetos e partes envolvidas, providenciando contato entre estes quando for necessário.

O cumprimento destas atribuições exigirá capacitação, dedicação e comprometimento destes agentes. Assim, os primeiros passos serão a estruturação e implementação dos procedimentos internos de gerenciamento de projetos que serão adotados pela PGE-RJ e o respectivo treinamento dos gerentes de projeto no método definido.

Estas primeiras atividades representarão uma sensível mudança nas rotinas internas da Procuradoria. Na medida em que as alterações forem sendo incorporadas às atividades ordinárias da Instituição, a GDO conduzirá projeto interno para elaborar e implementar o Escritório de Projetos da PGE-RJ no intuito de dar mais um passo na internalização da cultura de gestão com foco em resultados

Os indicadores de desempenho, por sua vez, apontarão a situação das atividades continuadas da PGE-RJ. Deste modo, a PGE-RJ adotará o acompanhamento



sistemático dos indicadores de desempenho, estando atenta quanto aos resultados que entrega ao Estado e à sociedade, e permitindo correções de rumo que se façam necessárias de maneira ágil e precisa. Com o compromisso de manter um planejamento de longo prazo, a fase de execução, monitoramento e avaliação de resultados, já implantada na Casa há alguns anos no que se refere à cobrança da Dívida Ativa Estadual, ganha neste momento relevância para garantir a entrega efetiva de um serviço público de qualidade, independentemente de eventuais mudanças de liderança. Ainda que sejam possíveis redefinições de prioridades, a incorporação do método proposto garantirá continuidade e estabilidade.



# REFERÊNCIAS

BAHIA. Procuradoria Geral do Estado. Plano Estratégico 2012-2023. Salvador: Procuradoria Geral do Estado da Bahia, 2012.

BOSSIDY Larry, and CHARAN, Ram. The Discipline of Getting Things Done. New York: Crown Business, 2002.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Planejamento Governamental e Gestão Orçamentária e Financeira. Brasília, 2015.

FAGUNDES, Eduardo Seabra. “Retrospecto”, in Revista de Direito da Procuradoria Geral do Estado, Rio de Janeiro, vol. 37.

JANSEN, Letácio. “Passeio Histórico pela Revista de Direito da Procuradoria Geral”, in Revista de Direito da Procuradoria Geral, vol. 69, 2015.

KAMARCK, Elaine C. Why Presidents Fail (and how they can succeed again). Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2016.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO RIO DE JANEIRO. Revista de Direito da Procuradoria Geral, vol. 62, 2007.

\_\_\_\_\_. Revista de Direito da Procuradoria Geral, vol. 66, 2011.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Curso de Direito Administrativo. 5 ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2017.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, n.16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

# REFERÊNCIAS

## FOTOGRAFICAS

### CAPA E CONTRACAPA

Rio de Janeiro. Fachada atual do Edifício-Sede da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. Crédito: Claunir Tavares

Rio de Janeiro. Corcovado - Cristo Redentor. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro

### CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Rio de Janeiro. Theatro Municipal do Rio de Janeiro em 1909. Crédito: Marc Ferrez

### COMPOSIÇÃO DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro. Cristo Redentor. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro

Petrópolis. Museu Imperial de Petrópolis. Crédito: Evaldo Macedo

### SUMÁRIO

Petrópolis. Palácio de Cristal. Crédito: Evaldo Macedo

### MENSAGEM DO PROCURADOR-GERAL DO ESTADO

Rio de Janeiro. Cinelândia. Crédito: Dianne Leite (pg. 26)

Rio de Janeiro. Jardim Botânico. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 28)

### APRESENTAÇÃO

Rio de Janeiro. Pão de Açúcar e Corcovado. Crédito: Nicola Tutungi Júnior (pg. 30)

Volta Redonda. Vista aérea da cidade. Crédito: Antonio José Moura Calino (pg. 33)

Nova Friburgo. Jardins Históricos do Nova Friburgo Country Club. Crédito: Regina Lo Bianco (pg. 35)

### BREVE RETROSPECTIVA

Rio de Janeiro. Antiga sede da PGE à época Caixa Econômica (antes de 1922). Fonte: [www.historiasemonumentos.blogspot.com.br](http://www.historiasemonumentos.blogspot.com.br) (pg. 36)

Rio de Janeiro. Recorte de jornal sobre o lançamento do Edifício Kosmocap em 1951. Acervo: PGE-RJ (pg. 37)

Rio de Janeiro. Bondinho do Pão de Açúcar em 1940. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 38)

Rio de Janeiro. Antiga sede da PGE. Acervo: PGE (pg. 40)

Rio de Janeiro. Fachada do então Edifício Kosmocap. Fonte:

www.nestle.com.br (pg. 42)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Biblioteca Marcos Juruena. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 43)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Biblioteca Octavio Tarquínio. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 43)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Espaço Memória. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 43)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Auditório Machado Guimarães. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 43)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Cofre. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 43)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Biblioteca Marcos Juruena. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 43)

Rio de Janeiro. Fachada atual do Edifício-Sede da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. Crédito: Claunir Tavares (pg. 43)

#### ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Rio de Janeiro. Linha 4 do Metrô. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 48)

Cabo Frio. Capela de São Benedito. Acervo: Turisrio (pg. 49)

Cabo Frio. Praia Brava. Acervo: Turisrio (pg. 50)

Macaé. Praia dos Cavaleiros. Crédito: Kaná Manhães (pg. 51)

#### O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Rio de Janeiro. Estação General Osório do Metrô. Crédito: Henrique Freire (pg. 52)

Cabo Frio. Praia do Foguete. Acervo: Turisrio 53

Nova Friburgo. Praça Getúlio Vargas. Crédito: Leonardo Vellozo (pg. 55)

#### SISTEMÁTICA DE ELABORAÇÃO

Rio de Janeiro. Baía de Guanabara. Crédito: André Mendes Bedran (pg. 56)

Niterói. Museu de Arte Contemporânea de Niterói e Praia das Flexas. Crédito: André Mendes Bedran (pg. 96)

## CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Rio de Janeiro. Estádio Jornalista Mário Filho - Maracanã. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 98)

## IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede – Auditório Machado Guimarães. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 120)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede – Auditório Machado Guimarães. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 122)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede – Biblioteca Marcos Juruena. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 124)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Biblioteca Marcos Juruena. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 126)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Biblioteca Marcos Juruena. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 128)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício

Sede - Biblioteca Octavio Tarquínio. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 130)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Biblioteca Octavio Tarquínio. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 132)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Biblioteca Octavio Tarquínio. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 134)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede – Espaço Memória. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 136)

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede - Cofre. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 138)

## PLANO ESTRATÉGICO - MAPA ESTRATÉGICO

Rio de Janeiro. Corcovado - Cristo Redentor. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 140)

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Itaguaí. Arco Metropolitano. Crédito: Erica Ramalho (pg. 142)

## RESULTADOS E OBJETIVOS

Niterói. Vista aérea do Museu de Arte Contemporânea de Niterói e da Ponte Rio-Niterói. Crédito: André Gomes de Melo (pg. 144)

Itaguaí. Arco Metropolitano. Crédito: Erica Ramalho (pg. 147)

## ESTRATÉGIAS

Rio de Janeiro. Jardim Botânico. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 150)

Rio de Janeiro. Linha 4 do Metrô. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 158)

Rio de Janeiro. Metrô. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 161)

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Rio de Janeiro. Estádio Jornalista Mário Filho - Maracanã. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 162)

Rio de Janeiro. Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) na Cinelândia. Crédito: Dianne Leite (pg. 171)

Rio de Janeiro. Lagoa Rodrigo de Freitas. Crédito: Clarice Castro (pg. 176)

## GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANO

Rio de Janeiro. Pôr do Sol no Rio de Janeiro. Crédito: André Mendes Bedran (pg. 178)

Rio de Janeiro. Jardim Botânico. Acervo: Núcleo de Fotografia do Governo do Estado do Rio de Janeiro (pg. 180)

## REFERÊNCIAS

Rio de Janeiro. Lagoa Rodrigo de Freitas. Crédito: Clarice Castro (pg. 182)

Rio de Janeiro. Vista da Ponte Rio-Niterói. Crédito: André Mendes Bedran (pg. 189)

## GLOSSÁRIO

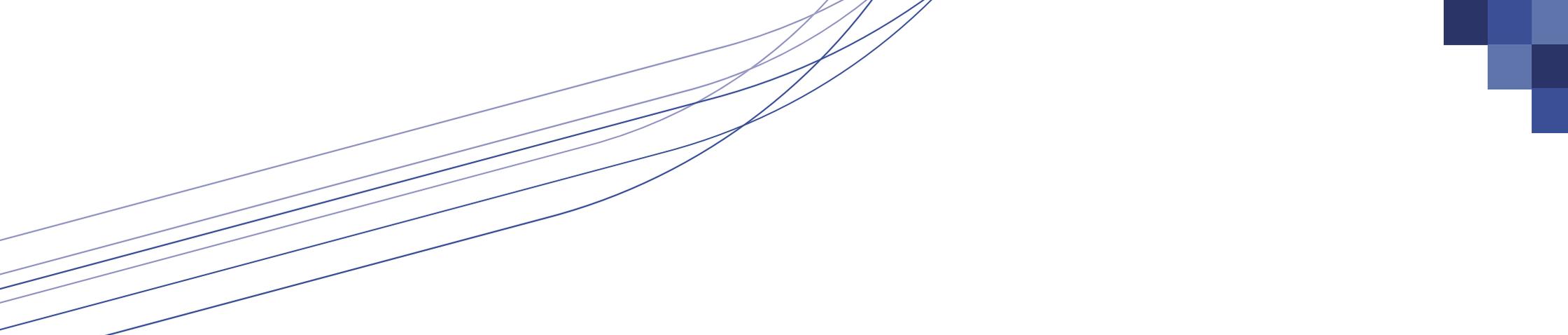
Rio de Janeiro. Lagoa Rodrigo de Freitas. Acervo: RioTur (pg. 190)

Campos dos Goytacazes. Ponte da Lapa (pg. 194)

Macaé. Rua da Praia. Crédito: Jurandir Badaró (pg. 197)

## MAPA ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Rio de Janeiro. Estação de Trabalho da PGE-RJ. Crédito: Hugo Maurell (pg. 200)



## PLANO ESTRATÉGICO DE TI E COMUNICAÇÃO

Rio de Janeiro. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - Edifício Sede – Espaço Memória. Crédito: Claunir Tavares. Acervo: Centro de Estudos Jurídicos da PGE-RJ (pg. 202)

### O MÉTODO GRUMBACH

Rio de Janeiro. Lagoa Rodrigo de Freitas. Crédito: Luiza Reis (pg. 232)

Itaperuna. Cidade vista da 11ª Procuradoria Regional de Itaperuna. Crédito: Nicola Tutungi Júnior (pg. 234)





# GLOSSÁRIO

**Administração Direta** – compreende os Entes federativos (União, Estados, DF e Municípios) e seus respectivos órgãos, nos casos em que o Ente atua por meio de seus órgãos de maneira centralizada.

**Administração Indireta** – compreende as entidades administrativas que exercem funções administrativas, a partir da descentralização legal, e que estão vinculadas ao respectivo Ente federativo. Na forma do art. 37, XIX, da CRFB e do art. 4º, II, do DI.200/1967, são entidades integrantes da Administração Indireta: as autarquias; as empresas públicas (e suas subsidiárias); as sociedades de economia mista (e suas subsidiárias) e as fundações públicas (estatais) de direito público e de direito privado.

**Ameaças** – são forças ambientais incontroláveis pela organização, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

**Análises de recursos (meios)** – consiste no estudo detalhado de todos os recursos de que a instituição dispõe para cumprir sua missão, a saber: humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, administrativos e outros, bem como no estabelecimento e acompanhamento de indicadores relacionados a esses recursos.

**Atitude Prospectiva** – significa olhar longe, preocupa-se com o longo prazo; olhar amplamente, tomando cuidado com as interações; olhar a fundo, até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes; arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem fazer mudar nossos planos de longo prazo; e levar em conta o gênero humano, grande agente capaz de modificar o futuro.

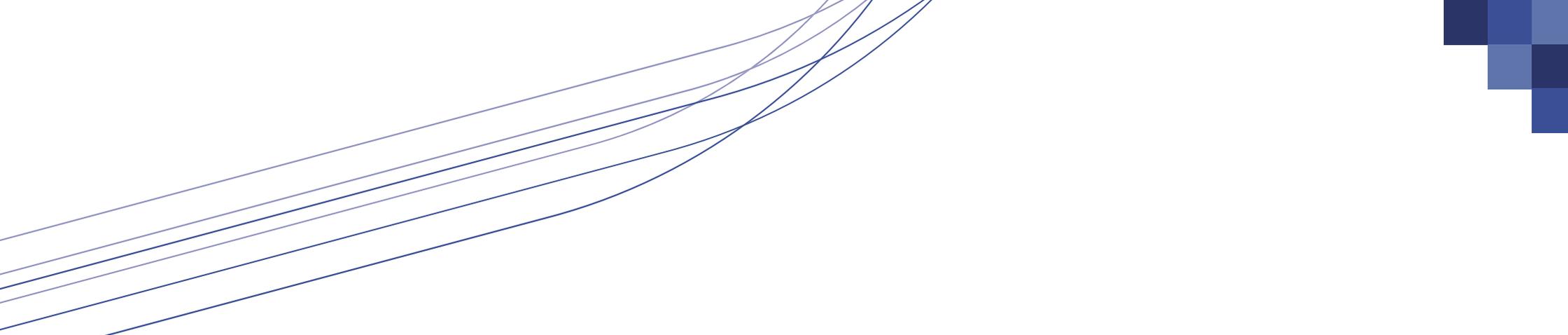
**Atores** – são indivíduos, grupos decisores ou organizações que influenciam

ou recebem influência significativa do sistema e/ou contexto considerado no cenário. O ator desempenha papel importante no sistema, influenciando o comportamento dos indivíduos ou organizações cujas ações podem, de alguma forma, interferir nos objetivos estratégicos ou impactar os eventos que compõem os cenários prospectivos. O principal critério para caracterizar um ator é sua homogeneidade de ação e reação.

**Balanced Scorecard (BSC)** – é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, para funções e níveis relevantes dentro da organização. Sua estrutura baseia-se em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, que é por onde as instituições devem ser vistas e analisadas.

**Cenário** – é o “conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”. Existem os cenários possíveis (todos os que a mente humana puder imaginar), os cenários realizáveis (todos os possíveis de ocorrer e que levam em conta os condicionantes do futuro) e os cenários desejáveis (encontram-se em qualquer parte do possível, mas nem todos são, necessariamente, realizáveis).

**Cenário Alvo** – é aquele futuro desejado, mas não necessariamente ideal. Aquele que representa a vontade da organização de construir as parcerias necessárias para que um determinado conjunto de variáveis se comporte de forma a não representar ameaça grave à organização.



**Cenário Ideal** – é aquele em que ocorrem os eventos favoráveis e não ocorrem os desfavoráveis. Trata-se da descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de uma outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo o titular da organização (decisor estratégico), é a que melhor convém à sua missão. É definido pelo decisor estratégico.

**Cenário mais Provável** – trata-se da descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de uma outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo os peritos (experts) convidados, é, de acordo com as condições atuais, a de maior probabilidade de ocorrência naquele horizonte temporal.

**Cenários Prospectivos** – são descrições, de forma coerente, da evolução dos acontecimentos que compõe a cena atual, até a construção de uma nova cena, hipotética, projetada para o final de um horizonte temporal definido.

**Cenárioweb** – sistema de geração de cenários prospectivos, desenvolvido pela Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda.

**Decisor estratégico** – é a pessoa que toma a decisão final na organização, geralmente é o “número 1” da organização (titular, diretor, presidente), ou quem suas vezes fizer, que determina a realização do estudo.

**Diagnóstico estratégico** – segunda fase do método Grumbach. Visa à realização de estudo retrospectivo das principais questões ligadas ao sistema e ao ambiente no qual esse sistema está inserido. O objetivo desse estudo retrospectivo é a identificação dos fatos portadores de futuro.

**Eficiência** – é a medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa frente a padrões estabelecidos.

**Eficácia** – é a medida do grau de atingimento das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto. Procura medir o alcance dos resultados, da finalidade ou dos objetivos pretendidos.

**Efetividade** – é a medida do grau de atingimento dos objetivos que orientaram a constituição de um determinado programa, tendo como referência os impactos na sociedade e sua contribuição para os objetivos setoriais e/ou objetivos de governo. Efetividade é a capacidade de produzir um efeito, que pode ser positivo ou negativo.

**Estratégia** – é a forma traçada por uma organização para alcançar o conjunto dos seus objetivos. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Considera-se que apenas fazer o que outros fazem, mas com maior eficácia operacional, não é propriamente ter uma estratégia. Está implícito no conceito que, para ter uma estratégia, precisamos atuar de forma diferente, com inteligência e planejamento. Implica, portanto, ter clareza dos limites para o alcance dos objetivos (como escassez de recursos, resistências de outros atores) e as formas de superação.

**Eventos** – são fenômenos de possível ocorrência futura, que impactam de alguma forma o sistema. Os eventos não poderão ser mutuamente excluídos, tendo em vista que haverá um cenário em que todos os eventos ocorrerão. Os eventos devem ser exógenos ao sistema, podendo, no entanto, estar parcialmente

dentro da esfera de competência e atuação do mesmo.

**Gestão Estratégica** – é a atualização contínua do plano estratégico, por meio do monitoramento do ambiente e de seus reflexos sobre o sistema (organização responsável pelo plano), bem como das ações e indicadores de resultados propostos no planejamento.

**Governança no setor público** – conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

**Indicadores** – é uma unidade de medida estabelecida como marcador de uma situação. Permite estabelecer o seu estágio atual e sua variação no tempo, a partir de intervenções realizadas.

#### **Características de um indicador:**

- Ser representativo;
- Fácil de entender (a facilidade para que qualquer um tire suas conclusões a partir de um indicador é fundamental para a sua utilidade);
- Testado no campo (um indicador não tem valor até que prove que realmente funciona);
- Econômico (indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam);
- Disponível a tempo (dados atrasados não representam mais a situação atual. Devem estar disponíveis antes que a situação mude, pois, situação atrasada é desinformação);

- Compatível (ser compatível com os métodos de coleta disponíveis).

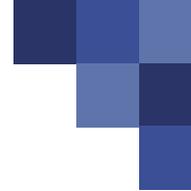
**Iniciativa Estratégica** – é a ação ou etapa perfeitamente quantificada e alinhada com uma determinada estratégia para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

**Inteligência Estratégica** – conjunto de ações coordenadas de planejamento, coleta, tratamento, sistematização e distribuição de informações, para as instâncias envolvidas no processo decisório.

**Jaguarweb** – sistema de monitoramento de indicadores para acompanhamento dos objetivos estratégicos, desenvolvido pela Brainstorming Assessoria e Planejamento e Informática Ltda., compatível com a metodologia BSC – *Balanced Scorecard*.

**Linceweb** – sistema de simulação e gestão de futuro, através do monitoramento dos eventos estratégicos e análises das parcerias estratégicas, desenvolvido pela Brainstorming Assessoria e Planejamento e Informática Ltda.

**Método Grumbach** – o método foi desenvolvido por Raul Grumbach, brasileiro que estudou o desenvolvimento de cenários prospectivos por cerca de dois anos na Espanha, e, posteriormente, conseguiu aliar algumas ideias de autores consagrados, como Michael Porter e Michel Godet, às suas próprias conclusões, obtidas através de consultorias prestadas a várias empresas públicas e privadas no Brasil. A metodologia possui características próprias e é extremamente fácil de ser aplicada.



**Missão** – estabelece o que a instituição faz hoje, para quem o faz e o seu propósito. É uma declaração explícita das razões de sua existência.

**Negócio** – aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar.

**Objetivo Estratégico** – situação que se pretende alcançar, considerando um dado problema ou compromisso assumido.

**Oportunidades** – são forças ambientais incontroláveis pela organização que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

**Peritos** – pessoas de notório saber, normalmente externas à organização, que, convidadas pelo decisor estratégico, respondem a sucessivas consultas formuladas pelo grupo de controle.

**Pesquisa Delphi** – método que consiste em interrogar um grupo de peritos, individualmente, por meio de sucessivos questionários, buscando a convergência de opiniões. Após cada aplicação do questionário aos peritos, as questões são analisadas e apresentadas a eles outra vez para que tenham a oportunidade de rever suas opiniões, podendo ser apresentado no máximo, 6 vezes.

**Planejamento Estratégico** – é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, o planejamento estratégico é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de

mudanças. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Refere-se, portanto, ao planejamento de longo prazo e ao esforço de construção de sua viabilidade.

**Plano Estratégico** – formulação do produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento estratégico. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo. Descrição do curso pretendido das ações.

#### **Um Plano Estratégico:**

- É um modelo de decisões coerente, unificado e integrador;
- Determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
- Seleciona os negócios em que a organização deve estar;
- Tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho autossustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da Instituição e às suas forças e fraquezas internas;
- Engaja todos os níveis hierárquicos da organização (corporativo, de negócios e funcional);
- Define a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende fornecer a seus parceiros-chave.

**Políticas institucionais** – são as regras norteadoras a serem cumpridas para atingir os objetivos da organização. No caso de política organizacional, cada organização tem a sua política, e esta depende do que se deseja alcançar: lucro, competitividade, expansão, internacionalização.

**Políticas públicas** – campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar o Governo em ação e/ou analisar essa ação (variável independente), o que implicaria, quando necessário, a propositura de mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente).

**Pontos Fortes** – situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob seu controle influenciando positivamente o seu desempenho.

**Pontos Fracos** – situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob seu controle influenciando negativamente o seu desempenho.

**Processo** – série de etapas ordenadas que objetiva fornecer um produto ou serviço. Existem critérios de transição de uma etapa para outra. Cada uma delas produz subprodutos consumidos pela etapa posterior, até que se conclua o processo.

**Programas** – são as instruções, meios e ações necessárias à realização das diretrizes e à obtenção das metas, que ajudarão a enraizar socialmente e difundir as boas práticas de planejamento e gestão estratégica.

**Prospectiva** – ver “atitude prospectiva”

**Projeto** – empreendimento temporário com a finalidade de criar um produto ou serviço único. Um projeto é executado por pessoas, com recursos e tempo

limitados. Ele é sempre temporário (início e fim bem definidos).

**Pumaweb** – sistema de planejamento estratégico que permite que se faça a geração de todo o plano desde os conceitos mais básicos de histórico e missão, até o levantamento de pontos fortes/fracos/ameaças e oportunidades. Para cada ponto levantado, é possível determinar causas e consequências e estabelecer medidas que devem ser tomadas, gerando iniciativas estratégicas onde estarão contidos os programas, projetos e planos da instituição. Sistema desenvolvido pela Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda.

**Riscoweb** – sistema de gestão de riscos, desenvolvido pela Brainstorming Assessoria e Planejamento e Informática Ltda.

**Valores** – são conjuntos de padrões éticos que norteiam a vida cotidiana da organização e a dos seus integrantes.

**Variáveis Externas** – fenômenos ou circunstâncias presentes no ambiente que podem, de alguma forma, influenciar favorável ou desfavoravelmente os objetivos estratégicos da organização.

**Visão** – estabelece o que a instituição quer ser no futuro. É o que sonha para si mesma; a perseguição desse sonho é o que deve manter a instituição viva. É o que a energiza e inspira.

**Visão de futuro** – etapa da visão estratégica em que são construídos os cenários por meio da utilização das técnicas de *brainstorming*, do método Delphi e dos impactos cruzados e simulação Monte Carlo.

**Visão de presente** – etapa da visão estratégica que representa a elaboração de um diagnóstico da organização.

**Visão estratégica** – terceira fase do método Grumbach. Descreve os passos para que a organização possa desenvolver sua visão de futuro com base em cenários prospectivos. Para tanto é formada por quatro grandes etapas: visão de presente; visão de futuro; simulação e gestão de futuro; avaliação de medidas e gestão de resistências.

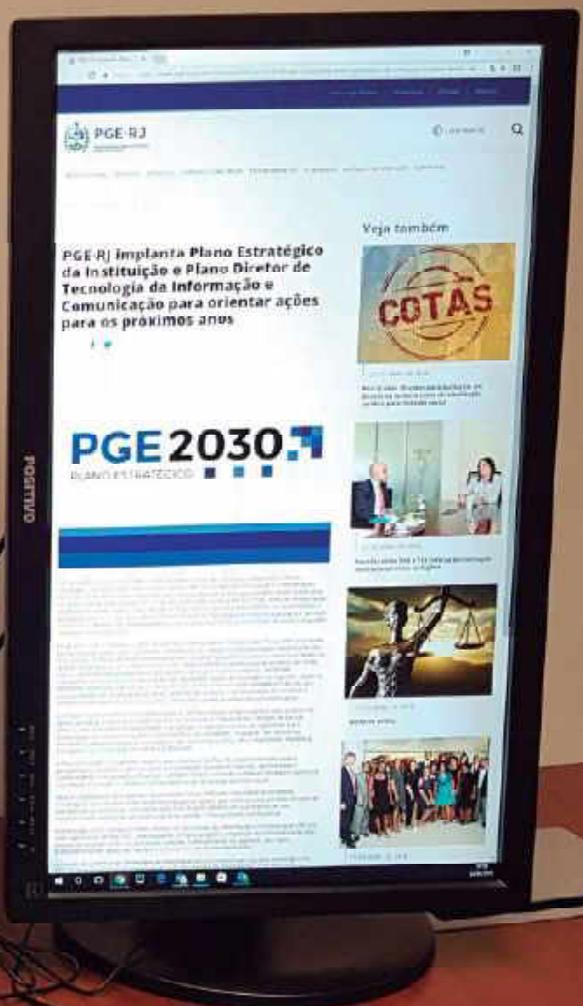
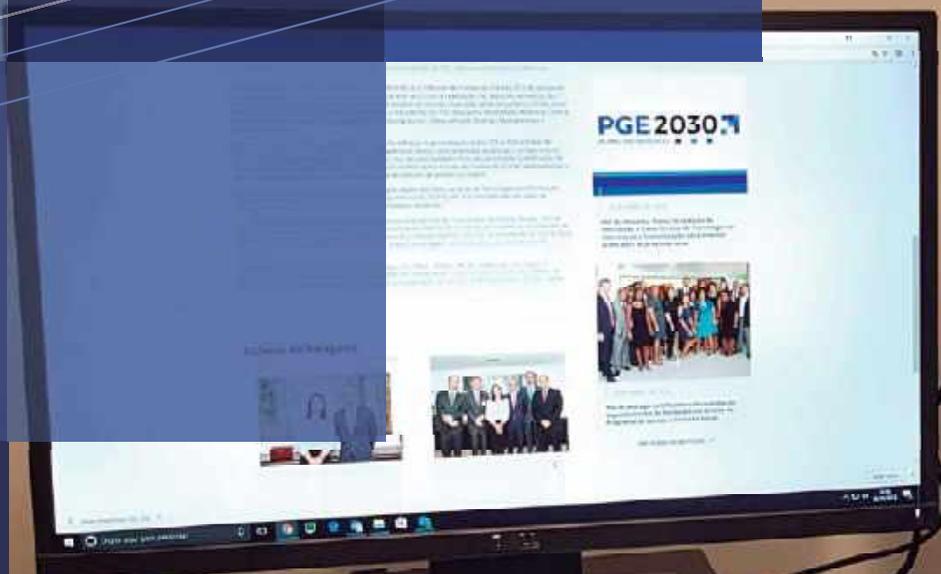
**Simulação e gestão do futuro** – etapa da visão estratégica que utiliza princípios da teoria dos jogos e ferramentas matemáticas para simulação.



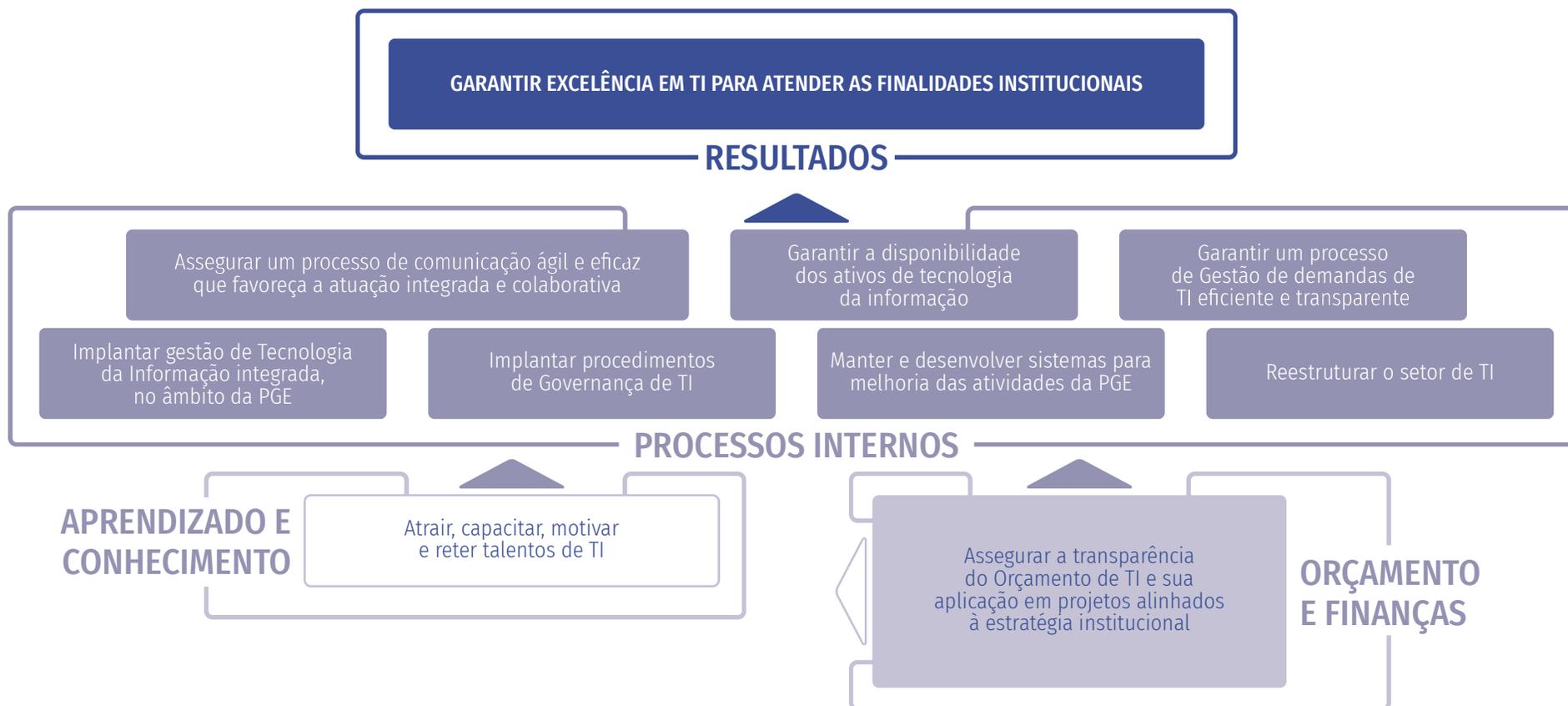


# MAPA ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS





# MAPA ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO





### BIBLIOTECA MARCOS JURUENA VILLELA SOUTO

Fundada em 1949, a biblioteca da PGE-RJ tem como missão prover o acesso às fontes de informação jurídica, subsidiando a pesquisa e a geração de conhecimento. A partir do ano de 2011, quando a PGE-RJ mudou-se da Rua Dom Manuel para a sede atual na Rua do Carmo, a biblioteca passou a se chamar Marcos Juruena Villela Souto.

Além do acervo jurídico, sempre atualizado, incluindo bases de dados de grandes editoras e acesso digital à legislação, a Biblioteca Marcos Juruena Villela Souto possui ainda importantes coleções especiais:

**Coleção Francisco Campos:** Incorporada ao acervo entre 1971 e 1974, a partir do convênio com o Fundo Estadual de Educação e Cultura. É composta por cerca de 2.700 obras, muitas das quais classificadas como raras ou preciosas.

**Biblioteca Octavio Tarquinio de Sousa e Lucia Miguel Pereira:** A coleção, de 8.500 itens, pertenceu ao influente casal de intelectuais. Muitos dos livros apresentam dedicatórias de grandes autores nacionais, como Carlos Drummond de Andrade, Manuel Bandeira e Rachel de Queiroz.

**Biblioteca Raymundo Faoro:** Composta por 9.200 itens, incluindo livros, periódicos e obras de referência, pertenceu a Raymundo Faoro, eminente jurista e dentista político. Faoro foi Procurador do Estado do Rio de Janeiro, aprovado no 1º concurso (1963), presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (1977-1979) e membro da Academia Brasileira de Letras.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## SUMÁRIO

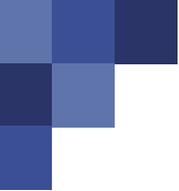
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>página 206</b>	<b>7. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>página 222</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>página 207</b>	<b>8. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES</b> .....	<b>página 223</b>
<b>2. TERMOS E ABREVIACÕES</b> .....	<b>página 208</b>	Critérios de Priorização .....	página 223
<b>3. METODOLOGIA APLICADA</b> .....	<b>página 210</b>	Necessidades Identificadas .....	página 223
<b>4. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES</b> .....	<b>página 212</b>	<b>9. PLANOS DE AÇÕES</b> .....	<b>página 224</b>
<b>5. ORGANIZAÇÃO DA GTI</b> .....	<b>página 215</b>	<b>10. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>página 225</b>
Atividades e Funções .....	página 216	<b>11. PLANO DE INVESTIMENTOS E CUSTEIO</b> .....	<b>página 226</b>
<b>6. RESULTADO DO PDTIC ANTERIOR</b> .....	<b>página 217</b>	<b>12. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS</b> .....	<b>página 228</b>
Missão da GTI .....	página 217	<b>13. PROCESSO DE REVISÃO DO PDTIC</b> .....	<b>página 229</b>
Visão da GTI .....	página 217	<b>14. FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTIC</b> .....	<b>página 230</b>
Valores da GTI .....	página 217	<b>15. CONCLUSÃO</b> .....	<b>página 231</b>
Princípios da GTI .....	página 217		
Objetivos Estratégicos da GTI .....	página 218		
Perspectiva Financeira .....	página 218		
Perspectiva Pessoas, Aprendizagem, Crescimento .....	página 218		
Perspectiva Processos Internos .....	página 218		
Perspectiva Governo .....	página 218		
Perspectiva Sociedade .....	página 218		
Análise SWOT da GTI .....	página 218		



# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO **ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES**

**FIGURA 1 – ALINHAMENTO DA TI** ..... página **207**

**FIGURA 2 – MATRIZ SWOT** ..... página **218**



# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## **ÍNDICE DE TABELAS**

TABELA 1 – FORÇAS E FRAQUEZAS DA GTI ..... página **219**

TABELA 2 – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA GTI ..... página **220**

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO **APRESENTAÇÃO**

A área de Tecnologia da Informação (TI), aliada à área de comunicações (Telecom), formando a TIC, tem aumentado, a cada ano que passa, sua participação no contexto das Instituições Públicas Brasileiras, especialmente pela sua importância no desenvolvimento regular das atividades em tempos atuais. Assim, corroborando com este particular cenário, o planejamento das ações da Gerência de Tecnologia da Informação – GTI, área responsável pela TI da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (PGE-RJ), se reveste de grande importância para a atuação da área jurídica no Estado.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, doravante nominado PDTIC, é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TI com o objetivo primário de atender as necessidades tecnológicas e de informação da PGE-RJ. Assim, este documento contém as necessidades de informação e soluções para os serviços de TI; as metas a serem alcançadas; as ações a serem executadas; os indicadores a serem monitorados; e os prazos de execução.

A PGE-RJ, por intermédio da GTI, contempla, dentre outras atividades, a orientação e administração dos processos de planejamento estratégico, coordenação, normatização e controle das ações relativas aos recursos de TI.

Com o início da implantação do Programa de Governança de TI da PGE-RJ, o foco principal da área é apoiar irrestritamente o negócio, mantendo-se sempre alinhada à estratégia da organização.

A elaboração deste trabalho é resultado de um processo de coleta de dados, análise de informações e proposição de ações da PGE-RJ, conduzido pelos profissionais da GTI. A adoção do instrumento de planejamento estratégico se revela

como a solução mais adequada para este movimento de melhoria institucional pretendido. Somente a partir de uma visão estratégica é possível definir de forma coerente as políticas institucionais, os objetivos relevantes, os programas, projetos e ações a serem empreendidos; adotar mecanismos capazes de garantir a sustentabilidade financeira da gestão com monitoramento e avaliação periódica de resultados; e construir um ambiente de contínua inovação e adaptabilidade.

Dessa forma, o Plano Diretor que será detalhado a seguir faz referência aos serviços de planejamento, contratações e serviços de TI, que têm por objetivo atender aos requisitos que serão demandados pelo projeto de Planejamento Estratégico da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro – PGE-RJ.

Este PDTIC contempla o período compreendido entre os anos de 2018 a 2022, com revisões planejadas, visando assegurar por um lado a prestação contínua de serviços de TI e Telecom na PGE-RJ, e, ao mesmo tempo, a constante atualização das ações de acordo com a evolução tecnológica que também impõe ao setor público constante adaptação.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

Para alcançar a Administração Pública que prima pela melhor gestão dos recursos e maior qualidade na prestação de serviços aos cidadãos, é essencial a realização de um bom planejamento de TI que viabilize e potencialize a melhoria contínua da performance organizacional e faz-se necessário um alinhamento entre as estratégias/ações da TI com as estratégias organizacionais da PGE-RJ. Dessa maneira, o PDTIC é o instrumento que permite nortear e acompanhar a atuação da área de TI, definindo estratégias e o plano de ação para implantá-las.

Possui como principais fatores motivacionais: alinhar os projetos e ações da GTI às diretrizes estratégicas da PGE-RJ; fornecer visão completa do ambiente atual de TI; e apresentar um direcionamento que permita a implantação da melhoria continuada dos processos de gestão de TI. Para tal, serão contemplados projetos de Sistemas, Infraestrutura, suporte aos serviços de TI, organização administrativa, recursos humanos e serviços contratados.

Na PGE-RJ, atualmente, não existe a função, grupo ou profissional na área estratégica com atuação direta em Governança Corporativa de TI. Ainda assim, visando aderência a uma futura implantação de Governança Corporativa, a GTI busca, com base em análise de informações, relatórios de avaliação de maturidade em Governança, análises de experiências em outros órgãos e uso de boas práticas de TI, manter-se próxima da Governança de TI.



Figura 1 – Alinhamento da TI

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 2. TERMOS E ABREVIações

Esta seção apresenta uma lista de termos e abreviações utilizados no decorrer do presente documento.

SIGLA	DESCRIÇÃO
BI	Área Funcional da GTI, <i>Business Intelligence</i> , responsável pelos relatórios gerenciais em painéis e <i>dashboards</i> .
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i> . É um guia de boas práticas para a gestão de TI.
EP	Área Funcional da GTI, Escritório de Projetos, responsável pelo gerenciamento, definição e manutenção de padrões de projetos na área de Tecnologia da Informação (TI). Também conhecido pela sigla <i>PMO</i> .
e-Ping	Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico.
GTI	Gerência de Tecnologia da Informação da PGE-RJ.
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> - Organização Internacional para Padronização. Entidade com foco em padronização/normalização.
ISO 27001	Padrão para sistema de gestão da segurança da informação.

SIGLA	DESCRIÇÃO
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i> é um conjunto de boas práticas para serem aplicadas na infraestrutura, operação e gerenciamento de serviços de tecnologia da informação.
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias.
LOA	Lei Orçamentária Anual.
Matriz GUT	Matriz que objetiva priorizar os problemas, a partir da análise da Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), pontuando esses quesitos entre 1 e 5.
OCOMOM	<i>Open-source Ticket Request System</i> – Sistema de gerenciamento de tickets de serviços.
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PEI	Planejamento Estratégico Institucional.
PGE-RJ	Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.

SIGLA	DESCRIÇÃO
PMO	<i>Project Management Officer</i> – Escritório de Projetos (é o mesmo que EP).
SWOT	SWOT é a sigla para <i>strengths</i> (forças), <i>weaknesses</i> (fraquezas), <i>opportunities</i> (oportunidades) e <i>threats</i> (ameaças). A análise desses pontos caracteriza o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da organização.
TCE-RJ	Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação.
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - Decreto nº 7.579 de 11 de outubro de 2011, com o objetivo de organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de tecnologia da informação da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 3. METODOLOGIA APLICADA

Considerando o objetivo definido, foi aplicada uma estratégia metodológica diversificada, tomando como base principal o relatório do TCE-RJ de avaliação de maturidade de governança em órgãos de administração estadual, além de serem tomadas como atributos supremos, a Missão, Visão e Valores da PGE-RJ, adicionados à definição do Negócio, Visão, Missão, Valores e dos Princípios da GTI, sendo sua produção direcionada pelo Guia de Elaboração de PDTI do SISP.

Apesar de estar balizada estrategicamente pelo CTIC – Comitê de Tecnologia da Informação da PGE-RJ, atualmente, não existe uma formalização da área estratégica com atuação focada em Governança Corporativa, justificando, assim, a falta de PDTIC anterior para uso como referencial e de outros documentos importantes para a implementação de Governança de TI.

Assim sendo, a metodologia cumpriu os passos de PREPARAÇÃO, DIAGNÓSTICO e PLANEJAMENTO, dentro do possível, mesmo que de forma abreviada e/ou limitada.

### FASE I – PREPARAÇÃO

- Definir a abrangência e o período do PDTIC
- Definir equipe de elaboração do PDTIC
- Identificar e reunir documentos de referência
- Identificar a Estratégia da Organização, Princípios e Diretrizes

Foram feitas duas reuniões na GTI objetivando identificar os documentos que conduzam à estratégia da PGE-RJ, permitindo que o foco de atuação esteja no contexto da Governança de TI. Nestas reuniões foram definidos o escopo e o período do PDTIC, bem como foi realizada a estratégia da organização tomando como base seus valores.

### FASE II – DIAGNÓSTICO

- Coleta de informações através do Projeto PGE 2030 – Resolução PGE nº 4.130 de 11 de setembro de 2017 – dispondo sobre o Planejamento Estratégico da PGE-RJ.
- Coleta de informações corporativas no site da PGE-RJ – [www.pge.rj.gov.br](http://www.pge.rj.gov.br).
- Coleta de informações de relatório do TCE-RJ de avaliação de maturidade em governança em órgãos de administração estadual.
- Coleta de informações baseadas no questionário Perfil Gov TI 2012.
- Coleta de informações baseadas no questionário Perfil Gov TI 2014.
- Coleta de informações através de análises SWOT das áreas funcionais da GTI.
- Avaliações de maturidade realizadas por entidade externa – *Gartner*.

Foram realizadas várias reuniões na GTI objetivando consolidar as informações obtidas no *site* da PGE-RJ, a definição da Missão, da Visão e dos Valores da PGE-RJ, mais a definição do Negócio, da Visão, da Missão, dos Valores e dos Princípios da GTI e, além disto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gerentes de cada área da GTI para a geração de suas respectivas análises SWOT, resultando no mapeamento e consolidação dos problemas, relacionando as necessidades da GTI alinhadas à estratégia da PGE-RJ. Com as avaliações do *Gartner*, foi feito o mapeamento de necessidade de evolução na maturidade das áreas funcionais.

### FASE III – PLANEJAMENTO

- Priorizar as necessidades inventariadas durante o Projeto PGE 2030 e definir suas metas e ações.
- Identificar fatores críticos para a implantação do PDTIC.

Foi realizada a análise de documentos de planejamento, dentre eles o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Ministério da Saúde – 2010-2013, utilizado como principal referência. Com o tratamento das análises SWOT e dos documentos de planejamento selecionados foram identificados os pontos de maior relevância e impacto para a PGE-RJ.

Os pontos fracos da análise SWOT foram utilizados para embasar planos de ações de cada área, com seus objetivos e metas pertinentes. Com a consolidação das análises SWOT das áreas funcionais da GTI, foi gerada a análise SWOT da GTI.

Para realização do mapeamento da maturidade de algumas áreas, foi recebido apoio do *Gartner* para o preenchimento de questionários sobre a situação atual e, por final, obtidos os *gaps* para alcançar o próximo nível de maturidade.

A elaboração do PDTIC da GTI foi orientada a partir de um conjunto de fatores direcionadores que buscam captar a visão estratégica dos Procuradores, executivos e gestores da PGE-RJ em relação ao uso das tecnologias de informação e comunicação, criando premissas a serem cumpridas através de indicadores de sucesso, permitindo que o foco de atuação esteja dentro do contexto Estratégico.

### DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Vários documentos apoiaram e guiaram a elaboração do PDTIC, entre os mais utilizados estão:

- Planejamento Estratégico PGE 2030.
- Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ, Secretaria Geral de Controle Externo, Subsecretaria de Auditoria de Controle da Gestão e da Receita, Coordenadoria de Auditoria e Desenvolvimento – 2013.
- *Gartner IT Score, 2014-Nov, Business Intelligence and Performance Management.*
- *Gartner IT Score, 2014-Nov, Infrastructure and Operations.*
- *Gartner IT Score, 2014-Nov, Program and Portfolio Management.*
- Questionário Perfil Gov TI 2016.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 4. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

Este Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, sendo produto oriundo de um órgão público, observa fielmente os princípios da Administração Pública:

- Legalidade
- Impessoalidade
- Moralidade
- Publicidade
- Eficiência
- Isonomia
- Motivação
- Autotutela
- Continuidade da Prestação do Serviço Público
- Razoabilidade

Além dos princípios, foram tomados como base, os seguintes Indicadores de Sucesso:

- Apoiar os valores e princípios da PGE-RJ e da GTI.
- **INFRA/SEGURANÇA:** Planejar, prover, assegurar, gerenciar, monitorar e evoluir a infraestrutura de TI, mantendo-a adequada, segura e pronta ao atendimento dos negócios informatizados.
- **SW/DADOS/SEGURANÇA:** Planejar, prover, manter e evoluir a segurança, qualidade, disponibilidade, integridade, confiabilidade, interoperabilidade e a integração de sistemas de informação, informações e dados.
- **Inteligência do Negócio – Business Intelligence:** Planejar, prover, manter e evoluir sistema de informação gerador de informações estratégicas de

forma centralizada, com responsabilidades definidas e formalizadas.

- **CUSTO/TEMPO:** Planejar e consumir seus recursos de forma eficiente, otimizada e racional, com uso de modelo de orçamentação, gestão e controle de fornecedores.
- **INOVAÇÃO:** Atuar na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- **ATENDIMENTO:** Planejar, prover e evoluir no atendimento aos usuários consumidores de produtos e serviços providos pela GTI.
- **GOVERNANÇA DE TI:** Planejar, mapear, institucionalizar, medir e evoluir os serviços, produtos e processos de TI, buscando a eficiência.

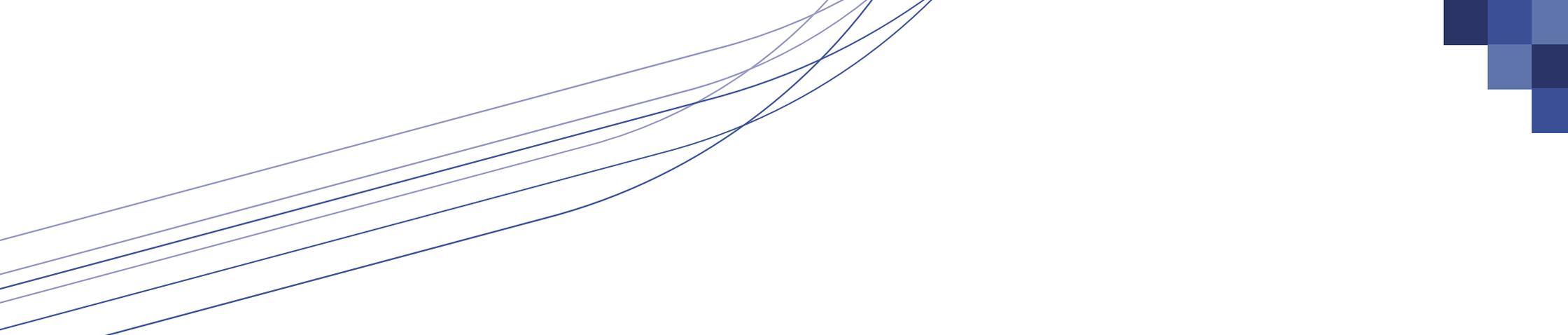
Assim, consolida-se abaixo, os princípios e diretrizes norteadores deste

PDTIC:

ID	PRINCÍPIOS E DIRETRIZES	ORIGEM
PD01	Planejar, prover, assegurar, gerenciar, monitorar e evoluir a infraestrutura de TI, mantendo-a adequada, segura e pronta ao atendimento dos negócios informatizados.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ; Indicadores de Sucesso da Implantação de Governança de TI.
PD02	Os Serviços, Processos e Ativos de TI críticos devem ser monitorados (planejados, organizados, documentados, implementados, medidos, acompanhados, avaliados e melhorados).	COBIT; ITIL.

ID	PINCÍPIOS E DIRETRIZES	ORIGEM
PD03	Planejar, prover, manter e evoluir a segurança, qualidade, disponibilidade, integridade, confiabilidade e a integração em sistemas de informação, informações e dados.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ; ISO 27001; Indicadores de Sucesso da Implantação de Governança de TI.
PD04	Planejar, prover, manter e evoluir sistema de informação gerador de informações estratégicas.	Indicadores de Sucesso da Implantação de Governança de TI.
PD05	Planejar e consumir os recursos providos de forma eficiente, otimizada e racional.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ; Indicadores de Sucesso da Implantação de Governança de TI.
PD06	Atuar na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.	Indicadores de Sucesso da Implantação de Governança de TI.

ID	PINCÍPIOS E DIRETRIZES	ORIGEM
PD07	Planejar, prover e evoluir no atendimento aos usuários consumidores de produtos e serviços providos pela GTI.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ; Indicadores de Sucesso da Implantação de Governança de TI.
PD08	Planejar, mapear, institucionalizar, medir e evoluir os serviços, produtos e processos de TI, buscando a eficiência.	Indicadores de Sucesso da Implantação de Governança de TI.
PD09	Estabelecer indicadores de desempenho de Gestão e do Uso de TI.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ.
PD10	Estabelecer indicadores de desempenho dos principais Sistemas de Informação.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ.
PD11	Todos os sistemas, programas e funcionalidades definidos pela organização devem ser gerenciados, planejados, documentados, implementados, rastreados, validados e melhorados.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ.



<b>ID</b>	<b>PRINCÍPIOS E DIRETRIZES</b>	<b>ORIGEM</b>
PD12	Estabelecer indicadores para o processo de contratação e da gestão de contratos de TI.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ.
PD13	Estabelecer indicadores do processo orçamentário de TI.	Relatório de Auditoria de Governança do TCE-RJ.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 5. ORGANIZAÇÃO DA GTI

No final do ano de 2016, foi alterado o Regimento Interno da PGE-RJ, que completou o processo de transformação do modelo de gestão de Tecnologia da Informação, reposicionando o setor técnico de TI para fazer parte da Diretoria de Gestão, enfatizando as ações executivas e, ainda, promoveu-se mudança de nome de Assessoria para a Gerência de Tecnologia da Informação - GTI. Nesta mesma linha, a Resolução PGE nº 3.859, de 15 de março de 2016, no primeiro semestre do mesmo ano, criou o Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação - CTIC, que é presidido por um Subprocurador-Geral do Estado, que tem atribuições consultivas e deliberativas sobre o tema.

Esse novo modelo de gestão tecnológica tem o interesse de estabelecer um alto padrão na prestação de serviços, tanto no processo de planejamento como na criação e manutenção de produtos de Tecnologia da Informação para atender a PGE-RJ, com o intuito de atingir um patamar de excelência.

A GTI é o “braço” tecnológico da PGE-RJ, vinculada à Diretoria de Gestão, que tem um papel executivo nas deliberações do CTIC e atua diretamente nos seguintes serviços destacados:

- Gerência de Projetos de TI: está alinhado ao planejamento estratégico do órgão e as deliberações do CTIC;
- Atendimento básico aos usuários de TI: disponibilização, configuração e manutenção de computadores, impressoras e serviços de rede;
- Atenção ao usuário de TI: atendimento em regime *Service Desk* para dúvidas ou problemas em sistemas corporativos e para problemas com seus equipamentos, além de capacitação nos sistemas corporativos;
- Disponibilização e manutenção de redes de comunicação e seus equipamentos: infraestrutura de rede física e rede wireless, servidores de

aplicativos corporativos, e-mail corporativo e servidores de arquivos com cópias de segurança;

- Informatização dos processos de negócio dos usuários – específico, geral ou estratégico: análise do negócio, desenvolvimento, manutenção e modernização de sistemas informatizados, com disponibilização de relatórios gerenciais.

### ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA GTI

Tem o papel de agrupar as atividades funcionais por área e definir os seus assessores responsáveis e suas respectivas equipes de trabalho (Fase de implantação):

1. Gerência de Tecnologia da Informação: composta pelas Assessorias Técnicas de:

1.1. Gestão de TI:

1.1.1. Coordenadoria Administrativa e de Controle;  
1.1.2. Coordenadoria de Normas e Padrões.

1.2. Sistemas:

1.2.1. Coordenadoria de Sistemas Estratégicos;  
1.2.2. Coordenadoria de Sustentação de Sistemas;  
1.2.3. Coordenadoria de Sistemas Setoriais.

1.3. Projetos de TIC:

- 1.3.1. Coordenadoria de Governança;
- 1.3.2. Coordenadoria de Escritório de Projetos de TIC.
  
- 1.4. Infraestrutura Tecnológica:
  - 1.4.1. Coordenadoria de Segurança de Conectividade;
  - 1.4.2. Coordenadoria de Serviços de Rede;
  - 1.4.3. Coordenadoria de Operações.
  
- 1.5. Assessoria de Atendimento Técnico:
  - 1.5.1. Coordenadoria de Atendimento Presencial;
  - 1.5.2. Coordenadoria de Atendimento Não Presencial (Remoto).

## ATIVIDADES E FUNÇÕES

As Principais atividades e funções da GTI ficam assim identificadas:

### **Gerente de Tecnologia da Informação**

Responsável pela gerência, integração das Assessorias da GTI e alinhamento com o CTIC e Conselho Estadual de Tecnologia da Informação – CONSETI (regulado pelo Decreto Estadual nº 40.709, de 10 de abril de 2007).

### **Assessoria Técnica de Gestão**

Responsável pela gestão tecnológica dos ativos de TI e definição de padrões de documentação, estabelecimento e aplicação de normas e seus devidos controles. Necessário existir um grande foco nas finalidades institucionais durante as iniciativas estratégicas e na utilização da tecnologia para ampliar a capacidade da PGE-RJ.

### **Assessoria Técnica de Sistemas**

Responsável pelo projeto, desenvolvimento e implantação de Sistemas de Informação; integração de sistemas e dados; e avaliação/implantação de novas tecnologias; prestação de serviços de manutenção de sistemas e banco de dados.

### **Assessoria Técnica de Projetos de TI**

Responsável pela gestão dos projetos de TI e elaboração/homologação do Estudo Técnico Preliminar e Especificação Técnica. Governança de TI utilizando as melhores práticas de mercado (Ex. COBIT, ITIL etc.)

### **Assessoria Técnica de Infraestrutura e Segurança**

Responsável pela infraestrutura (redes, *appliances*, servidores, *switches*, etc.), pela área de produção e operação (monitoramento proativo) e pela segurança de conectividade; projeto, desenvolvimento e implantação de redes de comunicação; prestação de serviços em manutenção e operações de infraestrutura e redes de comunicação.

### **Assessoria Técnica de Atendimento**

Responsável pelo atendimento aos usuários de informática (*hardware* e *software*) da GTI e pela reposição de equipamentos; prestação de serviços de consultoria, operação e treinamento de sistemas.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 6. RESULTADO DO PDTIC ANTERIOR

Apesar de não existir um PDTIC anterior para direcionar as atividades da GTI, após a implantação do CTIC – Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação, todos os projetos de TI que tenham um custo superior a R\$500.000,00, são avaliados e aprovados em reunião própria para essa finalidade.

Como resultado destes planejamentos, algumas execuções merecem destaque:

- Contratação de bens e serviços essenciais e estratégicos para o órgão;
- Evolução de controle nos contratos junto aos fornecedores de TI;
- Evolução do processo de concessão de acesso aos ativos de TI;
- Melhoria nos processos de trabalho de gestão e de disponibilidade dos equipamentos do Data Center;
- Alocação de novos servidores públicos na GTI;
- Descentralização de responsabilidades aos assessores técnicos;
- Avaliações do ambiente físico e comportamental da GTI;
- Reorganização física dos setores;
- Início do Programa de Governança de TI da PGE-RJ;

Todas estas ações executadas passam a fazer parte do planejamento neste PDTIC, devendo ser avaliadas sob o prisma de efetividade, medidas e reforçadas, visando a evolução da gestão da GTI.

### Missão da GTI

“Modernizar a gestão estratégica da PGE-RJ através do uso da TI e da institucionalização dos seus Sistemas de Informação, de forma a permitir que os serviços sejam prestados com qualidade satisfatória, que os recursos sejam

utilizados racionalmente e que as políticas sejam adotadas a partir de informações oportunas, confiáveis e atuais, refletindo na melhoria do atendimento à população.”

### Visão da GTI

“Avançar na institucionalização do Sistema de Informações da PGE-RJ em todas as suas unidades, dotando-o com aplicações e equipamentos capazes de automatizar as operações cotidianas e gerenciais, bem como apoiar decisões através da oferta de informações estratégicas.”

### Valores da GTI

“Humanização, Transparência, Ética, Probidade, Responsabilidade, Gestão democrática e participativa, Compromisso, Inovação e Qualidade.”

### Princípios da GTI

- Elaborar, implantar e coordenar as políticas de Tecnologia da Informação da PGE-RJ e as demais atividades relacionadas ao gerenciamento e manutenção de recursos tecnológicos da informação;
- Promover as ações voltadas para a integração de bases de dados e sistemas de informação entre as unidades da PGE-RJ e desta com o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ) e com outros órgãos e instituições, no interesse das finalidades e serviços da Procuradoria e de seus usuários;
- Sugerir ações técnicas relacionadas à ampliação do parque tecnológico da

PGE-RJ, e implementação de produtos e serviços de Tecnologia da Informação, bem como sua manutenção e avaliação para todos os fins;

- Sugerir medidas necessárias ao licenciamento, a legalização e a atualização dos produtos de *software* adotados em todas as unidades operacionais da PGE-RJ;
- Prestar suporte aos usuários dos sistemas informatizados da PGE-RJ;
- Propiciar a disponibilidade, confidencialidade e integridade dos dados e informações confiadas à GTI, com o objetivo de viabilizar a continuidade dos negócios e minimizar possíveis danos.

### Objetivos Estratégicos da GTI

#### Perspectiva Financeira

Atuar constantemente na transparência, na redução de custos globais e fazer excelente uso dos recursos financeiros obtidos.

#### Perspectiva Pessoas, Aprendizagem, Crescimento

Atuar na capacitação, desenvolvimento e organização das equipes que compõem a GTI, mantendo-as preparadas para executar suas atividades, considerando a importância da satisfação profissional do indivíduo em seu local de trabalho.

#### Perspectiva Processos Internos

Organizar, mapear, implantar e manter atualizado o conjunto de processos de trabalho, permitindo a medição de tempo de execução e a sua melhoria.

#### Perspectiva Governo

Prover soluções, produtos e serviços de TI adequados às necessidades da PGE-RJ.

#### Perspectiva Sociedade

Prover a PGE-RJ de informações oportunas, confiáveis e atuais, refletindo na melhoria do atendimento à população.

#### Análise SWOT da GTI

Com o objetivo de exibir o posicionamento estratégico da TI da PGE-RJ, foi feito o uso da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), também conhecida como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A matriz identifica seus quatro quadrantes cruzando o que é útil, ou não, à Instituição, dentro das perspectivas de ambiente interno e ambiente externo:



Figura 2 – Matriz SWOT

Assim, cada quadrante terá ações com reações comportamentais idênticas: as ameaças devem ser minimizadas ou suprimidas com planos de ação; os pontos fracos devem ser melhorados para que não ocasionem desvios do planejamento; as oportunidades devem ser trabalhadas para que se tornem parte integrante do negócio; os pontos fortes devem ser utilizados para planejar, executar e monitorar todas as ações necessárias.

Após realização de pesquisa entre as áreas funcionais da GTI, foi feita a análise e consolidação da matriz *SWOT*:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Projetos de TI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas com equipes coesas.</li> <li>• Bons profissionais técnicos.</li> <li>• Bom relacionamento com os usuários.</li> <li>• O setor de Projetos de TI está em fase de implantação.</li> <li>• Fase de implantação de um modelo de gestão de projetos, baseados nas boas práticas de mercado e alinhado as recomendações dos órgãos de controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta aderência à Governança de TI.</li> <li>• Baixa assertividade na qualidade e nos prazos de entrega dos produtos/serviços.</li> <li>• Falta de profissionais em áreas estratégicas da TI.</li> <li>• Falta de indicadores de desempenho das áreas.</li> <li>• Falta divulgação das áreas da GTI.</li> <li>• Faltam as equipes de Segurança, Inovação Tecnológica, Qualidade e Produção.</li> <li>• Falta de uma política de remuneração dos profissionais de TI.</li> </ul>

FORÇAS	FRAQUEZAS
Controles, Normas e Padrões	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um Portal, onde foi consolidada toda a documentação de TI.</li> <li>• Criação de padrões de documentos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de normas técnicas gerais e específicas homologadas e divulgadas para a PGE;</li> <li>• Faltam processos de trabalho eficiente de Gestão de Contratos.</li> <li>• Implantação de padronização de documentos :iniciado.</li> <li>• Reatividade nos indicadores de contratos.</li> </ul>
Sistemas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa resistência à mudança.</li> <li>• Boa aceitação a padrões adotados.</li> <li>• Padrão de desenvolvimento de Sistemas.</li> <li>• Implantação da métrica de Ponto de Função (PF) para contratação de serviços de desenvolvimento de <i>software</i>.</li> <li>• Implantação da métrica de Unidade de Serviço Técnico (UST) para contratação de serviços de suporte técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de indicadores de desempenho das áreas.</li> <li>• O local de trabalho inadequado para as atividades de desenvolvimento. Não há posto de trabalho suficientes para atender a todos os projetos.</li> <li>• Fase de arquitetura do projeto pouco explorada.</li> <li>• Faltam normas para realização da Análise de Impacto.</li> <li>• Perfil multidisciplinar incompleto (GC, AD).</li> <li>• Ausência de metas da PGE e divulgação de resultados.</li> <li>• Documentação de BI desestruturada e <i>Data Warehouse</i> não padronizado.</li> <li>• Faltam atualizações.</li> <li>• Faltam integrações entre sistemas.</li> <li>• Faltam integrações de sistemas.</li> <li>• Falta sistema de LOG de auditoria corporativa.</li> </ul>

FORÇAS	FRAQUEZAS
Atendimento	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponto Único de Contato já disseminado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta pesquisa de satisfação junto ao usuário final.</li> <li>• Faltam indicadores</li> <li>• Falta adoção de <i>framework</i> de mercado.</li> </ul>
Infraestrutura e Segurança	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de suporte e manutenção da solução tecnológica implantada na PGE.</li> <li>• Implantação da métrica de Unidade de Serviço Técnico (UST) para contratação de serviços de suporte técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo desempenho da equipe interna no processo de aquisição /implantação de solução tecnológica de infra e segurança por falta de recursos</li> <li>• Baixo conhecimento em novas ferramentas.</li> <li>• Falta evoluir o processo de autorização de acesso dos usuários à rede e aos sistemas corporativos.</li> <li>• Reatividade nos monitoramentos (redes e sistemas).</li> <li>• Equipe técnica operacional.</li> <li>• Falta de especialista no setor.</li> <li>• Falta de política de remuneração adequada ao setor.</li> <li>• Falta capacitação técnica para a equipe</li> </ul>
Telecom	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de suporte e manutenção da rede de Telecom da PGE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de processos, ferramentas e tecnologia.</li> <li>• Falta de especialista no setor.</li> </ul>

Tabela 1 – Forças e Fraquezas da GTI

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Projetos de TI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar o quantitativo de profissionais e/de equipes.</li> <li>• Agregar novos perfis técnicos.</li> <li>• Evoluir a capacitação dos gestores de áreas da GTI.</li> <li>• Mapear e cobrar uso pleno dos processos.</li> <li>• Criar indicadores e metas corporativas para as áreas.</li> <li>• Divulgar os serviços, andamento das atividades e resultados das áreas da GTI.</li> <li>• Preparar as áreas funcionais para o Programa de Governança de TI.</li> <li>• Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade- SGQ na GTI.</li> <li>• Definir comitê/critérios de priorização de projetos.</li> <li>• Criar projetos inovadores que priorizem os cidadãos e o governo do estado por intermédio da interatividade e a facilidade de uso dos serviços ofertados.</li> <li>• Definir/implantar processo de Gestão de Mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição da imagem da GTI.</li> <li>• Mudanças de Gestão no âmbito interno e estadual.</li> <li>• Ações emergenciais nas áreas finalísticas da PGE.</li> <li>• Nível de satisfação do cliente.</li> </ul>
Gestão (Controles, Normas e Padrões)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e implantar processo de Gestão de Contratos.</li> <li>• Padronizar documentos comuns.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não haver o apoio da alta administração</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Desenvolvimento de Sistemas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitação em PHP, UML, Modelagem de Dados e Padrões de Desenvolvimento.</li> <li>Formalizar portfólio de projetos.</li> <li>Atualizar e integrar sistemas e informações.</li> <li>Recompor os perfis/equipes.</li> <li>Para o BI, estabelecer o DW único, modernizar painéis, revisar processos e documentação normativa.</li> <li>Implantar o PGE Digital.</li> <li>Sustentar todos os sistemas implantados e em operação na PGE para atender atividades finalísticas e setoriais.</li> <li>Modernizar o Sistema da Dívida Ativa.</li> <li>Sistema Eletrônico de Informações - SEI-RJ.</li> <li>Sistema de Envio de Comprovante de Benefícios-SEC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existe <i>backup</i> de profissionais chaves.</li> <li>Aumento de atividades e projetos simultâneos que reduz a qualidade de gestão e retenção de informações técnicas.</li> </ul>
Atendimento Técnico	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar programa de base e multiplicação de conhecimento.</li> <li>Implantar ferramentas que permitem automatizar processos de atendimento e personalizar o atendimento para ser mais eficiente e eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto <i>turnover</i> no Suporte a Sistemas e Infra.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Infraestrutura Tecnológica	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar segurança (acesso, climatização e energia), capacidade e disponibilidade do <i>Data Center</i>.</li> <li>Concluir a implantação de um <i>Software</i> de Gestão de Rede.</li> <li>Efetivamente monitorar redes e sistemas corporativos.</li> <li>Fazer uso pleno das funções de um <i>Software</i> de Gestão de Rede.</li> <li>Definir e divulgar Portfólio de Serviços.</li> <li>Capacitar nas ferramentas de <i>Backup/restore</i>, dentre outras.</li> <li>Criar a área de PCP (Planejamento e Controle da Produção) e definir seus processos e indicadores.</li> <li>Atuar junto à área Controles, Normas e Padrões para otimizar processos de aquisição.</li> <li>Evoluir o processo de concessão de acesso dos usuários à rede e aos sistemas corporativos.</li> <li>Planejar Continuidade do Negócio.</li> <li>Fazer a aplicação plena da PSI (execução, monitoramento, apoio e auditoria).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sala do <i>Data Center</i> vulnerável em controle de acesso, climatização e energia.</li> <li><i>Data Center</i> com baixa capacidade e disponibilidade.</li> <li>Muitos sistemas corporativos em produção.</li> </ul>
Telecom	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernização de sistemas e Implantação de novos projetos de TI, promovendo a transformação digital da PGE (ex. PGE Digital, Dívida Ativa etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato com as operadoras de telecomunicação.</li> </ul>

Tabela 2 – Oportunidades e Ameaças da GTI

## 7. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

Diante do cenário exposto, devem ser mantidas e melhoradas as **Forças** apresentadas, enquanto as seguintes **Oportunidades** devem ser exploradas e alavancadas para a GTI/PGE-RJ:

- Fomentar a aplicação da inovação nas atividades finalísticas da PGE-RJ;
- Preparar todas as equipes da GTI para a Governança de TI;
- Implementar ferramentas que apoiem a Governança de TI;
- Implementar efetivamente a Governança de TI.

E, para as **Fraquezas** e **Ameaças**, segue o posicionamento estratégico:

Para a **GTI/PGE-RJ**:

- Melhorar as condições de trabalho – evolução dos ambientes de trabalho;
- Melhorar a infraestrutura, segurança, capacidade e disponibilidade e continuidade do *Data Center* como um todo;
- Realizar o alinhamento da GTI com o negócio/estratégia da PGE-RJ.

Para **todas as áreas da GTI**:

- Definir processos de trabalho, estabelecendo metas com cobrança por indicadores (ANS/SLA) para produtos/serviços e respectiva divulgação de resultados;
- Analisar e implantar ferramentas de apoio adequadas ao trabalho;
- Avaliar, analisar problemas e evoluir na satisfação do cliente;
- Automatizar e digitalizar processos de gestão e governança de TI;
- Estabelecer a política e ações de retenção de conhecimento.

Especificamente para a área de **Gestão (Controles, Normas e Padrões)**:

- Atuar na definição, normatização, padronização e implantação do processo de Gestão de Contratos;
- Definir e acompanhar indicadores de projetos de TI estratégicos.

Para a área **Desenvolvimento**:

- Atuar na evolução, padronização e integração dos sistemas corporativos;
- Estabelecer efetivo uso da análise por Pontos de Função;
- Desenvolver e implantar projetos que atendam às Procuradorias Especializadas, utilizando as melhores práticas de mercado e as tecnologias homologadas pela GTI;
- Modernizar sistemas eletrônicos de informações, utilizando as melhores práticas de mercado e as tecnologias homologadas pela GTI;
- Implantar *Data Warehouse* e *BI – Business Intelligence* utilizando as melhores práticas de mercado e as tecnologias homologadas pela GTI.

Para a área **Atendimento**:

- Evoluir o planejamento dos atendimentos por projetos;
- Automatizar o processo de atendimento ao usuário e personalizá-lo.

Para a área **Infraestrutura**:

- Realizar o planejamento das aquisições com antecipação;
- Estabelecer a área de Produção e seus processos de trabalho;
- Manter, operar e monitorar o ambiente de Rede da PGE-RJ e a segurança de conectividade;
- Evoluir os controles do contrato com a operadora de Telecom;
- Planejar a evolução da Telecom na PGE-RJ;

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 8. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES

Como resultado da análise SWOT das áreas que compõem a GTI, foram identificadas as necessidades, e, depois, consolidadas e priorizadas, objetivando uma aproximação estratégica ao negócio.

### Critérios de Priorização

O critério de priorização foi racional e lógico, onde as necessidades classificadas como urgentes são as que, se resolvidas, darão suporte para agir em outras atividades que possuam dependência. Assim sendo, a ordem de priorização neste momento, em função de alto risco aos serviços prestados, é: evolução da infraestrutura, evolução quantitativa e qualitativa dos profissionais e, em paralelo, estabelecimento dos processos de trabalho.

### Necessidades Identificadas

Todas as áreas da GTI deverão realizar seus planejamentos com base na análise SWOT e nas diretrizes estabelecidas após a avaliação da mesma.

A necessidade principal da GTI é a infraestrutura básica e de equipamentos. Para o *Data Center*, é imprescindível sua evolução com relação à capacidade, disponibilidade, continuidade e segurança. Sem esta infraestrutura básica todos os demais serviços da GTI à PGE-RJ, aos cidadãos e ao Estado podem ficar afetados. Para que haja essa evolução, é necessário viabilizar o investimento e trazer celeridade ao processo de aquisição da infraestrutura de *hardware*. Para o mobiliário da GTI, é necessária sua avaliação e troca, visando não trazer prejuízo à saúde dos profissionais que destes fazem uso para realizar as atividades.

As demais necessidades serão apontadas abaixo, sem levar em

consideração a classificação de urgência na implementação.

**Recursos humanos:** é necessário realizar a avaliação, substituição, reposição e capacitação de profissionais necessários às áreas.

**Processos de trabalho:** é necessário mapear todos os processos das áreas da GTI, para que viabilizem a aplicação de indicadores de qualidade.

**Indicadores e metas:** é necessário que sejam definidas metas, bem como indicadores sejam coletados e divulgados, evidenciando as ações corretivas a serem tomadas.

**Governança Corporativa e de Tecnologia da Informação e Comunicação:** é necessário estabelecer a Governança Corporativa e de TI na PGE-RJ e GTI, respectivamente.

**Resultados:** é necessária a obtenção do nível de satisfação dos usuários da GTI, viabilizando a eficiência da prestação dos serviços da GTI.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 9. PLANOS DE AÇÕES

Todas as áreas da GTI deverão preparar seus planos de ações corretivos e/ou evolutivos com base nas análises apresentadas neste PDTIC.

Os planos de ações, definidos por área, serão analisados, consolidados e incluídos neste PDTIC em sua próxima revisão.

De todo modo, o seguinte direcionamento têm por propósito facilitar a compreensão e a manutenção do alinhamento do portfólio de ações às escolhas estratégicas e às orientações e comandos derivados dos demais planos e linhas de ação institucionais:

- Uso intensivo de ativos de tecnologia e de informação como instrumentos de inovação contínua e de transformação digital;
- Promoção da transparência institucional e da cultura de dados abertos;
- Promoção da modernização e melhoria contínuas dos serviços e da eficiência operacional;
- Oferta de serviços digitais e promoção da PGE-RJ como plataforma;
- Uso intensivo de recursos e ferramentas de mineração de textos, de análise de dados e de inteligência artificial e cognitiva.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 10. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

Para a execução do planejamento serão utilizados todos profissionais já atuantes na GTI, além dos profissionais identificados como necessários nos Planos de Ações da GTI.

Desenvolver e manter profissionais da área de TI com competências para atender às necessidades institucionais, considerando a importância da satisfação profissional do indivíduo em seu local de trabalho; oferecer oportunidades relevantes com as necessidades de cada um, sempre considerando a cultura e os valores organizacionais e com este conceito; a área de Tecnologia da Informação deve promover o desenvolvimento efetivo das equipes, assim como a construção de clima organizacional integrado e motivador, no âmbito da PGE-RJ.

A gestão das pessoas da TI deve estar focada nos seguintes processos:

- Admitir pessoal capacitado em TI e especializá-los;
- Atribuir funções coerentes com as habilidades;
- Estabelecer um processo de revisão desta gestão;
- Criar descrições de cargos;
- Assegurar a consciência da dependência dos indivíduos.

As atividades do processo são:

- **Recrutamento e seleção de pessoal:** Selecionar as pessoas com perfil certo para a função certa. É preciso ter um processo claro para a contratação de pessoas.
- **Competências pessoais:** Definir as competências necessárias para os cargos e revisar continuamente.

- **Preenchimento de vagas:** Preencher as vagas de acordo com os requisitos exigidos, tanto técnicos quanto não-técnicos.
- **Treinamento/capacitação do pessoal:** Prover treinamento adequado para equipe. Os treinamentos são tanto de cunho técnico quanto conscientização.
- **Procedimento de liberação de pessoal:** Incluir a análise de antecedentes no processo de recrutamento de TI.
- **Avaliação do Desempenho Profissional:** As pessoas devem ser avaliadas continuamente. A partir da análise, deve haver *feedback* sobre o desempenho.
- **Mudança e desligamento de cargo:** Os desligamentos devem ser feitos de forma justa. Deve ser providenciada a transferência do conhecimento caso seja necessário. A equipe deve ser comunicada sobre os motivos para evitar ruídos internos.

A primeira ação a ser executada é capacitar/treinar os servidores públicos lotados na GTI, para que eles possam desempenhar as suas funções com zelo, eficiência e eficácia utilizando as melhores práticas de mercado. Para tal, a PGE-RJ deverá autorizar/custear a participação em congresso/conferência/palestra, cursos de Especialização de Tecnologia da Informação e Comunicação para gerenciar e sustentar os projetos tecnológicos implantados e em desenvolvimento.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 11. PLANO DE INVESTIMENTOS E CUSTEIO

O planejamento dos recursos financeiros é realizado anualmente pelo Gabinete do Procurador Geral, cabendo a este autorizar as despesas da GTI.

A GTI possui programa de trabalho próprio no orçamento da PGE/Diretoria de Gestão.

Mensalmente, a GTI faz um controle das atividades (planejadas x realizadas), confrontando-as com o controle financeiro mensal. Nesse controle são listadas as despesas relacionadas a serviços prestados, locação de equipamentos de TI e o fornecimento de link de comunicação.

Quadro de **Projetos-Plano**:

ITEM	DESCRIÇÃO
1	Elaborar e analisar a viabilidade de implementar modelos bem-sucedidos de governança de TI na Administração Pública
2	Elaborar e implementar a Comunicação com os diversos setores da PGE-RJ
3	Elaborar e implementar indicadores de qualidade dos serviços de TI
4	Elaborar e implementar o projeto do sistema PGE Digital parte do Programa PGE Sem Papel
5	Elaborar e implementar Plano de Alinhamento das ações TI aos objetivos finalísticos da PGE-RJ, com foco em resultados.

ITEM	DESCRIÇÃO
6	Elaborar e implementar Plano de Difusão de boas práticas de TI
7	Elaborar e implementar Plano de Melhoria Constante de <i>Software</i>
8	Elaborar e implementar Plano de Otimização dos Ativos Tecnológicos existentes
9	Elaborar e implementar Plano de Reestruturação do setor de Atendimento de TI
10	Elaborar e implementar Plano de Reestruturação e Reorganização da Infraestrutura de TI
11	Elaborar e implementar programa de Integração entre sistemas PGE-RJ e sistemas corporativos governamentais
12	Elaborar e implementar projeto de adequação de ativos de TI para atender à crescente demanda da PGE-RJ
13	Elaborar e implementar projeto de aprimoramento da comunicação entre Procuradorias Especializadas e órgãos do governo do Rio de Janeiro
14	Elaborar e implementar projeto de aquisição de sistema de controle para Assessoria de Bens, Patrimônio e Almoxarifado

ITEM	DESCRIÇÃO
15	Elaborar e implementar Projeto de Reestruturação de Conectividade (Internet e rede de dados) da PGE-RJ
16	Elaborar e implementar rotina de atualização do Catálogo de Serviços de TI
17	Elaborar e implementar rotinas para manter os sistemas existentes que suportam a atividade-fim da PGE-RJ
18	Elaborar e implementar rotinas para manter produtos e serviços de TI em perfeito funcionamento.
19	Elaborar e implementar projeto de Evolução Tecnológica do Sistema da Dívida Ativa.
20	Elaborar e implementar projeto de Implantação do Sistema Eletrônico de Documentos – SEI-RJ na PGE-RJ
21	Elaborar e implementar projeto do Sistema de Envio de Comprovante de Benefícios – SEC
22	Elaborar e implementar o Sistema de Relotação de Procuradores
23	Elaborar e implementar o Sistema de Controle do Fale Conosco PGE.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 12. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Todas as áreas da GTI deverão preparar seus planos de gestão de riscos com base nas análises apresentadas neste PDTIC.

Os planos de gestão de riscos, definidos por área, serão analisados, consolidados e incluídos neste PDTIC em sua próxima revisão, após a contratação de consultoria especializada para estabelecer processos e realizar uma análise de risco dos principais ativos de rede e sistemas. Para conferir consequência prática, nos termos do processo de planejamento, as linhas de ação são desdobradas em ações específicas por meio dos planos diretores temáticos e setoriais. As principais ações que orientaram o Plano Diretor de Tecnologia da Informação para o período seguirão a seguinte metodologia:

A Gestão de Riscos será estruturada por processo com objetivo de mitigação de riscos tecnológicos, ajustes na estrutura organizacional para acomodar estes novos processos, e definição de indicadores “de riscos”. A inclusão desta análise de riscos nesse PDTIC objetiva tornar este assunto recorrente dentro da TI.

As etapas da gestão dos riscos serão divididas em 2 fases: Identificação e avaliação.

### FASE 1) IDENTIFICAÇÃO

**Estabelecimento do contexto:** relacionada ao escopo da avaliação que será realizada. Dentro de qual cenário o risco será analisado.

**Identificação de Riscos:** é identificar o que pode dar errado dentro do escopo definido.

**Análise dos Riscos:** quais as consequências do risco caso ocorra. Dentro da análise dos riscos, temos 2 subatividades:

Análise qualitativa dos riscos: identificar o impacto que certo risco poderá trazer para a organização e qual a probabilidade dele ocorrer.

Análise quantitativa: estimar em valores monetários o quanto este risco poderá custar para a organização.

### FASE 2) AVALIAÇÃO

**Plano de Resposta aos Riscos:** diante de um risco, pode-se tomar 3 tipos de ação:

Evitar: tomar uma ação para evitar totalmente um risco. Por exemplo, proibir o acesso à *internet* dentro da organização, evitando que vírus sejam copiados da *internet*.

Transferir: pode-se transferir o risco para um terceiro. Exemplo: contratar um serviço especializado para operação e monitoramento dos dispositivos de segurança de rede, e colocar em contrato penalidades caso o acordo estabelecido não seja cumprido.

Mitigar: tomar ações para minimizar riscos. Exemplo: limitar o uso da *internet* para alguns sites confiáveis somente.

## 13. PROCESSO DE REVISÃO DO PDTIC

Este PDTIC foi elaborado no primeiro trimestre de 2018, contemplando o planejamento para o período de 2018 a 2022.

Durante sua vigência, o PDTIC poderá ser revisado a cada ano, visando manter-se alinhado às expectativas do negócio da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.

Os fatores motivadores para esta revisão, serão:

1. Mudança organizacional;
2. Aderência ao negócio.

O responsável técnico executivo pela mudança será o Gerente de Tecnologia da Informação, após aprovação do CTIC.

## 14. FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTIC

Para que a implantação do PDTIC seja considerada um sucesso, alguns pontos chave devem ser observados e tratados, evitando atrasos ou, até mesmo, impedimentos que a inviabilizem:

1. Deve haver apoio da Alta Administração da PGE-RJ nas ações de TIC previstas nesse PDTIC;
2. Deve ocorrer a aquisição de equipamentos críticos do *Data Center*;
3. Deve-se implantar processos de contingência de processos e sistemas críticos/estratégicos da PGE-RJ;
4. Deve-se contratar serviços de modernização das plataformas tecnológicas e sistemas estratégicos e críticos para atender as atividades finalísticas e essenciais da PGE-RJ, tais como: *Portal Web*; *Sistema da Dívida Ativa*, PGE Digital, solução de colaboração, solução de atendimento ao cliente interno e externo, Sistemas de gestão administrativa, financeira e de pessoal;
5. Deve-se alinhar as contratações aos modelos e padrões de tecnologia e serviços implantados na PGE-RJ, a fim de simplificar a gestão e otimizar os recursos investidos;
6. Deve-se contratar empresas especializadas nos segmentos de atuação, a fim de prestar serviços de operação, monitoramento, suporte, manutenção dos *softwares* básicos e equipamentos que estejam em operação/produção na Rede PGE-RJ;
7. Deve ocorrer a alocação de perfis críticos à execução dentro do plano previsto;
8. Deve haver uma movimentação organizacional direcionadora do PDTIC aos profissionais e clientes;
9. Deve haver acompanhamento e controles rígidos da execução pelo CTIC – Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação;
10. Deve-se contratar uma empresa especializada de segurança para analisar os riscos tecnológicos e prestar serviços de consultoria para estruturar e garantir a operação de todos os serviços eletrônicos da PGE-RJ;
11. Comprometimento dos gestores das áreas de negócio com o alinhamento de suas necessidades de TI à implementação do PDTIC;
12. Aprovação da nova Estrutura de Gestão de TI proposta pelo PDTIC;
13. Contratação e capacitação de pessoal, em tempo hábil, para execução dos projetos definidos no PDTIC.

# PLANO DIRETOR DE TI E COMUNICAÇÃO

## 15. CONCLUSÃO

Por trás de uma pequena aplicação disponibilizada na *Internet* com gráficos em formato pizza ou uma aplicação sendo executada em um *smartphone* para apoiar o controle dos processos administrativos e jurídicos, está sendo disponibilizada uma grande infraestrutura para a gerência dos projetos; o desenvolvimento da aplicação e dos relatórios de BI; a execução e o monitoramento da aplicação e a salvaguarda dos dados gerados; a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias; o suporte à aplicação e a capacitação de seus usuários – tudo isto dentro de um padrão visual e de qualidade.

Assim, fica ratificado que a área de Tecnologia da Informação é essencial às atividades da PGE-RJ, pois nos dias atuais muitos dos seus negócios já foram materializados em alguma tecnologia da informação, e, outros negócios ainda precisam ser informatizados, facilitando as atividades diárias dos usuários.

Para que as ações do PDTIC sejam concluídas com sucesso, a organização deve efetuar um acompanhamento contínuo, através de reuniões de comitês de TI e, também, apoiar a GTI nos impedimentos encontrados no decorrer de sua execução.



# O MÉTODO GRUMBACH

O chamado 'Método Grumbach' foi idealizado por Raul Grumbach, fruto dos estudos realizados na Espanha em 1989 e 1990. Desde essa época, o método tem sido aperfeiçoado pela equipe da Brainstorming. É, portanto, um método desenvolvido por brasileiros, adequado às instituições nacionais, e com toda tecnologia de softwares em português.

Esse modelo utiliza as ferramentas básicas de planejamento estratégico tradicionais, todavia agrega a estas a metodologia de cenários prospectivos, o que permite uma gestão estratégica de médio e longo prazos.

A gestão estratégica inclui, ainda, uma análise da postura estratégica dos atores face aos cenários alternativos identificados como possíveis. O propósito dessa análise é identificar parcerias estratégicas que permitam passar de uma postura pré-ativa para uma postura pró-ativa em direção à construção de um futuro melhor.

O 'Método Grumbach' fecha o ciclo do processo de gestão estratégica, com a priorização e o ordenamento das iniciativas estratégicas e seu monitoramento. O monitoramento, em tempo real, por meio de indicadores, permite o ajuste entre os objetivos de longo prazo da organização e a execução das iniciativas estratégicas, necessárias para atingir aqueles objetivos, no presente.

O 'Método Grumbach' tem as seguintes características:

- Seu emprego é facilitado pela utilização de softwares que automatizam os procedimentos previstos em cada uma de suas etapas;
- Adota o enfoque sistêmico em que a Instituição objeto de um estudo de planejamento estratégico e cenários prospectivos é tratada como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo seu ambiente;

- Emprega intensivamente modelagem matemática e ferramentas de pesquisa operacional;
- Gera cenários prospectivos por simulação 'Monte Carlo', utilizando variáveis binárias para modelar as questões estratégicas, procedimento que oferece os seguintes benefícios:
  - Construção de um número finito de cenários;
  - Análise conjunta de diversas variáveis;
  - Análise de interdependência entre as variáveis;
  - Acompanhamento da dinâmica dos cenários.
- Emprega princípios da 'Teoria dos Jogos' para modelar a forma de agir dos atores (pessoas, empresas e governos).
- Emprega técnicas de análise multicritério para priorizações das iniciativas estratégicas.
- Emprega os princípios do BSC para monitorar os objetivos e iniciativas estratégicas.
- Integra o planejamento estratégico aos orçamentos de curto e médio prazos.
- Analisa os riscos estratégicos segundo o preconizado na norma ISO 31000.
- Emprega técnicas de inteligência estratégica para o monitoramento do ambiente estratégico, possibilitando decisões tempestivas e pré-ativa para neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades.

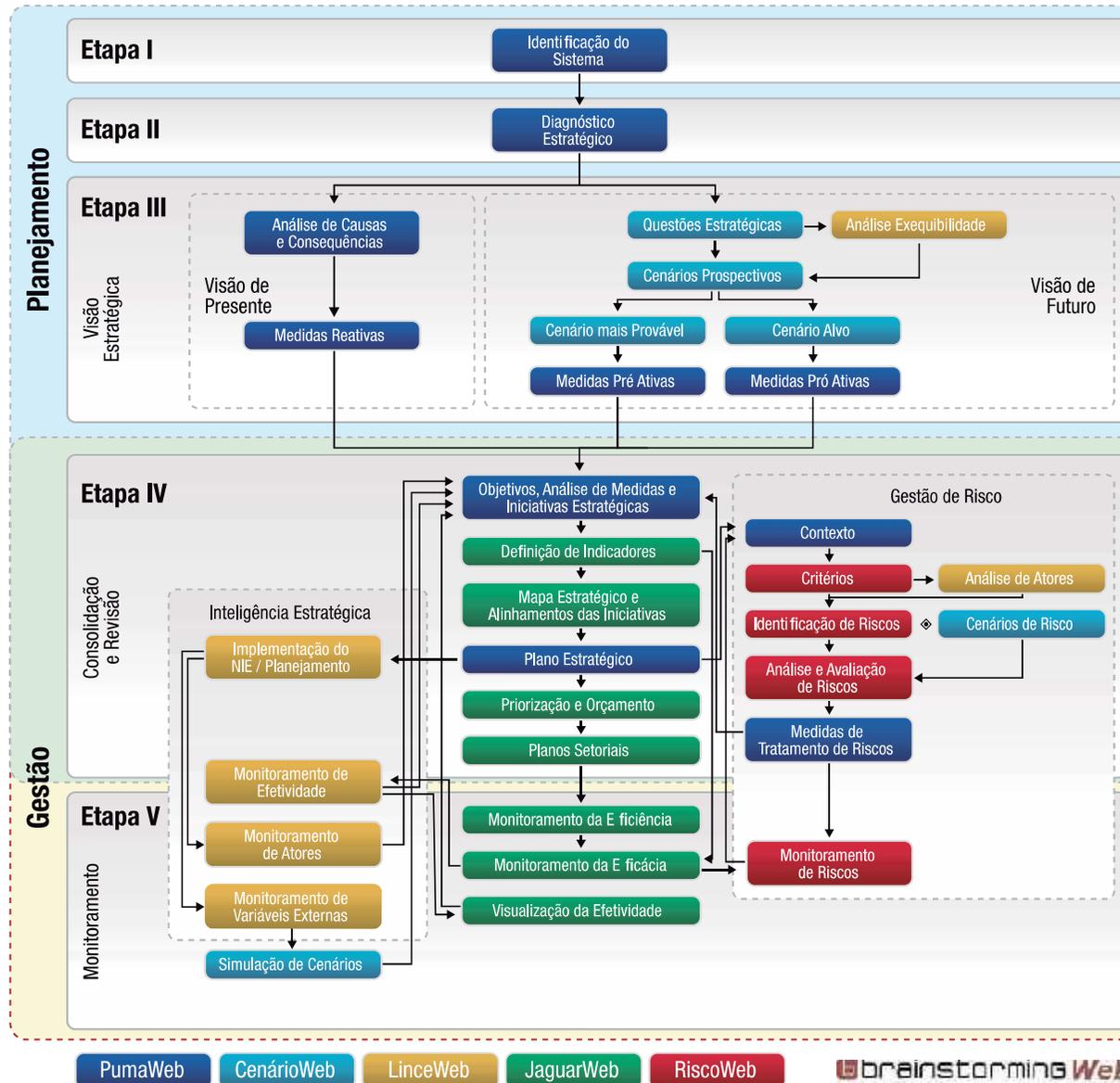
Em síntese, o 'Método Grumbach' se fundamenta em conceitos de:

- Planejamento estratégico com visão de futuro baseada em cenários prospectivos, empregando simulação 'Monte Carlo';



- Análise de parcerias estratégicas, levando em conta princípios de 'Teoria dos Jogos' que permitem a gestão estratégica, com base em análise de fatos novos obtidos pela inteligência competitiva;
- Priorização das iniciativas estratégicas, com o emprego de técnica de multicritério;
- Monitoramento de indicadores de Objetivos segundo as perspectivas recomendadas pelo BSC;
- Gestão de risco conforme o preconizado na norma ISO 31000;
- Monitoramento do ambiente estratégico com emprego de técnica de inteligência.

# MÉTODO GRUMBACH





**PGE 2030**   
PLANO ESTRATÉGICO 