

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO - PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ADALBERTO VASCONCELOS DA SILVEIRA

A CONTINUIDADE DE UM PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADO NO
MODELO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre - RS

Maio/2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO - PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ADALBERTO VASCONCELOS DA SILVEIRA

A CONTINUIDADE DE UM PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADO NO
MODELO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública.
Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre - RS

Maio/2015

Adalberto Vasconcelos da Silveira

**A CONTINUIDADE DE UM PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADO NO
MODELO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para obtenção
do título de Especialista em Gestão Pública.
Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Aprovado em de de 2015.

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes - Orientador

Prof. - Instituição

Prof. - Instituição

Prof. - Instituição

RESUMO

O presente estudo se dedica a identificar ações e procedimentos estratégicos adotados pelos gestores da PGE-RS, durante a gestão de 2011-2014, que permitam garantir que a continuidade da implantação e execução do plano de Gestão Estratégica 2012-2017 seja desempenhada de forma eficiente, tornando-a uma sistemática totalmente institucionalizada e mais independente de forças políticas e das relações de poder delas decorrentes. Sua revisão teórica aborda os assuntos: Princípio Constitucional da Eficiência da Administração Pública, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC), *Balanced Scorecard* (BSC) na Administração Pública, Procedimentos Determinantes para o Sucesso do BSC. O método de abordagem aplicado é o do estudo de caso, sendo uma pesquisa de natureza exploratória, com foco em aspectos qualitativos. Pretende, mediante análise de documentos publicados pela própria Instituição, verificar se as ações e procedimentos adotados estão em conformidade com as metodologias sugeridas pelos estudiosos das áreas de planejamento estratégico. Durante as análises, foi possível constatar que o alinhamento com a estratégia para se alcançar os objetivos está alicerçado no engajamento da alta administração. A operacionalização da estratégia está sendo pautada na eficiência da execução dos processos relativos às atividades, buscando-se alinhar os sistemas de suporte - recursos humanos e tecnologia da informação - mediante o trabalho em equipe. Como resultados da pesquisa, identificaram-se ações e procedimentos que contribuem para a continuação dos trabalhos, mediante edição de regulamentações das atividades. Tais ações buscam o comprometimento dos ocupantes dos postos estratégicos, demonstrando que o plano de gestão deve ser visto como um plano institucional e não de governo.

Palavras-Chave: Eficiência, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Administração Pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da PGE-RS	40
Figura 2 – Mapa Estratégico da PGE-RS	46
Figura 3 – Portfólio de Projetos Estratégicos da PGE-RS	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJUFERGS - Associação dos Juízes Federais do Rio Grande do Sul

ASS - Assessoria do Departamento de Administração

ATUT - Associação dos Trabalhadores da Unidade de Triagem do Hospital Psiquiátrico São Pedro

BCG - *Boston Consulting Group*

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

BCG - *Boston Consulting Group*

BSC - *Balanced Scorecard*

CAFF - Centro Administrativo Fernando Ferrari

CAP – Central de Apoio Processual

CDP - Comissão Disciplinar Permanente

CG - Coordenação Geral

COGEF - Comissão de Gestão Fazendária

COPAF - Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional

CPJ – Controle de Processos Judiciais

DA – Departamento de Administração

DAER – Departamento Autônomo de Estradas e Rodagem

DF – Distrito Federal

DIR - Direção do Departamento

DOE – Diário Oficial do Estado

ECC – Equipe de Compras e Contratos

ECS - Equipe de Concursos e Seleção

EGEP – Escritório de Gestão Estratégica e Projetos

EGP - Equipe de Gestão de Pessoas

EM - Equipe de Manutenção

EPF – Equipe de Planejamento e Finanças

EPM – Equipe de Patrimônio e Materiais

EPP – Equipe de Pagamento de Pessoal

ERH – Equipe de Recursos Humanos

ETS – Equipe de Transportes

FADERS – Fundação de Articulação e Desenvolvimento de Políticas Públicas para Pessoas com Deficiência e para Pessoas com Altas Habilidades no Rio Grande do Sul

FDRH - Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IN - Instrução Normativa

MP-RS – Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

OAB/RS – Ordem dos Advogados do Brasil Seccional Rio Grande do Sul

PAD – Processo Administrativo Disciplinar

PDPA - Procuradoria Disciplinar e de Proibição Administrativa

PDPE – Procuradoria do Domínio Público Estadual

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

PF – Procuradoria Fiscal

PGE-PR – Procuradoria Geral do Estado do Paraná

PGE-RJ – Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

PGE-RS – Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul

PGE-SC – Procuradoria Geral do Estado de Santa Catarina

PGFN - Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

PI – Procuradoria de Interior

PIDAP – Procuradoria de Informação, Documentação e Aperfeiçoamento

PLE – Procuradoria de Liquidação e Execução

PP – Procuradoria de Pessoal

PPR – Procuradoria de Precatórios e Requisições de Pequeno Valor

PPREV – Procuradoria Previdenciária

PRs - Procuradorias Regionais

PROCONFIS - Programa de Consolidação do Equilíbrio Fiscal para o Desenvolvimento Econômico e Social do Estado

PROFISCO - Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Rio Grande do Sul

PTS – Procuradoria junto aos Tribunais Superiores

PTRAB – Procuradoria Trabalhista

RGE - Reuniões de Gestão Estratégica

RPV – Requisição de Pequeno Valor

RS – Rio Grande do Sul

SEAIN/MP - Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério do Planejamento

SEFAZ-RS – Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul

STN - Secretaria do Tesouro Nacional

SWOT - *Strenght, Weakness, Opportunity, Theaths*

TAP - Termo de Abertura de Projeto

TI - Tecnologia da Informação

TJ-RS – Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul

TRF 4ª Região – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

UCS - Universidade de Caxias do Sul

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	13
2. REVISÃO TEÓRICA	14
2.1. PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.3 BALANCED SCORECARD.....	21
2.4 BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
2.5 PROCEDIMENTOS DETERMINANTES PARA O SUCESSO DO BSC.....	26
2.5.1 A operacionalização da estratégia e o processo contínuo	28
2.5.2 O alinhamento da organização à estratégia	29
2.5.3 A transformação da estratégia em tarefa de todos	30
2.5.4 A mobilização da mudança por meio da liderança executiva.....	31
2.5.5 O alinhamento da estratégia aos sistemas de apoio: capital humano e capital da informação	31
3. METODOLOGIA.....	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	34
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	36
4.1.1 O planejamento estratégico da PGE-RS.....	40
4.2 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	48
4.2.1 Perspectiva estratégica - Recursos financeiros	48
4.2.2 Perspectiva estratégica - Pessoas, infraestrutura e tecnologia	49
4.2.3 Perspectiva estratégica - Processos internos	58
4.2.4 Perspectiva estratégica - Agentes envolvidos.....	71
5. CONCLUSÕES	75
REFERÊNCIAS.....	79
ANEXO A – DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO - RS, 01/01/2015, PÁG. 6.....	82
ANEXO B – INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 21/2014 - PGE-RS	83
ANEXO C – ORDEM DE SERVIÇO Nº 29/2014 – PGE-RS	88
ANEXO D – ORDEM DE SERVIÇO Nº 30/2014 – PGE-RS	97
ANEXO E – PORTARIA Nº 646/2013 – PGE-RS.....	105
ANEXO F – RESOLUÇÃO Nº 74/2014 – PGE-RS.....	107
ANEXO G – RESOLUÇÃO Nº 75/2014 – PGE-RS	110
ANEXO H – RESOLUÇÃO Nº 76/2014 – PGE-RS	114
ANEXO I – RESOLUÇÃO Nº 78/2014 – PGE-RS.....	117
ANEXO J – RESOLUÇÃO Nº 83/2014 – PGE-RS.....	119
ANEXO K – RESOLUÇÃO Nº 85/2014 – PGE-RS	127
ANEXO L – RESOLUÇÃO Nº 86/2014 – PGE-RS.....	130
ANEXO M – RESOLUÇÃO Nº 87/2014 – PGE-RS.....	137
ANEXO N – PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO Nº 82/2007.....	143

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo se dedica a identificar quais foram as ações e os procedimentos estratégicos adotados pelos gestores da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS), durante a gestão de 2011-2014, necessários à continuidade da implantação e execução do Plano de Gestão Estratégica 2012-2017. Pretende, mediante análise de documentos publicados pela própria Instituição, verificar se as medidas adotadas estão em conformidade com as metodologias sugeridas pelos estudiosos das áreas de planejamento estratégico.

Assim, este trabalho está estruturado em cinco capítulos: o primeiro apresenta a contextualização e definição do problema, a justificativa e os objetivos. O segundo trás a revisão teórica, que tem foco no planejamento estratégico, no qual são apresentados os seguintes assuntos: Princípio Constitucional da Eficiência da Administração Pública, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC), *Balanced Scorecard* (BSC) na Administração Pública e Procedimentos Determinantes para o Sucesso do BSC. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada para o alcance dos objetivos propostos. O quarto capítulo apresenta a Instituição e seu planejamento estratégico, a análise de dados e os resultados. O quinto capítulo finaliza a presente pesquisa trazendo as conclusões.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS) é o órgão central da Advocacia do Estado, o qual exerce atividade inerente ao regime da legalidade na Administração Pública. Para conseguir atender as crescentes demandas judiciais e administrativas em que o Estado do Rio Grande do Sul é parte, buscando cumprir o Princípio Constitucional da Eficiência da Administração Pública, faz-se necessário que os gestores da PGE-RS formulem um plano de gestão com estratégias que permitam o aumento da agilidade na execução de seus trabalhos. Essas estratégias devem contemplar formas de adequar sua capacidade instalada,

seu quadro de servidores e Procuradores do Estado, suas rotinas e procedimentos de trabalho e suas ferramentas de tecnologia da informação voltadas ao suporte a tomadas de decisão. A implantação e a execução desse plano de gestão devem objetivar um padrão de excelência, qualidade e eficiência na prestação dos serviços, beneficiando a sociedade através da celeridade nas soluções judiciais e administrativas, gerando, conseqüentemente, economia aos cofres públicos (SILVEIRA, 2010, p. 75).

Assim, com vistas a atingir um melhor desempenho organizacional, a PGE-RS está implantando o Plano de Gestão Estratégica 2012-2017, o qual foi elaborado com base no modelo de gestão denominado *Balanced Scorecard* (BSC) e que é formado pelos seguintes componentes: Mapa Estratégico, Indicadores Estratégicos, Metas, Atributos e Portfólio de Projetos Estratégicos. No entanto, no decorrer desse período de implantação e execução, houve troca de Governo e, conseqüentemente, do Procurador-Geral do Estado¹. Durante a nova gestão (2015-2018), o Procurador-Geral do Estado poderá designar novos gestores para o Plano de Gestão Estratégica. A partir dessas mudanças, poderão surgir novas percepções sobre a necessidade e a importância da manutenção desses trabalhos, as quais poderão interferir em sua continuidade. Portanto, frente ao presente cenário, faz-se necessário o seguinte questionamento: **“Quais foram as ações e os procedimentos adotados pela gestão 2011-2014 visando à continuidade dos trabalhos de implantação e execução do planejamento estratégico da PGE-RS?”**.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do contexto exposto, neste trabalho de conclusão de curso se buscará a consolidação e o aprimoramento de conhecimentos teóricos em relação ao planejamento estratégico em instituições públicas. O tema é importante, tendo em vista a necessidade de as instituições públicas tornarem-se mais eficientes para

¹ Em cerimônia realizada no Salão Negrinho do Pastoreio, no Palácio Piratini, no dia 1º de janeiro de 2015, o Governador José Ivo Sartori deu posse ao novo Procurador-Geral do Estado, Euzébio Fernando Ruschel. O ato de nomeação foi publicado no Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul no dia 1º de janeiro de 2015, página 6. Cópia disponível no Anexo A desta pesquisa.

atenderem ao Princípio Constitucional da Eficiência da Administração Pública, e tem sido foco de inúmeras pesquisas, tais como Ghelman (2006), Toscano (2008) e Fernandes (2013).

O assunto demonstra-se oportuno, pois o estudo é sobre a execução de um planejamento estratégico que ainda está em fase de implantação, sendo as fontes de informações bastante recentes. Também é viável, uma vez que o pesquisador trabalha na Instituição foco do estudo e tem acesso a documentos referentes à gestão estratégica que estão disponíveis em sua intranet.

Por fim, acredita-se que a pesquisa possa contribuir para a PGE-RS como forma de fontes materiais devidamente referenciadas. Além disso, a visão analítica das ações estratégicas poderá fortalecer o entendimento dos agentes envolvidos no projeto de gestão sobre a real necessidade da continuidade dos trabalhos, já que a execução é um processo contínuo e de longo prazo. Outrossim, os seus resultados, sendo informações públicas, poderão auxiliar as instituições que estejam implantando trabalhos de gestão estratégica, bem como as que pretendam iniciar processos de mudança ou reestruturação organizacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar ações e procedimentos realizados pela Gestão 2011-2014 da PGE-RS visando possibilitar que a continuidade dos trabalhos de implantação e execução do planejamento estratégico seja desempenhada de forma eficiente, tornando-a uma sistemática totalmente institucionalizada e mais independente de forças políticas e das relações de poder delas decorrentes.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar e descrever as quatro perspectivas que compõem o Mapa Estratégico da PGE-RS, verificando quais são os respectivos objetivos a serem alcançados.
- Identificar e descrever os componentes do plano de gestão estratégica da PGE-RS baseado no modelo *Balanced Scorecard*.
- Analisar o Portfólio de Projetos Estratégicos, verificando quais são os projetos que visam à implantação e execução de trabalhos estratégicos de forma eficiente.
- Identificar e descrever ações e procedimentos executados que possam garantir a continuidade das atividades estratégicas.
- Identificar e descrever possíveis dificuldades ou barreiras à concretização dos objetivos estratégicos.

2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica busca explicitar e consolidar os temas abrangidos na construção da presente pesquisa, almejando fortalecer a importância do estudo sobre ações e procedimentos necessários para a continuidade da implantação e execução de um planejamento estratégico. Serão abordados, sequencialmente, os seguintes assuntos: Princípio Constitucional da Eficiência da Administração Pública, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC), *Balanced Scorecard* (BSC) na Administração Pública e Procedimentos Determinantes para o Sucesso do *Balanced Scorecard*.

2.1. PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O princípio da eficiência foi inserido na Carta Magna por intermédio da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998, denominada reforma administrativa. Encontra-se entre os princípios constitucionais da Administração Pública previstos no artigo 37, *caput*: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”. Esse princípio, o mais moderno da função administrativa, tem por objetivo fazer com que os agentes públicos desempenhem suas atividades com presteza, produzindo resultados positivos para a sociedade.

Conforme Moraes (2004), o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta e aos seus agentes a busca do bem comum, mediante o exercício de suas competências com qualidade, de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz e sem burocracia, devendo primarem pelo uso de critérios legais e morais necessários para a otimização dos recursos públicos, evitando desperdícios e garantindo um maior retorno à sociedade. Os agentes públicos devem atuar de modo a produzir resultados favoráveis na busca dos

objetivos que competem ao Estado alcançar, sendo necessário desempenharem suas atividades observando não apenas a legalidade dos seus atos, mas também a forma de prestarem os serviços com resultados positivos e satisfatórios ao atendimento das necessidades dos administrados (FREIRE, 2004, p. 31).

Este princípio norteia toda a atuação da Administração Pública e determina que ela deva agir de forma rápida e precisa. Nesse sentido, Medauar (2007, p. 127), diz que a “eficiência contrapõe-se a lentidão, a descaso, a negligência, a omissão – características habituais da Administração Pública brasileira, com raras exceções”. Para se alcançar a eficiência da Administração Pública, Andriolo (1998, *apud* Silva, 2006) salienta que:

A eficiência da administração pública admite duas dimensões. Uma é relacionada com a produtividade operacional, fundamentada na racionalidade administrativa. Nessa dimensão, necessita-se de recursos humanos capacitados e qualificados para desempenharem a contento suas atribuições. Essa qualificação pode ser obtida através do treinamento. A outra dimensão da eficiência diz respeito à essência política da administração pública, no sentido de democratizar a gestão, de favorecer a participação, de repensar o modo de realizar as atividades, enfim, de cumprir eficientemente sua função social. Esses objetivos terão mais chances de serem alcançados se os recursos humanos forem criativos e comprometidos, que exige uma mudança de comportamento organizacional. (ANDRIOLO 1998, *apud* SILVA, 2006, p. 21)

No que tange ao princípio da eficiência apresentar duas dimensões, Di Pietro (2014) afirma que elas podem ser relacionadas ao agente público e a Administração Pública. A relação estabelecida ao agente público se detém ao seu modo de atuação que deve ser desempenhado da melhor forma possível, objetivando alcançar os melhores resultados. Para a Administração Pública, a relação é ao modo de organizá-la, estruturá-la e discipliná-la, que deve ser realizado de forma eficiente, com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente, pode-se considerar que um dos maiores desafios para os gestores é prever mudanças. Antecipar-se a elas, mediante a formulação e projeção de prováveis cenários pode aumentar as probabilidades de adaptação da

organização e torná-la mais eficiente. Para tanto, faz-se necessária a elaboração, implantação e execução de planejamento estratégico com vistas a prepará-la para o futuro. O planejamento estratégico pode ser considerado um processo gerencial que serve de base a tomadas de decisão que buscam estabelecer os rumos a serem seguidos, melhorando a interação da organização com os fatores externos mediante o desempenho de ações inovadoras.

Os objetivos estratégicos traçados em decorrência da elaboração do planejamento podem ser os fatores responsáveis para o sucesso na adequação às mudanças, já que podem reduzir os impactos negativos que possam recair sobre a organização, bem como para aproveitar as oportunidades que delas possam advir, otimizando-se os resultados. Porém, as dificuldades vão além do planejamento e da implementação da gestão estratégica: a continuidade da execução das atividades tem se mostrado como fator determinante para o sucesso, uma vez que os resultados, embora necessitem ser percebidos no curto prazo, serão alcançados em sua plenitude em longo prazo.

Nesse sentido, Druker define planejamento estratégico como

[...] o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas [...] (DRUKER, 1984 *apud* CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39).

Para alcançar seus objetivos, o planejamento estratégico deve ser elaborado com dados históricos de desempenho da organização, dados atuais e os projetados para o futuro, permitindo com isso a definição das alternativas de ação que poderão ser colocadas em prática em cada situação. Conforme Oliveira (2013, p. 4), “o planejamento estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”, destacando ser,

[...] normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação - estratégias - a serem seguidos para a sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas - políticas - que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2013, p. 17).

De acordo com Castor e Suga (1988), para associar o planejamento à ação empresarial efetiva é preciso classificar as possíveis dificuldades e após propor algumas linhas de atuação que possibilitem sua superação. Os autores sugerem que as dificuldades são relacionadas a fatores pertencentes às características e à cultura organizacional de cada empresa, e com a má condução do próprio processo de planejamento, sendo que as disfunções devem ser enfrentadas mediante o uso das seguintes estratégias básicas:

- a) adequar o processo de planejamento organizacional à realidade das condições estruturais e operacionais da organização;
- b) criar condições no ambiente interno que sejam favoráveis à obtenção de suporte político para as atividades de planejamento;
- c) obter efetiva associação entre as etapas de planejamento e controle, utilizando-se de estratégias que as complementem e as influenciem de forma recíproca.

Ainda conforme Castor e Suga (1988), para que as ideias comecem a dar resultados, elas precisam ser transformadas em ação. Para tanto, sabe-se que alguns fatores podem inibir e dificultar o processo de planejamento, tornando uma distância abismal entre as ideias e as ações. Para contornar essas dificuldades, os autores sugerem que os responsáveis pela introdução e manutenção dos processos de planejamento aceitem certas premissas básicas ou compartilhem alguns pontos fundamentais. As premissas propostas por eles são as seguintes:

- a) o planejamento empresarial é um processo técnico e político;

O processo estratégico deve contemplar dois momentos: o de refletir e criar, para estudar os problemas e propor soluções inovadoras, e o de voltar a atenção para a viabilidade política das ideias e projetos propostos, esboçando as estratégias de convencimento, coalizão de interesses e procura de convergência entre os valores de indivíduos capazes de influenciar as decisões da organização. O conhecimento técnico pode ser pesquisado e aprendido de forma padronizada, eliminando-se as forças políticas em ação na organização. Todavia, é preciso considerar que para a realização de um planejamento há de se conhecer minimamente a própria atividade organizacional. Já em relação ao processo político, é necessário considerá-lo como um dos mais importantes por ser capaz de influenciar na execução do planejamento; pois, nessa fase

[...] ocorrem necessariamente mudanças que podem levar à perda ou ao ganho de poder por parte de pessoas ou grupos dentro da empresa, principalmente se o planejamento levar a resultados que não se enquadrem no tipo “ganha-ganha”. Se a perspectiva for de que algum participante influente tenha alguma possibilidade de perda, surgirão, inevitavelmente, resistências e o que foi planejado correrá o risco de sofrer grandes modificações quando (e se) for implantado. [...] A alteração admissível para os membros da organização, como em qualquer situação política, é a expectativa de melhoria ou – se isto não for possível – pelo menos de manutenção do *status quo* (CASTOR; SUGA, 1998, p. 112).

- b) a sequência objetivos-estratégias-meios pode ser substituída pela sequência meios-estratégias-objetivos;

O trabalho de planejamento se torna mais consistente quando enfatiza o desenvolvimento dos meios e a criação de capacidades permanentes da organização, em vez de se concentrar no aperfeiçoamento de suas ideias. É preciso conhecer o ambiente e entender o contexto em que estão inseridos os objetivos traçados pela estratégia, já que esse entendimento é

[...] um contínuo exercício de aprendizagem que seria facilitado se – ao invés de discutir inicialmente os objetivos desejados para, em seguida, delinear estratégias e alocar os meios – fosse adotada a ordem inversa. A nova sequência permitiria um maior pragmatismo, pois os meios são de aplicação diária, enquanto as estratégias são de aplicação a mais longo prazo, e os objetivos estão mais distantes ainda (CASTOR; SUGA, 1998, p. 114).

- c) inexistente a dicotomia pensar-agir. Não existem pessoas “encarregadas de pensar” e outras “encarregadas de agir”;

Em uma organização não existem pessoas que sejam exclusivamente especialistas em pensar e outras especialistas em executar. É necessário que exista o envolvimento dos executores nas atividades de planejamento para que eles compartilhem o mesmo entusiasmo dos planejadores.

- d) é preciso não temer remar contra a corrente;

A equipe de planejamento eficaz deve permanecer de forma permanentemente oposta à maioria dos demais membros e dirigentes da organização. Mesmo em tempos de crescimento, precisa procurar induzir os gestores a se prepararem para épocas não tão favoráveis. Em tempos de crise, necessita ser capaz de visualizar melhorias e demonstrar que esse estado pode ser temporário e superável, evitando que sejam tomadas medidas comprometedoras em relação ao futuro da organização.

- e) o esforço de planejamento tem de ter uma relação benefício-custo favorável e ser perceptível para a organização a curto, médio e longo prazos.

O planejamento é um processo de alcance e prazo longos. Contudo, é preciso que se apresentem resultados em curto prazo para que a organização compreenda a necessidade de se investir no longo prazo, pois

[...] o planejamento é um processo que envolve permanentemente aprendizado por parte dos administradores e membros de qualquer empresa, estes “aprenderão” mais facilmente o que o planejamento empresarial lhes pode oferecer de positivo se constatarem progressivamente os benefícios desta atividade. Isto se dará quando os trabalhos de planejamento resultarem para a empresa, desde o início, no conhecimento de situações de risco, na redução de incertezas ou na melhoria de resultados decorrentes da análise sistemática e detalhada dos problemas empresariais e de suas alternativas de solução (CASTOR; SUGA, 1998, p. 115).

A concretização de alguns objetivos no curto prazo reforça a ideia de que as ações organizacionais estão sendo efetuadas de acordo com os propósitos pretendidos para o futuro. Caso não sejam demonstrados resultados imediatos, a tentação de suprimir ou limitar o planejamento estratégico, em momentos de crise financeira, será invencível.

Segundo Oliveira (2013), o planejamento estratégico deve ter como principais resultados o direcionamento das ações para alcançar os objetivos estabelecidos, a compreensão da missão, da visão, dos valores e das metas da organização por todos os funcionários, bem como estabelecer uma agenda de trabalho que permita determinar as prioridades e coordenar os planos de ação. As definições claras e objetivas da missão e da visão organizacional devem ser os pontos iniciais da elaboração desse planejamento, pois são as responsáveis por demonstrar aos funcionários e à sociedade quais são as pretensões finalísticas da organização.

A missão é a razão de ser da organização. É ela quem norteia a execução dos trabalhos de forma alinhada ao alcance dos objetivos e metas. Dada tamanha importância de sua definição, os gestores devem formulá-la somente após conhecerem perfeitamente qual é o escopo da organização, quais são os seus clientes e o que eles esperam dela obter. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004) definem missão como

[...] declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 36).

A missão organizacional pode ser considerada como uma ampla diretriz que precisa ser desenvolvida de forma bastante apropriada, devendo os gestores elaborá-la depois de ponderarem as informações obtidas durante o processo de análise do ambiente. Com essas informações processadas, poderão então partir para a definição da visão, elaborando-a com os objetivos mais gerais que pretendam alcançar, procurando demonstrar como a organização deseja ser no futuro e como pretende ser reconhecida pela sociedade. Esse entendimento lhes permite compreender o que é necessário mudar ou evoluir na organização para que a visão seja concretizada. Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 65), “a visão deve apresentar um quadro descritivo do que a organização deverá ser no futuro. Deve ser coerente com o padrão de comportamento empresarial no presente e merecer total credibilidade”.

Para a elaboração da visão, é necessário que os gestores tenham em mente que uma das funções dela é esclarecer a todos os interessados qual é a direção que se pretende seguir com o intuito de alcançar um estado futuro almejado para a organização. A visão precisa ser capaz de motivar os interessados e os envolvidos a tomarem decisões necessárias à sua efetivação, e possuir um foco capaz de estimulá-los a trabalhar em direção a um estado comum e a um conjunto integrado de objetivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Após terem definidas a missão e a visão, os gestores terão de elencar quais serão os valores que firmarão os seus cumprimentos. Os valores serão os responsáveis por direcionar as ações dos funcionários, pois são o alicerce das convicções e crenças que fundamentam a execução das atividades desempenhadas na organização e as relações delas com os seus clientes e com a sociedade.

Definidos esses fundamentos, poderão passar para a próxima fase do planejamento estratégico, na qual terão de estabelecer quais resultados serão dele esperados, verificando a validade da metodologia adotada. Segundo Costa (2006 *apud* Toscano, 2008), as definições dos fundamentos estratégicos, principalmente a missão e a visão, são os direcionadores de todo o processo de planejamento e da escolha das ferramentas de apoio, como, por exemplo, o modelo de cinco forças de

Porter; a análise *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT); a matriz *Boston Consulting Group* (BCG) e análise de cenários. Essas definições são o ponto de partida para a implementação do modelo de planejamento e gestão estratégica denominado *Balanced Scorecard*.

2.3 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das metodologias mais eficientes dentro do conceito de gestão e planejamento estratégico. Foi desenvolvida pelo Professor Robert Kaplan e pelo Dr. David Norton em 1992, para acompanhar o desempenho estratégico das organizações, com o objetivo de descrever, implementar e gerenciar a estratégia em todos os níveis organizacionais por meio do alinhamento de objetivos, de iniciativas e de indicadores à estratégia, partindo de uma visão integrada e balanceada. Ressalta-se que nessa metodologia, os ativos intangíveis da organização - aprendizagem, conhecimento, informações, rede de relacionamento - assumem importância significativa.

Para a formulação do BSC é necessário que sejam realizadas as seguintes etapas:

- a) construção de um mapa estratégico que demonstre as relações de causa-efeito entre os elementos que compõem as perspectivas;
- b) descrição da estratégia a ser implementada;
- c) definição de objetivos, indicadores e metas a serem perseguidos; e
- d) definição de iniciativas estratégicas necessárias para alcançar os objetivos.

O significado de *Balanced Scorecard*, em tradução literal, é Indicadores Balanceados de Desempenho, e o termo balanceado se refere à utilização de quatro perspectivas distintas que se inter-relacionam. As perspectivas são elaboradas com base nos indicadores financeiros, nos clientes, nos processos internos e no aprendizado e crescimento da organização (FERNANDES, 2013). Kaplan e Norton (1997) definiram que as quatro perspectivas, com o uso dos indicadores do BSC, podem ser assim interpretadas:

- a) perspectiva financeira: as medidas de desempenho indicam se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para obtenção de melhores resultados financeiros;
- b) perspectiva dos clientes: os indicadores permitem que sejam identificados os segmentos de mercado e de clientes em que a organização atua. A satisfação do cliente é uma das medidas essenciais para esta perspectiva;
- c) perspectiva dos processos internos: as medidas se voltam para os processos internos capazes de produzir maiores impactos na satisfação dos clientes e no alcance dos objetivos financeiros;
- d) perspectiva do aprendizado e crescimento: as medidas de desempenho permitem identificar a infraestrutura necessária para gerar crescimento e melhorias em longo prazo, focando como fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

A utilização dessas quatro perspectivas tem se mostrado viável a diversas organizações. No entanto, elas não devem ser consideradas estanques, podendo ser entendidas como um modelo adaptável às necessidades e aos objetivos em questão, sendo possível agregar uma ou mais perspectivas adequando-as à realidade da organização. Com relação às medidas de desempenho, Kaplan e Norton (1997, p.25) acreditam que “devem ser utilizadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum”.

Para melhor demonstrar como as perspectivas estratégicas ligam os ativos intangíveis a processos criadores de valor para os clientes por meio da aprendizagem, da disseminação de conhecimento e do aperfeiçoamento dos processos internos, utiliza-se uma ferramenta bastante importante para o planejamento estratégico com o uso do BSC: o mapa estratégico. De acordo com Kaplan e Norton (2004, p.32), “o mapa estratégico do BSC fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”. A eficácia dessa ferramenta é fortemente dependente da clareza das relações de causa-efeito entre os objetivos que constam em suas perspectivas, pois essas são o aspecto central da metodologia do BSC, uma vez que demonstram que os objetivos se relacionam entre si, evidenciando as relações de dependência existentes entre objetivos estratégicos.

Outro passo importante na construção do BSC é a definição de indicadores estratégicos para mensurar o que se pretende alcançar com os objetivos estabelecidos. Tais indicadores podem ser agrupados em duas espécies: os relacionados diretamente com os resultados - as perspectivas financeira e dos clientes, e os que determinam os resultados - as perspectivas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. A execução da gestão estratégica, mediante a utilização do BSC, se pauta tanto na utilização dos indicadores financeiros quanto na dos não financeiros. A construção de uma estratégia equilibrada requer que eles sejam elaborados de tal forma que possam ser balanceados, devendo ser formulados cuidadosamente para que não distorçam os resultados organizacionais, sendo parametrizados para atingir o alinhamento estratégico da organização aos seus planos de ação.

Para que se possa verificar e explicitar a trajetória de evolução da estratégia organizacional, faz-se necessário atribuir metas a cada um dos indicadores, as quais representarão o nível de melhoria necessário para atingir determinado objetivo dentro de cada expectativa. Com essa definição, é possível vincular os objetivos aos indivíduos da organização, identificando as estratégias a serem executadas para fomentar a evolução da organização em direção ao que inicialmente foi proposto. Dessa forma, possibilita-se o delineamento das principais iniciativas capazes de formar um conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais e também ao preenchimento de lacunas de desempenho existentes entre a situação atual e as metas estabelecidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.4 *BALANCED SCORECARD* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O *Balanced Scorecard* foi originalmente elaborado para atender às necessidades de monitoramento de desempenho das empresas que visam ao lucro. Porém, sua metodologia pode ser adaptada e aplicada a qualquer espécie de organização. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC é capaz de potencializar a razão principal da existência da Administração Pública, pois não serve somente para controlar gastos orçamentários, mas também à população, uma vez que possibilita a comunicação dos resultados e das iniciativas que permitirão alcançar os objetivos

estratégicos. Conforme proposto por Ghelman e Costa (2006, p.3), o BSC aplicado à esfera pública deve contemplar medidas de eficiência, eficácia e efetividade, “pois uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação dos serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência)”.

As adaptações mais importantes e necessárias à implementação do BSC em organizações públicas precisam ser realizadas principalmente nas perspectivas financeira e do cliente para que tenham igual importância e sejam subordinadas à missão. Por serem destinadas ao setor público, devem estar direcionadas à gestão da prestação de serviços à coletividade, vinculadas ao formalismo legal e à responsabilidade social.

Na esfera pública, o fator orçamentário é limitador das execuções governamentais, uma vez que a perspectiva financeira fica atrelada, necessariamente, ao orçamento público. Essa perspectiva é a base do BSC, já que os seus resultados impactam diretamente nas demais. Todavia, não basta uma boa execução orçamentária ou uma ampliação da capacidade financeira da organização para que se possa concluir que as ações foram realizadas de forma eficiente, eficaz e efetiva. É preciso que sejam empregados nas outras áreas das demais perspectivas, os recursos obtidos para que consigam alcançar o propósito maior da organização (GHELMAN, 2006).

Em razão do Princípio Constitucional da Impessoalidade, nas organizações públicas, nenhum cidadão pode receber tratamento diferenciado em detrimento aos demais. Sendo assim, a perspectiva dos clientes precisa receber uma abordagem completamente diferenciada da existente nas organizações privadas. Nessa esfera, conforme Ghelman e Costa (2006), só há um tipo de cliente, que é o consumidor que paga e recebe o produto/serviço, enquanto que na pública há dois: o cliente direto, que consome o serviço, e o indireto, que também é beneficiário desse serviço (cidadão/sociedade).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os cidadãos e beneficiários dos serviços públicos precisam ser colocados no topo do mapa estratégico organizacional, uma vez que o sucesso dessas organizações é alcançado pela eficácia dos seus serviços. A eficiência administrativa pode ser conquistada com o aperfeiçoamento da execução dos processos, sendo que para a perspectiva dos processos internos ser atendida, há de se focar melhorias na qualidade dos serviços

prestados. Para Ghelman (2006), é por meio da racionalização dos recursos públicos - evitando desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade - que as organizações públicas buscam atender satisfatoriamente a população, fortalecendo a democracia e proporcionando condições para ampliarem a prestação dos seus serviços. Essa perspectiva precisa ser focada na eficiência das ações públicas, devendo os gestores públicos identificar tanto os processos-chave da organização quanto os processos de inovação e trabalhá-los para que atendam, de forma satisfatória, às necessidades dos clientes (população/sociedade).

Os funcionários e o aperfeiçoamento da gestão interna são o foco da perspectiva da aprendizagem e crescimento, a qual se pauta na utilização de tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais (KAPLAN; NORTON, 2004). No setor público, ao se tratar a expectativa da aprendizagem e crescimento, devem ser consideradas as peculiaridades de contratação de funcionários, uma vez que a exceção dos cargos de confiança, os quais são de livre nomeação, todos os demais são contratados mediante concurso público, diferentemente do setor privado. Outro fator relevante é a remuneração defasada de servidores altamente capacitados, dificultando a retenção no serviço público. Além disso, poucas organizações públicas possuem planos de cargos e salários que possibilitem uma remuneração diferenciada, mediante promoção ou progressão na carreira, para os servidores que desempenham com excelência as suas funções, em detrimento dos que as desempenham de forma ineficiente.

Com o intuito de contornar tais limitações, essas organizações precisam investir em cursos de treinamento e capacitação de seus funcionários. Tais preparações permitirão a aquisição de conhecimentos necessários à realização de mudanças nos métodos e procedimentos de prestação dos serviços. Conforme Ghelman (2006), o desempenho organizacional é dependente da capacitação, motivação e do bem-estar dos trabalhadores. Sendo assim,

[...] para que a gestão pública esteja orientada pra resultados, é preciso realizar um amplo programa de sensibilização, buscando assegurar o comprometimento das pessoas, capacitar a força de trabalho para as novas competências demandadas e promover ações de valorização do servidor (GHELMAN, 2006, p. 67)

A perspectiva da aprendizagem e crescimento deve nortear o modelo de gestão estratégica a ser utilizado em organizações públicas. Esse modelo precisa ser alinhado à excelência dirigida ao cidadão, à gestão participativa, à gestão

baseada em processos e informações, à valorização das pessoas, à visão de futuro, ao aprendizado organizacional, à agilidade, ao foco em resultados, à inovação e ao controle social (GHELMAN, 2006).

2.5 PROCEDIMENTOS DETERMINANTES PARA O SUCESSO DO BSC

Como já foi abordado, o modelo BSC pode ser aplicável a todos os tipos de organizações que procuram melhorar a capacidade de suas estratégias e mensurar o desempenho de seus ativos financeiros e não financeiros. Entretanto, para que seja alcançado o sucesso do BSC, é preciso que ele não seja entendido como uma ferramenta gerencial que, por si só, seja capaz de garantir o bom desempenho organizacional (GOLDSZMIDT, 2003). Além de esse modelo estar plenamente ligado aos processos gerenciais e organizacionais eficazes, é preciso que sejam identificados quais são os pontos críticos que devem receber maior atenção, a fim de se assegurar o sucesso na sua implementação.

Ao analisarem empresas bem-sucedidas do BSC, Kaplan e Norton (2000, p.19) identificaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos. Apesar de cada uma das organizações estudadas terem abordado o desafio de forma própria, em ritmos e sequencias diferentes, conseguiram constatar a atuação de cinco princípios comuns, os quais definiram como “princípios da organização focalizada na estratégia”:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) alinhar a organização à estratégia;
- c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) converter a estratégia em processo contínuo;
- e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Para o primeiro princípio, o qual diz que é necessário traduzi-la em termos operacionais, Kaplan e Norton (2000 *apud* Toscano, 2008), apontam para a necessidade de criação dos mapas estratégicos e dos indicadores de desempenho, definindo-se um ponto de referência que possa ser compreendido por todos os envolvidos. Em relação ao segundo princípio, salientam que para o alinhamento da organização à estratégia é necessário que esta seja visualizada a partir dos temas e

prioridades, e também determinar quais são os objetivos comuns entre todas as unidades organizacionais. Para o terceiro princípio, transformar a estratégia em tarefa de todos, indicam que é preciso difundi-la do nível executivo para os responsáveis pela execução do que foi planejado. No quarto princípio, tratam da conversão em processo contínuo, reforçando a importância de conectar o planejamento ao orçamento, implantando reuniões gerenciais de acompanhamento dos indicadores de desempenho. Dessa forma, as organizações estarão aptas a validar os processos da hipótese estratégica, avaliando se as iniciativas estão alcançando os objetivos traçados. Por fim, no quinto princípio, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, os autores reforçam a importância de participação ativa da alta administração na coordenação das mudanças necessárias para que as iniciativas alcancem os resultados planejados.

A análise de fatores críticos de sucesso para a implementação e uso do BSC também foi estudada por Prieto *et al.* (2006). Eles descreveram em sua pesquisa vinte e seis aspectos a serem observados na implantação do BSC, mas não os agruparam em temas. Em uma primeira fase da pesquisa, elaboraram uma estrutura teórica (*framework*) que foi submetida a empresas de consultoria focadas na metodologia BSC, objetivando identificar e listar os fatores críticos para o sucesso das implementações. Posteriormente, realizaram um estudo de caso com o objetivo de analisarem os mesmos aspectos sob o ponto de vista das empresas clientes dessas consultorias.

O critério adotado pelos autores para seleção dos casos de empresas nacionais que utilizaram o BSC foi baseado no número de casos implementados e a disponibilidade no fornecimento das informações para a pesquisa. Dessa forma, conseguiram selecionar quatro empresas de consultoria, das quais obtiveram alguns dados quantitativos a partir de quatorze projetos de implementação de BSC desenvolvidos, além das informações qualitativas obtidas nas entrevistas.

Os parâmetros para a seleção do caso de empresa que utiliza o BSC foram: adoção do BSC a mais de um ano e não ser cliente das empresas de consultoria de implementação selecionadas por eles para o estudo. Os principais aspectos estudados na empresa selecionada foram: como as situações críticas apontadas pelas consultorias foram conduzidas durante a implementação do BSC; se de fato elas ocorreram; se elas poderiam ter sido evitadas; e assim como o impacto para o sucesso da implementação.

Como resultados de sua pesquisa, destacaram que o acompanhamento sistemático dos itens que compõem o BSC e que o comprometimento da alta administração são os principais fatores para o sucesso. Também identificaram que as situações críticas apontadas tanto pelas quatro empresas de consultoria pesquisadas quanto pela empresa usuária do BSC que não as contratou foram: discussões não claras e pouco freqüentes; quatro perspectivas não balanceadas; BSC como único evento e não como processo contínuo; e não dividir papéis e responsabilidades. Além desses fatores, sugeriram mais estudos sobre o tema, tais como: a qualidade da estratégia; a estrutura de comunicação e de mudança de cultura; o processo de premiação e distribuição dos ganhos; e a adequação dos indicadores que monitoram os ativos intangíveis (PRIETO *et al.*; 2006, p. 90).

Com base nessas orientações, a análise do sucesso para a implantação e execução de gestão estratégica, baseada no modelo *Balanced Scorecard*, em intuições públicas, como o caso da PGE-RS, deve ser voltada para a confirmação de adoção dos procedimentos de sucesso, baseados nos “princípios da organização focalizada na estratégia”, que serão descritos, a seguir, de forma mais aprofundada.

2.5.1 A operacionalização da estratégia e o processo contínuo

De acordo com Toscano (2008), para operacionalizar a estratégia, é preciso transformá-la em objetivos mensuráveis e que sejam condizentes com a capacidade de concretização, permitindo a quantificação dos resultados. A estratégia deve ser descrita de forma a traduzir a visão em objetivos e indicadores de desempenho capazes de auxiliar a criação de consenso sobre os aspectos referentes à visão organizacional e à estratégia adotada. A utilização de mapas estratégicos e de indicadores permitirá a conexão dos ativos tangíveis e intangíveis nas iniciativas capazes de criar valor. É muito importante a elaboração de projeções reais em relação ao custo e tempo de implantação, pois expectativas irreais poderão ocasionar o abandono do projeto. Segundo Costa (2006 *apud* Toscano, 2008), é preciso ter cuidado para não exagerar na complexidade dos dados e muito menos de não se obcecar pela busca da perfeição, tornando o processo demasiadamente sofisticado.

Conforme Kaplan e Norton (2000 *apud* Toscano 2008), o desenvolvimento do BSC deve estar apoiado em processos eficientes. Os autores ressaltam que possíveis falhas no processo organizacional podem ocasionar o fracasso na utilização do BSC, como, por exemplo, o tratamento dessa metodologia como se fosse um projeto da área de sistemas da organização e a contratação de consultores inexperientes para fornecerem suporte à implementação do projeto.

Por fim, a estratégia necessita ser considerada um processo contínuo e receber revisões periódicas mensais ou trimestrais, as quais devem ser realizadas nas Reuniões de Gestão Estratégica (RGE). O processo de gerenciamento das iniciativas constantes do conjunto de indicadores precisa estar conectado aos planos orçamentários, capacitando a organização integrar seus planos de negócios e indicadores financeiros aos ativos intangíveis geradores de valor (KAPLAN; NORTON 2000 *apud* TOSCANO 2008).

2.5.2 O alinhamento da organização à estratégia

O sucesso da implementação de ferramentas de gestão é totalmente dependente da identificação da direção estratégica organizacional. Os objetivos e as medidas utilizadas no BSC têm de estar alinhados à estratégia e ser norteados pela missão, visão e valores a ela estabelecidos, não se limitando a um conjunto de indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro. A definição de uma estratégia deve buscar atingir o comum atendimento e alinhamento de todas as áreas da organização, pois “a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 21). Para isso, a utilização do BSC vem complementar e facilitar a implantação do planejamento estratégico na organização, na medida em que esclarece a estratégia a todos os envolvidos (KAPLAN; NORTON, 2004).

O BSC serve para implantar a estratégia e não para defini-la. Ele precisa ser integrado ao processo de planejamento estratégico da organização, transformando algo abstrato – a visão de futuro – em medidas concretas e mensuráveis. Para Kaplan e Norton (2000, *apud* Toscano, 2008), ao ser traçada a estratégia alinhada aos objetivos organizacionais, é necessário que sejam observados quatro temas:

excelência operacional, liderança de produto, intimidade com os clientes e aprisionamento. A excelência operacional fundamenta-se no princípio de eficiência e eficácia nos processos operacionais da organização, buscando fornecer preços mais baixos. A estratégia de liderança do produto enfatiza características referentes à inovação, permitindo às organizações ofertarem seus produtos com funcionalidade superior. A estratégia de intimidade com os clientes exige que os processos de gerenciamento de clientes e desenvolvimento de soluções em conjunto sejam capazes de ofertar soluções completas. Por fim, o tema aprisionamento foca a fixação de altos custos de troca quando os clientes desejarem mudar o seu provedor de serviços ou produtos; porém, a organização deverá oferecer produtos ou serviços de alto padrão de utilização.

2.5.3 A transformação da estratégia em tarefa de todos

Para Kaplan e Norton (1997), é extremamente importante a participação de todos os envolvidos no processo de desempenho e implantação do BSC, desde a alta administração até os escalões inferiores. É preciso que compreendam a estratégia e executem suas tarefas de forma a alcançar os objetivos propostos, pois “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.207). A comunicação eficiente da estratégia é essencial para o sucesso do BSC. Nesse sentido, todas as organizações focalizadas na estratégia precisam exigir que “todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 22).

O BSC necessita ser compreendido como a internalização da missão, visão e valores, fazendo parte da cultura organizacional. Nesse sentido, é fundamental a comunicação transparente e eficaz dos objetivos, sendo plenamente difundidos entre os funcionários de forma a fazer com que se sintam capazes de realizar suas atividades com um entendimento global sobre suas responsabilidades em alcançar as metas estratégicas traçadas. A integração das estratégias individuais de cada

unidade à estratégia organizacional possibilita a sinergia, sendo capaz de evitar com que se formem obstáculos à execução dos planos (TOSCANO, 2008).

2.5.4 A mobilização da mudança por meio da liderança executiva

O envolvimento ativo da alta administração é fundamental para o sucesso no processo de implantação do BSC. Ela deve procurar formas de motivar os subordinados para que adotem comportamentos necessários ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 208), “a formação e o comprometimento da equipe executiva são essenciais para a obtenção dos benefícios do *scorecard*”. O não engajamento dos líderes nesse processo resultará num conjunto de objetivos estratégicos e indicadores inviáveis de serem atingidos e o desinteresse pelo alcance das metas será refletido profundamente nos demais níveis da organização. De acordo com Toscano (2008), com ações positivas, o líder proporcionará aos seus subordinados a sensação de segurança, no sentido de não serem punidos caso falhem no alcance do objetivo traçado, criando uma cultura preparada para se adaptarem a mudanças.

2.5.5 O alinhamento da estratégia aos sistemas de apoio: capital humano e capital da informação

A organização precisa identificar, além de suas funções básicas, quais são consideradas essenciais para a execução da estratégia. Posteriormente, deve iniciar o processo de definição, descrevendo o perfil com os conhecimentos, as habilidades e os valores necessários para que os funcionários possam ocupá-las. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 229), “o processo de avaliar o grau de prontidão do capital humano começa com a identificação das competências necessárias para que se execute cada um dos processos críticos do mapa estratégico da organização”. Sendo assim, a próxima etapa é avaliar se existe na organização capital humano apto a exercer as funções estratégicas e investir em treinamento para melhoria no

desempenho, proporcionando aumento do comprometimento, e, por consequência, da produtividade e da competitividade organizacional. Os aprendizados individuais e organizacionais mais aprofundados sobre o que é o BSC e quais são os impactos resultantes de sua adoção tornam-se essenciais para que se possa cultivar o processo estratégico, garantindo-se o comprometimento e a continuidade dos esforços por parte dos funcionários.

A estrutura de capital da informação também precisa ser conhecida pelos gestores. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.255), “o capital da informação é a matéria-prima para a criação de valor na nova economia”, devendo os gestores saber descrever quais os sistemas, redes e infraestrutura necessários ao suporte da estratégia organizacional. Com base nesse levantamento, poderão verificar quais são as suas limitações para a execução da estratégia, e se precisarão destinar recursos financeiros para o investimento. O acesso aos indicadores, mediante uso de sistemas de tecnologia da informação, pode auxiliar no compartilhamento e divulgação das informações estratégicas referentes ao BSC (TOSCANO, 2008).

Este capítulo apresentou temas necessários ao entendimento da implantação e execução de um plano de gestão estratégica em organizações públicas. Foi formulado objetivando-se demonstrar possíveis formas de serem executados, continuamente, procedimentos e ações eficientes capazes de permitir o alcance dos objetivos estratégicos como os da Instituição foco da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tratará de especificar a metodologia utilizada na elaboração da presente pesquisa, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos para identificar quais procedimentos e ações de continuidade à implementação e execução do Plano de Gestão Estratégica da PGE-RS 2012-2017 foram executados durante a gestão 2011-2014. Ele está subdividido em delineamento da pesquisa e técnicas de coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de abordagem aplicado neste trabalho é o estudo de caso, constituindo uma pesquisa de natureza exploratória que busca aprofundar conhecimentos sobre o assunto analisado, com foco em aspectos qualitativos. Conforme Yin (2001), esse método é o mais adequado para a análise de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto, sobretudo quando seus limites não estão claramente definidos.

A monografia representativa do estudo de caso deve ser realizada em função da análise sistemática de uma determinada organização. Tachizawa & Mendes (2006, p. 61) salientam que esse tipo de pesquisa precisa retratar uma situação encontrada e propor soluções/mudanças no contexto analisado. As evidências para a realização dessa abordagem baseiam-se em diversas fontes distintas. Yin (2001, p. 105) elenca seis fontes que considera mais importantes para a elaboração de um estudo de caso: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para analisar e descrever as quatro perspectivas que compõem o Mapa Estratégico da PGE-RS, verificando quais são os respectivos objetivos a serem alcançados, foi realizado um estudo analítico em cento e noventa e quatro informativos eletrônicos publicados em sua intranet, entre outubro de 2012 e março de 2015, que divulgaram ações e procedimentos estratégicos que foram realizados. A finalidade dessas análises foi verificar a quais objetivos estratégicos estavam vinculados os procedimentos e as ações e se havia informações sobre os seus períodos de concretização. Durante as análises dos informativos, também se procurou identificar e descrever ações e procedimentos executados que podem permitir a continuidade das atividades estratégicas. Devido à restrição dimensional da pesquisa, não foram descritos os conteúdos de todos os documentos analisados. No entanto, foram relacionados os seus respectivos números de edição, sendo descritos apenas os que foram considerados, pelo pesquisador, como os que possuem conteúdos mais esclarecedores quanto aos objetivos da pesquisa².

Em um segundo momento, procurando identificar e descrever os componentes do Plano de Gestão Estratégica da PGE-RS, foram realizadas análises das informações contidas em seu mapa estratégico. Tais informações foram concatenadas com as dos informativos eletrônicos e com as demais que foram obtidas de documentos editados pela Instituição, como, por exemplo, boletins de reuniões estratégicas, notícias publicadas em sua intranet - que são atreladas ao seu modelo de gestão, sua cartilha de gestão estratégica e alguns dos seus indicadores já validados. Referente ao portfólio de projetos, foram analisados e classificados os projetos identificados de acordo com os seus respectivos programas, sendo relacionados aos objetivos do mapa estratégico conforme as suas perspectivas. Posteriormente, foram analisadas Resoluções, Instruções Normativas, Portarias e Ordens de Serviço editadas pela PGE-RS, assim como outras legislações aplicáveis ao resguardo da continuidade de ações necessárias à implantação e execução dos projetos de gestão estratégica.

² A fim de preservar a imagem e a intimidade dos Procuradores do Estado e dos servidores da PGE-RS, optou-se por não mencionar nomes nas descrições dos informativos eletrônicos. No mesmo sentido, não foram colocadas cópias desses informativos nos anexos da pesquisa.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas informais com os responsáveis pelo Escritório de Gestão Estratégica (EGEP). Foi entrevistada a atual Procuradora-Geral Adjunta para Assuntos Institucionais, a qual foi nomeada pelo Procurador-Geral do Estado na gestão 2015-2018. Pertencentes a gestão 2011-2014, e que permanecerão, em princípio, ocupando esses cargos durante a gestão 2015-2018, foram entrevistados a Procuradora Supervisora do EGEP e dois servidores Gerentes de Projetos. Todos foram previamente informados sobre o teor dos diálogos e quais seriam os seus objetivos. Os questionamentos foram realizados objetivando validar as interpretações dos resultados das análises documentais e esclarecer possíveis falhas de interpretação, assim como quais eram os seus entendimentos em relação aos possíveis impactos nos projetos que poderiam surgir com a troca de gestores. Por último, procurou-se saber, com base em suas percepções, quais foram as ações e os procedimentos adotados para que seja dada continuidade às atividades estratégicas durante as próximas gestões, uma vez que a execução do planejamento estratégico é um processo de longo prazo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as análises dos dados coletados e os seus resultados. Primeiramente, serão descritos a apresentação da Instituição e o seu modelo de planejamento estratégico baseado no *Balanced Scorecard*. Após, serão elencadas as análises e os resultados obtidos de acordo com as respectivas perspectivas que compõem o Mapa Estratégico da PGE-RS.

4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul é o órgão central da Advocacia do Estado, o qual exerce atividade inerente ao regime da legalidade na administração pública. Suas atribuições e competências podem ser verificadas no artigo 115 da Constituição Estadual do Rio Grande do Sul, de 3 de outubro de 1989:

Art. 115 - Competem à Procuradoria-Geral do Estado a representação judicial e a consultoria jurídica do Estado, além de outras atribuições que lhe forem cometidas por lei, especialmente:

I - propor orientação jurídico-normativa para a administração pública, direta e indireta;

II - pronunciar-se sobre a legalidade dos atos da administração estadual;

III - promover a unificação da jurisprudência administrativa do Estado;

IV - realizar processos administrativos disciplinares nos casos previstos em lei, emitindo pareceres nos que forem encaminhados à decisão final do Governador;

V - prestar assistência jurídica e administrativa aos Municípios, a título complementar ou supletivo;

VI - representar os interesses da administração pública estadual perante os Tribunais de Contas do Estado e da União (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

A estrutura organizacional da PGE-RS é composta pelo Gabinete, que é o órgão auxiliar do Procurador-Geral do Estado no exercício de suas funções e é formado pelos Procuradores-Gerais Adjuntos para Assuntos Jurídicos; para Assuntos Administrativos e para Assuntos Institucionais, pela Coordenação das Assessorias Jurídicas da Administração Pública Direta e Indireta, pela Coordenação do Gabinete e pelas Assessorias Jurídica e Legislativa, Administrativa, de

Comunicação Social e de Informática. Também integra o Gabinete a Comissão Permanente de Defesa dos Direitos Humanos, com o objetivo de orientar a atuação institucional nessa área, composta por Procuradores do Estado representantes dos órgãos de execução com funções especializadas em razão da matéria, de coordenação e integração e de pesquisa e documentação.

Para promover a integração permanente de suas funções, a PGE-RS conta com a sua Coordenação Geral (CG), a qual tem suas competências definidas pelo Decreto nº 42.819, de 14/01/2004. Ela é presidida pelo Procurador-Geral do Estado e composta pelos Procuradores-Gerais Adjuntos, pelo Corregedor-Geral, por Coordenadores de Procuradorias, pelo Coordenador das Assessorias Jurídicas da Administração Pública Direta e Indireta e pelos Procuradores do Estado integrantes da Assessoria Jurídica e Legislativa. Para melhor atender às demandas processuais, a PGE-RS está subdividida em dez órgãos de execução com funções especializadas em razão da matéria a ser objeto de análise. Esses órgãos estão localizados em Porto Alegre/RS e recebem a denominação de Procuradorias Especializadas, as quais têm suas competências definidas da seguinte forma:

a) à Procuradoria de Pessoal (PP) compete, conforme Decreto nº 42.819 de 14/01/2004, exercer a representação judicial e a consultoria jurídica nas matérias ou questões vinculadas às relações com pessoal e às mantidas entre a Administração Pública Estadual e seus servidores ou empregados, alusivas à estrutura dos cargos, empregos e funções públicas;

b) à Procuradoria Trabalhista (PTRAB) compete, conforme a Resolução nº 37, de 20/12/2010, exercer a representação judicial, perante a Justiça do Trabalho, nas matérias ou questões vinculadas às relações mantidas entre a Administração Pública Estadual e seus empregados, alusivas à estrutura dos empregos públicos; a representação judicial e a consultoria jurídica nos processos em fase de liquidação e execução de sentença trabalhista; o acompanhamento dos pedidos de intervenção federal no Estado em matéria de sua competência, cabendo-lhe, ainda, a coordenação dos trabalhos de perícia trabalhista;

c) à Procuradora Fiscal (PF) compete, conforme o Decreto nº 42.819, de 14/01/2004, exercer a representação judicial e a consultoria jurídica nas matérias de natureza tributária e financeiro-fiscal, inclusive as relacionadas com a arrecadação ou a cobrança dos créditos da Fazenda Pública inscritos em dívida ativa e dos títulos executivos do Tribunal de Contas;

d) à Procuradoria do Domínio Público Estadual (PDPE) compete, conforme o Decreto nº 42.819, de 14/01/2004, exercer a representação judicial e a consultoria jurídica nas matérias relacionadas com os bens públicos, meio ambiente, regularização fundiária, trânsito, desapropriação, licitações e contratos administrativos, com competência residual em relação aos demais órgãos de execução com funções especializadas em razão da matéria;

e) à Procuradoria de Liquidação e Execução (PLE) compete, conforme Resolução nº 50, de 26/07/2012, a representação judicial e a consultoria jurídica no âmbito cível, nos processos em fase de liquidação e de execução de sentença, inclusive no cumprimento espontâneo da obrigação de pagar quantia certa após o trânsito em julgado da decisão, mediante a apresentação de cálculos de liquidação, em quaisquer das situações anteriores, até a expedição dos requisitórios (precatório e/ou requisição de pequeno valor (RPV)), sendo responsável pela orientação técnica dos trabalhos de perícia em matéria cível;

f) à Procuradoria de Precatórios e Requisições de Pequenos Valores (PPR) compete, conforme Resolução nº 50, de 26/07/2012, dar tratamento a todos os processos judiciais com requisições de pequeno valor e/ou precatório já expedido, inclusive os expedientes administrativos (precatórios) que tramitam no Palácio da Justiça (Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul – TJ-RS);

g) à Procuradoria Disciplinar e de Probidade Administrativa (PDPA) compete, conforme o Decreto nº 42.819, de 14/01/2004, exercer a representação judicial e a consultoria jurídica em matéria de natureza disciplinar e de probidade administrativa, bem como a realização de processos administrativo-disciplinares instaurados para apurar a responsabilidade dos servidores da Administração Pública Estadual, nos casos previstos em lei;

h) à Procuradoria Previdenciária (PPREV) compete, conforme o Decreto nº 42.819, de 14/01/2004, exercer a representação judicial e a consultoria jurídica nas matérias relacionadas ao regime de seguridade da Administração Pública Estadual, instituído para seus servidores e pensionistas;

i) à Procuradoria do Interior (PI) compete, conforme Decreto nº 42.819, de 14/01/2004, supervisionar e coordenar as Procuradorias Regionais; assessorar administrativa e juridicamente os Procuradores do Estado em exercício nas

Procuradorias Regionais; estabelecer as relações entre as Procuradorias Regionais e entre essas e os demais órgãos da PGE-RS;³

j) à Procuradoria de Informação, Documentação e Aperfeiçoamento (PIDAP) compete, conforme o Decreto nº 42.819, de 14/01/2004, desenvolver pesquisa avançada no setor do conhecimento jurídico, constituir acervo de material informativo relacionado ao estudo de temas jurídicos, editar revista que divulgue pesquisas, estudos, trabalhos científicos, sentenças, acórdãos, textos de lei e outros elementos informativos de interesse da Consultoria-Geral do Estado e promover e/ou realizar cursos, em nível de pós-graduação, de atualização, aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado no campo do Direito.

Além das Procuradorias Especializadas e das Procuradorias Regionais, a PGE-RS também possui em sua formação a Procuradoria junto aos Tribunais Superiores (PTS), localizada em Brasília/DF, a qual compete, conforme o Decreto nº 42.819, de 14/01/2004, a atuação junto aos Tribunais Superiores sediados no Distrito Federal, assim como a representação judicial que for atribuída à PGE-RS na Capital Federal.

O Departamento de Administração (DA) é o órgão de apoio administrativo da PGE-RS. Ele é composto pela Direção do Departamento (DIR); Assessoria do Departamento de Administração (ASS); Equipe de Concursos e Seleção (ECS); Equipe de Compras e Contratos (ECC); Equipe de Transportes (ETS); Equipe de Manutenção (EM); Equipe de Patrimônio e Material (EPM); Equipe de Protocolo e Arquivo (EPA); Equipe de Planejamento e Finanças (EPF) e Equipe de Gestão de Pessoas (EGP) que se subdivide em Seção de Pessoal, Seção de Remuneração, Seção de Estágios e Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade.

O Escritório de Gestão Estratégica e Projetos (EGEP), vinculado ao Gabinete da PGE-RS, sob supervisão e orientação do Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais, foi criado e teve suas competências definidas por meio da Resolução nº 76, de 08 de outubro de 2014.⁴ Tem como funções garantir a execução do modelo de gestão estratégica, acompanhar o desenvolvimento do

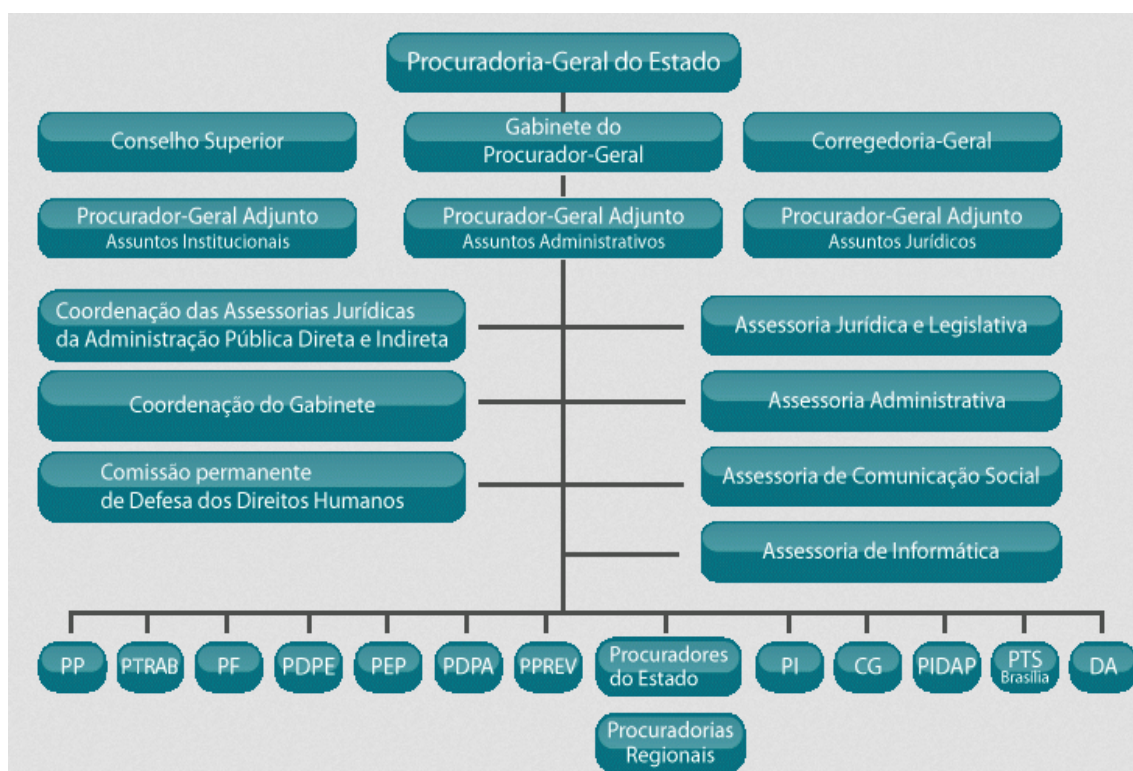
³As Procuradorias Regionais estão localizadas em dezoito cidades do RS, sendo que cada uma delas é responsável por atender aos municípios de sua região de acordo com as comarcas definidas pelo Poder Judiciário.

⁴ Cópia da Resolução nº 76/2014 encontra-se no Anexo H desta pesquisa.

portfólio de projetos e assessorar a elaboração e gestão dos programas e projetos estratégicos.

O quadro funcional da PGE-RS é composto por trezentos e sessenta Procuradores do Estado, setecentos e sessenta servidores (Analistas Administradores, Analistas Contadores, Analistas Jurídicos, Bibliotecários, Engenheiros, Psicólogos, Técnicos Administrativos e Técnicos em Informática) e setecentos estagiários (ensino médio e superior). Também há o apoio, em algumas Procuradorias Especializadas, de trabalhadores voluntários. A figura 1, Organograma da PGE-RS, ilustra a estrutura organizacional da Instituição.

Figura 1 - Organograma da PGE-RS



Fonte: PGE-RS (2015, p. 1).

4.1.1 O planejamento estratégico da PGE-RS

Em 2009, para dar início aos trabalhos de gestão estratégica, a PGE-RS contratou os serviços de consultoria da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a fim de

definir sua missão, visão e valores. Essas definições estão presentes em quadros do Mapa Estratégico da PGE-RS, que se encontram em cada uma de suas Unidades, e em sua Cartilha de Planejamento Estratégico da PGE-RS, que é disponibilizada em sua intranet.

De acordo essa cartilha, no entendimento de seus gestores, missão pode ser definida da seguinte forma: “É a declaração do propósito dominante de uma organização”. Com essa definição, elaboraram a missão da PGE-RS como sendo uma instituição que busca: “Exercer com eficiência e transparência a defesa do interesse público na orientação jurídica, na advocacia preventiva, no controle da legalidade e na representação judicial no âmbito da Administração Pública Estadual”.

Em relação à visão, os gestores da PGE-RS definiram que “é um modelo mental claro de uma situação altamente desejável e de uma realidade futura e possível, descrito de forma simples, objetiva, partilhada por todos os dirigentes e colaboradores da organização”. Com esse pensamento elaboraram a visão: “Ser reconhecida como instituição autônoma e fundamental para o estado democrático de direito, de destacada excelência e proatividade na viabilização das políticas públicas e na defesa do interesse público”.

Ainda durante a execução dos trabalhos da FGV, os gestores da PGE-RS definiram os valores com base no seguinte entendimento: “Valores: Explicitam os princípios perenes norteadores dos atos, que regem as ações e decisões na empresa, ou seja, determinam como agir para realizar a visão e respaldam o comportamento do trabalho”. Com esse conceito definiram os valores da PGE-RS como sendo: “Ética, Colaboração, Transparência, Impessoalidade, Compromisso com o Interesse Público”.

Em 2012, houve nova contratação de consultoria em planejamento estratégico, sendo este realizado pela empresa 3GEN, então responsável por revisar e, juntamente com os gestores do planejamento estratégico da PGE-RS, validar a missão, a visão e os valores. Posteriormente, passaram para as fases de capacitação de gestores, de elaboração do portfólio de projetos e do mapa estratégico.

Os serviços de consultoria da 3GEN encerraram em março de 2015, momento em que o planejamento estratégico da PGE-RS passou então a ser executado pelos agentes do seu quadro funcional. Como um dos maiores resultados

dos trabalhos da 3GEN, pode-se citar a elaboração do mapa estratégico que é composto por quatro perspectivas, as quais são a base das análises desta pesquisa e que serão apresentadas a seguir:

1ª Perspectiva Estratégica - Recursos Financeiros:

- Objetivo estratégico:

Executar com eficiência e autonomia a gestão dos recursos provenientes do orçamento e do Fundo de Reparelhamento.

- Descrição: Estabelecer um planejamento acurado e executar, efetivamente e com economicidade, os recursos orçamentários da Procuradoria, com foco no cumprimento dos objetivos estratégicos e na gestão com autonomia do Fundo de Reparelhamento.

2ª Perspectiva Estratégica - Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia:

Divide-se em dois temas: Pessoas e Infraestrutura e Tecnologia.

1. Pessoas

- Objetivos estratégicos:

a) aperfeiçoar conhecimentos e habilidades nos Procuradores e servidores;

- Descrição: Oferecer capacitação e desenvolvimento aos Procuradores e aos servidores, de forma a qualificá-los e atualizá-los com técnicas e conhecimentos que confirmem efetividade na execução de suas atividades.

b) aumentar o comprometimento, a valorização e a satisfação dos Procuradores e servidores.

- Descrição: Proporcionar um ambiente, no qual Procuradores e servidores sintam-se valorizados, satisfeitos e motivados. Oferecer condições favoráveis para estabelecer um clima organizacional saudável, positivo, justo e ético, a fim de ampliar o comprometimento para a execução de suas atividades.

2. Infraestrutura e Tecnologia

- Objetivos estratégicos:

a) garantir infraestrutura adequada ao desenvolvimento de suas atividades;

- Descrição: Garantir infraestrutura física adequada que ofereça ambiente seguro, saudável, confortável e motivador aos Procuradores e servidores. Construir sede própria em Porto Alegre e adequar os prédios das Procuradorias Regionais, considerando as diretrizes de acessibilidade e ergonomia.

b) desenvolver soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para otimizar a produtividade;

- Descrição: Criar novos sistemas de tecnologia e/ou redesenhar os já existentes, a fim de melhorar a produtividade nas atividades meio e fim, fornecendo suporte ao crescimento da organização com desempenho e segurança. Aperfeiçoar os mecanismos de comunicação das novas tecnologias para que se tornem visíveis e úteis no menor tempo possível aos usuários.

c) maximizar a disponibilidade e a utilização da estrutura tecnológica.

- Descrição: Potencializar a utilização dos sistemas de tecnologia existentes na Procuradoria, por meio da ampliação da sua disponibilidade aos usuários, da implementação de melhorias e de uma capacitação mais efetiva sobre a utilização da estrutura tecnológica.

3ª Perspectiva Estratégica - Processos Internos:

Divide-se em três temas: Eficiência Operacional, Atividades Fins e Relacionamento e Comunicação.

1. Eficiência Operacional

- Objetivos estratégicos:

Ser eficiente no atendimento das demandas administrativas e na adequação dos processos organizacionais.

- Descrição: Atualizar e otimizar rotinas relacionadas às demandas administrativas, visando à execução célere e efetiva das atividades fins. Adequar os processos organizacionais, contribuindo para que se tenha uma visão global da instituição e implementando mudanças e melhorias contínuas que venham a dar mais agilidade e eficiência no atendimento das demandas, reduzindo situações de retrabalho e otimizando os recursos.

2. Atividades Fins

- Objetivos estratégicos:

a) ser efetivo na defesa dos interesses do Estado no âmbito judicial e otimizar a atuação sobre os processos de demandas repetitivas;

- Descrição: Atuar com eficiência e qualidade na representação judicial, de modo a proteger o interesse público, sendo efetivo na cobrança da dívida ativa, na defesa judicial e na diminuição do débito. Gerenciar e estabelecer instrumentos de gestão processual para reduzir os tempos de análise e de elaboração das peças processuais vinculadas às demandas repetitivas, permitindo aproveitamento racional dos recursos.

b) ser eficaz na consultoria e orientação jurídicas;

- Descrição: Prestar consultoria e orientação jurídicas com qualidade e em tempo adequado às necessidades da Administração Pública, constituindo mecanismos que assegurem a sua força normativa.

c) ampliar a participação na elaboração e concretização de políticas públicas;

- Descrição: Aumentar a participação da Procuradoria junto à Administração Pública Estadual na elaboração e viabilização das políticas públicas.

d) ser efetivo na atuação em matéria disciplinar e de probidade administrativa.

- Descrição: Atuar com eficiência e celeridade nos processos de probidade administrativa, bem como na instrução e no julgamento dos processos administrativo-disciplinares, observando o cumprimento dos prazos estabelecidos em lei e garantindo adequada atividade correccional.

3. Relacionamento e Comunicação

- Objetivos estratégicos:

Fortalecer o relacionamento, a comunicação e a imagem institucional.

- Descrição: Ampliar a visibilidade das atividades da Procuradoria em defesa do interesse público e realizar ações de impacto social e estruturar a comunicação, interna e externa, definindo a linguagem e os canais mais adequados para assegurar a disseminação das

informações, dando-se ênfase ao fortalecimento do relacionamento com instituições, com a administração pública e a sociedade.

4ª Perspectiva Estratégica - Agentes Envolvidos:

- **Objetivos:**

Ser reconhecida pela excelência na atuação extrajudicial e judicial em defesa do interesse público.

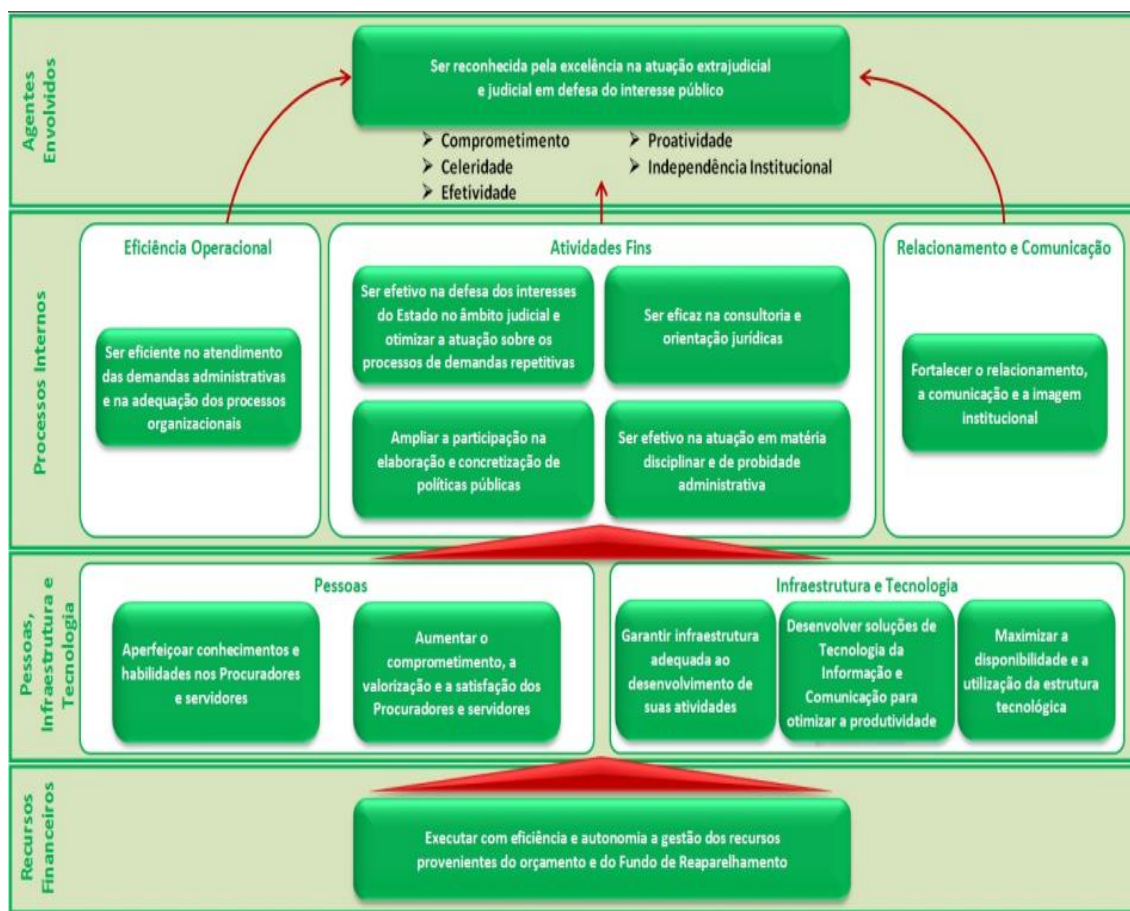
- **Descrição:** Prestar consultoria e orientação jurídicas, assegurando a sua força normativa e buscando a conciliação administrativa, bem como atuar nos processos administrativo-disciplinares e cumprir a representação judicial, a partir de ações proativas, céleres, efetivas e resolutivas, de modo a garantir reconhecimento por uma atuação com excelência.

Os atributos estratégicos foram compreendidos pelos gestores como “qualidades associadas à maneira que são executadas as atividades na PGE-RS e reconhecidas pelos agentes envolvidos”. Os atributos definidos são:

- a) comprometimento - Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades, na busca da excelência;
- b) celeridade - Cumprir suas atividades dentro dos prazos estabelecidos, buscando atender as solicitações do Estado no menor tempo possível e mantendo a qualidade;
- c) efetividade - Executar ações e orientar os recursos para o alcance do melhor resultado, por meio do desenvolvimento de atividades de excelente padrão de qualidade versus tempo;
- d) proatividade - Antecipar a adoção de medidas que visam minimizar problemas futuros ou evitar que eles surjam;
- e) independência Institucional - Gerir e decidir assuntos jurídicos, administrativos e financeiros de sua competência, alinhados as decisões do Estado.

A seguir, será apresentada a figura nº 2 - Mapa Estratégico da PGE-RS, na qual constam as quatro perspectivas já descritas, bem como os respectivos objetivos estratégicos pertencentes a cada tema, e os seus atributos.

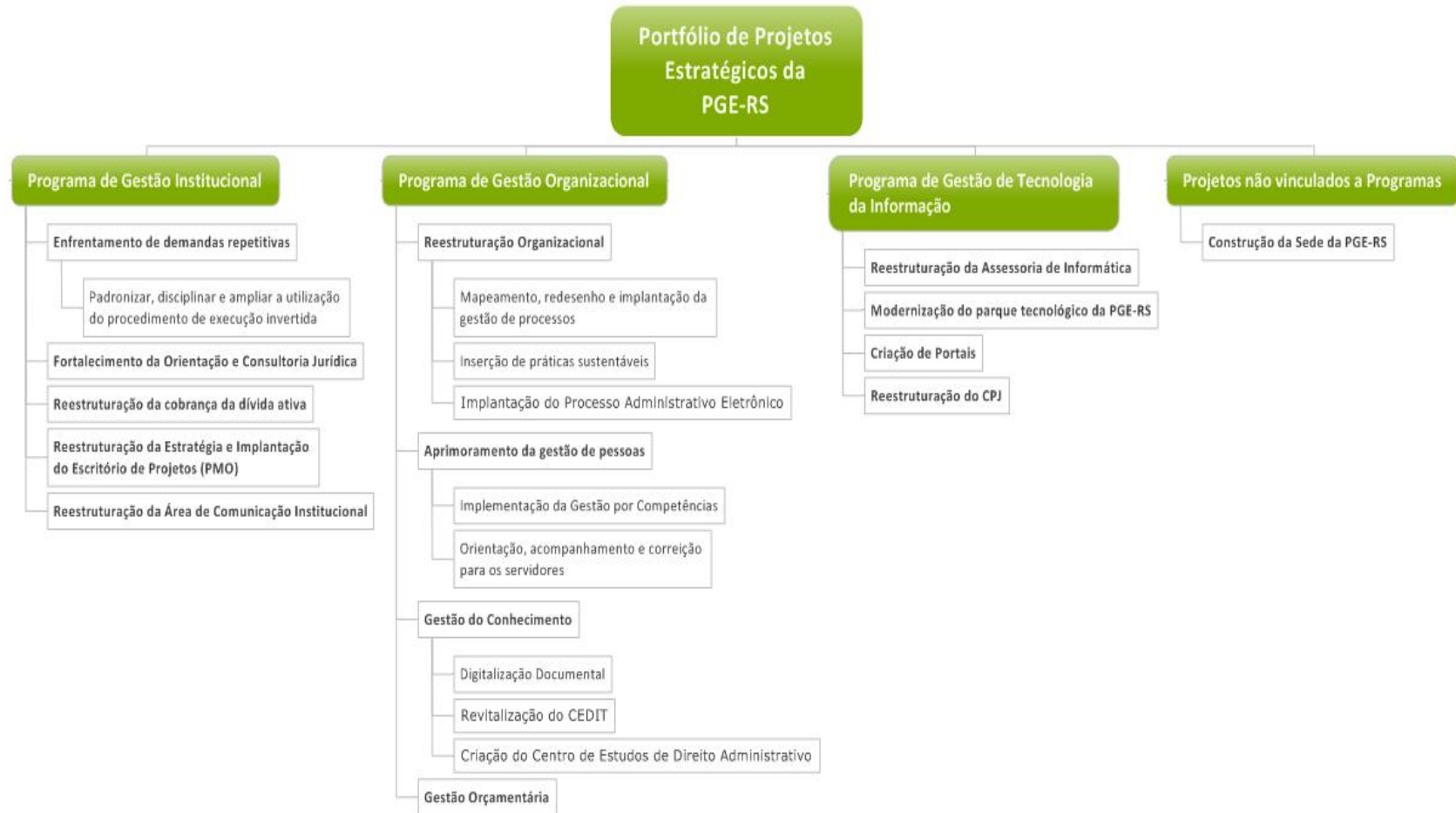
Figura 2 – Mapa Estratégico da PGE-RS



Fonte: PGE-RS (2015, p. 1).

Por fim, após terem consolidado a missão, a visão, os valores, os atributos e o mapa estratégico, partiram para a confecção do último componente do Plano de Gestão - o Portfólio de Projetos Estratégicos, o qual é formado por três programas: Gestão Institucional, Gestão Organizacional e Gestão de Tecnologia da Informação. Também é composto por Projetos não vinculados a Programas, que tratam da construção da sede da PGE-RS, que em razão de sua alta complexidade são tratados de forma isolada. Todos os seus programas compõem projetos estratégicos traçados para fazer com que sejam alcançados os objetivos elencados em seu mapa estratégico. A figura 3 - Portfólio de Projetos Estratégicos da PGE-RS (pág. 47) ilustra os programas descritos e os respectivos projetos e subprojetos que os compõem.

Figura 3 - Portfólio de Projetos Estratégicos da PGE-RS



Fonte: PGE-RS (2015, p. 1).

4.2 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A classificação dos dados coletados foi realizada com base na análise das ações e dos procedimentos executados necessários ao alcance dos objetivos estratégicos da PGE-RS. Foram descritos de acordo com a vinculação às respectivas perspectivas que compõem o seu mapa estratégico.

4.2.1 Perspectiva estratégica - Recursos financeiros

Para análise das ações e dos procedimentos referentes a esta perspectiva, cujo objetivo é “executar com eficiência e autonomia a gestão dos recursos provenientes do orçamento e do Fundo de Reparcelamento”, foram considerados quatro informativos eletrônicos de edições números 817, 952, 1093 e 1208.

A edição nº 817, de 04/04/2013, divulgou que foram validadas as metas de indicadores referentes a esse objetivo. Já a edição nº 952, de 17/10/2013, apresentou o indicador “Cumprimento do Plano Orçamentário”, o qual relaciona a execução orçamentária ao orçamento da Instituição.

Na edição nº 1093, de 15/05/2014, foi anunciada a assinatura do Termo de Abertura do Projeto de Aprimoramento da Gestão Orçamentária. Esse projeto está contido no portfólio e pertence ao programa Gestão Organizacional. Conforme consta nessa edição, o projeto tem como objetivos:

[...] difundir o conceito e noções de Orçamento Público e de Planejamento das atividades a todas as pessoas da instituição, como forma de instruir e esclarecer sobre a importância e o funcionamento destes instrumentos com vista à identificação das necessidades de recursos para as ações da PGE; qualificar Procuradores e servidores envolvidos nos processos de planejamento e orçamento para uma boa gestão e aproveitamento dos recursos disponibilizados; estabelecer o fluxo de trabalho de planejamento orçamentário das demandas das unidades organizacionais da PGE; e aprimorar o fluxo de trabalho de elaboração do orçamento para executar as demandas de acordo com o planejamento. (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS, nº 1093, 2014).

A edição nº 1208, de 28/10/2014, avisa aos Procuradores e servidores que foi disponibilizada a Cartilha de Noções de Orçamento Público e Planejamento na

intranet. A sua elaboração faz parte do Projeto de Aprimoramento da Gestão Orçamentária, que tem como uma das suas finalidades a difusão do conceito e noções de orçamento público aos integrantes da PGE-RS, esclarecendo a importância e o funcionamento do orçamento público e do planejamento, definindo o orçamento como um plano que auxilia a determinar e controlar receitas e despesas.

De posse dos conteúdos dessas edições, restaram dúvidas em relação aos procedimentos que permitiriam a continuidade dos trabalhos necessários para atingirem os objetivos dessa perspectiva. Buscando saná-las, foi realizada uma entrevista com a Procuradora-Geral Adjunta para Assuntos Institucionais, na qual se questionou sobre como será conquistada a autonomia financeira almejada pela PGE-RS, já que essa ausência se apresenta como uma barreira a ser vencida para o alcance dos objetivos institucionais. Em resposta, relatou que acredita que, futuramente, será pautada e aprovada pelo Congresso Nacional a Proposta de Emenda à Constituição nº 82/2007 - PEC da Probidade, a qual garante autonomia administrativa, financeira e orçamentária às procuradorias das esferas federal, estadual e municipal, favorecendo melhores condições de trabalho e um quadro de servidores qualificados, prevendo ainda a iniciativa de organização dos seus quadros e de propostas orçamentárias anuais.

A PEC 82/2007 também foi objeto de análise e pode-se verificar que se encontra no Plenário da Câmara dos Deputados, em regime de tramitação especial, não tendo sido apreciada em 31/03/2015 em face do encerramento da Sessão⁵.

4.2.2 Perspectiva estratégica - Pessoas, infraestrutura e tecnologia

Para a análise dessa perspectiva, foram pesquisados documentos com base nos temas estratégicos e seus respectivos objetivos. Ela se divide em dois temas: Pessoas e Infraestrutura e Tecnologia.

1. Pessoas

- Objetivos estratégicos:
 - a) aperfeiçoar conhecimentos e habilidades nos Procuradores e servidores;

⁵ Cópia do inteiro teor da PEC 82/2007 encontra-se no Anexo N desta pesquisa.

Foram analisados vinte e sete informativos eletrônicos de edições números 804, 864, 899, 950, 953, 967, 1021, 1026, 1032, 1040, 1044, 1052, 1061, 1085, 1111, 1113, 1121, 1122, 1130, 1134, 1152, 1154, 1214, 1225, 1233, 1242 e 1246. De acordo com os propósitos da pesquisa, destacaram-se as seguintes edições:

A edição nº 899, de 01/08/2013, noticiou que o Termo de Abertura do Subprojeto de Implementação da Gestão por Competências estava em fase de elaboração. Conforme o seu texto, o subprojeto tem por objetivo aprimorar as práticas de gestão de pessoas na PGE-RS, conferindo maior objetividade aos critérios organizacionais que buscam alocação e realocação, avaliação de desempenho e capacitação de Procuradores e servidores em conformidade com as competências técnicas e comportamentais necessárias ao desenvolvimento das atividades dos diversos setores da Instituição. Como atividades do projeto, foram realizadas visitas a órgãos e instituições que já implantaram gestão por competências ou gestão de pessoas, com o intuito de para conhecerem as melhores práticas e as dificuldades enfrentadas ao longo do processo. Já a edição nº 950, de 15/10/2013, tratou de divulgar que o Termo de Abertura do Subprojeto de Implementação da Gestão por Competências foi assinado. Também afirmou que a área de gestão de pessoas nas organizações tem sido amplamente renovada e que uma das inovações nessa área deriva da utilização do conceito de competências para definir e distinguir o conhecimento, as habilidades e atitudes específicas dos colaboradores à organização.

Com relação a capacitações necessárias aos integrantes de equipes de projetos estratégicos, verificou-se na edição nº 967, de 07/11/2013, que, por meio do Escritório de Gestão Estratégica e Projetos (EGEP) e da empresa de consultoria 3GEN, foram realizadas diversas atividades com esse fim. Nelas foram demonstrados aos participantes o passo-a-passo da construção dos projetos e as etapas que os compõem, além de ressaltar a responsabilidade e o papel de cada um dos envolvidos na execução.

Buscando verificar se já haviam implementado indicadores para mensurar os resultados das ações de capacitação, identificou-se, na edição nº 1044, de 27/02/2014, que o EGEP apresentou o indicador estratégico “Horas de Treinamento”, cuja pretensão é assegurar a continuidade das atividades desenvolvidas e implementar novos momentos de capacitação. A periodicidade de avaliação é anual, e sua fórmula é *(Total de horas em treinamento dos Procuradores*

+ *Total de horas em treinamento dos servidores*) / (*Quantidade de Procuradores + Quantidade de servidores*). De acordo com o informativo, baseados no histórico da PGE-RS, que atingiu a média de 17,79 horas de treinamento por pessoa, pretendem, a partir de 2014, intensificar esse valor, tendo como meta até 60 horas em 2017. No texto informativo, há um destaque para a média de horas de treinamento *per capita* no Brasil que gira em torno de 37,5 horas.

Já em relação a capacitações e treinamentos externos ao EGEP e a 3GEN, a edição nº 1052, de 13/03/2014, noticiou que a PGE-RS, por meio da Procuradora-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos, assinou contrato com a Associação dos Juízes Federais do RS (AJUFERGS) formalizando a realização do Curso de Extensão em Processo Civil destinado a Procuradores do Estado e Analistas Jurídicos. Esse curso será realizado por meio do Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do RS (PROFISCO), o qual busca a articulação com as instituições de ensino superior, visando à promoção de processos de formação continuada dos Procuradores e dos servidores, sobretudo no que se refere à qualificação dos serviços, às novas formas de organização social e a inovações jurídicas que se processam diuturnamente.

Nessa mesma linha de pesquisa, foi constatado que Procuradoria de Informação, Documentação e Aperfeiçoamento Profissional da PGE-RS (PIDAP) promoveu a palestra “Direito Administrativo e Constituição”, com o advogado e professor da UFRGS Rafael Da Cás Maffini. A notícia foi publicada na edição nº 1122, de 01/07/2014. Esse evento marcou o encerramento do curso de pós-graduação em Direito Administrativo do Estado, que foi realizado em 360 horas/aula e contou com quarenta e três alunos, sendo dezoito da PGE-RS, entre servidores e Procuradores do Estado. O curso foi realizado pela Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH), por meio da Rede Escola de Governo, com parceria da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e apoio da PGE-RS.

A Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade do Departamento de Administração da PGE-RS, com apoio da PIDAP, também realizou evento de capacitação dos avaliadores do estágio probatório dos servidores. Conforme a edição nº 1225, de 21/11/2014, o Procurador-Geral do Estado, ao abrir a atividade, ressaltou a importância da avaliação correta e adequada de servidores para a Instituição, bem como o retorno dessa avaliação pelo avaliado: “Ainda temos que

avançar neste campo e nos instrumentalizar melhor, uma vez que os gestores são os responsáveis pela averiguação da aptidão de servidores, que ficarão por 30, 35 anos recebendo os vencimentos oriundos dos impostos pagos pelos cidadãos, que esperam um serviço público de qualidade”. Durante o evento, foram realizadas três palestras sobre os aspectos centrais da avaliação, seus pressupostos e fatores críticos e a avaliação de pessoas com deficiência. Os temas foram abordados pelos palestrantes: Sílvia Generali da Costa, psicóloga e Doutora em Administração (UFRGS); Carlos Alberto Colombo, sociólogo e Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas da Diretoria de Recursos Humanos do TRF 4ª Região; e pelas psicólogas da Fundação de Articulação e Desenvolvimento de Políticas Públicas para Pessoas com Deficiência e Pessoas com Altas Habilidades/RS (FADERS) Silvana Rosseto e Kaici Marcondes de Carvalho.

Ainda de acordo com a edição nº 1225, o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais fez uma exposição a respeito do avaliador como protagonista do desenvolvimento organizacional. O Procurador defendeu que “é importante o diálogo dos Coordenadores com os servidores esclarecendo os critérios de avaliação, passar item por item esses critérios e dizer o que se espera alcançar com eles, passar a visão da expectativa da Instituição em relação ao servidor e orientar sobre o que será avaliado”. A Procuradora-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos alertou para a importância de a avaliação do estágio probatório ser feita com seriedade, a fim de preservar a Instituição e o servidor em avaliação. A Presidente da Comissão do Estágio Probatório da PGE-RS elencou os pontos críticos desse processo e destacou que a avaliação não é o preenchimento do formulário, é um processo contínuo realizado todos os dias.

Por fim, verificou-se que a PGE-RS, por meio da Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade do Departamento de Administração, organizou o *workshop* “Desenvolvimento em Gestão e Liderança”, para os servidores que exercem funções de Chefia de Secretaria das Procuradorias Regionais (PRs) e das Procuradorias Especializadas, de Assistente de Direção e de Dirigência de Equipes do Gabinete e do Departamento de Administração. Tal informação foi obtida na análise da edição nº 1242, de 16/12/2014. Nessa edição, está descrito que ao final da manhã do dia 16/12/2014, a psicóloga e Doutora em Administração (UFRGS) Sílvia Generali da Costa, apresentou a palestra “Chefe, líder ou colega?”. Na parte da tarde os resultados da gestão estratégica, o diagnóstico de práticas sustentáveis,

as noções de orçamento público e o resultado da pesquisa organizacional foram expostos para todos os participantes do *workshop*.

Além dos informativos eletrônicos, também foram analisadas três Resoluções editadas pela PGE-RS. A Resolução nº 85/2014, publicada no Diário Oficial do Estado (DOE) no dia 10/12/2014, estabelece regras e procedimentos para designações e alterações de designações de exercício dos servidores. Ela faz parte de macroetapas do Subprojeto de Orientação e Acompanhamento dos Servidores da PGE-RS que foram entregues pela Gerente do Subprojeto como resultado do trabalho desenvolvido por um grupo de Procuradores e servidores que nele atuaram desde abril de 2014.

As Resoluções nº 86/2014 e nº 87/2014, publicadas no DOE em 16/12/2014, atendem ao “Subprojeto de Orientação e Acompanhamento dos Servidores”, vinculado ao “Projeto Aprimoramento da Gestão de Pessoas no âmbito do Planejamento Estratégico da PGE-RS”, uma criando a Comissão Disciplinar Permanente e a outra criando a Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional, respectivamente. A Resolução nº 86/2014 dispõe sobre a criação, organização e atribuições da Comissão Disciplinar Permanente (CDP), que será subordinada ao Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Administrativos. O objetivo dessa comissão é orientar e apurar, mediante sindicância investigativa ou acusatória, as notícias de irregularidades ou de prática de infrações ocorridas no âmbito da Instituição que envolvam servidores, assim considerados efetivos, extranumerários, cedidos e ocupantes de cargo em comissão. A CDP funcionará de modo permanente e realizará reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, mediante convocação do seu Presidente, em que serão debatidas medidas visando à prevenção de infrações disciplinares, a apuração mais eficaz das irregularidades e a uniformização de procedimentos. A critério da CPD, o servidor que esteja respondendo ou tenha respondido sindicância poderá ser encaminhado para acompanhamento e orientação da Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional (COPAF).

A Resolução nº 87/2014 dispõe que a finalidade da COPAF é o acompanhamento funcional contínuo dos servidores que exerçam suas atividades na Instituição, bem como discutir soluções – gerais ou específicas – referentes ao acompanhamento profissional, de forma a possibilitar um histórico de ocorrências individuais e das relações no ambiente de trabalho. Entre os objetivos da comissão

está o de prover a Instituição de uma instância técnico-administrativa de referência para a gestão do desempenho dos servidores e de sua participação no ambiente de trabalho. O Subprojeto de Orientação e Acompanhamento dos Servidores da PGE-RS tem como objetivos sistematizar o acompanhamento da evolução funcional dos servidores, desde o ingresso, em atendimento às expectativas do servidor e da PGE-RS, integrando os diversos procedimentos já existentes; aprimorar o acompanhamento do estágio probatório dos servidores, mediante regulamentação própria; estabelecer regras e procedimentos para alterações de exercício dos servidores; aperfeiçoar os processos de ascensão na carreira e de avaliação, revisando as regras internas, os procedimentos e formas de avaliação; sistematizar e uniformizar a orientação das condutas no ambiente e nas rotinas de trabalho, bem como as questões disciplinares envolvendo os servidores.⁶

b) aumentar o comprometimento, a valorização e a satisfação dos Procuradores e servidores.

Procurando verificar quais foram as ações e os procedimentos realizados para o alcance desse objetivo, foram analisados vinte e oito informativos eletrônicos de edições números 928, 932, 935, 964, 979, 982, 1111, 1097, 1135, 1141, 1151, 1152, 1157, 1158, 1166, 1170, 1174, 1175, 1176, 1177, 1179, 1180, 1185, 1189, 1218, 1220, 1225 e 1246. Destacaram-se, de acordo com os critérios da pesquisa, as edições de números 928, 932, 935, 979, 1097 e 1166.

A edição nº 928, de 11/09/2013, noticiou que o Departamento de Administração (DA) esteve produzindo duas pesquisas que irão auxiliar no mapeamento das condições da Instituição focadas no clima, que envolvem comprometimento, valorização e satisfação, e nas condições físicas da PGE-RS. O DA solicitou a ajuda de todos os Procuradores e servidores para adequar o ambiente de trabalho da melhor forma possível, preenchendo as respectivas pesquisas para alavancar ações e projetos, no sentido de estabelecer a melhoria contínua na qualidade de trabalho. A edição nº 932, de 17/09/2013, descreveu o que é pesquisa de clima e quais são os seus objetivos.

Por sua vez, a edição nº 935, de 23/09/2013, tratou de divulgar que foi assinada a abertura do projeto de “Aprimoramento de Gestão de Pessoas”. De

⁶ Cópias das Resoluções nº 85/2014, nº 86/2014 e nº 87/2014 estão disponíveis, respectivamente, nos Anexos K, L e M desta pesquisa.

acordo com seu texto, a justificativa para implantação desse projeto foram as considerações realizadas em razão do dinamismo e das mudanças que vêm sendo esperadas e, concomitantemente, desejadas pelas organizações do setor público em geral, destacando-se a necessidade de uma revisão dos mecanismos/ferramentas que balizam a gestão de pessoas na PGE-RS. Segundo o texto da edição nº 935, é preciso:

Mais do que selecionar, contratar, cuidar de benefícios e da folha de pagamentos, um novo setor de Recursos Humanos (RH) deve ter uma visão ampla da PGE, participar do planejamento estratégico, atender às necessidades e sustentabilidade da PGE. Desse modo, migra-se do conceito de RH para um novo conceito, falando-se em Gestão de Pessoas. Dentro dessa conjuntura, torna-se necessária a realização de análise da instituição com o propósito de preparar e estimular os seus integrantes para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da PGE. Igualmente, é necessário dispender esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS nº 935, 2013).

Ao analisar a edição nº 979, de 26/11/2013, foi possível encontrar os dados quantitativos divulgados referentes à pesquisa de clima. Conforme o conteúdo dessa edição, a pesquisa foi respondida por Procuradores e servidores, entre 23 e 27 de setembro de 2013, na qual foi constatado que na média 43% dos participantes mostraram-se satisfeitos, 34% parcialmente satisfeitos, 19% insatisfeitos e 4% não opinaram. A pesquisa teve como referência a avaliação de critérios como motivação, liderança, participação, reconhecimento, comunicação, relação com os colegas e condições de trabalho.

Com a intenção de verificar se haviam sido tomadas providências relativas aos resultados obtidos na pesquisa de clima, identificou-se que na edição nº 1097, de 21/05/2014, foi divulgado que o DA realizou atividade para discutir a pesquisa de clima nas Unidades, realizando uma reflexão sobre os resultados, aproveitando os dados levantados pelo indicador "Clima Organizacional", referente ao objetivo estratégico "Aumentar o comprometimento, a valorização e a satisfação dos Procuradores e servidores". Os diferentes pontos da pesquisa foram discutidos em pequenos grupos, oportunizando depois o debate no grande grupo e apresentação de sugestões sobre ações de melhorias. Participaram da atividade quarenta servidores. A Diretora do DA avaliou positivamente a participação de todos e as contribuições apresentadas e salientou que a ideia é que todas as Unidades promovam um espaço para tratar com os Procuradores e servidores as

peculiaridades de cada setor e desenvolver ações que melhorem o ambiente de trabalho. A partir desse encontro serão elaborados planos de ação para serem implementados no DA com o objetivo de viabilizar as sugestões apresentadas.

Assim como constatado durante as análises de realizações de capacitações e treinamentos, verificou-se que a PGE-RS firmou parceria com a Brigada Militar, em Porto Alegre/RS, para disponibilização de espaço esportivo no ginásio da corporação para a prática de atividades físicas e esportivas disponíveis a todos os servidores e Procuradores do Estado. Foram disponibilizadas aos interessados as seguintes modalidades: ginástica localizada, grupos de corrida, de caminhada e de musculação, futsal, vôlei e tênis. Essa afirmação foi obtida quando da análise da edição nº 1166, de 01/09/2014, a qual tratou de divulgar que as atividades físicas e esportivas serão orientadas por estagiários da Escola de Educação Física da Brigada Militar. Para o interior, as Procuradorias Regionais deverão adotar o mesmo procedimento, buscando parcerias com organizações públicas de suas regiões, que possam proporcionar o desenvolvimento de atividades semelhantes. Por fim, descreve essa ação como sendo uma das entregas previstas pelo projeto de Aprimoramento da Gestão de Pessoas com o objetivo de oferecer um ambiente de atividades que contribua com a qualidade de vida.

2. Infraestrutura e Tecnologia

- **Objetivos estratégicos:**

- a) garantir infraestrutura adequada ao desenvolvimento de suas atividades;

Foram analisados vinte e quatro informativos eletrônicos de edições números 804, 866, 870, 888, 907, 914, 928, 962, 970, 1010, 1016, 1033, 1043, 1068, 1079, 1124, 1133, 1136, 1150, 1185, 1186, 1190, 1241 e 1243. Destacaram-se as edições de números 1124 e 1190.

A PGE-RS possui em seu portfólio de projetos um projeto que não está vinculado a nenhum de seus programas devido a sua alta complexidade. Esse trata da construção da nova sede em Porto Alegre/RS. Para a sua conclusão, necessitarão ter disponibilidade de recursos orçamentários, os quais estão sendo garantidos, parcialmente, conforme consta na edição nº 1124, de 03/07/2014. De acordo com essa edição, o Procurador-Geral do Estado, o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais e o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Jurídicos, em exercício, estiveram reunidos com o Secretário do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã, no dia 03/07/2014, tendo como pauta o projeto de construção

da nova sede da PGE-RS. Na reunião restou garantida, conforme prévia determinação do Ex-Governador Tarso Genro (2011-2014), a inclusão no Orçamento da PGE-RS de 2015 da totalidade de recursos necessários para licitação e início da execução da obra. Conforme descrito nessa edição, o andamento em que se encontravam os trabalhos para construção da nova sede era o seguinte:

No momento, está em fase final de licitação a contratação dos projetos complementares da nova sede. A próxima etapa do projeto é relacionada à contratação da execução da construção da obra, mediante licitação específica. O valor destas etapas está estimado em R\$ 6 milhões para o ano de 2015. O projeto de construção da sede está nos projetos do planejamento estratégico da PGE, estando previsto no Plano Plurianual vigente, no programa “Representação Judicial e Consultoria ao Estado”; na ação “Modernização Institucional”, bem como na Lei Orçamentária de 2014 (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS nº 1124, 2014).

Ainda sobre a construção da nova sede, foi noticiada na edição nº 1190, de 03/10/2014, a assinatura de ordem de serviço para início da execução dos projetos complementares pelo Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais e Presidente da Comissão Especial da Nova Sede da PGE-RS e pelo representante da empresa Santini & Rocha Arquitetos no dia 29/09/2014. Conforme a notícia, a execução dos serviços terá duração de oito meses. Estão incluídos no escopo dos projetos complementares os projetos de fundação e estruturas, arquitetura e elementos de urbanismo, instalações hidráulicas e sanitárias, instalações elétricas e projetos especializados.

Também foi objeto de análise a Resolução nº 78/2014, de 09/10/2104, publicada no DOE em 14/10/2014, que dispõe sobre a Comissão da Sede da PGE-RS em Porto Alegre/RS. A Resolução institui a comissão e determina a sua composição permanente, que pode ser acrescida de outros Procuradores e servidores por ato do Procurador-Geral do Estado e define as suas competências⁷.

b) desenvolver soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para otimizar a produtividade;

Foram analisados treze informativos eletrônicos de edições números 943, 945, 1028, 1030, 1032, 1038, 1042, 1043, 1069, 1142, 1174, 1233 e 1285.

c) maximizar a disponibilidade e a utilização da estrutura tecnológica.

⁷ Encontra-se cópia da Resolução nº 78/2014 no Anexo I desta pesquisa.

Foram analisados cinco informativos eletrônicos de edições números 947, 966, 972, 1043 e 1058. O informativo eletrônico de edição nº 1043 e a Resolução nº 83/2014 se destacam na análise das propostas para esses dois últimos objetivos.

De acordo com a edição nº 1043, de 26/02/2014, foram assinados pelo Procurador-Geral do Estado três Termos de Abertura de Projetos (TAP), elaborados segundo a metodologia de gerenciamento de projetos em implementação na PGE-RS. São eles: Modernização do Parque Tecnológico da PGE-RS, Fortalecimento da Orientação e Consultoria Jurídicas, e Remodelagem do site da PGE-RS e construção de portais. O projeto Remodelagem do site da PGE-RS e construção de portais tem como objetivos proporcionar atratividade maior aos conteúdos do site e criar portais; disponibilizar infraestrutura tecnológica para que a PGE-RS e as unidades organizacionais que emitam orientações jurídicas possam publicar pareceres, informações e demais conteúdos de interesse institucional; e remodelar a ferramenta de pesquisa dos conteúdos emanados das Consultorias, com uma interface mais amigável seguindo os padrões de usabilidade e segurança.

A Resolução nº 83/2014 da PGE-RS, de 02/12/2014, publicada no DOE em 03/12/2014, regulamenta a área de Tecnologia da Informação (TI) em atendimento ao Projeto de Reestruturação da Assessoria de Informática no âmbito do planejamento estratégico e considera a necessidade do Setor de TI se organizar em áreas especializadas para prover um melhor atendimento, com maior qualidade, organização e agilidade na entrega de serviços. A área de TI é composta pela Assessoria de Informática, a qual tem a seguinte estrutura: Chefia Geral, Seção de Suporte, Seção de Infraestrutura de Rede, Seção de Sistemas Administrativos e Seção de Sistemas Judiciais, e está subordinada ao Comitê Gestor de Informática⁸.

4.2.3 Perspectiva estratégica - Processos internos

Para a análise desta perspectiva, foram pesquisados documentos com base nos temas e seus respectivos objetivos estratégicos. Ela se divide em três temas: Eficiência Operacional, Atividades Fins e Relacionamento e Comunicação.

⁸ Encontra-se cópia da Resolução nº 83/2014 no Anexo J desta pesquisa

1. Eficiência Operacional

- Objetivos estratégicos:

Ser eficiente no atendimento das demandas administrativas e na adequação dos processos organizacionais.

Foram analisados trinta informativos eletrônicos de edições números 941, 945, 947, 985, 1026, 1077, 1087, 1115, 1131, 1133, 1135, 1136, 1137, 1139, 1142, 1144, 1145, 1149, 1157, 1159, 1163, 1164, 1168, 1173, 1180, 1192, 1206, 1224, 1240 e 1241. Destacaram-se, conforme os objetivos da pesquisa, as edições números 1139, 1142, 1206 e 1240.

A edição nº 1139, de 24/07/2014, noticiou que a Central de Apoio Processual (CAP) é o novo órgão responsável pelo cadastro centralizado dos processos judiciais no sistema de Controle de Processos Judiciais (CPJ), pela digitalização dos expedientes administrativos referentes às ações judiciais, bem como pelo encaminhamento dos mandados de citação e das intimações aos órgãos de execução, além do encaminhamento das cargas dos autos. Ele é o resultado da fusão da Central de Intimações, Setor Processual e da Equipe de Digitalização Documental.

A proposta da fusão surgiu no âmbito dos Projetos Estratégicos de Enfrentamento de Demandas Repetitivas e de Reestruturação Organizacional, quando a Presidente do Comitê Gestor de Informática da PGE-RS e a Coordenadora da PPREV visitaram o Departamento Jurídico da Caixa Econômica Federal em Porto Alegre/RS e tomaram conhecimento de uma experiência bem-sucedida de centralização de todos os serviços de apoio. A solução encontrada permite a racionalização do uso dos recursos despendida no CPJ, com a inserção confiável de dados relevantes, permitindo que o trabalho seja facilitado pelo sistema, o que tem especial aplicação nas demandas de massa. Por outro lado, a especialização dos serviços enseja otimizar o desenho dos fluxos de trabalho, com economia dos recursos materiais e humanos. A intenção é de que a CAP passe a cadastrar os processos do Juizado Especial da Fazenda Pública do interior, cujas citações são recebidas diretamente nas Procuradorias Regionais, bem como as iniciais distribuídas pela PGE-RS, especialmente as execuções fiscais, além dos processos de usucapião.

A centralização do cadastramento dos processos no CPJ permitirá a otimização do esforço empregado na execução da tarefa e oferecerá maior

segurança aos dados inseridos no sistema. Assim que possível, a CAP também deverá absorver a elaboração de algumas petições mais simples, que atualmente são realizadas nos órgãos de execução, e a digitalização dos autos judiciais, o que hoje é feito nas Procuradorias Especializadas.

Conforme noticiado na edição nº 1142, de 29/07/2014, a PGE-RS, por iniciativa do DA, celebrou Termo de Convênio com a Associação dos Trabalhadores da Unidade de Triagem do Hospital Psiquiátrico São Pedro (ATUT) para disponibilização de papéis para fins de reciclagem. Desde o dia 4 de julho de 2014, quando foi assinado o Termo de Convênio, já foram recolhidas 13 toneladas de papel. O convênio terá validade por sessenta meses.

A edição nº 1206, de 24/10/2014, noticiou que as boas práticas para o enfrentamento de demandas repetitivas foram mapeadas entre algumas Procuradorias Especializadas e consolidadas na Instrução Normativa (IN) nº 21/2014-PGE-RS, de 23/10/2014. Para a elaboração desse trabalho foram realizadas visitas às Unidades da PGE-RS, entre os meses de abril e outubro de 2013, pela Procuradora-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos, sendo acompanhada em algumas delas pela Procuradora-Assessora do Gabinete e Presidente do Comitê Gestor de Informática da PGE-RS, e pelos Procuradores do Estado Dirigentes das Equipes de Demandas Especiais e da Assessoria Jurídica da PI. Conforme consta na edição,

[...] o Projeto de Enfrentamento de Demandas Repetitivas estabelece, em uma de suas etapas, o mapeamento das melhores práticas visando à definição, modificação e normatização dos fluxos de atuação e rotinas de trabalho. O enfrentamento das demandas repetitivas é uma questão de sobrevivência da Instituição. O desenvolvimento deste tema junto ao Planejamento Estratégico foi fundamental para a normatização de rotinas de atuação judicial com foco na padronização, racionalização e otimização da defesa judicial. Durante os sete meses em que as Unidades foram percorridas, sugestões e práticas já adotadas de maneira isolada foram anotadas e trabalhadas para que pudessem ser utilizadas em toda a PGE-RS (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS nº 1206, 2014).

A partir da publicação da IN nº 21/2014, os processos judiciais que possuem partes representadas pela PGE-RS deverão ser cadastrados no CPJ com a inclusão das teses pertinentes e o registro das tramitações de autos, notas de expediente e de documentos. Também passou a ser regulado que quando as ações em que a parte representada pela PGE-RS figurar no polo passivo, deverá ser providenciada a digitalização de documentos essenciais à comprovação de eventual identidade de

demandas e pesquisa de litispendência para que sejam, posteriormente, vinculados ao respectivo processo judicial cadastrado no CPJ. O módulo de peticionamento pelo CPJ deverá ser utilizado para a elaboração de ofícios, memorandos e petições, verificando se já há minuta de petição da tese correspondente.

Ainda de acordo com a edição nº 1206, a IN nº 21/2014 estabelece, entre outras, rotinas de trabalho padronizadas por área de atuação entre Analistas Jurídicos e Técnicos Administrativos, de triagem inicial de processos com a separação de teses, de análise do trânsito em julgado, de controle de liminares, de comparecimento periódico dos Procuradores do Estado nas Varas das Comarcas com grande volume de demandas repetitivas. A busca pela especialização por tese ou natureza de atuação dos Procuradores do Estado e Analistas Jurídicos e Contadores deverá ser organizada pelos órgãos de execução da PGE-RS. A ação do Procurador será centrada na fiscalização do fluxo determinado, que, se adequadamente observado, viabilizará o gerenciamento da demanda a cargo do quadro de apoio e os ajustes que constantemente se farão necessários no fluxo, para que, ao final, seja atingida de forma satisfatória a atuação na defesa dos interesses do Estado⁹.

A edição nº 1240, de 12/12/2014, divulgou que o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais e a Juíza da 2ª Vara da Fazenda Pública do Foro Central de Porto Alegre/RS assinaram acordo que visa a otimizar o serviço cartorário e a propiciar o andamento célere dos processos, a exemplo dos que já foram firmados com a 11ª e 12ª Vara da Fazenda Pública, bem como com o Juizado Especial da Fazenda Pública. Dentre os itens abordados no acordo, destaca-se a citação das partes representadas pela PGE-RS mediante Termo de Citação, datada para o dia em que for feita a carga dos autos, sempre às terças e quintas-feiras, e não mais por mandado; e a consignação da intimação pessoal dos Procuradores do Estado de todos atos do processo. Tal medida, dentre outros benefícios, desonera as Especializadas do controle da juntada dos mandados.

Também com o intuito de se encontrar ações e procedimentos que visassem à continuidade dos trabalhos estratégicos, foram identificadas e analisadas as Ordens de Serviço nº 29 e nº 30 publicadas no dia 01/09/2014 em sua intranet. Elas regulam o fluxo de comunicações nos casos em que houver a definição inicial ou a

⁹ Cópia da Instrução Normativa nº 21/2014 encontra-se no Anexo B desta pesquisa.

alteração de exercício de Procuradores e servidores, respectivamente, no âmbito da PGE-RS, bem como nos casos de designação ou dispensa de funções gratificadas. As Ordens de Serviço definem quais os agentes e setores dentro da PGE-RS serão responsáveis pelas medidas a serem adotadas em cada caso previsto. As publicações têm por objetivo otimizar o procedimento administrativo a ser observado, a fim de possibilitar aos Procuradores e servidores o acesso imediato às ferramentas necessárias ao desenvolvimento de suas atividades, bem como contribuir com a padronização de rotinas e com o adequado aproveitamento dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, para a melhor organização institucional¹⁰.

2. Atividades Fins

- **Objetivos estratégicos:**

- a) ser efetivo na defesa dos interesses do Estado no âmbito judicial e otimizar a atuação sobre os processos de demandas repetitivas;

Foram analisados dezoito informativos eletrônicos de edições números 817, 854, 861, 926, 932, 934, 938, 996, 1054, 1058, 1061, 1089, 1119, 1125, 1151, 1156, 1198 e 1206.

A edição nº 854, de 31/05/2013, divulgou que a primeira parte da Reunião de Gabinete da PGE-RS, realizada no dia 27/05/2013, foi dedicada à assinatura do TAP do Projeto de Enfrentamento de Demandas Repetitivas, elaborado segundo a metodologia de gerenciamento de projetos em implementação na PGE-RS. Conforme consta em seu texto, como justificativa para a implantação do TAP, consideraram que o crescente ingresso de demandas repetitivas trouxe inúmeras dificuldades operacionais para quase todas as unidades da PGE-RS, em virtude de que o incremento de recursos materiais e humanos não acompanha o aumento do número de processos judiciais. Também ponderaram que demandas repetitivas são ações judiciais que versam sobre a mesma tese jurídica e que se referem a um determinado grupo da sociedade e/ou servidor público. Como tais ações envolvem questão jurídica pertinente a uma determinada categoria de pessoas, estimaram que o ajuizamento de repetidas ações judiciais não comporta a mesma atuação artesanal das demandas com teses jurídicas individualizadas ou diferenciadas.

¹⁰ Cópias das Ordens de Serviços nº 29 e nº 30 encontram-se, respectivamente, nos Anexos C e D desta pesquisa.

Sendo assim, observa-se que a Instituição tem o desafio de encontrar meios para atender, de forma eficiente e com qualidade, o crescente número de ações judiciais, com a otimização do tempo despendido em cada processo e a maximização dos recursos materiais, de informática e de pessoas disponíveis. De outro lado, impõem-se um enfrentamento externo à Instituição, com o escopo de evitar o surgimento de novas demandas repetitivas.

Com o intuito de verificar quais outros procedimentos foram realizados para o alcance desse objetivo, foi encontrada na edição nº 996, de 19/12/2013, a informação de que a PGE-RS criou, com a edição da Portaria nº 646/2013, publicada no DOE no dia 19/12/2013, o Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas, órgão permanente de apoio e orientação ao Gabinete do Procurador-Geral do Estado na elaboração da política institucional do tema. De acordo com o informativo, o Comitê foi criado a partir de necessidades apontadas na 3ª Reunião de Gestão Estratégica, a respeito do objetivo estratégico "ser efetivo na defesa dos interesses do Estado no âmbito judicial e otimizar a atuação sobre os processos de demandas repetitivas".

A criação do Comitê se deu em razão do crescente ingresso de demandas repetitivas e a necessidade de atendê-las de forma eficiente e com qualidade; da busca de soluções para a otimização do tempo e dos recursos empregados para se fazer o correto enfrentamento do grande número de ações já existentes; e da definição de estratégias objetivando evitar o surgimento de novas demandas repetitivas. Entre as competências do Comitê estão: orientar a atuação institucional de enfrentamento e prevenção de demandas repetitivas, visando à uniformização da atuação judicial, bem como à otimização dos fluxos de trabalho e à racionalização do uso dos recursos materiais e humanos; identificar potenciais demandas repetitivas e propor ações para a sua prevenção ou enfrentamento, elaborar minutas de atos normativos e propor o seu encaminhamento às autoridades competentes, sempre que necessário para o enfrentamento racional ou a prevenção de demandas repetitivas; propor o ajuizamento de Ação Civil Pública ou outra medida judicial, em fase de pessoas jurídicas de direito privado, para prevenir ou enfrentar a potencial multiplicação de demandas judiciais dirigidas contra os entes públicos estaduais; e propor o encaminhamento de representação, sugestão ou demanda às Comissões Mistas do Poder Judiciário, ao Ministério Público, à Defensoria Pública ou à Ordem

dos Advogados do Brasil, sempre que necessário para o enfrentamento racional ou a prevenção de demandas repetitivas¹¹.

b) ser eficaz na consultoria e orientação jurídicas;

Em relação a esse objetivo, foi analisado o informativo eletrônico edição nº 1039, de 20/02/2014. Conforme o seu texto, o EGEP apresentou mais três indicadores estratégicos, sendo que um deles foi validado. Essa edição descreve que

Um dos objetivos estratégicos da PGE-RS é ser cada vez mais eficaz na consultoria e orientação jurídicas, de forma a implementar plenamente sua competência constitucional posta no artigo 115 da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. Esse objetivo, pois, tem por finalidade a prestação mais efetiva das atividades constitucionais de consultoria e orientação jurídicas do Estado, com a qualidade e em tempo que se mostre adequado às necessidades da Administração Pública, instituindo mecanismos que assegurem a preservação do interesse público. Como forma de mensurar o desempenho da Instituição para o alcance desse objetivo estratégico, o indicador de desempenho Cumprimento das Orientações foi validado (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS nº 1039, 2014).

O indicador “Cumprimento das Orientações” mensura o cumprimento das orientações dadas pela PGE-RS aos órgãos do Governo Estadual, nos casos selecionados. A periodicidade de avaliação é semestral e sua fórmula é: *(Orientações cumpridas / Orientações sob Controle de Cumprimento) * 100*.

c) ampliar a participação na elaboração e concretização de políticas públicas;

A fim de analisar os propósitos da PGE-RS para o alcance desse objetivo, foi examinado o informativo eletrônico edição nº 1114, de 13/06/2014. De acordo com seu conteúdo, a PGE-RS viabilizou o ingresso de cerca de 480 milhões de dólares nos cofres do Estado, por meio de operações de crédito com o BID e o BIRD. Nele está descrito que

Entre os meses de junho e agosto ingressarão cerca de R\$ 480 milhões de dólares nos cofres públicos do Estado, oriundos de operações de crédito com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (Bird). A Procuradoria-Geral do Estado (PGE-RS) participou ativamente de diversas reuniões para viabilizar as operações de créditos e contribuiu com a construção de políticas públicas para a liberação dos desembolsos, como a criação do Comitê Gestor de Informática, do Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas e publicação de duas portarias para otimização da atuação na área fiscal. O primeiro a ser assinado foi o contrato de operação de crédito do Programa de Consolidação do Equilíbrio Fiscal para o Desenvolvimento Econômico e Social do Estado (Proconfis RS II Parte I)

¹¹ Cópia da Portaria nº 646/2013 encontra-se no Anexo E desta pesquisa.

com o BID no valor de 200 milhões de dólares, em 29 de maio. O Estado do RS já cumpriu todas as metas das 22 ações de políticas nas áreas de recursos hídricos e fiscal para a liberação do primeiro desembolso. De acordo com a Secretaria da Fazenda do Estado do RS, 180 milhões de dólares ou 403 milhões de reais deverão ingressar nos cofres públicos nos próximos dias. O segundo desembolso será de 20 milhões de dólares e todas as condições elencadas pela instituição financeira para liberação dos recursos também já foram cumpridas. O valor deverá ingressar nos próximos 60 dias. Com o Bird, a operação do Proconfis RS II (Parte II), estimada em 280 milhões de dólares, também está em fase adiantada de negociação. As minutas contratuais com o Banco, Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério do Planejamento (SEAIN/MP), Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e Secretaria do Tesouro Nacional (STN) foram elaboradas em abril deste ano. O processo, agora, encontra-se em fase final de análise da STN, quando seguirá para a PGFN com vista à aprovação do Senado e posterior assinatura do contrato. O valor deverá ser repassado numa única parcela aos cofres públicos (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS nº 1114, 2014).

d) ser efetivo na atuação em matéria disciplinar e de probidade administrativa.

Foram analisados três informativos de edições números 817, 919 e 924 relacionados a esse objetivo. A Resolução nº 86/2014, já descrita na análise da Perspectiva Estratégica - Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia, também se enquadra nesse objetivo. A edição nº 817, de 04/04/2013, noticiou que o EGEP e a 3GEN promoveram um *workshop* para validação de metas de nove indicadores estratégicos referentes aos objetivos “ser eficiente na defesa dos interesses do Estado no âmbito judicial e otimizar a atuação sobre os processos de demandas repetitivas”, “ser efetivo na atuação em matéria disciplinar e de probidade administrativa” e “executar com eficiência e autonomia a gestão dos recursos provenientes do orçamento e do Fundo de Reaparelhamento”.

A edição nº 919, de 29/08/2013, tratou de apresentar dois indicadores vinculados ao esse objetivo. O primeiro é o “Percentual de PADs Concluídos” – que mensura a capacidade da PGE-RS em conseguir manter sob controle o volume de processos administrativo-disciplinares (PADs) que entram e saem da Instituição. A periodicidade de avaliação é trimestral e a sua fórmula é *(Quantidade de PADs que entraram no período / Quantidade de PADs que saíram no período) * 100*. O segundo é o “Percentual de Processos de Probidade Concluídos” - que mensura a capacidade da PGE-RS em conseguir manter sob controle o volume de processos de probidade que entram na Instituição. Também possui periodicidade de avaliação trimestral e sua fórmula é *(Quantidade de processos de probidade que entraram no período / Quantidade de processos de probidade que saíram no período) * 100*.

Ambos têm como meta proposta a diminuição em 30% do volume a partir de 2017, o que irá garantir maior controle dos fluxos de entrada e saída dos processos.

Ainda em relação a esse objetivo, foi analisada a edição nº 924, de 05/09/2013, a qual apresentou mais dois indicadores estratégicos. O primeiro, “Celeridade nos PADs”, serve para mensurar o tempo médio em que um processo administrativo-disciplinar (PAD) tramita internamente na PGE-RS, desde sua chegada até sua saída. Sua avaliação é semestral e sua fórmula é *Somatório (Data do PAD em processamento que saiu da PGE-RS – Data do PAD em processamento que entrou na PGE) / Quantidade de PADs em processamento concluídos no período*. De acordo essa edição, no 1º semestre de 2013, obtiveram um resultado aquém da meta esperada (804 dias contra 650 esperados), indicando que o tempo médio terá que melhorar nos próximos períodos, uma vez que a proposta é reduzir progressivamente para até 550 dias em 2017. O segundo indicador é o “Percentual de Prescrição”, que mensura o percentual de processos prescritos em matéria disciplinar de Procurador do Estado. Sua periodicidade de avaliação também é semestral e sua fórmula é *(Quantidade prescrita pelo órgão interno + Quantidade prescrita pela Corregedoria + Quantidade prescrita pelo Conselho) / Quantidade de processos ingressados no período) * 100*. Conforme constou nessa edição, no primeiro semestre de 2013, obtiveram um resultado positivo (9%) em relação à meta esperada (25%), em virtude da polaridade do indicador ser negativa (quanto menor, melhor). As metas foram estabelecidas com base no histórico de dois anos, sendo que a proposta é a redução do percentual de prescrição a zero em 2017.

Segundo os conteúdos das edições nº 919 e nº 924, esses quatro indicadores validados fornecem dados importantes para as análises de desempenho da atuação eficiente e célere nos processos de probidade administrativa. Além disso, permitem a ação eficiente da Instituição na instrução e no julgamento dos processos administrativo-disciplinares, permitindo a observação do cumprimento dos prazos estabelecidos em lei e garantindo adequada atividade correicional.

3. Relacionamento e Comunicação

- Objetivos estratégicos:

Fortalecer o relacionamento, a comunicação e a imagem institucional.

Foram analisados trinta e seis informativos de edições números 861, 877, 879, 904, 952, 985, 993, 1025, 1048, 1051, 1052, 1053, 1065, 1071, 1072, 1079, 1080, 1085, 1114, 1123, 1144, 1160, 1163, 1164, 1170, 1171, 1173, 1176, 1178,

1179, 1183, 1185, 1196, 1206, 1211 e 1290. Destacaram-se as edições números 877, 1025, 1048, 1051, 1065, 1071, 1080 e 1085.

A edição nº 877, de 02/07/2013, noticiou que a PGE-RS participou das programações do 4º *Workshop* Temático e da 20ª Reunião da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), promovidos pela Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ-RS), entre 03 e 05 de julho de 2013. Conforme nela descrito, no *workshop* da COGEF, a Supervisora do EGEP apresentou o processo de implantação do Escritório na PGE-RS. A atividade também contou com a participação do Ministério Público Estadual-RS, relatando a criação e evolução do seu Escritório de Projetos.

No decorrer das análises das ações e dos procedimentos realizados para alcançar esse objetivo, constatou-se que as Procuradorias-Gerais dos Estados do Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina tomaram conhecimento dos trabalhos de planejamento estratégico realizados pela PGE-RS. Na análise da edição nº 1025, de 31/01/2014, verificou-se que a PGE-RJ conheceu o trabalho de Gestão Estratégica da PGE-RS. Conforme consta descrito, uma comitiva da PGE-RJ esteve na PGE-RS para aprofundar os conhecimentos sobre a gestão estratégica implantada na Instituição. A Procuradora-Chefe da Diretoria de Gestão da PGE-RJ e mais três Procuradores foram recebidos pela Supervisora do EGEP que enfatizou: "Estamos contentes em poder auxiliar na disseminação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, mediante troca de experiências e informações, buscando o desenvolvimento comum [...]". Em dezembro de 2013, a convite da PGE-RJ, a Supervisora do EGEP esteve na sede carioca apresentando o trabalho de Gestão Estratégica realizado na PGE-RS. De acordo com as palavras do Subprocurador-Geral da PGE-RJ, "a vinda da Supervisora da EGEP contribuiu muito para vermos, na prática, os ganhos obtidos com a implantação da Gestão Estratégica. A PGE-RJ agradece esse grande incentivo para que continuemos a caminhada na busca pela melhoria contínua de nossos resultados. [...] Após a visita da Supervisora do EGEP, surgiram dúvidas e então conciliamos as agendas para conhecer *in loco* como funciona a Gestão Estratégica. Foi uma experiência super positiva e com certeza nos auxiliará muito no processo de tomada de decisão sobre planejamento estratégico da PGE-RJ" (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS nº 1025, 2014).

Já a edição nº 1048, de 07/03/2014, divulgou que a PGE-RS recebeu a visita do Subprocurador-Geral para Assuntos Institucionais da PGE-PR, da Corregedora-Geral da PGE-PR e da Procuradora do Estado Assessora de Gabinete, nos dias 6 e

7 de março de 2014. O objetivo da visita foi conhecer o trabalho que é desenvolvido pela PGE-RS no que se refere ao planejamento estratégico, à atuação da Corregedoria-Geral da PGE-RS, ao enfrentamento de demandas repetitivas e aos processos administrativos disciplinares. No dia 06/03/2014, o Subprocurador-Geral para Assuntos Institucionais da PGE-PR conversou sobre planejamento estratégico com a Supervisora do EGEP.

Conforme a edição nº 1065, de 02/04/2014, a PGE-SC fez visita técnica à PGE-RS nos dias 31 de março e 1º de abril de 2014. O Procurador do Estado da PGE-SC responsável pelo Núcleo de Gestão e Prevenção de Ações Repetitivas conversou sobre gestão estratégica com a Supervisora do EGEP. Posteriormente, foi recebido pelo Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais, com quem conversou sobre a estrutura do Gabinete e assuntos gerais de interesse das Procuradorias. No dia 01/04/2014, o Procurador do Estado da PGE-SC foi recebido pelos Procuradores Dirigentes das Equipes de Saúde da PDPE e de Demandas Especiais da PI, para colher boas práticas do Estado a respeito do enfrentamento das demandas judiciais na área da saúde.

Procurando descobrir mais ações e procedimentos para o alcance desse objetivo, verificou-se que foram promovidas reuniões pelo EGEP com as demais Procuradorias Especializadas da PGE-RS. De acordo com a edição nº 1051, de 12/03/2014, o EGEP promoveu reunião com os Procuradores e servidores das PPREV, da PIDAP e do DA no auditório do prédio do DAER/PGE, para dar continuidade ao processo de alinhamento das informações da Gestão Estratégica e aproximação de seus integrantes. Durante essa reunião, o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais frisou que o sucesso da gestão estratégica depende do engajamento de todos os Procuradores e servidores para que seja possível fortalecê-la, evoluindo institucionalmente. Também apontou, como efeitos concretos alcançados com a gestão estratégica, as licitações em andamento no valor de cerca de dez milhões de reais a serem empregados nos seguintes projetos: os complementares da nova sede da PGE-RS, da fábrica de software, da gestão de processos, da gestão por competências e de modernização do parque tecnológico, além de cursos de aperfeiçoamento que têm sido oferecidos a Procuradores e servidores.

Ainda durante a reunião, a Supervisora do EGEP detalhou a importância de as ações do planejamento serem de fato executadas e gerenciadas, a fim de que se

obtenha um salto de desempenho em todas as atividades, cujos resultados serão vistos a médio e longo prazo. Também reforçou que estes encontros com o EGEP, com vistas a aproximar Procuradores e servidores da realidade da gestão estratégica, já ocorreram em algumas Procuradorias Regionais no final de 2013. Ressaltou que o objetivo é realizarem mais encontros, ainda no primeiro semestre de 2014, com todas as Procuradorias Especializadas e Regionais, finalizando com a Procuradoria junto aos Tribunais Superiores, em Brasília/DF.

No dia 08/04/2014, o EGEP esteve reunido com os Procuradores e servidores da PDPE e da PTRAB, no auditório do Centro Administrativo Fernando Ferrari (CAFF). De acordo com o informativo eletrônico de edição nº 1071, de 10/04/2014, a reunião ocorreu com a finalidade de alinhar as informações e aproximar os integrantes da PGE-RS à gestão estratégica. Durante o encontro, a Supervisora do EGEP falou sobre a consolidação do mapa estratégico, que ocorreu a partir da contratação da empresa de Consultoria 3GEN. Ela também explicou a função dos objetivos, indicadores e projetos estratégicos. O Projeto dos 50 anos da PGE-RS, integrado à metodologia de gerenciamento de projetos da Instituição, foi exposto pela Procuradora-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos.

A edição nº 1085, de 05/05/2014, noticiou que os Procuradores-Gerais Adjuntos e o EGEP estiveram dando continuidade às reuniões com todas as Unidades, ao longo do primeiro semestre de 2014, para reforçar a comunicação e a aproximação de todos os integrantes da PGE-RS com a gestão estratégica. A edição divulgou que, no dia 30/04/2014, no auditório do CAFF, participaram do encontro os integrantes da PLE. Nessa reunião, a Supervisora do EGEP apresentou um breve histórico do desenvolvimento do planejamento estratégico na PGE-RS e enfatizou que a gestão estratégica deve envolver todos os Procuradores e servidores, uma vez que trará grandes transformações em diversas áreas da Instituição.

Ainda de acordo com a edição nº 1085, durante a reunião, reforçaram que o modelo de gestão proposto trabalha com elementos concretos, obtidos pelo desempenho dos objetivos, dos indicadores e dos projetos estratégicos, alinhados à estratégia da PGE-RS. Ressaltaram que são eles que mostram o rumo que a Instituição deve seguir para atingir o objetivo principal que é ser reconhecida pela excelência na atuação extrajudicial e judicial em defesa do interesse público.

Além disso, a PGE-RS não se limitou a informar suas atividades às instituições já mencionadas. Pode-se constatar que, por meio da Coordenadora Adjunta da PPR, apresentou a palestra “Advocacia Pública e a defesa do Estado”, no dia 24/04/2014, promovida pelo Diretório Acadêmico do Curso de Direito da Universidade UniRitter. Tal afirmação foi divulgada na edição nº 1080, de 25/04/2014, a qual noticiou que nessa palestra houve explanação a respeito da função institucional da PGE-RS, da carreira de Procurador do Estado, entre outros tópicos.

Além dos informativos eletrônicos já mencionados, foram analisadas as Resoluções nº 74/2014 e nº 75/2014 editadas pela PGE-RS. A Resolução nº 74/2014, de 08/10/2014, publicada no DOE em 10/10/2014 dispõe sobre o Comitê de Gestão Estratégica. De acordo com o seu texto, foi elaborada considerando-se a necessidade de garantir a execução do modelo de gestão estratégica e considerando-se a importância das diretrizes de planejamento e gestão estratégica da PGE-RS, instituindo a composição do Comitê, as competências dos seus membros e as competências do EGEP.

A Resolução nº 75, de 08/10/2014, publicada no DOE também no dia 10/10/2014, dispõe sobre o Comitê de Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos da PGE-RS. Para sua elaboração, de acordo com seu texto, foi considerada a necessidade de garantir a execução do modelo de gestão estratégica implantado na PGE-RS e a necessidade de acompanhar o desenvolvimento do portfólio de projetos estratégicos, com o objetivo de identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar os projetos e programas alinhados à estratégia, instituindo a composição do Comitê, suas competências e as competências do EGEP¹².

Durante as entrevistas realizadas com os servidores do EGEP, procurou-se verificar quais os seus entendimentos sobre o conteúdo da Resolução nº 75/2014 e que resultados podem ser esperados após a sua edição. Em resposta, reforçaram que a edição da Resolução se deve à necessidade de garantir a execução dos trabalhos estratégicos, tornando o EGEP uma espécie de órgão de apoio vinculado ao Procurador Geral-Adjunto para Assuntos Institucionais. Para eles, a edição da

¹² Cópias das Resoluções nº 74/2014 e nº 75/2014 encontram-se, respectivamente, nos Anexos F e G, desta pesquisa.

Resolução nº 75/2014 consolida a necessidade de continuação dos trabalhos estratégicos e garante a permanência de formação do EGEP.

4.2.4 Perspectiva estratégica - Agentes envolvidos

Para análise das ações e dos procedimentos referentes a essa perspectiva, que tem por objetivo “ser reconhecida pela excelência na atuação extrajudicial e judicial em defesa do interesse público”, foram analisados quatro informativos eletrônicos de edições números 936, 1172, 1238 e 1262.

Na edição nº 1172, de 09/09/2014, foi noticiado que a PGE-RS participou do seminário “Precatórios - rumos e alternativas para sanar as dívidas judiciais no Estado do RS”, sendo representada pela Coordenadora da PPR. O evento foi realizado pela Frente Parlamentar dos Precatórios, no Plenarinho da Assembléia Legislativa. Compuseram a mesa de autoridades: o Presidente do Tribunal de Justiça do RS, o representante da Procuradoria-Geral de Justiça, o Subdefensor Público-Geral do Estado, o representante do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, o Presidente da Comissão de Precatórios da OAB/RS e o Coordenador da Central de Precatórios do TJ-RS. Em sua manifestação, a Coordenadora falou da importância do trabalho realizado pelos Procuradores e servidores da PPR e frisou “é um trabalho de dedicação, que a gente acredita muito”. Ela destacou ainda, a otimização das rotinas e a padronização de atendimento que foram realizadas pela PGE-RS para dar mais celeridade na análise dos precatórios e, conseqüentemente, aos seus pagamentos (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS nº 1172, 2014).

A realização da primeira pesquisa de reconhecimento pela PGE-RS, para avaliação da qualidade dos serviços prestados e de sua imagem perante a Administração Pública e a sociedade em geral, foi noticiada no informativo eletrônico de edição nº 1238, de 10/10/2014. Para esse trabalho, foi contratada, no âmbito das ações do planejamento estratégico, a empresa Foco Opinião e Mercado. A pesquisa teve por objetivo verificar se a Instituição é reconhecida pela excelência na atuação extrajudicial e judicial, segundo a percepção dos dois públicos: Administração Pública nos níveis federal e estadual, e Sociedade Civil em geral, totalizando 850 entrevistas.

Foi considerado público-alvo as Administrações do Tribunal de Justiça do Estado, do Ministério Público Estadual, da Defensoria Pública Estadual, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região e Desembargadores que julgam processos de fundações estaduais, do Tribunal Regional Eleitoral, do Tribunal de Justiça Militar; Ministros do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça; Secretários de Estado, Presidentes/Diretores de Autarquias, Fundações Estaduais e Coordenadores de Assessorias Jurídicas de todas as entidades da Administração Pública Direta e Indireta que a PGE-RS representa; Administração da Assembleia Legislativa e do Tribunal de Contas do Estado; Presidência da OAB, além da sociedade, incluídos os servidores públicos, aposentados, profissionais liberais, donas de casa e estudantes maiores de idade.

A pesquisa, que teve caráter quantitativo, foi realizada em Porto Alegre/RS e no interior do Estado nas cidades sedes das Procuradorias Regionais, além de Brasília/DF (no caso dos Ministros do Supremo Tribunal Federal e Superior Tribunal de Justiça). No interior, o número de entrevistas foi proporcional ao tamanho da região. Foram ouvidas 153 pessoas ligadas à Administração Pública e 702 pessoas da Sociedade Civil.

A edição nº 1262, de 19/01/2015, trouxe os resultados da pesquisa, os quais foram primeiramente apresentados para o Procurador-Geral do Estado, para os Procuradores-Gerais Adjuntos, para os integrantes do EGEP e para o Procurador-Corregedor e Gerente do Projeto de Reestruturação da área de Comunicação Institucional. A atuação da PGE-RS foi considerada ótima/boa por 86% dos entrevistados da Administração Pública e por 38% da sociedade civil, conforme pesquisa realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2014. A avaliação positiva, segundo as respostas dos entrevistados, se deve ao atendimento às demandas com qualidade, ao bom relacionamento e agilidade, além de ser uma Instituição vista como responsável, séria e de confiança. Em cinco décadas de existência, é a primeira vez que a Instituição realiza uma pesquisa para que seja conhecida a sua imagem sob o ponto de vista das demais instituições com as quais se relaciona e a visão da sociedade, inclusive os próprios servidores públicos, com o intuito de busca contínua pela primazia dos serviços prestados. De acordo com a edição nº 1262, os resultados da pesquisa formam os seguintes:

Administração Pública:

Questionados sobre a imagem da PGE-RS, os entrevistados da Administração Pública avaliaram-na como bastante positiva (86,93%), reafirmando a qualidade na prestação de serviços; 9,80% avaliam a imagem da Instituição como indiferente, ou seja, não possuem elementos suficientes para fazer uma avaliação mais precisa; 1,96% avalia a imagem como negativa; e 1,31% não sabe ou não respondeu. Quanto aos aspectos negativos destacados, foi apontada a morosidade na entrega/devolução dos processos em carga (18,60%) e o excesso de demandas que gera prejuízos a análises mais criteriosas - pouco tempo para avaliações por conta do volume de processos (6,97%). Foram ouvidos representantes do Tribunal de Justiça, do Tribunal de Contas do Estado, do Ministério Público, da Defensoria Pública, dos Tribunais Regionais, dos Tribunais Superiores, Secretários de Estado, Presidentes de Autarquias, Coordenadores das Assessorias Jurídicas da Administração Direta e Indireta, e Coordenadores da Receita Estadual.

Sociedade civil:

Na sociedade civil, a imagem da PGE é considerada positiva por 38,60% dos entrevistados; 34,47% avaliam a imagem da Instituição como indiferente, ou seja, não possuem elementos suficientes para fazer uma avaliação mais precisa; 21,37% não sabem ou não responderam; e 5,6% avaliam a imagem como negativa. Dos entrevistados que já realizaram algum tipo de contato com a Instituição, 77,34% avaliam esse contato como ótimo/bom, o que demonstra a satisfação deste público com os serviços prestados pela PGE. Em relação às atividades/serviços prestados pela PGE-RS, verificou-se que apenas 10,02% afirmam conhecer muito sobre as atividades da Instituição. Entre as atividades mais conhecidas está apuração dos desvios de conduta dos servidores públicos estaduais.

Sugestões de melhorias feitas pelos entrevistados da Administração Pública

Buscar alternativas para agilizar o trânsito processual, evitando atrasos e cumprindo os prazos estabelecidos em juízo (19,51%); a realização de reuniões periódicas, interdisciplinares (14,63%), no sentido de estreitar a relação entre a PGE e as instituições com as quais se relaciona (12,19%), através da promoção de atividades em conjunto, incrementando assim o nível de conhecimento sobre a atuação da Instituição e suas esferas de trabalho.

Sugestões de melhorias feitas pelos entrevistados da sociedade civil

Uma maior divulgação da Instituição, da sua atuação e dos serviços por ela prestados (42,64%), mais atitude e transparência, mostrando efetivamente o que faz para a sociedade (8,95%), maior interação com a população em geral (5,77%).

Perfil dos entrevistados na Administração Pública

A maioria dos entrevistados do estudo é do sexo feminino (55,56%) na faixa etária entre 35 e 44 anos (39,22%).

Perfil dos entrevistados na sociedade civil

Na sociedade, a maioria dos entrevistados também é do sexo feminino (60,68%) e com faixa etária entre 45 e 59 anos (25,36%). Grande parte dos entrevistados possui ensino médio completo (39,32%), seguido pelo ensino superior (17,18%). No que se refere à renda, 51,99% afirmaram possuir renda mensal entre um e cinco salários mínimos, variando entre R\$ 724,00 e R\$ 3.620,00 (INFORMATIVO ELETRÔNICO da PGE-RS nº 1262, 2015).

Em relação a essa perspectiva, a Supervisora do EGEP foi questionada, durante a entrevista, sobre quais procedimentos foram adotados pelos gestores após estarem cientes dos resultados da pesquisa de reconhecimento. A resposta obtida foi que serão traçados projetos que visem dar maior notoriedade as atividades da Procuradoria, para que ela possa então ser reconhecida pela excelência na atuação extrajudicial e judicial em defesa do interesse público. Para isso, os resultados da pesquisa terão de ser estudados e compreendidos em maior profundidade pelos gestores para que possam então adequar os futuros projetos a esses resultados.

Este capítulo apresentou a análise e os resultados obtidos no presente estudo, descrevendo as ações e os procedimentos executados que foram identificados como necessários ao alcance, de forma eficiente e continuada, dos objetivos estratégicos da PGE-RS. Destaca-se que foram consultadas mais de duzentas edições de documentos relacionados à gestão estratégica, sendo mencionados apenas os que foram consideradas pelo autor como os mais esclarecedores quanto aos objetivos propostos pela pesquisa.

5. CONCLUSÕES

Ao serem analisadas as ações e os procedimentos realizados pela Gestão 2011-2014, foi possível constatar que o alinhamento com a estratégia para se alcançar os objetivos propostos pelo Plano de Gestão Estratégica está fortemente alicerçado no engajamento da alta administração. A operacionalização da estratégia está sendo pautada na eficiência da execução dos processos relativos às atividades, buscando-se alinhar os sistemas de suporte - recursos humanos e tecnologia da informação - mediante o trabalho em equipe.

Observou-se que, além do comprometimento da alta administração, há a forte participação de pessoas que desempenham atividades estratégicas em todas as demais áreas. Essa participação torna-se essencial para a institucionalização do planejamento estratégico, fortalecendo a cultura de continuidade. A participação de Procuradores e servidores nas atividades estratégicas está sendo tratada de forma a integrá-los ativamente, não sendo restritas aos ocupantes de funções estratégicas. Constatou-se que foram realizadas várias palestras de divulgação sobre o planejamento estratégico, buscando-se sensibilizar todos os componentes do seu quadro funcional sobre a importância desses trabalhos, e sempre se ressaltando que o sucesso é totalmente dependente das ações de todos, quer sejam planejadores quer sejam executores.

Verificou-se que buscam aperfeiçoar conhecimentos e habilidades dos Procuradores e servidores mediante capacitações constantes, treinamentos e desenvolvimento de competências. Também buscam aumentar o comprometimento e a valorização da satisfação de todos. Para a continuidade desses trabalhos, a nova gestão está finalizando o processo de contratação de uma empresa de consultoria em gestão por competências, a qual identificará quais são as competências de cada um, as competências que a PGE-RS necessita, quais precisarão desenvolver e quais precisarão redistribuir. A respeito do comprometimento e valorização da satisfação, percebeu-se que realizam periodicamente pesquisas de clima organizacional, com intuito de identificar quais situações devem ser trabalhadas para melhor atender as necessidades dos Procuradores e servidores.

Objetivando garantir a infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades, focam a construção da nova sede e reforma das Procuradorias do interior. Para a construção da nova sede, que é um projeto a ser executado em longo prazo, já trataram de captar recursos necessários para os trabalhos a serem executados em 2015. Isso demonstra que haverá, ainda que de forma parcial, a continuidade desse projeto. Estão cientes de que somente com a aprovação da PEC 82/2007 é que se tornarão mais independentes de forças políticas, pois conquistarão autonomia administrativa, financeira e orçamentária. Contudo, estão buscando formas de se adaptarem às contingências orçamentárias e para isso já elaboraram indicador de desempenho que relaciona a execução dos projetos ao orçamento institucional. Também procuram identificar as quantidades de recursos necessários às ações estratégicas, qualificando Procuradores e servidores envolvidos nos processos de planejamento e orçamento para uma boa gestão e aproveitamento dos recursos disponíveis.

Constatou-se que realizaram diversas ações para atingirem o reconhecimento da sociedade pela prestação dos seus serviços, tendo como forte exemplo a participação da PGE-RS em palestras e seminários em que estavam presentes os representantes de órgãos que tomaram conhecimento dos trabalhos do Plano de Gestão Estratégica, como, por exemplo, SEFAZ-RS, PGE-RJ, PGE-PR, PGE-SC, MP-RS, TJRS e OAB/RS. Tais medidas fortalecem a imagem de que a Instituição está plenamente comprometida com seus objetivos estratégicos. Ademais, realizaram uma pesquisa de reconhecimento, em que foram avaliados pelo comprometimento, pela celeridade, pela efetividade, pela proatividade e pela independência institucional na prestação de seus serviços. Constataram, mediante os resultados, que quem conhece a PGE-RS reconhece os seus serviços como bons; porém, poucos a conhecem. Os resultados dessa pesquisa serão objeto de estudos para a execução de projetos necessários ao reconhecimento, pois precisarão atuar com eficiência nas atividades operacionais e no relacionamento e comunicação.

O objetivo que trata do fortalecimento do relacionamento, da comunicação e da imagem institucional parece se mostrar um grande desafio para a Instituição. Todos os demais objetivos estão, de certa forma, relacionados às suas atividades cotidianas, seja gerindo processos administrativos, seja administrando processos judiciais ou atuando na consultoria jurídica. Para esses, o que buscam é o

aprimoramento, pois são familiares a todos os seus integrantes. Todavia, percebe-se que a questão da comunicação é ainda muito incipiente na PGE-RS, e é um dos desafios que vai demandar bastante esforço e compreensão sobre como vão atingir a comunicação interna de forma a motivar tanto Procuradores quanto servidores, bem como a comunicação externa a fim de dar visibilidade aos trabalhos da Instituição. Os informativos eletrônicos analisados podem ser considerados como fontes de institucionalização da gestão estratégica. Porém, a comunicação não é só a transmissão da informação: é preciso que busquem formas de assimilação das informações transmitidas obtendo uma comunicação eficiente em relação à gestão estratégica, solidificando a sua manutenção e continuidade.

Podem ser considerados como próximos desafios da PGE-RS, em relação ao seu planejamento estratégico, a preservação da visão de administração com foco na gestão estratégica, a qual deverá ser capaz de possibilitar a continuidade do processo de aprendizagem do modelo empregado. É extremamente importante darem celeridade e efetividade à execução de projetos para que possam desempenhar suas atividades com eficiência. Precisarão continuar capacitando periodicamente o seu quadro funcional em gestão de projetos e em gestão estratégica, principalmente os novos gestores no modelo adotado que é alicerçado no *Balanced Scorecard*. Terão de manter a estrutura do EGEP e o comprometimento de seus envolvidos na execução dessa estratégia, cumprindo o calendário das reuniões de gestão para que sejam realizadas revisões do planejamento, do mapa estratégico e do portfólio de projetos, adequando-os as novas realidades para que consigam alcançar a sua visão de futuro.

Como resultado da pesquisa, conclui-se que foi possível identificar ações e procedimentos que visam consolidar a implantação e execução da gestão estratégica de forma eficiente, firmando a necessidade de continuação mediante regulamentação das ações que vinculam e comprometem os ocupantes dos postos estratégicos. As edições de Resoluções que criam os comitês, as comissões e instituem programas permanentes, assim como a edição de Instrução Normativa que impõe o alinhamento de práticas que otimizem o aproveitamento dos recursos humanos e de materiais, reforçam a obrigatoriedade de execução atividades por elas determinadas. Tais documentos ratificam que a PGE-RS é instituição permanente, sendo suas atividades estratégicas independentes das relações de poder das pessoas que ocupam os respectivos postos, pois são inerentes a eles.

Apesar de ainda não terem conquistado autonomia administrativa, financeira e orçamentária para a gestão estratégica dos recursos, confirma-se que estão no caminho certo para serem reconhecidos pela excelência na atuação extrajudicial e judicial em defesa do interesse público, pois estão fortalecendo a institucionalização das atividades pertencentes ao planejamento estratégico, demonstrando que este deve ser visto como um plano institucional e não de governo.

REFERÊNCIAS

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 1, p. 102 a 122, 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9533/8585>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo** / Maria Sylvia Zanella Di Pietro. – 27. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, Alan Gabriel. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública**: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras / Alan Gabriel Fernandes. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1012/1/DISSERTACAO_Balanced%20Scorecard%20aplicado%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica....pdf>. Acesso em: 09 mar. 2015.

FREIRE, Elias Sampaio. **Direito administrativo: teoria e 1000 questões** / Elias Sampaio Freire - 4. ed. – Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006. Disponível em: <http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/647/1/Ghelman_2006.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2015.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2015.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adoção do Balanced Scorecard em organizações públicas**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/422_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.

GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein. **Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard***. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO2121.pdf>. Acesso em: 14 mar 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no ambiente de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno** / Odete Medauar. – 11. ed. rev. e atual. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional** / Alexandre de Moraes. – 15. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas 2013.

PGE-RS. Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul. **Home**. Disponível em: <<http://www.pge.rs.gov.br/>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

PRIETO, Vanderli Correia *et al.* Fatores críticos de sucesso na implementação do *balanced scorecard*. **Gestão & Produção**, v.13, n. 1, p. 81-92, jan-abr, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição Estadual do Rio Grande do Sul, de 3 de outubro de 1989**. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/>. Acesso em: 03 mar. 2015.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 42.819, de 14 de janeiro de 2004**. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=47211&hTexto=&Hid_IDNorma=47211>. Acesso em: 03 mar. 2015.

SILVA, Jorge Luis Terra da. **O princípio da eficiência como fator transformador**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

Disponível em:

<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000598469&loc=2008&l=c615926489385edd>>. Acesso em: 06 mar. 2015.

SILVEIRA, Adalberto Vasconcelos da. **Mapeamento de processos**: o princípio de uma reestruturação organizacional. Trabalho de conclusão do curso de Administração. - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, 2010.

Disponível em:

<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000752437&loc=2010&l=ffef247dcba94c66>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOSCANO, Thiago Coelho. **Fatores críticos de sucesso para implantação e uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da estratégia**: estudo de caso de duas empresas brasileiras, 2008. Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte, 2008.

Disponível em:

http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&coobra=147911

Acesso em: 15 mar. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO - RS, 01/01/2015, PÁG. 6.

6 DIÁRIO OFICIAL


Porto Alegre, quinta-feira, 1º de janeiro de 2015

2ª Edição

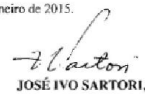
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **VOLMIR JOSE MIKI BREIER** para exercer o cargo de Secretário de Estado do Trabalho e do Desenvolvimento Social.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.

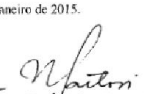
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **VICTOR HUGO ALVES DA SILVA** para exercer o cargo de Secretário de Estado da Cultura.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.

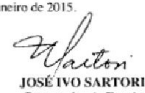
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **CRISTIANO ROBERTO TATSCH** para exercer o cargo de Secretário de Estado do Planejamento e Desenvolvimento Regional.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.

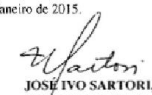
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **PEDRO BANDARRA WESTPHALEN** para exercer o cargo de Secretário de Estado dos Transportes e Mobilidade.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.

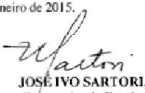
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **FÁBIO DE OLIVEIRA BRANCO** para exercer o cargo de Secretário de Estado do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.


O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **ANA MARIA PELLINI** para exercer o cargo de Secretária de Estado do Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.

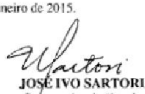
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o art. 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **LUCAS BELLO REDECKER** para exercer o cargo de Secretário de Estado de Minas e Energia.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.

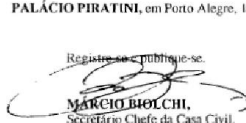


JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.

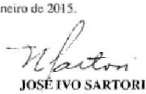
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso XIV, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **EUZÉBIO FERNANDO RUSCHEL** para exercer o cargo de Procurador-Geral do Estado.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.


O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **TARCISIO JOSÉ MINETTO** para exercer o cargo de Secretário de Estado do Desenvolvimento Rural e Cooperativismo.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.


O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o art. 82, inciso XIII, da Constituição Estadual, nomeia o Cel. **ALFEU FREITAS MOREIRA** para exercer o cargo de Comandante-Geral da Brigada Militar.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.



JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o artigo 82, inciso I, da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nomeia **JUVIR COSTELLA** para exercer o cargo de Secretário de Estado do Turismo, Esporte e Lazer.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.




JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.


O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e de conformidade com o art. 82, inciso XVIII, da Constituição Estadual, nomeia o Ten. Cel. **QUEM ALEXANDRE MARTINS DE LIMA** para exercer, interinamente, o cargo de Chefe da Casa Militar.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 1º de janeiro de 2015.

Registre-se e publique-se.



MÁRCIO BIONCHI,
Secretário Chefe da Casa Civil.



JOSÉ IVO SARTORI,
Governador do Estado.

ANEXO B – INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 21/2014 - PGE-RS



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 21/2014-PGE, DE 23 DE OUTUBRO DE 2014.

Dispõe sobre as boas práticas a serem observadas no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado no enfrentamento das demandas repetitivas.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 12, incisos I e XIX, da Lei Complementar nº 11.742, de 17 de janeiro de 2002, e

Considerando que demandas repetitivas são ações judiciais que versam sobre a mesma tese jurídica e que se referem a um determinado grupo da sociedade e/ou servidor(a) público(a), envolvendo questão jurídica pertinente a toda uma categoria de pessoas, estimando-se o ajuizamento de repetidas ações judiciais que não comportam a mesma atuação artesanal das demandas com teses jurídicas individualizadas ou diferenciadas;

Considerando que o enfrentamento de demandas repetitivas impõe o alinhamento de práticas que otimizem o aproveitamento dos recursos humanos e materiais disponíveis;

Considerando que a atuação judicial da PGE deve visar à eficiência, mediante padronização, racionalização e otimização da defesa, sendo necessária a normatização da forma de atuação e das rotinas de trabalho;

Considerando que o CPJ é o sistema de controle de processos judiciais e administrativos utilizado na PGE e que, ainda que se tenha de observar as especificidades de cada órgão de execução, algumas rotinas precisam ser adotadas como forma de conferir segurança aos dados extraídos para o desenvolvimento da atividade-fim da Instituição;

Considerando que a reprodução de demandas impõe ônus indevido ao erário, devendo ser combatida com eficiência;

Considerando que o módulo de peticionamento do CPJ proporciona a padronização e a atualização das minutas de petição utilizadas pelos órgãos de execução com funções especializadas em razão da matéria, bem como permite a extração dos dados cadastrados no sistema, a vinculação automática do documento e a contabilização da peça correspondente no VTJ, resolve:

1 6



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Art. 1º - Os processos judiciais que possuem partes representadas pela PGE deverão ser cadastrados no CPJ, com a inclusão da(s) tese(s) pertinente(s) e o registro das tramitações de autos, de notas de expediente e de documentos.

Art. 2º - Nas ações em que a parte representada pela PGE figurar no polo passivo, ressalvadas as hipóteses em que os dados estejam resguardados por sigilo, deverá ser:

I – procedida à digitalização e à vinculação ao processo no CPJ, no mínimo: da petição inicial, do mandado ou do termo de citação e de outros documentos essenciais à comprovação de eventual identidade de demandas (a exemplo de cálculos de liquidação e de atestados médicos);

II - realizada pesquisa de litispendência, completando-se as informações do cadastro no CPJ, assim como a documentação vinculada aos processos envolvendo uma mesma parte adversa, em especial quando:

a) não houver tese ou tese ativa vinculada, hipóteses em que deverá ser cadastrada a tese correspondente;

b) não houver registro do CPF da parte adversa, hipótese em que deverá ser este cadastrado;

c) os documentos essenciais à comprovação de eventual identidade de demandas (petição inicial, mandado ou termo de citação e outros) não estiverem anexados no CPJ, hipótese em que deverá ser procedida à digitalização e à vinculação ao processo de origem no CPJ;

d) não houver vinculação no CPJ dos processos de execução e/ou precatório ao processo de conhecimento, individual ou coletivo, hipótese em que se deverá ser providenciada a vinculação dos processos.

1

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'L' shape with a horizontal line extending to the right and a vertical line extending downwards from the bottom of the 'L'.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Parágrafo único - As cópias necessárias para atendimento ao disposto na alínea “c” do inciso II deverão ser obtidas no expediente administrativo correspondente ou nos autos judiciais, ainda que arquivados.

Art. 3º - O módulo de peticionamento pelo CPJ deverá ser utilizado para a elaboração de ofícios, memorandos e petições, em especial em demandas repetitivas e de menor complexidade, verificando-se, previamente, se já há minuta de petição da tese correspondente desenvolvida pelo órgão de execução com funções especializadas em razão da matéria.

Art. 4º – Os órgãos de execução deverão estabelecer, previamente, rotinas de:

I – trabalho, padronizadas por área de atuação/atribuição, com a distribuição de tarefas entre os(as) Assessores(as) Jurídicos(as) e/ou Agentes Administrativos(as), em especial quanto à: pesquisa de litispendência, análise de notas de expediente, triagem de autos judiciais, assim como elaboração de minutas de peças processuais padronizadas e de menor complexidade, de ofícios e de memorandos, inclusive para a perícia;

II - triagem inicial dos processos, a ser executada por Assessores(as) Jurídicos(as) e/ou Agentes Administrativos(as), com a separação por tese e/ou momento processual (contestação, recurso, andamento);

III - análise do trânsito em julgado dos processos envolvendo parte representada pela PGE, com a adoção das providências pertinentes em caso de procedência ou de improcedência, com a comunicação aos órgãos competentes nas hipóteses de revogação de liminar, observando-se a Ordem de Serviço 32/2014;

IV - controle de liminares para cumprimento, interposição de recurso ou cientificação do órgão pertinente acerca da revogação;

V - comparecimento periódico dos(as) Procuradores(as) do Estado nas Varas das Comarcas com grande volume de demandas repetitivas para:

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'L' shape with a vertical line extending downwards from the top left and a horizontal line extending to the right from the top.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

a) evitar a carga desnecessária de processos, efetuando-se manifestação judicial no próprio cartório;

b) em conjunto com o Magistrado respectivo, definir estratégia de atuação judicial ou estabelecer fluxos de trabalho.

VI - acompanhamento de julgamentos nos Tribunais e nas Turmas Recursais, bem como de audiência com os julgadores após a definição da estratégia judicial estabelecida pelo órgão de execução.

§ 1º - As rotinas deverão ser aplicadas, no que couber, aos precatórios.

§ 2º - Os critérios para elaboração de minutas de peças processuais para os casos padronizados e/ou de menor complexidade deverão ser definidos pelos(as) Procuradores(as) do Estado.

Art. 5º - Nas demandas em que há dispensa de defesa de mérito com autorização para conciliação, na primeira oportunidade até a sentença, deverá ser apresentada proposta de acordo com o valor devido, com as ressalvas e nos termos das autorizações deferidas pelo Gabinete da PGE.

§ 1º - Caso não tenha sido proposto acordo na fase de conhecimento, quando do trânsito em julgado, deverão ser apresentados os cálculos do valor devido para "execução invertida".

§ 2º - A intimação para apresentação de proposta de acordo nos processos ainda não sentenciados, ou, após o trânsito em julgado, para apresentação de cálculos para "execução invertida", deverá ser gerenciada junto aos órgãos julgadores.

Art. 6º - Os órgãos de execução deverão se organizar, na medida do possível, buscando a especialização por tese e/ou natureza de atuação dos Procuradores(as) do Estado, Assessores(as) Jurídicos(as) e Assessores(as) Contadores(as).

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'L' shape with a horizontal line extending to the right.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Art. 7º - O cumprimento dos dispositivos da presente Instrução Normativa será considerado na alocação de recursos humanos nos órgãos de execução da PGE.

Parágrafo único - A impossibilidade de cumprimento de quaisquer dos dispositivos do presente instrumento deverá ser justificada ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Institucionais e à Corregedoria-Geral.

Art. 9º - Os casos omissos serão dirimidos pelo Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas da PGE.

Art. 10º - Esta Instrução Normativa entra em vigor na data da sua expedição.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Henrique Kaipper'.

Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

ANEXO C – ORDEM DE SERVIÇO Nº 29/2014 – PGE-RS

ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

ANEXO I**ORDEM DE SERVIÇO Nº 29/2014 – PGE**

Revisada pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE, de 24/12/2014.

Regula o fluxo de comunicações nos casos em que houver a definição inicial ou a alteração de exercício no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado, bem como nos casos de designação ou dispensa de funções gratificadas de Procuradores e Procuradoras do Estado.

O Procurador-Geral do Estado do Rio Grande do Sul, no uso de suas atribuições legais,

Considerando a necessidade de estabelecer o fluxo de comunicações nos casos de alteração ou definição inicial de exercício de Procuradores e Procuradoras, bem como nos casos de designação ou dispensa de funções gratificadas;

Considerando a necessidade de otimizar o procedimento administrativo a ser observado nos casos de alteração ou definição inicial de lotação ou exercício, a fim de possibilitar ao Procurador ou à Procuradora o imediato acesso às ferramentas necessárias ao desenvolvimento de suas atividades;

Considerando que a padronização de rotinas contribui para o adequado aproveitamento dos recursos disponíveis e para a melhor organização institucional;

Considerando, ainda, o disposto no art. 17, V, da Lei Complementar nº 11.742, de 17 de janeiro de 2002, e no art. 6º, IV, da Portaria nº 205, de 13 de maio de 2013;

Determina:



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

Art. 1º – A definição inicial ou a alteração de exercício que importe troca de Unidade, assim como a designação ou a dispensa de função gratificada de Procurador ou Procuradora, após determinação do(a) Procurador(a)-Geral, deverão ser executadas pelo(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Institucionais, o(a) qual deverá orientar, quando for o caso, a elaboração de portaria junto à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração e comunicar, por meio eletrônico, ao Procurador ou à Procuradora, às Coordenações envolvidas, à Corregedoria-Geral (cor-sec@pge.rs.gov.br) e à Assessoria Administrativa do Gabinete (gab-aa@pge.rs.gov.br), registrando as datas das movimentações.

Parágrafo único – Visando às providências previstas no *caput*, em se tratando de movimentações que envolvam as Procuradorias Regionais, a Coordenação da Procuradoria do Interior deverá informar as respectivas datas ao Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais.

Art. 2º – Caberá à Assessoria Administrativa do Gabinete:

I – providenciar o mapa das movimentações dos Procuradores e das Procuradoras, que será disponibilizado ao Gabinete, à Corregedoria-Geral e ao Departamento de Administração;

II – comunicar, por meio eletrônico, à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br), à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas (da-erh@pge.rs.gov.br), à Equipe de Concursos e Seleção (da-ecs@pge.rs.gov.br), à Equipe de Manutenção (da-manut@pge.rs.gov.br) e à Equipe de Patrimônio e Material (da-epm@pge.rs.gov.br) do Departamento de Administração e, ainda, nos casos de designação ou dispensa de função gratificada, à Seção de Remuneração da Equipe de Gestão de Pessoas (da-epp@pge.rs.gov.br) do Departamento de Administração. *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Art. 3º – Caberá ao órgão de destino:



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

I – informar, por meio eletrônico, à Corregedoria-Geral (cor-sec@pge.rs.gov.br) a Equipe e o Núcleo de atuação ao qual estará vinculado ou vinculada o Procurador ou a Procuradora;

II – indicar à Assessoria de Informática as permissões e os acessos a sistemas necessários ao desempenho das funções, providenciando formulário próprio para a disponibilização de sistema ou a validação de acesso já existente;

III – indicar à Seção de Remuneração da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração, se for o caso, a necessidade de acesso ao Sistema RHE e RHE-Hist, providenciando formulário próprio para a disponibilização do sistema ou a validação de acesso já existente;

IV – informar, por meio eletrônico, à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração (da-erh@pge.rs.gov.br) e à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br) a Equipe à qual estará vinculado ou vinculada o Procurador ou a Procuradora;

V – indicar, por meio eletrônico, à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br) a necessidade de inclusão da restrição de acesso à pasta respectiva, conforme a função a ser desempenhada, bem como o número de telefone na Unidade para contato do Procurador ou da Procuradora e a necessidade de cadastro em sistemas de processos judiciais eletrônicos. *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Art. 4º – Caberá ao órgão de origem informar, por meio eletrônico, à Assessoria de Informática(sistemas@pge.rs.gov.br) acerca da necessidade de manutenção de cópia da pasta e de adequação das permissões de acesso à rede.

Art. 5º – À Corregedoria-Geral incumbirá:

I – uma vez definido pelo órgão de execução de destino, fazer o registro do Núcleo de Competência no CPJ, disponibilizar a pasta da Corregedoria no local adequado; e



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

II – atualizar o exercício no sítio da Procuradoria-Geral e no mapa de lotação dos Procuradores e das Procuradoras mantido pelo Órgão.

Art. 6º – O Procurador ou a Procuradora deverá: *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

I – proceder, se for o caso, à devolução dos equipamentos como telefone celular, notebook, modem, entre outros, colocados à sua disposição em razão da função e/ou local de exercício, providenciando junto à Equipe de Patrimônio e Material do Departamento de Administração a atualização ou a baixa do termo de carga mediante termo de devolução; *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

II – nos casos de dispensa de função gratificada, comunicar, por meio eletrônico, à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br) a necessidade de manutenção da restrição de acesso às pastas, ainda que parcial. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Art. 7º – A Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração deverá efetuar os registros funcionais pertinentes nos bancos de dados sob sua responsabilidade.

Art. 7º-A – Nos casos de designação e de dispensa de função gratificada, a Equipe de Concursos e Seleção do Departamento de Administração deverá providenciar, se for o caso: *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

I – junto à Comissão de Estágio Probatório dos Servidores, a atualização da chefia responsável pela avaliação do estágio probatório dos(as) Servidores(as); *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

II – junto à Comissão Permanente de Avaliação e de Promoções, a atualização da chefia responsável pela avaliação de desempenho para promoção por merecimento dos(as) Servidores(as). *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

Art. 8º – Nos casos de designação e dispensa de função gratificada, a Seção de Remuneração da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração deverá efetuar os registros pertinentes junto ao sistema RHE.

Art. 9º – A Assessoria de Informática deverá providenciar:

I – a disponibilização de computador, caso necessário;

II – a adequação do perfil na rede PGE, bem como no CPJ, Expresso, IMS (SPI), Orquestra, SDA e outros;

III – uma vez informada, a inclusão, a manutenção ou a retirada de restrição de acesso às pastas, bem como a manutenção de cópia da pasta e a adequação das permissões de acesso à rede;

IV – a atualização da lista telefônica e do link das Procuradorias Regionais disponibilizados na *intranet*;

V – junto ao(s)(a)(as) respectivo(s)(a)(as) gestor(es)(as) do(s) sistema(s) de processos judiciais eletrônicos, uma vez indicado pelo órgão de destino, o cadastro do Procurador ou da Procuradora. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Parágrafo único – Para atendimento ao disposto no inciso V, a Assessoria de Informática deverá centralizar as informações sobre os(as) gestores(as) de processos judiciais eletrônicos, mantendo relação atualizada com os(as) respectivos(as) responsáveis. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Art. 10 – A Equipe de Manutenção do Departamento de Administração deverá, conforme o mapa das movimentações dos Procuradores e das Procuradoras e a orientação da Direção do Departamento de Administração:



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

I – verificar, junto ao órgão de destino e à Assessoria de Informática, a necessidade de reestruturação física, lógica e elétrica do espaço e de troca ou disponibilização de mobiliário;

II – diligenciar junto à Equipe de Patrimônio do Departamento de Administração para providenciar o mobiliário necessário e, junto à Equipe de Transportes, para viabilizar a efetiva reestruturação física do espaço no órgão de execução de destino.

Art. 10-A – A Equipe de Patrimônio e Material do Departamento de Administração deverá: *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

I – fazer a gestão dos equipamentos que são disponibilizados diretamente aos Procuradores e às Procuradoras, como telefone celular, notebook e modem, mantendo atualizados os registros de carga, responsáveis e lotação; *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

II – verificar, uma vez cientificada da alteração de exercício ou da dispensa de função gratificada, a necessidade de atualização ou baixa do termo de carga de equipamentos colocados à disposição do Procurador ou da Procuradora, providenciando o respectivo termo de devolução, se for o caso. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Art. 11 – A alteração de Equipe, Seção ou Núcleo ao qual está vinculado o Procurador ou a Procuradora dentro de uma mesma Unidade será determinada pela respectiva Coordenação, após prévia consulta à Corregedoria-Geral nas hipóteses em que implique alteração do número de Procuradores atuantes nos Núcleos de Competência da Equipe/Seção.

Art. 12 – Nos casos de alteração de Equipe, Seção ou Núcleo ao qual está vinculado o Procurador ou a Procuradora dentro de uma mesma Unidade, tão logo definido o início do exercício, a Coordenação respectiva deverá providenciar:



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

I – a cientificação, por meio eletrônico, do Procurador ou da Procuradora, bem como da Corregedoria-Geral (cor-sec@pge.rs.gov.br) e do Gabinete do Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais (gab-pgaai@pge.rs.gov.br);

II – a indicação, à Assessoria de Informática e à Seção de Remuneração da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração, das permissões e dos acessos a sistemas necessários ao desempenho das funções, providenciando formulário próprio para a disponibilização de sistema ou a validação de acesso já existente;

III – a comunicação, por meio eletrônico, à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas (da-erh@pge.rs.gov.br), à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br), à Equipe de Concursos e Seleção (da-ecs@pge.rs.gov.br), à Equipe de Manutenção (da-manut@pge.rs.gov.br) e à Equipe de Patrimônio e Material (da-epm@pge.rs.gov.br) do Departamento de Administração. *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Parágrafo único – Aplicam-se aos setores indicados nos incisos I, II e III deste artigo, no que couber, o disposto nos artigos 5º, 6º, 7º, 7 -A, 8º, 9º, 10 e 10-A desta Ordem de Serviço. *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Art. 13 – Nos casos de vacância, a Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração deverá comunicá-la, por meio eletrônico:

I – à Corregedoria-Geral (cor-sec@pge.rs.gov.br), que deverá fazer os registros pertinentes quanto ao Núcleo de Competência ao qual se encontrava vinculado o Procurador ou a Procuradora no CPJ e a atualização do exercício no sítio da Procuradoria-Geral;

II – aos(às) gestores(as) de processos judiciais eletrônicos, que deverão providenciar as exclusões, as alterações e os substabelecimentos nos sistemas, observando que, nos casos em que há vinculação do(a) usuário(a) ao processo, deve ser providenciada, como medida prévia à exclusão, a atribuição de



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

um(a) usuário(a) ativo(a) aos processos; *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

III – à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br), que deverá adotar as providências para exclusão dos acessos aos sistemas e para atualização da lista telefônica, bem como da *intranet*;

IV – à Equipe de Manutenção do Departamento de Administração (da-manut@pge.rs.gov.br) que, se for o caso, conforme orientação da Direção do Departamento de Administração, deverá providenciar o deslocamento do mobiliário;

V – à Assessoria Administrativa do Gabinete (gab-aa@pge.rs.gov.br), que deverá providenciar a atualização do mapa das movimentações dos Procuradores e das Procuradoras;

VI - à Equipe de Patrimônio e Material (da-epm@pge.rs.gov.br) do Departamento de Administração que deverá providenciar, se for o caso, o recolhimento dos equipamentos como telefone celular, notebook, modem, entre outros, colocados à disposição do Procurador ou da Procuradora em razão da função e/ou do local de exercício, com a respectiva baixa do termo de carga e adoção das demais providências cabíveis; *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

VII – à Equipe de Concursos e Seleção do Departamento de Administração (da-ecs@pge.rs.gov.br), que deverá providenciar, se for o caso, junto à Comissão de Estágio Probatório dos Servidores e junto à Comissão Permanente de Avaliação e de Promoções, a atualização da chefia responsável pelas avaliações respectivas. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

§ 1º – Para atendimento ao disposto no inciso II, a Assessoria de Informática deverá fornecer à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração a relação dos(as) gestores(as) dos sistemas de processos judiciais eletrônicos de que trata o parágrafo único do art. 9º, atualizando as informações sempre que houver a inclusão de um novo sistema ou a indicação ou substituição do(a) responsável. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

§ 2º - Aplica-se à vacância o disposto no art. 6º, I, desta Ordem de Serviço. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 05/2014 – PGE)*

Art. 14 – Esta ordem de serviço entra em vigor na data da sua publicação.

Porto Alegre, 1º de setembro de 2014.

Carlos Henrique Kaipper
Procurador-Geral do Estado.

ANEXO D – ORDEM DE SERVIÇO Nº 30/2014 – PGE-RS

ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

ANEXO I**ORDEM DE SERVIÇO Nº 30/2014 – PGE**

Revisada pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE, de 24/12/2014.

Regula o fluxo de comunicações nos casos em que houver definição inicial ou alteração de exercício no âmbito da Procuradoria-Geraldo Estado, bem como nos casos de designação ou dispensa de Funções Gratificadas de Servidores e Servidoras do quadro de pessoal dos serviços auxiliares.

O **Procurador-Geral do Estado do Rio Grande do Sul**, no uso de suas atribuições legais,

Considerando a necessidade de estabelecer o fluxo de comunicações nos casos em que houver alteração ou definição inicial de exercício, bem como nos casos de designação ou dispensa de Funções Gratificadas de Servidores e Servidoras do quadro de pessoal dos serviços auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado;

Considerando a necessidade de otimizar o procedimento administrativo a ser observado nos casos de alteração ou definição inicial de exercício, a fim de possibilitar ao Servidor ou à Servidora o imediato acesso às ferramentas necessárias ao desenvolvimento de suas atividades;

Considerando que a padronização de rotinas contribui para o adequado aproveitamento dos recursos disponíveis e para a melhor organização institucional;

Considerando, ainda, o disposto no artigo 16, VII, da Lei Complementar nº 11.742, de 17 de janeiro de 2002, e no artigo 4º, X, da Portaria nº 205, de 13 de maio de 2013;

Determina:



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

Art. 1º – A definição inicial ou a alteração de exercício que importe troca de Unidade, assim como a designação ou a dispensa de função gratificada de Servidores e Servidoras do quadro de pessoal dos serviços auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado deverão ser estabelecidas pelo(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos, que, tão logo definido o início do exercício, deverá comunicar, por meio eletrônico, ao Servidor ou à Servidora, às Coordenações envolvidas e à Assessoria Administrativa do Gabinete (gab-aa@pge.rs.gov.br), registrando as datas das movimentações.

Art. 2º – Caberá à Assessoria Administrativa do Gabinete:

I – providenciar o mapa das movimentações dos Servidores e das Servidoras, que será disponibilizado ao Gabinete, à Corregedoria-Geral e ao Departamento de Administração;

II – comunicar, por meio eletrônico, à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br), à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas (da-erh@pge.rs.gov.br), à Equipe de Concursos e Seleção (da-ecs@pge.rs.gov.br), à Equipe de Manutenção (da-manut@pge.rs.gov.br) e à Equipe de Patrimônio e Material (da-epm@pge.rs.gov.br) do Departamento de Administração e, ainda, nos casos de designação ou dispensa de função gratificada, à Seção de Remuneração da Equipe de Gestão de Pessoas (da-epp@pge.rs.gov.br) do Departamento de Administração. *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

Art. 3º – Caberá ao órgão de destino indicar:

I – à Assessoria de Informática as permissões e os acessos a sistemas necessários ao desempenho das funções, providenciando o formulário próprio para a disponibilização do sistema ou a validação de acesso já existente;

II – à Seção de Remuneração da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração, se for o caso, a necessidade de acesso ao Sistema RHE e RHE-Hist, providenciando formulário próprio para a disponibilização do sistema ou a validação de acesso já existente;



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

III – por meio eletrônico, à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração (da-erh@pge.rs.gov.br) e à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rsd.gov.br) a Equipe à qual estará vinculado ou vinculada o Servidor ou a Servidora;

IV – por meio eletrônico, à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br) a necessidade de inclusão da restrição de acesso à pasta respectiva, conforme a função a ser desempenhada, bem como o número de telefone na Unidade para contato do Servidor ou da Servidora e a necessidade de cadastro em sistemas de processos judiciais eletrônicos. *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

Art. 4º – Caberá ao órgão de origem informar, por meio eletrônico, à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br) acerca da necessidade de manutenção de cópia da pasta e de adequação das permissões de acesso à rede.

Art. 5º – O Servidor ou a Servidora deverá: *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

I – proceder à devolução dos equipamentos como telefone celular, notebook, modem, entre outros, colocados à sua disposição em razão da função e/ou local de exercício, providenciando junto à Equipe de Patrimônio e Material do Departamento de Administração a atualização ou baixa do termo de carga mediante termo de devolução, se for o caso; *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

II – nos casos de dispensa de função gratificada, comunicar, por meio eletrônico, à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br) a necessidade de manutenção da restrição de acesso às pastas, ainda que parcial. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

Art. 5º-A – A Equipe de Concursos e Seleção do Departamento de Administração deverá providenciar: *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

I – junto à Comissão de Estágio Probatório dos Servidores, em se tratando de movimentação envolvendo Servidor ou Servidora em estágio probatório, a atualização da chefia responsável pela avaliação respectiva; *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

II – junto à Comissão Permanente de Avaliação e de Promoções, a atualização da chefia responsável pela avaliação de desempenho para promoção por merecimento dos Servidores e das Servidoras. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE);*

Art. 6º – A Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração deverá providenciar:

I – a elaboração de portaria;

II – os registros funcionais pertinentes nos bancos de dados sob sua responsabilidade;

III – a definição do local de registro no sistema do Ponto Eletrônico.

Art. 7º – Nos casos de designação e dispensa de função gratificada, a Seção de Remuneração da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração deverá efetuar os registros pertinentes junto ao sistema RHE.

Art. 8º – A Assessoria de Informática deverá providenciar:

I – a disponibilização de computador, caso necessário;

II – a adoção das providências para adequação de perfil na rede PGE, bem como no CPJ, Expresso, IMS (SPI), Orquestra, SDA e outros;

III – uma vez informada, a inclusão, a manutenção ou a retirada de restrição de acesso às pastas, bem como a manutenção de cópia da pasta;



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

IV – após o encaminhamento de formulário próprio contendo a definição das permissões, o acesso do Servidor ou da Servidora aos sistemas indicados, cessando as permissões não revalidadas; e

V – a atualização na lista telefônica disponibilizada na intranet;

VI - junto ao(s)(a)(as) respectivo(s)(a)(as) gestor(es)(a)(as) do(s) sistema(s) de processos judiciais eletrônicos, uma vez indicado pelo órgão de destino, o cadastro do Servidor ou da Servidora. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

Parágrafo único – Para atendimento ao disposto no inciso VI, a Assessoria de Informática deverá centralizar as informações sobre os(as) gestores(as) de processos judiciais eletrônicos, mantendo relação atualizada com os(as) respectivos(as) responsáveis. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

Art. 9º – A Equipe de Manutenção do Departamento de Administração deverá, conforme o mapa das movimentações dos Servidores e das Servidoras e a orientação da Direção do Departamento de Administração:

I – verificar, junto ao órgão de destino e à Assessoria de Informática, a necessidade de reestruturação física, lógica e elétrica do espaço e de troca ou disponibilização de mobiliário;

II – diligenciar junto à Equipe de Patrimônio do Departamento de Administração para providenciar o mobiliário necessário e, junto à Equipe de Transportes, para viabilizar a efetiva reestruturação física do espaço no órgão de execução de destino.

Art. 9º-A – A Equipe de Patrimônio e Material do Departamento de Administração deverá: *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

I – fazer a gestão dos equipamentos que são disponibilizados diretamente aos Servidores e às Servidoras como telefone celular, notebook e modem, mantendo atualizados os registros de carga, de responsáveis e de local de exercício; *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

II – verificar, uma vez cientificada da alteração de exercício ou da dispensa de função gratificada, a necessidade de atualização ou baixa do termo de carga de equipamentos colocados à disposição do Servidor ou da Servidora, providenciando o respectivo termo de devolução, se for o caso. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

Art. 10 – A alteração de Equipe e Seção ao qual está vinculado o Servidor ou a Servidora dentro de uma mesma Unidade será determinada pela respectiva Coordenação, que, tão logo definido o início do exercício, deverá providenciar:

I – a cientificação, por meio eletrônico, do Servidor ou da Servidora e da Chefia imediata, se for o caso;

II – a indicação, à Assessoria de Informática e à Seção de Remuneração da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração, das permissões e dos acessos a sistemas necessários ao desempenho das funções, providenciando o formulário próprio para a disponibilização do sistema ou a validação do acesso já existente;

III – a comunicação, por meio eletrônico, à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas (da-erh@pge.rs.gov.br), à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br), à Equipe de Concursos e Seleção (da-ecs@pge.rs.gov.br), à Equipe de Manutenção (da-manut@pge.rs.gov.br) e à Equipe de Patrimônio e Material (da-epm@pge.rs.gov.br) do Departamento de Administração. *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

Parágrafo único – Aplicam-se aos setores indicados nos incisos I, II e III deste artigo, no que couber, o disposto nos artigos 5º, 5º-A, 6º, 7º, 8º, 9º e 9º-A desta Ordem de Serviço. *(Alterado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

Art. 11– Nos casos de vacância, a Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração deverá comunicá-la, por meio eletrônico:

I – à Assessoria de Informática (sistemas@pge.rs.gov.br), que deverá adotar as providências para exclusão dos acessos aos sistemas e para atualização da lista telefônica, bem como da intranet;

II – à Equipe de Manutenção do Departamento de Administração (da-manut@pge.rs.gov.br) que, se for caso, conforme orientação da Direção do Departamento de Administração, deverá providenciar o deslocamento do mobiliário;

III – à Assessoria Administrativa do Gabinete (gab-aa@pge.rs.gov.br), que deverá providenciar a atualização do mapa das movimentações dos Servidores e das Servidoras;

IV – à Equipe de Patrimônio e Material (da-epm@pge.rs.gov.br) do Departamento de Administração que deverá providenciar, se for o caso, o recolhimento dos equipamentos como telefone celular, notebook, modem, entre outros, colocados à disposição do Servidor ou da Servidora em razão da função e/ou do local de exercício, com a respectiva baixa do termo de carga e a adoção das demais providências cabíveis; *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

V – aos(às) gestores(as) de processos judiciais eletrônicos, que deverão providenciar as exclusões, as alterações e os substabelecimentos nos sistemas, observando que, nos casos em que há vinculação do(a) usuário(a) ao processo, deve ser providenciada, como medida prévia à exclusão, a atribuição de um(a) usuário(a) ativo(a) aos processos; *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

VI – à Equipe de Concursos e Seleção do Departamento de Administração (da-ecs@pge.rs.gov.br), que deverá providenciar os registros pertinentes junto à Comissão de Estágio Probatório, em se tratando de Servidor ou de Servidora



ESTADODORIOGRANDEDOSUL
PROCURADORIA-GERALDOESTADO

estagiário(a), e junto à Comissão Permanente de Avaliação e de Promoções;
(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)

§ 1º – Para atendimento ao disposto no inciso V, a Assessoria de Informática deverá fornecer à Seção de Pessoal da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração a relação dos(as) gestores(as) dos sistemas de processos judiciais eletrônicos de que trata o parágrafo único do art. 8º, atualizando as informações sempre que houver a inclusão de um novo sistema ou a indicação ou substituição do(a) responsável. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

§ 2º - Aplica-se à vacância o disposto no art. 5º, I, desta Ordem de Serviço. *(Adicionado pela Ordem de Serviço de Revisão nº 06/2014 – PGE)*

Art. 12 – Esta ordem de serviço entra em vigor na data da sua publicação.

Porto Alegre, 1º de setembro de 2014.

Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

ANEXO E – PORTARIA Nº 646/2013 – PGE-RS

PORTARIA N.º 646, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2013.

Cria, no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado, o Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas e dá outras providências.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso de suas atribuições e considerando o disposto no artigo 12, I, da Lei Complementar no 11.742, de 17 de janeiro de 2002;

Considerando o decidido na 3ª Reunião de Gestão Estratégica acerca do Objetivo Estratégico nº 4 - "Ser efetivo na defesa dos interesses do Estado no âmbito judicial e otimizar a atuação sobre os processos de demandas repetitivas";

Considerando o crescente ingresso de demandas repetitivas e a necessidade de atendê-las de forma eficiente e com qualidade;

Considerando a necessidade de buscar soluções para a otimização do tempo e dos recursos empregados para se fazer o correto enfrentamento do grande número de ações já existentes;

Considerando a necessidade de definir estratégias com o escopo de evitar o surgimento de novas demandas repetitivas;

RESOLVE:

Art. 1º - Fica instituído, no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado, o Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas, como órgão permanente de apoio e orientação ao Gabinete do Procurador-Geral do Estado na elaboração da política institucional de enfrentamento e prevenção de demandas repetitivas.

Parágrafo único - Consideram-se demandas repetitivas, para os fins do disposto nesta Portaria, as teses jurídicas que, independentemente da complexidade de seu suporte fático, gerem ou tenham potencial de gerar múltiplas ações judiciais, coletivas ou individuais, de conhecimento ou de execução, contra os entes públicos estaduais.

Art. 2º - Competirá ao Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas:

I - orientar a atuação institucional de enfrentamento e prevenção de demandas repetitivas, visando à uniformização da atuação judicial, bem como à otimização dos fluxos de trabalho e à racionalização do uso dos recursos materiais e humanos;

II - identificar potenciais demandas repetitivas e propor ações para a sua prevenção ou enfrentamento, sem prejuízo dos encaminhamentos feitos pelos demais Órgãos de Execução da Procuradoria-Geral do Estado;

III - elaborar minutas de atos normativos e propor o seu encaminhamento às autoridades competentes, sempre que necessário para o enfrentamento racional ou a prevenção de demandas repetitivas;

IV - propor o ajuizamento de Ação Civil Pública ou outra medida judicial, em face de pessoas jurídicas de direito privado, para prevenir ou enfrentar a potencial multiplicação de demandas judiciais dirigidas contra os entes públicos estaduais;

V - propor a expedição de atos normativos aos órgãos de execução, bem como a edição de súmulas para orientar e uniformizar a atuação judicial e consultiva da Procuradoria-Geral do Estado, sempre que necessário para o enfrentamento racional ou a prevenção de demandas repetitivas;

VI - propor a criação ou aquisição de software ou hardware destinados a aperfeiçoar a prevenção ou o enfrentamento de demandas repetitivas pela Procuradoria-Geral do Estado;

VII - propor modificações ou a criação de ferramentas nos sistemas de informática da Procuradoria-Geral do Estado para o aperfeiçoamento da prevenção ou do enfrentamento de demandas repetitivas;

VIII - propor a realização de convênios com Instituições Públicas ou privadas para aperfeiçoar a prevenção ou o enfrentamento de demandas repetitivas pela Procuradoria-Geral do Estado;

IX - propor o encaminhamento de representação, sugestão ou demanda às Comissões Mistas do Poder Judiciário, ao Ministério Público, à Defensoria Pública ou à Ordem dos Advogados do Brasil, sempre que necessário para o enfrentamento racional ou a prevenção de demandas repetitivas;

X - fazer recomendações aos Órgãos de Execução da Procuradoria-Geral do Estado para a melhor distribuição e aproveitamento de recursos humanos e materiais para o enfrentamento das demandas repetitivas;

XI - fazer recomendações aos Órgãos de Execução da Procuradoria-Geral do Estado para a adoção de medidas necessárias para o enfrentamento racional das demandas repetitivas;

XII - zelar pelo cumprimento de suas recomendações, podendo, para tanto, representar diretamente aos Órgãos de Direção Superior da Procuradoria-Geral do Estado;

XIII - representar diretamente à Corregedoria Geral da Procuradoria-Geral do Estado quando verificar, no âmbito de sua atuação, o descumprimento das normas legais e regulamentares;

XIV - executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas ou delegadas.

§ 1º - As proposições constantes dos incisos II a V deste artigo serão dirigidas ao Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Jurídicos.

§ 2º - As proposições constantes dos incisos VI e VII deste artigo serão dirigidas ao Comitê Gestor de Informática.

§ 3º - As proposições constantes dos incisos VIII e IX deste artigo serão dirigidas ao Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais.

Art. 3º - O Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas será presidido pelo Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Jurídicos e, nos seus impedimentos ou afastamentos eventuais, por seu substituto legal, os quais o integrarão como membros natos.

Art. 4º - Os demais integrantes do Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas serão designados por ato do Procurador-Geral do Estado, sendo pelo menos um representante da Corregedoria-Geral, um da Procuradoria de Pessoal, um da Procuradoria do Domínio Público Estadual, um da Procuradoria de Precatórios e RPs, um da Procuradoria de Liquidações e Execuções, um da Procuradoria Previdenciária, um da Procuradoria junto aos Tribunais Superiores, um da Procuradoria do Interior e dois representantes em exercício em distintas Procuradorias Regionais do Interior do Estado.

Art. 5º - Os expedientes administrativos submetidos à análise do Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas serão distribuídos, por ato de seu Presidente, a um relator designado dentre os seus integrantes.

Art. 6º - Os Procuradores do Estado poderão propor ao Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas a análise de sugestões para o aperfeiçoamento da política institucional de enfrentamento das demandas repetitivas.

Art. 7º - Enquanto estiver em andamento o Projeto de Enfrentamento de Demandas Repetitivas do Planejamento Estratégico da Procuradoria-Geral do Estado, integrarão o Comitê de Gestão e Prevenção de Demandas Repetitivas os Procuradores do Estado que estiverem na gerência do Projeto, bem como aqueles que sejam responsáveis por atividades do Projeto.

Art. 8º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Registre-se e publique-se.

Fernanda Foernges Mentz,
Diretora do Departamento de Administração.

ANEXO F – RESOLUÇÃO Nº 74/2014 – PGE-RS

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

RESOLUÇÃO N.º 74, DE 08 DE OUTUBRO DE 2014.

Dispõe sobre o Comitê de Gestão Estratégica da Procuradoria-Geral do Estado e dá outras providências.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso das atribuições que lhe confere o inciso I do artigo 12 da Lei Complementar Estadual n.º 11.742/2002,

CONSIDERANDO a necessidade de garantir a execução do modelo de gestão estratégica implantado na PGE-RS;

CONSIDERANDO a importância da definição das diretrizes de planejamento e gestão estratégica da PGE-RS,

RESOLVE:

Art. 1º - Fica constituído o Comitê de Gestão Estratégica da Procuradoria-Geral do Estado, com a seguinte composição:

- I** - o Procurador-Geral do Estado;
- II** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Jurídicos;
- III** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Administrativos;
- IV** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais;
- V** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Jurídicos Substituto;
- VI** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Administrativos Substituto;
- VII** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais Substituto;
- VIII** - o Corregedor-Geral;
- IX** - o Coordenador da Procuradoria do Interior;

14



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

X - o Supervisor do Escritório de Gestão Estratégica e Projetos; e

XI - os demais Procuradores do Estado ou servidores responsáveis por objetivos estratégicos.

Art. 2º - Compete ao Comitê definir as diretrizes de planejamento e gestão estratégica da PGE-RS.

Art. 3º - O Comitê será presidido pelo Procurador-Geral do Estado, a quem incumbirá convocar os respectivos membros às Reuniões de Gestão Estratégica (RGEs), observando o seguinte:

I – as RGEs serão realizadas com periodicidade de no máximo 3 (três) meses; e

II – a convocação às reuniões ocorrerá com antecedência de 7 (sete) dias da data prevista para sua realização.

Art. 4º - Compete aos membros do Comitê:

I - participar das RGEs para acompanhamento do processo de execução da estratégia, tendo como elemento o mapa estratégico, análise do ambiente externo e interno, objetivos, metas, projetos e ações estratégicas, além de promover ajustes e medidas necessárias à melhoria do desempenho;

II – propor, aprovar e autorizar alterações nos indicadores e metas, assegurando sua adequação e suficiência para o alcance dos objetivos estratégicos da PGE-RS, a fim de prover a Gestão Estratégica de dinamismo e de agilidade para se adaptar aos contextos emergentes;

III - propor alteração, substituição ou encerramento de projetos e iniciativas estratégicas;

IV – deliberar sobre aspectos relacionados ao cronograma das RGEs e atos administrativos do EGEP para execução da estratégia;

V – definir responsabilidades para realização dos planos de ação para realinhamento da estratégia da PGE;

VI – promover, anualmente, revisões dos objetivos estratégicos subsidiado pela análise do ambiente interno e externo e revisar, a cada 3 (três) anos, o plano estratégico; e

VII – comunicar as ações tomadas na RGE para suas equipes e apresentar o desempenho dos objetivos sob sua responsabilidade, esclarecendo dúvidas sobre as análises e reforçando suas recomendações.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Art. 5º - As decisões do Comitê serão sempre proferidas em colegiado, observando-se quorum de maioria simples, e registradas em ata.

Parágrafo único. Caberá ao Procurador-Geral do Estado o voto de qualidade, em caso de empate.

Art. 6º - Compete ao Escritório de Gestão Estratégica e Projetos:

I - secretariar as RGEs e elaborar as respectivas atas;

II – encaminhar as atas das RGEs, após aprovação, aos membros do Comitê;


III - comunicar o resumo das deliberações tomadas na RGE; e

IV – apresentar os novos projetos aprovados, alterados e cancelados pelo Comitê de Gestão do Portfólio de Projetos.

Art. 7º - As questões omissas e urgentes serão decididas pelo Procurador-Geral do Estado.

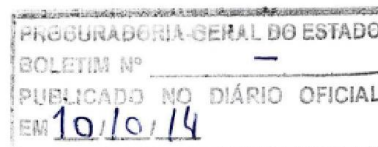
Art. 8º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Porto Alegre, 08 de outubro de 2014.


Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

Registre-se e publique-se.


Ana Paula Salles,
Diretora Adjunta do Departamento de Administração.



ANEXO G – RESOLUÇÃO Nº 75/2014 – PGE-RS

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

RESOLUÇÃO N.º 75, DE 08 DE OUTUBRO DE 2014.

Dispõe sobre o Comitê de Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos da Procuradoria-Geral do Estado e dá outras providências.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso das atribuições que lhe confere o inciso I do artigo 12 da Lei Complementar Estadual n.º 11.742/2002,

CONSIDERANDO a necessidade de garantir a execução do modelo de gestão estratégica implantado na PGE-RS;

CONSIDERANDO a necessidade de acompanhar o desenvolvimento do portfólio de projetos estratégicos, com o objetivo de identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar os projetos e programas alinhados à estratégia da PGE-RS,

RESOLVE:

Art. 1º - Fica constituído o Comitê de Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos da Procuradoria-Geral do Estado, com a seguinte composição:

- I** - o Procurador-Geral do Estado;
- II** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Jurídicos;
- III** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Administrativos;
- IV** - o Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais;
- V** - o Corregedor-Geral;
- VI** - o Supervisor do Escritório de Gestão Estratégica e Projetos, sem direito a voto; e
- VII** - o Presidente do Comitê Gestor de Informática, sem direito a voto.

Art. 2º - Compete ao Comitê identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar os projetos e programas alinhados à estratégia da PGE-RS.

14



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Art. 3º - O Comitê será presidido pelo Procurador-Geral do Estado, incumbindo-lhe:

- I** - designar o Procurador do Estado ou o servidor para exercer a função de gerente de projetos;
- II** - autorizar a participação em reuniões do Procurador do Estado ou servidor que contribuirá com informações sobre o projeto;
- III** – decidir quanto a questões controversas geradas pelos membros do Comitê;
- IV** – garantir, mensalmente, o reporte do desempenho do portfólio de projetos estratégicos pelo Escritório de Gestão Estratégica e Projetos; e
- V** – determinar a realização de reuniões de acordo com o surgimento de demandas para execução das atividades que competem ao Comitê.

Art. 4º - Compete aos membros do Comitê:

- I** - garantir o alinhamento entre a estratégica da Instituição e a execução dos projetos estratégicos;
- II** – decidir quanto ao andamento de projetos, em caso de proposta do Comitê de Gestão Estratégica de alteração, suspensão ou cancelamento;
- III** - deliberar acerca da divulgação das decisões tomadas pelo Comitê;
- IV** - participar das Reuniões de Gestão do Portfólio de Projetos da PGE-RS, com o intuito de priorizar e balancear os projetos estratégicos;
- V** - estabelecer qual dentre os projetos tem maior relevância para a Instituição e qual o projeto poderá causar impacto se não realizado;
- VI** - levantar iniciativas estratégicas e apresentar proposta de novos projetos ao Comitê, desde que alinhado à estratégia da PGE-RS;
- VII** - aprovar ou rejeitar as solicitações de mudanças no projeto propostas pelo Gerente de Projeto, e/ou deliberar mudanças nos projetos de acordo com os ajustes e medidas necessárias para assegurar a adequada execução da estratégia na PGE-RS;
- VIII** - debater as proposições formuladas sobre novos projetos;

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'L' followed by a horizontal line and a vertical stroke.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

IX - convidar o Procurador do Estado ou servidor indicado para expor/responder sobre o projeto;

X - monitorar o andamento dos projetos com conflito de recursos e que demandem decisões deliberativas;

XI - aprovar as políticas e diretrizes de gerenciamento de projetos da PGE-RS;

XII - tomar conhecimento do relatório de desempenho dos projetos estratégicos; e

XIII – direcionar os recursos orçamentários e deliberar acerca do orçamento anual para execução dos projetos estratégicos.

Art. 5º - As decisões do Comitê serão sempre proferidas em colegiado, observando-se quorum de maioria simples, e registradas em ata.

Parágrafo único. Caberá ao Procurador-Geral do Estado o voto de qualidade, em caso de empate.

Art. 6º - Compete ao Escritório de Gestão Estratégica e Projetos:

I - levantar as iniciativas estratégicas e apresentar ao Comitê;

II - apresentar proposta do novo projeto para seleção e inclusão no portfólio de projetos;

III - apoiar o Gabinete nos assuntos e decisões referentes aos novos projetos e os projetos em andamento;

IV - apresentar o relatório de desempenho dos projetos estratégicos;

V - conduzir as reuniões do Comitê;

VI - assessorar o Comitê na priorização e no balanceamento de projetos estratégicos;

VII - apresentar o portfólio de projetos quando ocorrerem mudanças estratégicas;

VIII – registrar e disseminar as deliberações do Comitê; e

IX - garantir a adequação do portfólio de projetos quando ocorrer mudanças na estratégia da Instituição.

15




ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Art. 7º - As questões omissas e urgentes serão decididas pelo Procurador-Geral do Estado.

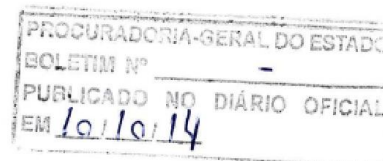
Art. 8º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Porto Alegre, 08 de outubro de 2014.


Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.


Registre-se e publique-se.

Ana Paula Salles,
Diretora Adjunta do Departamento de Administração.



ANEXO H – RESOLUÇÃO Nº 76/2014 – PGE-RS

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

RESOLUÇÃO Nº 76, DE 08 DE OUTUBRO DE 2014.

Cria o Escritório de Gestão Estratégica e Projetos (EGEP) e define sua competência.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso de suas atribuições,

CONSIDERANDO a necessidade de garantir a execução do modelo de gestão estratégica implantado na PGE-RS,

CONSIDERANDO a necessidade de promover a integração e a articulação permanente de toda a PGE-RS nas atividades realizadas no modelo de gestão estratégica,

CONSIDERANDO a necessidade de acompanhar o desenvolvimento do portfólio de projetos estratégicos da PGE-RS,

CONSIDERANDO a necessidade de assessoramento na elaboração e gestão dos programas e projetos estratégicos da PGE-RS,

RESOLVE:

Art. 1º -Fica criado o Escritório de Gestão Estratégica e Projetos, vinculado ao Gabinete da Procuradoria-Geral do Estado, subordinado ao Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Institucionais, a ser supervisionado por Procurador do Estado Assessor, cumprindo-lhe garantir a execução do modelo de gestão estratégica, acompanhar o desenvolvimento do portfólio de projetos da PGE-RS e assessorar na elaboração e gestão dos programas e projetos estratégicos.

Art. 2º - São atribuições do Escritório de Gestão Estratégica e Projetos, dentre outras a serem estabelecidas pelo Procurador-Geral:

I – coordenar o processo de gestão estratégica, a partir do monitoramento da implementação da estratégia e da execução do modelo de gestão;

II – preparar as Reuniões de Gestão Estratégica (RGEs) e disponibilizar informações para subsidiar o Gabinete da PGE-RS na tomada de decisão;

III – monitorar e avaliar a evolução dos objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos da PGE-RS;

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname, located in the bottom right corner of the page.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

- IV – promover a integração de todos os órgãos da PGE-RS com as estratégias definidas, atuando como facilitador de mudanças;
- V – promover ações de sensibilização para execução da estratégia;
- VI – promover a divulgação de ações e resultados referentes à estratégia;
- VII – participar do processo de elaboração da proposta orçamentária e orientar sobre prioridades na execução da estratégia;
- VIII – estabelecer contato com outros órgãos públicos ou instituições em assuntos relacionados à gestão estratégica e gestão de projetos;
- IX – acompanhar a elaboração e o andamento dos planos de articulação e ação institucional e, caso originem projetos, adaptá-los à metodologia de gerenciamento de projetos;
- X – assessorar o Comitê de Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos na seleção e priorização de projetos;
- XI – gerenciar o portfólio de projetos estratégicos;
- XII – definir e gerir a metodologia de gerenciamento de projetos e assegurar sua utilização;
- XIII – acompanhar o desenvolvimento dos projetos estratégicos e assegurar sua condução de acordo com as melhores práticas de gerenciamento de projetos;
- XIV – dar suporte ao gerente de projeto em relação à metodologia e às atividades de gestão;
- XV – coordenar, em conjunto com a Procuradoria de Informação, Documentação e Aperfeiçoamento Profissional - PIDAP, programa de capacitação contínua de Procuradores do Estado e servidores focado na gestão estratégica e gestão de projetos;
- XVI – administrar as ferramentas de gestão estratégica e de projetos;
- XVII – identificar e coordenar alternativas de investimentos a serem alocadas em projetos;
- XVIII – controlar, armazenar e disseminar as informações geradas pelos projetos e as lições aprendidas; e
- XIX – difundir a prática de gerenciamento de projetos na PGE-RS.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'L' shape with a vertical line extending downwards from the top left, and a horizontal line extending to the right from the top of the 'L'.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

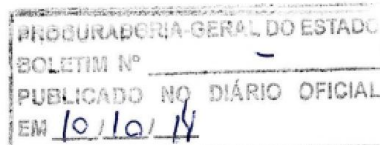
Art. 3º - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

Porto Alegre, 08 de outubro de 2014.

Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

Registre-se e publique-se.

Ana Paula Salles,
Diretora Adjunta do Departamento de Administração.



ANEXO I – RESOLUÇÃO Nº 78/2014 – PGE-RS



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

RESOLUÇÃO N.º 78, DE 09 DE OUTUBRO DE 2014.

Dispõe sobre a Comissão da Sede da PGE/RS em Porto Alegre e dá outras providências.

O **PROCURADOR-GERAL DO ESTADO**, no uso das atribuições que lhe confere o inciso I do artigo 12 da Lei Complementar Estadual n.º 11.742, de 17/01/2012,

considerando a ordem de início da execução do contrato para a elaboração dos projetos complementares do Projeto de Construção da sede da PGE/RS em Porto Alegre;

considerando a necessidade de acompanhamento do desenvolvimento dos projetos complementares e, posteriormente, da fase de execução da obra; e

considerando a importância de estabelecer a participação permanente dos representantes da instituição, bem como da representação de Procuradores(as) do Estado e de Servidores(as);

RESOLVE:

Art. 1º - Fica instituída a Comissão da Sede da PGE/RS, com a seguinte composição permanente, a ser acrescida de outros(as) Procuradores(as) do Estado e Servidores(as) definidos(as) por ato do Procurador-Geral do Estado:

I – Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Institucionais;

II - Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos;

III – Corregedor(a)-Geral;

IV – Supervisor(a) do Escritório de Gestão Estratégica e de Projetos;

V – Gerente do Projeto de Construção da Sede da PGE/RS;

VI – Diretor(a) do Departamento de Administração;

VII – Representante titular e suplente da Associação dos Procuradores do Estado do Rio Grande do Sul - APERGS;

VIII – Representante titular e suplente do Sindicato dos Servidores da Procuradoria-Geral do Estado - SINDISPGE;

IX – Engenheiro(a) Civil da Equipe do Projeto de Construção da Sede da PGE/RS;

Art. 2º – Compete à Comissão da Sede da PGE/RS auxiliar na proposição de soluções e na tomada de decisões relacionadas às definições e especificações vinculadas aos objetivos institucionais da Procuradoria-Geral do Estado relativas ao Projeto da Construção da Sede PGE/RS.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

§ 1º - As deliberações da Comissão da Sede da PGE/RS serão tomadas preferencialmente por consenso, ou, quando inviabilizado, mediante votação, para posterior comunicação e decisão do(a) Procurador(a)-Geral do Estado.

§ 2º - As deliberações da Comissão da Sede da PGE/RS serão sempre registradas em ata e, não havendo consenso, proferidas por maioria, observando-se o *quorum* mínimo de instalação da reunião de metade dos membros.

Art. 3º - A Comissão da Sede da PGE/RS será presidida pelo(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Institucionais, incumbindo-lhe:

I - determinar a realização de reuniões de acordo com a necessidade;

II - convocar os membros da Comissão para as reuniões;

III - autorizar a participação nas reuniões de pessoas que não integrem a composição da Comissão, seja Procurador(a) do Estado, seja Servidor(a) e/ou terceiro que possa contribuir com informações úteis ao desenvolvimento do Projeto de Construção da Sede da PGE/RS;

IV - coordenar as reuniões e comunicar as deliberações ao Procurador-Geral do Estado;

Art. 4º - A Comissão da sede da PGE/RS contará com Secretário(a) Executivo(a), que terá como atribuições:

I - organizar as pautas das reuniões;

II - transmitir as convocações do Presidente aos membros e eventuais terceiros convidados;


III - assessorar o Presidente da Comissão da Sede da PGE/RS;

IV - secretariar as reuniões da Comissão da Sede da PGE/RS e elaborar as respectivas atas;

V - encaminhar as atas das reuniões aos membros da Comissão, para aprovação, organizando-as, posteriormente, em arquivo próprio.

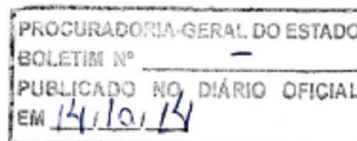
Art. 5º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Porto Alegre, 09 de outubro de 2014.


Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

Registre-se e publique-se.


Ana Paula Salles,
Diretora Adjunta do Departamento de Administração.



ANEXO J – RESOLUÇÃO Nº 83/2014 – PGE-RS

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

RESOLUÇÃO N.º 83, DE 02 DE DEZEMBRO DE 2014.

Cria a área da Tecnologia da Informação - TI na Procuradoria-Geral do Estado, define sua competência e estrutura, bem como altera a Resolução nº 81, de 21 de outubro de 2014.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO o Projeto de Reestruturação da Assessoria de Informática no âmbito do Planejamento Estratégico da Procuradoria-Geral do Estado;

CONSIDERANDO a necessidade do setor de tecnologia da informação se organizar em áreas especializadas para prover um melhor atendimento, com maior qualidade, organização e agilidade na entrega dos serviços;

CONSIDERANDO a demanda crescente de serviços de tecnologia da informação;

RESOLVE:

Art. 1º – A área da Tecnologia da Informação - TI da PGE-RS é composta pela Assessoria de Informática, subordinada ao Comitê Gestor de Informática, vinculado ao Gabinete do(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos, a ser supervisionado por Procurador(a) do Estado Assessor(a).

Art. 2º - Compete ao Comitê Gestor de Informática, dentre outras atribuições a serem estabelecidas pelo Procurador-Geral do Estado:

I - traçar as diretrizes e políticas relativas à área, buscando o desejado crescimento da Informática no âmbito da PGE-RS, bem como harmonizar eventuais conflitos internos;

II - elaborar metas e revisões das mesmas;

III - estabelecer as prioridades e direcionamento dos recursos a serem aplicados, inclusive em relação à evolução de sistemas computacionais.

Art. 3.º – Compete à Assessoria de Informática:



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

- I - fazer a gestão estratégica de TI, com foco nas áreas-fins, em alinhamento com as diretrizes definidas no Planejamento Estratégico da PGE-RS;
- II - prestar assessoria, orientação e suporte técnico aos diversos órgãos da PGE-RS quanto ao uso dos recursos de TI;
- III - elaborar, coordenar, gerir e supervisionar projetos de tecnologia da informação;
- IV - acompanhar a elaboração e a execução de contratos de TI, bem como os processos de aquisição, movimentação e alienação de recursos de TI;
- V - viabilizar e coordenar a implantação, operação e manutenção dos sistemas informatizados internos e externos de necessidade e interesse da PGE-RS;
- VI - propor e coordenar a execução da política de segurança de TI;
- VII - participar do Comitê Gestor de Informática na tomada de decisões, bem como subsidiá-lo das informações necessárias à execução das suas competências;
- VIII - interagir com outras Secretarias Estaduais, Instituições Públicas e entidades do setor privado atuantes na área;
- IX - exercer outras atividades inerentes à área que lhe forem conferidas.

Art. 4º - Ficam assim definidas as seções e núcleos que compõem a estrutura da Assessoria de Informática, alterando-se, no que concerne, o art. 15, da Resolução nº 81, de 21 de outubro de 2014, que passa a ter a seguinte redação, mantendo-se íntegro o restante de seu texto:

15 - [...]

Assessoria de Informática

Chefia Geral

Seção de Suporte

Núcleo de Atendimento ao Usuário

Núcleo de Equipamentos

Núcleo de Administração de Usuários e de Acesso a Sistemas

Seção de Infraestrutura de Rede

Núcleo de Serviços

14



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Núcleo de Rede e Comunicação e de Telefonia IP

Seção de Sistemas Administrativos

Seção de Sistemas Judiciais

Art. 5.º – São atribuições, dentre outras a serem estabelecidas pelo Procurador-Geral do Estado:

I – da Chefia Geral, composta pelo(a) Chefe e Chefe Adjunto(a):

- a) planejar, dirigir, coordenar e supervisionar as atividades da Assessoria de Informática, respeitadas as políticas e as diretrizes estabelecidas pelo Gabinete da PGE-RS e no Planejamento Estratégico da PGE-RS;
- b) coordenar as seções da Assessoria de Informática, acompanhando o andamento dos trabalhos e cumprimento dos cronogramas;
- c) aplicar novas rotinas de trabalho no âmbito da Assessoria de Informática, bem como planejar, distribuir e acompanhar demandas internas e externas;
- d) elaborar orçamento relativo à Assessoria de Informática e acompanhar a respectiva execução;
- e) elaborar relatórios e responder questionamentos de auditoria, ou designar servidor com conhecimento técnico para tanto;
- f) elaborar pareceres técnicos em processos de adjudicação e termos de referência para aquisição de bens e serviços de TI, bem como prestar apoio técnico às licitações de bens, obras de infraestrutura e serviços de TI, realizando os correspondentes aceites técnicos;
- g) acompanhar contratos de TI, definir e gerenciar acordos de níveis de serviço (SLA), bem como preparar as minutas dos instrumentos necessários à formalização dos convênios e contratos oriundos das parcerias firmadas, mantendo cadastro atualizado dos contratos e convênios firmados, bem como acerca da situação administrativo-financeira de cada um, possibilitando avaliações periódicas e elaborando relatórios de cunho gerencial;
- h) constituir e participar de comissões e grupos gestores que visem à avaliação e proposição de soluções de assuntos relativos à TI e afins;
- i) planejar e coordenar programas e projetos de treinamento, capacitação e aprimoramento dos servidores da Assessoria de Informática.

II – da Seção de Suporte, Núcleo de Atendimento ao Usuário:



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

- a) prover suporte em primeiro nível via telefone, e-mail, chat ou acesso remoto às demandas pertinentes ao uso dos recursos de TI;
- b) centralizar o cadastro de todos os atendimentos e a abertura de chamados, direcionando-os às áreas competentes, informando aos usuários sobre o “status” de seus chamados;
- c) instalar e atualizar os softwares necessários ao trabalho da PGE-RS;
- d) instalar e configurar impressoras locais;
- e) acompanhar e testar o processo de certificação digital, bem como instalar, atualizar e configurar os certificados digitais;
- f) prestar suporte no acesso e cópia de arquivos de rede.

III – da Seção de Suporte, Núcleo de Equipamentos:

- a) manter e consertar equipamentos de TI, acionando a assistência técnica quando em prazo de garantia, e destinar equipamentos de TI danificados e/ou inservíveis para descarte;
- b) controlar os prazos de garantia dos equipamentos de TI;
- c) administrar a manutenção preventiva de equipamentos de TI;
- d) instalar e configurar hardware e seus softwares, homologados pela Assessoria de Informática;
- e) solicitar, selecionar e manter estoque de peças de reposição;
- f) controlar a movimentação de ativos de TI entre as unidades da PGE-RS, comunicando a Equipe de Patrimônio do Departamento de Administração;
- g) gerenciar as licenças de softwares e seus Termos de Autorização de Uso;
- h) prover suporte de último nível às demandas pertinentes ao uso dos recursos de softwares e à solução de problemas em equipamentos de propriedade da PGE-RS ou em seu uso.

IV – da Seção de Suporte, Núcleo de Administração de Usuários(as) e Acesso a Sistemas:

- a) cadastrar usuários de rede e nos sistemas administrativos e judiciais, internos e externos, sob administração da Assessoria de Informática;

14



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

- b) manter atualizada a base de dados dos usuários de sistemas da PGE-RS;
- c) gerenciar prazos e permissões de usuários nos sistemas administrativos e judiciais, internos e externos, sob administração da Assessoria de Informática.

V - da Seção de Infraestrutura de Rede, Núcleo de Serviços:

- a) instalar, configurar e manter os servidores físicos ou virtuais de comunicação, dados, arquivos, impressão, serviços de diretório, DNS, DHCP, antivírus e demais serviços de rede;
- b) administrar a execução, teste e restauração de backups dos dados armazenados nos servidores de rede;
- c) projetar, implantar e manter atualizado o plano de recuperação de desastres;
- d) administrar permissões especiais a pastas de rede e acesso à Internet;
- e) analisar, normatizar, implantar e divulgar a política de segurança e controle de acesso aos recursos disponibilizados na rede PGE-RS, garantindo a integridade e inviolabilidade dos dados hospedados nos servidores e computadores.

VI - da Seção de Infraestrutura de Rede, Núcleo de Rede e Comunicação e de Telefonia IP:

- a) administrar e assegurar a conectividade da rede PGE-RS, implementando as expansões e atualizações técnicas, quando necessário;
- b) definir normas e procedimentos para utilização de recursos seja de dados, voz ou imagem, na rede PGE-RS;
- c) subsidiar a elaboração e implantação de projetos de novas redes lógicas ou a readequação daquelas existentes, bem como novas soluções de infraestrutura, sejam em cabeamento metálico, fibras ópticas ou redes sem fio, conforme as necessidades de expansão;
- d) instalar e configurar ativos de rede;
- e) identificar, organizar e certificar a estrutura de rede existente;
- f) acompanhar e fiscalizar serviços terceirizados pertinentes à infraestrutura de redes;
- g) identificar e apresentar solução de contorno e de resolução de problemas na infraestrutura de rede;

16



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

- h) manter mapeamento de impressoras, pastas e outros recursos compartilhados na rede, bem como sugerir políticas de compartilhamento de recursos conectados à rede;
- i) propor projetos que visem à melhoria e a racionalização das comunicações por voz da PGE-RS, em especial com telefonia VoIP (voz sobre IP);
- j) manter a central e outros equipamentos servidores do sistema de telefonia VoIP (voz sobre IP);
- l) acompanhar e fiscalizar serviços terceirizados de telefonia VoIP (voz sobre IP).

VII – da Seção de Sistemas Administrativos:

- a) analisar, projetar, desenvolver ou acompanhar o desenvolvimento, documentar, implantar, ministrar treinamentos e prestar suporte a sistemas computacionais que visem normatizar e automatizar a atividade administrativa no âmbito da PGE-RS;
- b) manter e prestar suporte nas páginas da intranet, da internet e portais eletrônicos;
- c) registrar, classificar e priorizar demandas evolutivas e corretivas de sistemas administrativos;
- d) administrar as bases de dados dos sistemas administrativos;
- e) gerenciar a integração entre os sistemas administrativos da PGE-RS com os de outros Órgãos;
- f) participar e representar a Assessoria de Informática em comissões e grupos de trabalho internos e externos que tratem sobre sistemas administrativos.

VIII – da Seção de Sistemas Judiciais:

- a) analisar, projetar, desenvolver ou acompanhar o desenvolvimento, documentar, implantar e prestar suporte a sistemas computacionais que visem normatizar e automatizar a tramitação e o controle de processos judiciais no âmbito da PGE-RS;
- b) gerenciar a integração dos sistemas de controle de processos judiciais da PGE-RS com outros sistemas;
- c) registrar e classificar demandas evolutivas e corretivas dos sistemas de controle de processos judiciais, submetendo-as à apreciação e validação junto ao Grupo Operacional e ao Comitê Gestor de Informática, quando pertinente;
- d) fiscalizar o cumprimento de contratos de equipes de desenvolvimento externas, no que concerne aos sistemas de controle de processos judiciais;

1/2



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

- e) ministrar treinamentos e elaborar material de apoio e orientação relativos aos sistemas de controle de processos judiciais;
- f) participar e representar a Assessoria de Informática em comissões e grupos de trabalho internos e externos que tratem sobre sistemas de controle de processos judiciais;
- g) levantar requisitos, acompanhar e homologar o desenvolvimento do CPJ (Sistema de Controle de Processo Judicial da PGE-RS);
- h) analisar, projetar, desenvolver ou acompanhar o desenvolvimento de sistemas computacionais de apoio aos sistemas de controle de processos judiciais, bem como documentar, implantar e prestar suporte a eles;
- i) prestar suporte em nível de usuário em sistemas de processo judicial eletrônico.

§ 1º - Compete, ainda, às Seções da Assessoria de Informática:

I - auxiliar a Chefia Geral na elaboração de termos de referência para aquisição de bens e serviços de TI;

II - manter repositório atualizado com todas as rotinas, processos e procedimentos padrão.

§ 2º - A Seção de Sistemas Judiciais, para o bom desempenho de suas atribuições, será auxiliada pelo Grupo Operacional do CPJ, constituído por pelo menos um(uma) servidor(a) de cada unidade da PGE e respectivo(a) substituto(a), com competência para:

I - acompanhar e analisar o funcionamento do CPJ, apontando eventuais falhas e sugerindo aprimoramentos que se façam necessários;

II - promover a padronização na utilização do sistema, estimulando seu uso.

§ 3º - A governança será exercida pelos(as) servidores(as) designados(as) para tanto, abrangendo:

I - análise, desenvolvimento, implantação e normatização de métricas, metodologias e boas práticas de governança de TI;

II - promoção do planejamento estratégico da área de TI mediante a definição de estratégias, objetivos, indicadores e metas, bem como o assessoramento na proposição e definição de políticas organizacionais que visem o constante aperfeiçoamento da gestão da área;

III - prestação de assessoramento na proposição e definição de políticas, diretrizes e alternativas técnicas para padronização e integração de dados, aplicações e processos de negócio;

15



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO


IV - análise de viabilidade, levantamento de prazos e custos financeiro e operacional de solicitações e projetos das áreas usuárias que envolvam recursos de TI;

V - prestação de assessoramento na proposição e definição sobre os serviços de TI a serem providos e suas estratégias de contratação, provimento e gestão;

VI - estudo e proposição de novas tecnologias, métodos e processos para o tratamento de informações e sistemas.

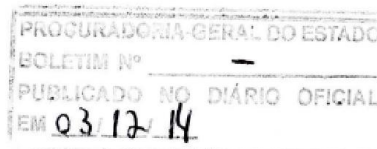
Art. 6º – Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Porto Alegre, 02 de dezembro de 2014.


Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

Registre-se e publique-se.


Marcelo dos Santos Frizzo,
Diretor do Departamento de Administração, em substituição.
DA/EGP/SPE



ANEXO K – RESOLUÇÃO Nº 85/2014 – PGE-RS



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

RESOLUÇÃO Nº 85, DE 08 DE DEZEMBRO DE 2014.

Estabelece regras e procedimentos para designações e alterações de designações de exercício dos(as) Servidores(as) do Quadro de Serviços Auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso de suas atribuições,

Considerando a conveniência de regulamentação dos procedimentos administrativos atinentes à alteração de designação de exercício de servidores(as), nos termos dos arts. 58 e 59 da Lei Complementar Estadual n.º 10.098/1994;

Considerando a necessidade de distribuição adequada do número de servidores(as) nos órgãos de apoio e de execução, conforme a complexidade e o volume de trabalho;

Considerando que nos últimos anos ocorreu o ingresso de um número relativamente elevado de servidores(as) e se verificou a necessidade de identificar as diferentes potencialidades, visando adequar a alocação nos diferentes Órgãos da Instituição;

Considerando a projeção de incorporação do modelo de gestão de pessoas no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado;

RESOLVE

Art. 1º - Instituir Programa Permanente de Alteração de Designações de Exercício dos(as) Servidores(as) do Quadro de Serviços Auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul, como instrumento de concretização da política de Gestão de Pessoas, entre os Órgãos que compõem a estrutura da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul.

Art. 2º - A alteração da designação de exercício é o deslocamento do(a) servidor(a), a pedido, ou ex-offício, no interesse da Administração, de um Órgão para outro, com ou sem mudança de domicílio, ou mediante permuta.

Parágrafo único - À alteração de designação do(a) servidor(a) que implique exercício em sede diversa, com mudança de domicílio em caráter permanente, determinada pela Administração, aplica-se o disposto nos artigos 23 e 90 da Lei Complementar nº 10.098/1994;

Art. 3º - A alteração da designação de exercício será o critério originalmente aplicado para a alocação de servidores(as) nos Órgãos onde for identificada a necessidade, no interesse da Administração, respeitada a seguinte ordem:

16



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

I – por decisão do(a) Procurador(a)-Geral do Estado ou do(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos(a), conforme critérios de conveniência e oportunidade;

II – a pedido, pelo(a) servidor(a) previamente habilitado(a) no “Cadastro Geral de Designações de Exercício”.

Parágrafo único - Ficam ressalvados os casos excepcionais, tais como a readaptação, a recondução, a licença para acompanhamento de cônjuge, a licença por motivo de doença em pessoa da família ou o concurso público regionalizado.

Art. 4º - Identificada a necessidade em determinado Órgão e não sendo possível a alocação de servidores(as) nos termos do artigo 3º desta Resolução, havendo cargo vago, poderá ser este provido por nomeação.

Art. 5º – O Edital para habilitação à alteração da designação de exercício, que formará o “Cadastro Geral de Designações de Exercício”, válido pelo período do respectivo semestre, deverá ser publicado nos meses de janeiro e julho de cada ano.

Art. 6º - O(a) servidor(a) deverá encaminhar à Equipe de Gestão de Pessoas, para habilitar-se à alteração da designação de exercício, requerimento indicando o Órgão atual de exercício e a sua ordem de preferência para alteração da designação de exercício e/ou permuta, no prazo de 10 (dez) dias úteis, contados do primeiro dia útil subsequente à data de divulgação do edital.

§1º - O requerimento apresentado vinculará o(a) servidor(a) pelo período de vigência do cadastro, não podendo desistir das opções indicadas.

§2º - Somente poderá habilitar-se à alteração de designação de exercício o(a) servidor(a) que possuir no mínimo 1 (um) ano de efetivo exercício no cargo e no Órgão, não podendo ter alterada a sua designação novamente, a pedido, antes de transcorrido 1 (um) ano desta.

§3º - O(a) servidor(a) somente poderá ter alterada sua designação de exercício a pedido, antes de concluído o estágio probatório, uma única vez.

§4º - Não será considerado(a) habilitado(a) para fins de alteração da designação de exercício o(a) servidor(a) que:

- I – estiver em gozo de qualquer licença sem remuneração;
- II – estiver respondendo à sindicância ou a processo-administrativo disciplinar;
- III – tiver sido punido(a) nos últimos 12 (doze) meses com pena de suspensão, convertida, ou não, em multa;
- IV – que não demonstrar as competências técnicas consideradas essenciais para o Órgão de destino.

14



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Art. 7º - A análise dos pedidos de alteração da designação de exercício deverá considerar, além do juízo de conveniência e oportunidade da Administração, a antiguidade do(a) servidor(a), respeitada a seguinte ordem:

- I – mais tempo no cargo;
- II – mais tempo em seu atual Órgão de exercício;
- III – mais tempo na Procuradoria-Geral do Estado;
- IV – a classificação geral obtida no concurso público de ingresso;
- V – mais tempo de serviço público estadual;

Parágrafo único - Os requerimentos de alteração de designação para Porto Alegre somente serão considerados após a movimentação dos(as) Servidores(as) que já estejam em exercício na Capital.

Art. 8º - A alteração da designação de exercício por permuta será precedida de consulta, por meio eletrônico, aos(às) demais servidores(as) do mesmo cargo, nos órgãos de exercício dos(as) servidores(as) interessados(as).

Parágrafo único - A ordem de preferência indicada para fins de alteração da designação de exercício será utilizada também para fins de permuta, considerando-se permuta o deslocamento recíproco, a pedido, para Órgão diverso, entre servidores(as) ocupantes de cargos de mesma denominação e atribuições.

Art. 9º - Os casos omissos serão resolvidos pelo(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos.

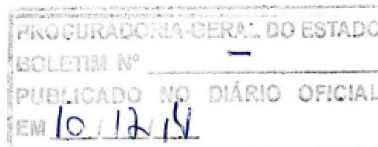
Art. 10º - Esta resolução entrará em vigor na data da sua publicação.

Porto Alegre, 08 de dezembro de 2014.

Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

Registre-se e publique-se.

Marcelo dos Santos Frizzo,
Diretor do Departamento de Administração, em substituição.
DA/EGP/SPE



ANEXO L – RESOLUÇÃO Nº 86/2014 – PGE-RS



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

RESOLUÇÃO N.º 86, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2014.

Dispõe sobre a criação, organização e atribuições da Comissão Disciplinar Permanente - CDP, no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado, e dá outras providências.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso de suas atribuições legais:

Considerando o subprojeto de orientação e acompanhamento dos(as) Servidores(as) no âmbito do Planejamento Estratégico da Procuradoria-Geral do Estado;

Considerando a necessidade de serem debatidas medidas visando prevenir infrações disciplinares e apurar de forma eficaz as irregularidades no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado;

Considerando que as questões disciplinares são conduzidas pontualmente, a partir dos casos concretos;

Considerando a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de apuração de irregularidades, de modo a torná-los uniformes e impessoais;

Considerando que compete à Corregedoria-Geral a instauração e a condução de sindicâncias para a apuração de fatos que envolvam integrantes da carreira de Procurador do Estado;

Considerando a conveniência da criação de uma estrutura permanente, visando à especialização na atuação, nos procedimentos e no trato das questões disciplinares que envolvam os(as) Servidor(as) da Procuradoria-Geral do Estado;

RESOLVE:

Art. 1º - Fica instituída a Comissão Disciplinar Permanente - CDP, subordinada ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos.

Da Finalidade

Art. 2º - A Comissão Disciplinar Permanente - CDP tem por finalidade orientar e apurar, mediante sindicância investigativa ou acusatória, nos termos da legislação vigente, as notícias de irregularidades ou de prática de infrações funcionais ocorridas no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado que envolvam Servidores(as), assim considerados os(as) efetivos(as), extranumerários(as), cedidos(as) e ocupantes de cargo em comissão.

Parágrafo único. A apuração referida no *caput* será realizada por Comissão Sindicante designada pelo(a) Procurador(a)-Geral, dentre os membros da Comissão Disciplinar Permanente – CDP.

Art. 3º - O(a) Servidor(a) ou Procurador(a) do Estado que tiver ciência de irregularidade ou infração funcional praticada no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado deverá levar

14



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

o fato ao conhecimento de autoridade superior, ao(à) Presidente da Comissão Disciplinar Permanente – CDP, ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos ou ao(à) Procurador(a)-Geral do Estado.

§1º - Qualquer pessoa poderá reclamar a apuração de responsabilidade de Servidor(a) em exercício na Procuradoria-Geral do Estado, mediante representação escrita dirigida à Comissão Disciplinar Permanente - CDP, ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos ou ao(à) Procurador(a)-Geral do Estado.

§2º - A denúncia ou representação será encaminhada à Comissão Disciplinar Permanente - CDP.

Art. 4º - O(a) Presidente da Comissão Disciplinar Permanente - CDP, de posse da denúncia ou representação, opinará ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos acerca da necessidade ou não de instauração de sindicância.

§1º - Na hipótese do(a) Presidente da Comissão Disciplinar Permanente entender que os elementos constantes na denúncia ou representação são insuficientes para amparar a instauração de sindicância, poderá ouvir previamente a vítima ou o(a) denunciante, se houver.

§2º - Quando a denúncia ou representação versar sobre conduta funcional que, por sua natureza e reduzida gravidade, não demande aplicação dos artigos 187 e 200, da Lei Complementar Estadual n.º 10.098/1994, será o(a) Servidor(a) advertido(a) particular e verbalmente, mediante a realização de reunião com o(a) Presidente da Comissão Disciplinar Permanente e a chefia imediata do(a) Servidor(a).

I - concluída a reunião, o(a) Presidente da Comissão Disciplinar Permanente deverá comunicar o ocorrido à Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional - COPAF, para fins de registro de que o(a) Servidor(a) foi advertido(a).

Da Composição

Art. 5º - Compõem a Comissão Disciplinar Permanente – CDP, mediante designação do(a) Procurador(a)-Geral do Estado:

I - 2 (dois)(duas) Procuradores(as) do Estado, sendo 1 (um)(uma) designado(a) para exercer a função de Presidente;

II - 4 (quatro) Servidores(as) estáveis, ocupantes de cargo de nível superior, integrantes do Quadro de Serviços Auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado, sendo pelo menos 2 (dois) (duas) com titulação em Direito ou Ciências Jurídicas e Sociais;

III - 4 (quatro) Servidores(as) estáveis, ocupantes de cargos de nível médio, do Quadro de Serviços Auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado, sendo 1 (um)(uma), preferencialmente, do Departamento de Administração, designado(a) como secretário(a) da CDP;

§1º - A designação dos(as) integrantes da Comissão Disciplinar Permanente - CDP, será por 2 (dois) anos, prorrogável por igual período.

1



**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO**

§2º - O(a) Servidor(a) destituído(a) de Comissão Sindicante para a qual foi designado(a), ou que se ausentar, imotivadamente, por mais de 2 (duas) reuniões da Comissão Disciplinar Permanente, será imediatamente afastado(a).

Do funcionamento

Art. 6º - A Comissão Disciplinar Permanente - CDP funcionará de modo permanente e realizará reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, mediante convocação do(a) seu(sua) Presidente, em que serão abordadas as ocorrências constantes nas sindicâncias em tramitação e serão debatidas medidas visando à prevenção de infrações disciplinares, a apuração mais eficaz das irregularidades e a uniformização de procedimentos.

Parágrafo único. A critério da Comissão Disciplinar Permanente - CDP, o(a) Servidor(a) que esteja respondendo ou tenha respondido sindicância poderá ser encaminhado(a) para acompanhamento e orientação da Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional- COPAF, a fim de propiciar a melhoria no seu desempenho e desenvolvimento funcional.

Art. 7º - A realização das reuniões:

I - deverá ser precedida do encaminhamento de convocação a todos(as) os(as) integrantes, até 48 horas antes da data aprazada, salvo situação emergencial, indicando o dia, horário e local;

II - poderá ocorrer com quórum mínimo de 3 (três) integrantes e o(a) Presidente;

III - ocorrerá preferencialmente nas dependências da Equipe de Gestão de Pessoas;

IV - deverá ser registrada em ata, cuja cópia ficará arquivada com os demais registros da Comissão.

§ 1º - No caso do(a) Presidente não poder participar da reunião já aprazada, poderá solicitar a qualquer dos membros da Comissão, que presida, em caráter excepcional, a reunião.

§ 2º - A ata da reunião será encaminhada ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos, para ciência e providências, quando necessário.

Das Competências

Art. 8º - Compete à Comissão Disciplinar Permanente - CDP:

I - desenvolver as atividades de caráter apuratório e disciplinar, em atendimento às necessidades da Instituição, por meio de comissões específicas instituídas no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado;

II - orientar, mediante reuniões, sobre assuntos relacionados com a atuação funcional dos(as) Servidores(as) Públicos(as) que exerçam suas atividades no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado, visando prevenir infrações disciplinares;



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

III - manter registro das sindicâncias, orientações e todos os termos lavrados pelas Comissões Sindicantes, que deverão seguir os atos, procedimentos, prazos e formas processuais previstas na Lei Complementar Estadual 10.098/1994;

IV - fornecer, sempre que solicitado, dados e informações à Comissão de Acompanhamento Funcional - COPAF, para subsidiar decisões da Administração Superior e orientar o planejamento de atividades de acompanhamento, treinamento e desenvolvimento dos(as) Servidores(as);

V - propiciar suporte administrativo para a consecução dos procedimentos disciplinares;

VI - solicitar a realização de estudos junto ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos para a atualização dos procedimentos de sindicância, visando prevenir infrações disciplinares e a apuração mais eficaz das irregularidades;

VII - executar outras tarefas correlatas que lhe forem atribuídas, de acordo com as atividades da Comissão.

§1º - A Comissão Disciplinar Permanente - CDP, contará com o apoio administrativo da Equipe de Gestão de Pessoas, para a realização de diligências e outras atividades que se afigurem necessárias à instrução dos procedimentos disciplinares em tramitação.

Art. 9º - Compete ao(à) Presidente da Comissão Disciplinar Permanente:

I - realizar sorteio entre os integrantes da Comissão Disciplinar Permanente - CDP para a composição das Comissões Sindicantes.

II - presidir ou indicar o(a) presidente para compor as Comissões Sindicantes, dentre os(as) integrantes da Comissão Disciplinar Permanente - CDP;

III - indicar os(as) secretários(as) das Comissões Sindicantes, dentre os(as) integrantes da Comissão Disciplinar Permanente - CDP;

IV - opinar ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos acerca da necessidade ou não de instauração de sindicância, quando de posse de denúncia ou representação;

V - orientar e supervisionar os(as) Servidores(as) que atuam na Comissão Disciplinar Permanente - CDP;

VI - tomar a termo o depoimento da vítima ou do(a) denunciante, nos termos do §1º do art. 4º da presente Resolução;

VII - promover a orientação de que trata o §2º do art. 4º da presente Resolução;

VIII - executar outras tarefas correlatas, de acordo com as atividades da Comissão.

Das Comissões Sindicantes

16



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Art. 10 - O poder disciplinar e correicional, no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado, é atribuição e competência do(a) Procurador(a)-Geral do Estado, ressalvadas as hipóteses de delegação de competência, o qual se servirá da Comissão Sindicante nomeada especificamente para fins de autuação, instrução e processamento administrativo de cada notícia de irregularidade ou de prática de infração funcional específica.

Art. 11 - A instauração das Comissões Sindicantes, compostas por até 03 (três) Servidores(as) integrantes da Comissão Disciplinar Permanente - CDP, indicados(as) mediante sorteio, é de responsabilidade do(a) Procurador(a)-Geral do Estado, e se dará por Portaria, na qual deve constar sua finalidade e duração.

§1º - Somente estarão aptos a participar do sorteio os(as) Servidores(as) integrantes da Comissão Disciplinar Permanente - CDP de hierarquia igual ou superior à do(a) implicado(a), se houver.

§2º - A comissão sindicante será presidida por um(uma) de seus(suas) integrantes, designado(a) no ato de instauração, mediante indicação do(a) Presidente da Comissão Disciplinar Permanente - CDP.

I - a critério da autoridade instauradora, poderá a Comissão Sindicante vir a ser integrada pelos(as) Procuradores(as) do Estado que integram a Comissão Disciplinar Permanente - CDP, caso em que ficarão encarregados(as) de presidir o procedimento.

§3º - O(a) integrante da Comissão Disciplinar Permanente - CDP poderá participar, simultaneamente, de até 03 (três) Comissões Sindicantes, sendo excluído(a) dos sorteios subsequentes enquanto perdurar essa situação.

§4º - A designação para integrar a Comissão Disciplinar Permanente - CDP, bem como as Comissões Sindicantes, constitui encargo de natureza obrigatória, excetuando-se os casos de suspeições e impedimentos legais.

I - na composição das Comissões Sindicantes de que trata este artigo serão observados os impedimentos, suspeições ou determinações constantes na Lei Complementar Estadual n.º 10.098/94 e demais normas aplicáveis.

II - o(a) Servidor(a) indicado para compor a Comissão Sindicante terá o prazo de 24 (vinte e quatro) horas, contado da data da sua instauração, para manifestar sua suspeição ou impedimento, ao(à) Presidente da Comissão Disciplinar Permanente, que, após manifestar-se, deverá encaminhar o requerimento à anuência do(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos.

III - Nos casos de impedimento ou suspeição de todos os membros, o(a) Procurador(a)-Geral do Estado poderá designar membros que não pertençam à Comissão Disciplinar Permanente - CDP, respeitada a Lei Complementar Estadual n.º 10.098/94.

§5º - Os(as) integrantes das Comissões Sindicantes não poderão se afastar até que sejam concluídos os trabalhos da comissão, exceto, justificadamente, nos afastamentos superiores a 15 (quinze) dias, considerados pelo(a) Presidente da Comissão Permanente Disciplinar como



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

imprevisíveis e inadiáveis, hipóteses em que serão substituídos(as) por um(a) dos(as) Servidores(as) integrantes da Comissão Permanente Disciplinar, mediante sorteio, obedecido o disposto neste artigo e seus parágrafos.

Art. 12 - À Comissão Sindicante é assegurada autonomia para o desenvolvimento de suas funções, competindo-lhe, sem prejuízo de outras atribuições previstas em lei:

I - instruir as respectivas sindicâncias, conduzir os procedimentos apuratórios, além de proferir e divulgar as decisões conclusivas;

II - elaborar e expedir editais, notificações, atas, relatórios conclusivos e demais documentos relativos aos seus atos;

III - proceder a revisões e avaliações acerca dos próprios atos praticados, promovendo as diligências, quando necessário;

IV - solicitar, aos órgãos envolvidos, sempre que necessário, documentos e pareceres que subsidiem as finalidades e atividades da Comissão;

V - receber, informar e encaminhar recursos à autoridade competente.

Art. 13 - Compete aos(às) Presidentes das Comissões Sindicantes:

I - realizar e conduzir a instrução dos procedimentos disciplinares;

II - elaborar, juntamente com os demais membros da Comissão Sindicante designada, o relatório conclusivo da sindicância, indicando, se possível, o(a) provável responsável e sugerindo, nos termos da lei, qual irregularidade ou infração funcional praticada e quais as possíveis penalidades, recomendações e/ou providências a serem adotadas;

III - encaminhar o relatório conclusivo da sindicância para análise e decisão do(a) Procurador(a)-Geral do Estado;

IV - garantir que a Comissão Sindicante exerça suas atividades de forma célere, com independência e imparcialidade, assegurando o sigilo necessário à elucidação do(s) fato(s), garantindo que todas as reuniões e audiências tenham caráter reservado;

V - executar outras tarefas correlatas, nos termos da legislação vigente.

Art. 14 - Os membros das Comissões Sindicantes poderão, a critério do(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos, ser dispensados de suas atribuições normais até a apresentação do relatório final, que deverá se dar no prazo máximo de 30 (trinta) dias úteis, podendo ser prorrogado por até igual período.

Parágrafo Único. Quando o membro da Comissão Sindicante for Procurador(a) do Estado, poderá o(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos sugerir a dispensa de que trata o *caput* ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Institucionais.

Art. 15 - Será destituído da Comissão Sindicante, o membro que:



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

- I - deixar de comparecer a 2 (duas) reuniões consecutivas, sem causa justificada;
- II - reter processos em prejuízo do prazo legal e sem relatá-los;
- III - empregar, direta ou indiretamente, meios irregulares para procrastinar o trâmite regular dos processos e praticar atos para favorecer as partes;
- IV - vier a sofrer procedimento administrativo disciplinar.

Das Disposições Finais

Art. 16 - O Departamento de Administração, por meio de suas Equipes, prestará o apoio administrativo e logístico às atividades da Comissão Disciplinar Permanente - CDP, bem como às Comissões específicas instituídas.

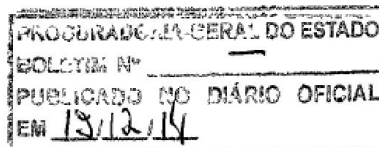
Art. 17 - As situações não contempladas nesta Resolução serão decididas pelo(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos.

Art. 18 - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.


Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

Registre-se e publique-se.


Marcelo dos Santos Frizzo,
Diretor do Departamento de Administração, em substituição.



ANEXO M – RESOLUÇÃO Nº 87/2014 – PGE-RS

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

RESOLUÇÃO N.º 87, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2014.

Cria a Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional – COPAF, dos(as) Servidores(as) que exerçam suas atividades na Procuradoria-Geral do Estado.

O PROCURADOR-GERAL DO ESTADO, no uso de suas atribuições.

Considerando o subprojeto de orientação e acompanhamento dos(as) Servidores(as) no âmbito do Planejamento Estratégico da Procuradoria-Geral do Estado;

Considerando a relevância de discutir e gerenciar soluções referentes ao acompanhamento funcional dos(as) Servidores(as), de forma a possibilitar um histórico de ocorrências individuais e das relações no ambiente de trabalho, propiciando uniformidade de atuação e de procedimentos;

Considerando a necessidade de acompanhamento funcional contínuo, para além do estágio probatório, dos(as) Servidores(as) que exerçam suas atividades na Procuradoria-Geral do Estado, objetivando a gradativa melhoria de seus desempenhos pessoais e funcionais, desde o ingresso na Instituição;

Considerando a importância de realizar acompanhamento funcional preventivo às questões disciplinares envolvendo os(as) Servidores(as) que exerçam suas atividades na Procuradoria-Geral do Estado;

Considerando a importância de oferecer melhores condições de desenvolvimento a todos(as) os(as) Servidores(as) que exerçam suas atividades na Procuradoria-Geral do Estado;

RESOLVE:

Art. 1º - Fica criada a Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional-COPAF, subordinada ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos.

Da finalidade

Art. 2º - A Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional – COPAF tem por finalidade o acompanhamento funcional contínuo dos(as) Servidores(as) que exerçam suas atividades na Instituição, bem como discutir soluções – gerais ou específicas – referentes ao acompanhamento profissional, de forma a possibilitar um histórico de ocorrências individuais e das relações no ambiente de trabalho.

Art. 3º - A Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional objetiva:



**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO**

I – prover a Instituição de uma instância técnico-administrativa de referência para a gestão do desempenho dos(as) Servidores(as) e de sua participação no ambiente de trabalho;

II - promover a unidade de princípios, critérios e objetivos das ações de acompanhamento aos(às) Servidores(as);

III - disponibilizar apoio aos(às) Servidores(as) na gestão de suas carreiras, auxiliando na ativação de recursos pessoais para planejar, avaliar e revisar suas trajetórias na Instituição;

IV – promover a prevenção e a identificação precoce de dificuldades na vida funcional dos(as) Servidores(as);

V – auxiliar no desenvolvimento das relações de trabalho;

VI – auxiliar na gestão de conflitos dentro da Instituição.

Da Composição

Art. 4º - Compõem a Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional - COPAF:

I – o(a) Diretor(a) do Departamento de Administração, para exercer a função de Presidente;

II – o(a) Dirigente da Equipe de Gestão de Pessoas;

III – o(s)(a)(as) Psicólogo(s)(as) da Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade;

IV – um(a) Servidor(a) integrante da Comissão de Estágio Probatório, designado(a) pelo(a) Procurador(a)-Geral do Estado;

V – um(a) Servidor(a) integrante da Comissão Permanente de Avaliações, designado(a) pelo(a) Procurador(a)-Geral do Estado;

VI – um(a) Servidor(a) integrante da Comissão Disciplinar Permanente, designado(a) pelo(a) Procurador(a)-Geral do Estado.

Parágrafo único. Serão designados(as) suplentes pelo(a) Procurador(a)-Geral do Estado para cada um dos membros titulares, com exceção dos membros de que tratam os incisos I e II, cuja suplência se dará pelo(a) seu(sua) substituto(a).

Das competências

L
1



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Art. 5º - Compete à Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional COPAF:

I – coordenar o acompanhamento funcional aos(as) Servidores(as) da PGE, levantando demandas e necessidades, analisando-as no contexto da Instituição, definindo estratégias de ação, monitorando a evolução das situações e avaliando os resultados alcançados;

II - manter os registros referentes às atividades de acompanhamento funcional;

III – sugerir ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos programas e projetos para a melhoria contínua da gestão de pessoas;

IV - sugerir ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos a realização de cursos, a serem promovidos pela PIDAP.

Art. 6º – O acompanhamento funcional que demanda atuação da Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional- COPAF pode se dar:

I – por motivo de dificuldade técnica ou de relacionamento interpessoal no desenvolvimento das atividades profissionais, identificada pelo(a) Servidor(a) interessado(a), pela chefia imediata ou pelo(a) Coordenador(a) de Unidade;

II – eventos relacionados à saúde do(a) Servidor(a), que, de forma justificada ou não, venham a interferir em sua produtividade ou na de sua equipe de trabalho.

III – em razão de desempenho insuficiente na avaliação do estágio probatório ou na avaliação de desempenho;

IV – necessidade de integração de Servidores(as) novos às rotinas e ao ambiente de trabalho;

V – em razão da necessidade de adaptação, em decorrência de alteração na designação de exercício;

Parágrafo único - Os desempenhos insuficientes devem ser identificados pela Comissão de Estágio Probatório ou pela Comissão Permanente de Avaliação.

Da atuação e funcionamento.

Art. 7º – As hipóteses de atuação da Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional – COPAF serão decididas pelo(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos, mediante impulso do(a) Diretor(a) do Departamento de Administração, a quem devem ser dirigidas as demandas.

§ 1º - Podem demandar ao(à) Diretor(a) do Departamento de Administração:

16



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

I – Procuradores(as) do Estado Coordenadores(as), Supervisores(as) ou Dirigentes de Equipe;

II – Servidores(as) que exerçam funções de chefia;

III – Servidores(as) interessados(as);

IV – Psicólogos(as) da Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade;

V – As Comissões referidas no art. 4º.

§ 2º - As demandas terão caráter reservado.

Art. 8º – A demanda seguirá o seguinte fluxo:

I - reunião inicial;

II - entrevista com o(a) Servidor(a) interessado(a);

III – a critério da Comissão, entrevista com a chefia imediata e/ou Coordenador(a) da Unidade em que o(a) Servidor(a) interessado(a) exerce suas funções;

Art. 9º. O(a) Presidente da Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional - COPAF convocará reunião, a ser realizada em no máximo 10 (dez) dias, a contar do recebimento da deliberação do(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos prevista no art. 7º.

Art. 10 – Na reunião inicial, será objeto de discussão e análise o Plano de Ações a ser implementado para solucionar a demanda, com a definição das providências que deverão ser adotadas no caso concreto e o prazo previsto para o acompanhamento funcional.

Art. 11 – O Plano de Ações a ser implementado para o acompanhamento funcional pode resultar em:

I – acompanhamento pela Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade;

II – orientação técnica, pela Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional;

III – reuniões de grupo, a serem implementadas com o auxílio de um(a) dos(as) integrantes da Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade;

IV – mediação de conflitos, a ser implementada com o auxílio de um(a) dos(as) integrantes da Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade;

Art. 12 – Identificada pela Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional – COPAF a necessidade de intervenção de integrantes de outras Unidades da

6



**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO**

Procuradoria-Geral do Estado, que não do Departamento de Administração, ou de outros Órgãos, a questão deverá ser submetida à análise do(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos.

Do Funcionamento

Art. 13 - A Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional - COPAF funcionará de modo permanente e realizará reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre mediante convocação do(a) seu(sua) Presidente.

Art. 14 - A realização das reuniões extraordinárias:

I – deverá ser precedida do encaminhamento da pauta a todos(as) os(as) que dela devam participar, até 48 horas antes da data aprazada, salvo situação emergencial, indicando o dia, horário e local;

II – poderá ocorrer com quórum mínimo de 3 (três) integrantes, sendo um(a) deles(as) Psicólogo(a) da Seção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade e o(a) Presidente;

III – ocorrerá preferencialmente nas dependências do Departamento de Administração;

IV – deverá ser registrada em ata, cuja cópia será disponibilizada por meio eletrônico a todos(as) os(as) integrantes presentes, para fins de aprovação.

§ 1º - No caso do(a) Presidente e seu(sua) substituto(a) não poderem participar da reunião já aprazada, poderá o(a) Presidente solicitar a qualquer dos membros da Comissão, que presida, em caráter excepcional, a reunião.

§ 2º - A ata da reunião será encaminhada ao(à) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos, para ciência e aprovação das deliberações.

§ 3º - Os(as) integrantes da Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional - COPAF que não se fizerem presentes à reunião receberão cópia da ata aprovada, para ciência das deliberações.

Art. 15 - A Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional - COPAF contará com o apoio da estrutura da Equipe de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração.

Das disposições finais

Art. 16 – Não constituem objeto da Comissão Permanente de Acompanhamento Funcional - COPAF:

14




ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

- I – avaliações psicológicas;
- II – entrevistas terapêuticas;
- III – atividades de treinamento.

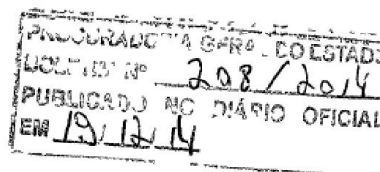
Art. 17 - As situações não contempladas nesta Resolução serão decididas pelo(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Administrativos.

Art. 18 - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.


Carlos Henrique Kaipper,
Procurador-Geral do Estado.

Registre-se e publique-se.


Marcelo dos Santos Frizzo,
Diretor do Departamento de Administração, em substituição.



ANEXO N – PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO Nº 82/2007

34140 Quinta-feira 5

DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Julho de 2007

PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO Nº 82, DE 2007

(Do Sr. Flávio Dino e outros)

Acresce os arts. 132-A e 135-A e altera o art. 168 da Constituição Federal.

Despacho: À Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania.

Apreciação: Proposição Sujeita à Apreciação do Plenário.

Art. 1º Ficam Acrescentados os seguintes artigos 132-A E 135-A À Constituição Federal:

“Art. 132-A. O controle interno da licitude dos atos da administração pública, sem prejuízo da atuação dos demais órgãos competentes, será exercido, na administração direta, pela Advocacia-Geral da União, na administração indireta, pela Procuradoria-Geral Federal e procuradorias das autarquias, e pelas Procuradorias dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, as quais são asseguradas autonomias funcional, administrativa e financeira, bem como o poder de iniciativa de suas políticas remuneratórias e das propostas orçamentárias anuais, dentro dos limites estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias.”(NR)

Art. 135-A. Aos integrantes das carreiras da Defensoria Pública, bem como da Advocacia da União, da Procuradoria da Fazenda Nacional, da Procuradoria-Geral Federal, dos procuradores autárquicos e das procuradorias dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios serão garantidas:

inamovibilidade, salvo por motivo de interesse público, mediante decisão do órgão colegiado competente, pelo voto da maioria absoluta de seus membros, assegurada ampla defesa;

irredutibilidade de subsídio, fixado na forma do art. 39, § 4º, e ressalvado o disposto nos arts. 37, X e XI, 150, II, 153, III, 153, § 2º, I; independência funcional.” (NR)

Art. 2º O art. 168 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 168. Os recursos correspondentes às dotações orçamentárias, compreendidos os créditos suplementares e especiais, destinados aos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, do Ministério Público, da Advocacia-Geral da União, das Procuradorias Gerais dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios,

bem como da Defensoria Pública, serão entregues até o dia 20 de cada mês, em duodécimos, na forma da lei complementar a que se refere o art. 165, § 9º da Constituição Federal.”(NR)

Art. 3º Esta Emenda Constitucional entra em vigor na data de sua publicação.

Justificativação

A Advocacia-Geral da União é a instituição constitucional que, no âmbito da administração direta federal, exerce a advocacia de Estado, função essencial à Justiça. No âmbito da administração indireta, a função é desempenhada pela Procuradoria-Geral Federal e pelos procuradores autárquicos.

Assim, a aprovação da nova redação à Seção II do Capítulo das Funções Essenciais à Justiça mostra-se um avanço para o controle prévio de regularidade dos atos administrativos. Por outro lado, a atribuição de autonomias às entidades das esferas estaduais e municipais deriva do Princípio da Simetria.

Sabe-se que a sistemática da Constituição da República preza pelo paralelismo entre as instituições públicas nele contidas. Com isso, o Ministério Público Federal possui as mesmas autonomias e prerrogativas que os Ministérios Públicos Estaduais (§ 2º do art. 127), o mesmo ocorrendo com a Defensoria Pública.

Dentro desse contexto, a autonomia funcional e as demais garantias previstas no texto da presente proposta de emenda à Constituição representam fator indispensável para que a função constitucional dos referidos órgãos seja alcançada pelos respectivos titulares.

Finalmente, ressaltamos que as autonomias propostas são razoáveis e submetidas ao controle parlamentar, visando garantir melhores condições institucionais para que os membros da Advocacia de Estado exerçam suas funções em favor da sociedade, motivo pelo qual solicito o apoio dos nobres Pares.

Sala das Sessões, 5 de junho de 2007. – Deputado **Flávio Dino**, PCDoB/MA.

Proposição: PEC nº 82/2007

Autor: FLÁVIO DINO E OUTROS

Data de Apresentação: 5-6-2007 16:27:35

Ementa: Acresce os arts. 132-A e 135-A e altera o art. 168 da Constituição Federal.

Possui Assinaturas Suficientes: SIM

Total de Assinaturas:

Confirmadas:	173
Não Conferem:	10
Fora do Exercício:	0
Repetidas:	15
Ilegíveis:	0
Retiradas:	0