

# PLANO **ESTRATÉGICO** 2024 - 2027

# LEMA

**“Desempenhar uma advocacia pública moderna e responsável, visando resguardar os interesses da administração pública e do cidadão.”**

# Sumário

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introdução .....                                                                       | 0  |
| Comissão de Elaboração.....                                                            | 2  |
| Metodologia.....                                                                       | 2  |
| Linha do Tempo.....                                                                    | 6  |
| Alinhamento .....                                                                      | 7  |
| Análise de Ambiente.....                                                               | 8  |
| Ambiente externo .....                                                                 | 8  |
| Modelo Analítico .....                                                                 | 8  |
| Ambiente interno.....                                                                  | 19 |
| Modelo Analítico .....                                                                 | 19 |
| Evidências e Fatores identificados .....                                               | 20 |
| Matriz SWOT.....                                                                       | 27 |
| Forças X Oportunidades .....                                                           | 28 |
| Fraquezas X Oportunidades .....                                                        | 29 |
| Forças X Ameaças .....                                                                 | 30 |
| Fraquezas X Ameaças .....                                                              | 31 |
| Matriz de Restrições .....                                                             | 32 |
| Matriz de Sobrevivência .....                                                          | 32 |
| Matriz de Riscos Estratégicos.....                                                     | 33 |
| Matriz de Fortalecimento .....                                                         | 33 |
| Diretrizes e Posicionamento .....                                                      | 34 |
| Valorizar e otimizar o uso da Força intelectual .....                                  | 34 |
| Promover a Segurança e Conformidade Jurídica .....                                     | 34 |
| Utilizar Mecanismos Eficientes para redução de litigiosidade .....                     | 34 |
| Aumentar o protagonismo da PGE na solução de disputas judiciais e extrajudiciais ..... | 34 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Promover o sentimento de Pertencimento.....                                          | 34 |
| Utilizar dados econômicos e jurimétricos para melhorar a atividade contenciosa ..... | 34 |
| Aprimorar a Gestão .....                                                             | 35 |
| Criar ambiente favorável para tratamento de dados .....                              | 35 |
| Racionalizar Recursos Humanos .....                                                  | 35 |
| Racionalizar Recursos Financeiros .....                                              | 35 |
| Ampliar Relacionamento Interinstitucional.....                                       | 35 |
| Identificar e Definir Estratégia política .....                                      | 35 |
| Revisar Estrutura organizacional da PGE .....                                        | 35 |
| Melhorar Comunicação Interna .....                                                   | 35 |
| Melhorar Comunicação Externa .....                                                   | 36 |
| Fatores Críticos de Sucesso .....                                                    | 37 |
| Comunicação.....                                                                     | 37 |
| Sistema de informação integrado e alinhado aos processos organizacionais.....        | 37 |
| Aprimoramento da Governança e Gestão .....                                           | 37 |
| Racionalização e aprimoramento da representação judicial.....                        | 37 |
| Profissionalização, Motivação e Capacitação .....                                    | 38 |
| Fatores Externos.....                                                                | 39 |
| Econômicos .....                                                                     | 39 |
| Estagnação Econômica .....                                                           | 39 |
| Orçamento.....                                                                       | 39 |
| Legais .....                                                                         | 39 |
| Possibilidade de assunção das Instituições de Ensino Superior .....                  | 39 |
| Alterações legislativas e inovações jurisprudenciais .....                           | 39 |
| Não atendimento exigências da LGPD .....                                             | 39 |
| Mão de obra terceirizada.....                                                        | 39 |
| Revisão das Carreiras .....                                                          | 40 |
| Mudanças na Composição Demográfica .....                                             | 40 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tecnológicos.....                                                     | 40 |
| Segurança de dados e informação .....                                 | 40 |
| Identidade Institucional.....                                         | 41 |
| Missão .....                                                          | 41 |
| Visão.....                                                            | 41 |
| Valores .....                                                         | 42 |
| Mapa Estratégico .....                                                | 43 |
| Objetivos Estratégicos.....                                           | 44 |
| Perspectiva: Sociedade e Estado .....                                 | 44 |
| 01. Aprimorar a comunicação com o Estado e a Sociedade.....           | 44 |
| 02. Promover a segurança jurídica das políticas públicas.....         | 44 |
| Perspectiva: Resultados .....                                         | 45 |
| 03. Aprimorar e racionalizar a representação judicial .....           | 45 |
| 04. Aumentar a efetividade da atuação fiscal .....                    | 45 |
| 05. Dimensionar o impacto econômico das demandas contra o Estado..... | 45 |
| 06. Priorizar a consensualidade na solução de conflitos.....          | 46 |
| 07. Promover a uniformidade de teses jurídicas.....                   | 46 |
| Perspectiva: Processos Internos.....                                  | 47 |
| 08. Aprimorar a Governança e a Gestão .....                           | 47 |
| 09. Aperfeiçoar a comunicação interna .....                           | 47 |
| Perspectiva: Aprendizado e Crescimento.....                           | 48 |
| 10. Promover a motivação e a capacitação.....                         | 48 |
| Objetivos e Iniciativas .....                                         | 49 |
| Indicadores e Metas.....                                              | 51 |

# Introdução

O Planejamento Estratégico é um processo sistemático de aprendizagem organizacional, visto que, ao definir condições futuras almejadas, deve possuir, como premissa, uma análise apurada sobre sua situação em relação ao ambiente. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui para a organização a oportunidade de entender melhor sua situação e tornar-se capaz de criar uma estrutura de trabalho interpretativa para o desenvolvimento e a implementação da estratégia, ajustando-se a um ambiente complexo e suscetível a mudanças. Além disso, como um conjunto de procedimentos formais, exige a elaboração de desdobramentos e planos de ação, com o estabelecimento de responsáveis, prazos e entregas definidas, a fim de que seja possível o acompanhamento de atividades, gerando flexibilidade para atualização e aprimoramento do planejamento instituído.

O Planejamento Estratégico tornou-se prioridade na PGE desde a elaboração do primeiro plano estratégico que abrangeu o período compreendido entre 2015-2020, com metas específicas para:

Institucionalizar o planejamento estratégico institucional participativo como um instrumento de gestão da PGE; e

Elaborar e acompanhar Planos Operacionais periódicos para cumprimento do Plano Estratégico.

Ao fim do primeiro período, foi elaborado o Plano Estratégico para o período de 2021-2023. Nestes 3 anos foram desenvolvidos e aplicados:

Metodologia para construção e monitoramento dos indicadores chaves dos objetivos estratégicos;

Metas mensuráveis e rastreáveis para os objetivos estratégicos;

Planos Operacionais capazes de comportar os indicadores e desdobramentos dos objetivos e iniciativas;

Designação institucional e formal da Comissão de Monitoramento e Revisão do Planejamento Estratégico;

Relatórios periódicos de monitoramento dos planos operacionais e evolução da execução do Planejamento Estratégico;

Ferramentas de suporte ao desdobramento e monitoramento das Objetivos, Iniciativas e Ações

Ferramentas de suporte ao monitoramento dos Planos Operacionais, das Metas e do Plano Estratégico.

Em 2023, foi conduzido o processo de elaboração do presente Plano Estratégico que compreende o período de 2024 a 2027.

## **Comissão de Elaboração**

Em 24 de Janeiro de 2023 a procuradora-geral do Estado, Dra. Leticia Ferreira da Silva, designou, por meio da resolução nº 018/2023-PGE, a Comissão para Elaboração do Plano Estratégico da PGE para 2024-2027 composta pelos Procuradores do Estado:

- ADNILTON JOSE CAETANO,
- GUILHERME SOARES,
- DIOGO DA ROS GASPARIN,
- FELIPE AZEVEDO BARROS, e
- LARA FERREIRA GIOVANETTI

e os servidores públicos:

- LAUDIR RODRIGUES,
- ANSELMO SALOMON,
- CAROLINA MICHALSZYSZYN, e
- PAULA ELISA AVELAR FLOR

para, sob a presidência do primeiro, comporem Comissão para Elaboração do Plano Estratégico da PGE para 2024-2027.

## **Metodologia**

A Comissão para Elaboração do Plano Estratégico da PGE para 2024-2027 optou pela construção de uma metodologia própria que agrega elementos de técnicas diversas e reconhecidas, tais como Análise SWOT, Balanced Scorecard (BSC), Análise PESTEL, Ciclo PDCA, bem como técnicas de levantamento de informações. Tudo isso, mantendo a premissa da construção colaborativa, a fim de alcançar um planejamento plural, de excelência e uma efetiva integração.

A metodologia de elaboração do planejamento estratégico foi formada por uma sequência lógica de ações que incluiu:

### **I. COMISSÃO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA PGE**

Em 24 de janeiro de 2023, por meio da resolução nº 018/2023-PGE, foi designada a comissão para Elaboração do Plano Estratégico da Procuradoria-Geral do Estado para o período 2024-2027, formada por cinco procuradores e três servidores.

### **II. PREPARAÇÃO**

A Fase de Preparação compreendeu a habilitação e nivelamento de conhecimento dos membros da comissão de elaboração, planejamento das atividades, elaboração e aprovação do plano de trabalho.

### III. ANÁLISE DE AMBIENTE

Fase da elaboração do Plano Estratégico que objetivou produzir uma análise da situação atual dos contextos externo e interno, com base na Matriz SWOT. Essa análise foi essencial para que a comissão pudesse elaborar a análise de ambiente, com base em projeções técnicas e levantamento de subsídios que permitiram uma visão do ambiente em que a PGE está inserida (ambiente externo) e a análise das forças e fraquezas existentes dentro da PGE (ambiente interno), para nortear as decisões sobre próximos passos e o planejamento estratégico de forma geral.

### IV. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS E DETERMINAÇÃO DE PONTOS FORTES E FRACOS

Etapas que envolveu levantamento, tratamento e análise dos dados. No caso da análise SWOT, em que os fatores foram indicados de forma livre, a opção analítica adotada considerou a classificação dos fatores comuns em Áreas Estratégicas, de modo a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Delineou-se um panorama geral que possibilitou analisar quais são os pontos a melhorar, os pontos de destaque, as mudanças favoráveis no ambiente externo e os riscos. Além desse olhar ampliado, nessa fase foram levantadas informações acerca das necessidades, prioridades e urgências a serem trabalhadas.

### V. DIRETRIZES

Orientação da Direção Superior apontando as prioridades elencadas para o órgão.

### VI. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL, EXPECTATIVA DO FUTURO E IDENTIFICAÇÃO DE IDEIAS PARA AÇÕES ESTRATÉGICAS

Para obter informações de forma participativa (i) foi elaborado e aplicado questionário para todos os procuradores e servidores, (ii) foram realizadas reuniões com coordenadorias e chefias das procuradorias especializadas. A abordagem participativa do planejamento estratégico estimula a responsabilização dos membros pelo seu desenvolvimento e promove consequente compromisso com a execução do planejamento. O pressuposto para o êxito do Planejamento Estratégico está na legitimidade. Esta só é garantida com a participação.

### VII. VALIDAÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Durante esta atividade foram definidas e legitimadas as diretrizes que compõem a identidade institucional. O planejamento estratégico estrutura-se na identidade institucional que é composta pela definição de Missão, Visão e Valores. Missão é a razão de ser da Instituição. Ao declarar sua missão a instituição está comunicando para o ambiente externo e interno qual o seu propósito. Visão refere-se a uma situação almejada pela instituição. Valores referem-se a princípios morais e éticos compartilhados dentre os membros da Instituição.

### VIII. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Neste momento, foram determinados os objetivos estratégicos baseados na apreensão das fases anteriores do planejamento, principalmente no ambiente estratégico indicado na análise ambiental. Os objetivos estratégicos são os fins a serem alcançados. São definidos a partir das prioridades identificadas na etapa de análise ambiental e em seguida classificados nas perspectivas do BSC - Balanced Score Card adaptadas ao



Serviço Público, que são Sociedade e Estado, Resultados, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Os objetivos são definidos durante análise da comissão sobre as informações obtidas na aplicação de questionários e reuniões realizadas com Coordenadorias e Chefias de Procuradorias.

#### IX. ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é a representação gráfica em que a estratégia é descrita e desenhada por meio dos objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas (Sociedade e Estado, Resultados, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento). É através dele que todas as ações estarão baseadas.

#### X. DEFINIÇÃO DE INDICADORES E METAS

Momento em que são definidos os indicadores e metas para os objetivos estratégicos. Indicadores são formados por conjuntos de unidades de medidas capazes de avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos. Metas representam o nível de desempenho ou taxa de melhoria necessária para o alcance do objetivo estratégico.

#### XI. ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

De posse de todas as informações obtidas nas etapas concluídas é confeccionado o Plano Estratégico que é a sequência lógica de todas estas etapas.

#### XII. HOMOLOGAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para implementar o plano estratégico é preciso que ele seja aprovado nas instâncias diretivas e no Conselho Superior.

#### XIII. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Nesta etapa serão construídos o Painel de Controle e o Modelo padrão dos Planos Operacionais contendo objetivos, Iniciativas, metas, indicadores, ações, responsáveis e prazos para a execução dos objetivos estratégicos.

O plano deve ser implementado pelo Gabinete, pela Diretoria-Geral, pela Corregedoria-Geral, pelas Coordenadorias e pela Secretaria, com o desdobramento das iniciativas em ações para execução pelas procuradorias especializadas e pelas unidades de atuação sistêmica.

#### XIV. MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

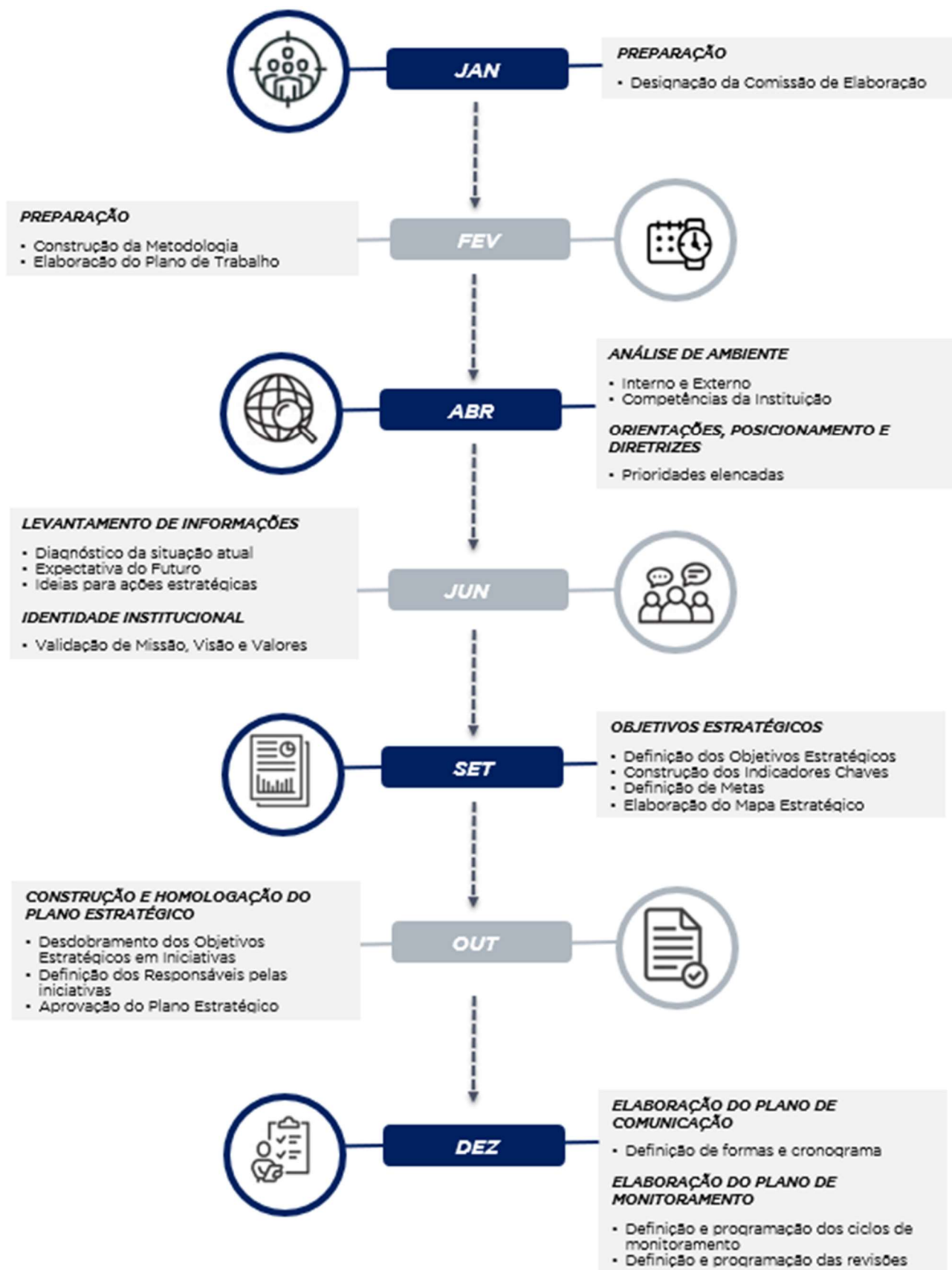
A Comissão a ser designada para o monitoramento acompanhará periodicamente, em intervalos regulares, a execução do plano através dos planos operacionais e dos indicadores-chaves.

## METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PE 2024-2027



Figura 1 - metodologia para Elaboração do PE 2024-2027

## Linha do Tempo



# Alinhamento

- A PGE utiliza-se do Planejamento Estratégico Institucional para conduzir seus objetivos estratégicos, que são materializados por iniciativas, planos operacionais, indicadores e metas. A partir de 2024, na atual edição do Plano Estratégico, a PGE passa a alinhar o Plano Estratégico Institucional com os objetivos e diretrizes do Plano Plurianual (PPA), que é o principal instrumento de planejamento orçamentário de médio prazo do Governo, o qual define as diretrizes, os objetivos, as metas e as entregas da administração pública. Isso permite direcionar os esforços de forma estratégica para alcançar os objetivos institucionais de forma eficiente e alinhada com as diretrizes e eixos de atuação planejados para o Estado. Este alinhamento, também, favorece o acompanhamento do desempenho dos processos adotados, na mesma frequência e conexão temporal dos quatro anos do PPA.
- As diretrizes do PPA consideradas neste Plano Estratégico foram:
- Desenvolvimento de cultura institucional voltada para a gestão de resultados, eficiência da alocação de recursos públicos, sustentabilidade fiscal e a busca de melhoria para a tomada de decisões;
- Promoção da eficiência da ação do setor público e redução de entraves burocráticos, estimulando uma cultura de confiança institucional entre estado e cidadão;
- Fortalecimento da transparência, do controle social e do combate à corrupção.
- Integração dos processos de planejamento e alinhamento estratégico do governo com mecanismos de monitoramento e avaliação baseados em evidências
- Dentro do PPA 2024-2027 foi desenvolvido o programa Promoção da Segurança Jurídica e Eficiência na Defesa do Paraná sob responsabilidade da PGE que tem como objetivos:
- Ampliar a eficiência na defesa do Estado em juízo, com a redução do tempo, dos custos e dos esforços despendidos para a solução de disputas judiciais.
- Promover a segurança jurídica nas relações entre o Estado e a sociedade, minimizando os riscos da atuação da Administração Pública.
- Incrementar a recuperação judicial e extrajudicial da dívida ativa do Estado.

# Análise de Ambiente

Definir um diagnóstico estratégico faz com que a organização distinga o melhor ambiente para seu funcionamento e compreenda melhorias para a mesma, sempre levando em consideração seus objetivos e os modos que a levam para conseguir atingir estes objetivos.

Uma estratégia bem definida deve considerar o ambiente interno e externo da organização e a análise de ambiente pode ser conceituada como o monitoramento e a avaliação dos ambientes externo e interno da organização.

Analisar o ambiente externo consiste em identificar variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da instituição. Essas variáveis formam o contexto no qual a organização está inserida. O ambiente interno de uma organização consiste em variáveis (forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos) presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado.

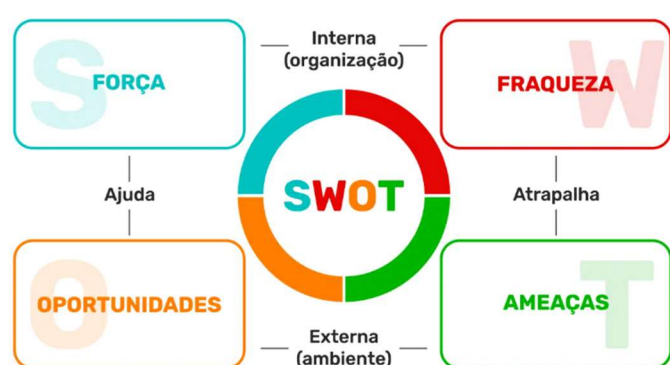


Figura 2 – Matriz SWOT

## Ambiente externo

A análise do ambiente externo tem por finalidade observar a relação existente entre a organização e seu ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças. Essa análise é a atividade de levantamento e interpretação dos principais fatores ambientais presentes que afetam a organização, sua provável evolução e dos fatores futuros que poderão impactar suas operações. Pode-se afirmar que, em geral, não se tem controle sobre os fatores ambientais externos, mas, por vezes, pode-se exercer influência sobre estes.

As oportunidades são as condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis pela organização que podem criar circunstâncias favoráveis ao desempenho da missão institucional, desde que haja meios e interesse de usufruí-las. Já as ameaças são condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis, que podem criar circunstâncias desfavoráveis ao desempenho da missão institucional da organização.

## Modelo Analítico

A análise foi baseada em uma ferramenta denominada Pestel, utilizada para analisar aspectos do ambiente externo que impactam a instituição de forma positiva ou negativa a partir da observação de diversos fatores.

Pestel é um acrônimo para Political (P), Economic (E), Socio-Cultural (S), Technological (T), Environmental (E) e Legal (L). Sendo traduzidos como: Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Jurídico (ou Legal).



A partir da observação desses fatores, a instituição identifica quais são as oportunidades e ameaças que o ambiente no qual ela está inserida apresenta.

Com a utilização do mesmo modelo analítico (PESTEL) foram inseridos, neste contexto os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável – ODS, seguindo o dimensionamento realizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (figuras 3, 4 e 5).

| P                                                                                                                                                                                                                                                                     | E                                                                                                                                                                                                                                         | S                                                                                                                                                                                              | T                                                                                                                                                                                                                                 | E                                                                                                                                                                                         | L                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Política<br>Political                                                                                                                                                                                                                                                 | Econômico<br>Economic                                                                                                                                                                                                                     | Social<br>Social                                                                                                                                                                               | Tecnológica<br>Technological                                                                                                                                                                                                      | Meio Ambiente<br>Environmental                                                                                                                                                            | Jurídico<br>Legal                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Política governamental</li> <li>Política tributária</li> <li>Tendências Políticas</li> <li>Forçabilidade política</li> <li>Política Interna</li> <li>Relações Internacionais</li> <li>Corrupção</li> <li>Burocracia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento Econômico</li> <li>Economia Local</li> <li>Taxa de inflação</li> <li>Taxa de juros</li> <li>Tendências Econômicas</li> <li>Fatores Sazonais</li> <li>Comércio Internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento demográfico</li> <li>Distribuição etária</li> <li>Tendências de estilo e vida</li> <li>Problemas éticos</li> <li>Tabus culturais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologias Emergentes</li> <li>Maturidade tecnológica</li> <li>Pesquisa e Inovação</li> <li>Desenvolvimento da Tecnologia</li> <li>Problemas da tecnologia</li> <li>Tendências</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Clima</li> <li>Políticas Ambientais</li> <li>Pressões das ONGs</li> <li>Conflitos</li> <li>Gestão de resíduos</li> <li>Sustentabilidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Legislação em vigor</li> <li>Resoluções</li> <li>Órgãos e Processos regulatórios</li> <li>Possíveis Demandas consultivas</li> </ul> |

Figura 3 - ferramenta PESTEL utilizada para definir fatores externos

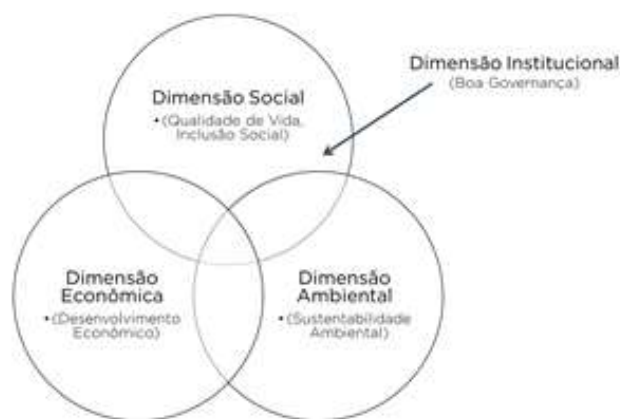


Figura 4 - Dimensões dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E</b><br>Econômico<br>Economic          | <p>ODS 7 – Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos.</p> <p>ODS 8 – Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.</p> <p>ODS 9 – Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação.</p> <p>ODS 12 – Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.</p>                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>S</b><br>Social<br>Social               | <p>ODS 1 – Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.</p> <p>ODS 2 – Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.</p> <p>ODS 3 – Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar de todos em todas as idades.</p> <p>ODS 4 – Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.</p> <p>ODS 5 – Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. ODS 10 – Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.</p>                                                             |
| <b>E</b><br>Meio Ambiente<br>Environmental | <p>ODS 6 – Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos.</p> <p>ODS 11 – Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.</p> <p>ODS 13 – Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.</p> <p>ODS 14 – Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.</p> <p>ODS 15 – Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.</p> |

Figura 5 - Objetivos ODSs classificados por dimensão

## Aspecto Político

No aspecto político foram identificados fatos que apontam o seguinte:

- Cenário Político Estadual Estável;
  - Atual governador foi reeleito para o período 2023-2026, com alto índice de aceitação popular.
  - Processo sucessório tende a estender a estabilidade política percebida
- Cenário Político Nacional Instável;
  - Risco de instabilidade política no cenário nacional
- Nova Estrutura do Estado
  - lei 21.352/2023 (necessidade de adaptação e aproximação);
- Possibilidade de assunção das IES - Instituição de Ensino Superior
  - Entendimentos divergentes dentro dos poderes sobre a assunção;
- Expectativa da Reforma Tributária
  - Em especial ICMS e ITCMD.

## Aspecto Econômico

No aspecto econômico foram identificados fatos que apontam o seguinte:

- Estabilidade econômica
  - Banco Central aponta aumento marginal no cenário de crescimento do PIB em 2023. A mediana das previsões para a alta do PIB em 2023 está em 0,80%; para 2024, mostra estabilidade na perspectiva de crescimento do PIB em 1,50%. Para 2025, a mediana continuou em 1,90%. E a estimativa para 2026 está em 2,00%.

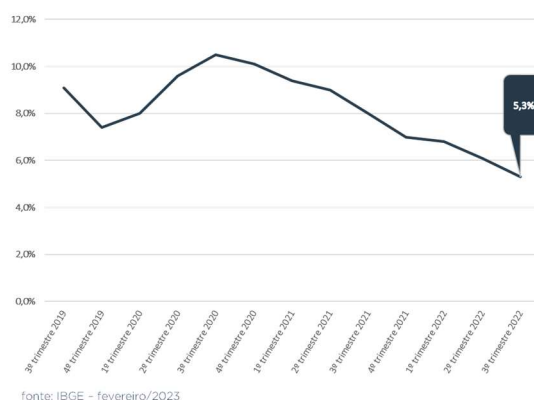


Gráfico 3 - Taxa de desemprego PR - 3º trim. 2019 a 3º trim. 2022

- Rendimento médio Mensal
  - Acompanhando a tendência Nacional O rendimento médio mensal apresentou leve crescimento quando comparado o 3º trim. 2022 com o mesmo trim. 2021



Gráfico 1 - Rendimento Médio Mensal 3º trim. 2019 a 3º trim. 2022

- Desemprego
  - O Paraná fechou o terceiro trimestre de 2022 com a menor taxa de desemprego dos últimos oito anos, 5,3%, mais de três pontos percentuais abaixo da média nacional, que ficou em 8,7%.

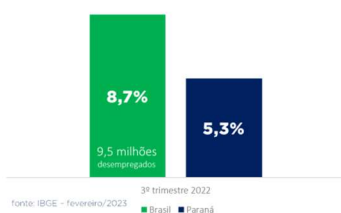


Gráfico 2 - Taxa de desemprego no Brasil e no Paraná - 3º trim. 2022

- Previsões econômicas para os próximos anos:
  - Ritmo lento do conjunto da economia e especialmente do setor industrial;
  - Ganhos de produtividade intrasetorial relevantes na agropecuária e advindos de realocação de fatores de produção da agricultura para os serviços;
  - Estagnação na indústria em classificação ampla e resultados pouco expressivos, também, na extrativa e de transformação;
  - Indústria de transformação, ganhos mais relevantes concentrados em poucos setores;
  - Indústria de transformação, ganhos relevantes concentrados em poucos setores;
  - Proporção relevante de segmentos com perda ou baixo crescimento de produtividade;

- Fatos relevantes:
  - Desejáveis as melhorias qualitativas e quantitativas na infraestrutura de transportes paranaense;
  - Com o objetivo não apenas de comportar o projetado aumento da movimentação de cargas, mas também para promover o ingresso de novos empreendimentos produtivos. Aumento da capacidade do sistema rodoviário e potencialização dos modais ferroviário, aeroportuário, dutoviário e aquaviário;
  - Aporte de R\$ 3,4 bilhões em investimentos de infraestrutura em diversas regiões do Paraná;
  - Que devem gerar cerca de 40 mil empregos diretos e indiretos ao longo dos próximos dois anos;
  - Representará impacto de 0,4 ponto percentual no crescimento do PIB em 2023;
  - Obras contemplam novas duplicações, pavimentações e melhorias de rodovias, vias urbanas, construção e reforma de pontes e viadutos, modernização de estradas rurais e ferrovia;
  - Necessidade da atuação da PGE no suporte às ações de geração de economia.

## Aspecto Social

No aspecto social foram identificados fatos que apontam o seguinte:

- Crescimento populacional
  - Projetado, para até 2040, crescimento de 10,5%
  - A taxa de fecundidade total para 2023 é de 1,78 filho por mulher no Paraná. Em 2040, o número médio de filhos por mulher deverá reduzir para 1,74.

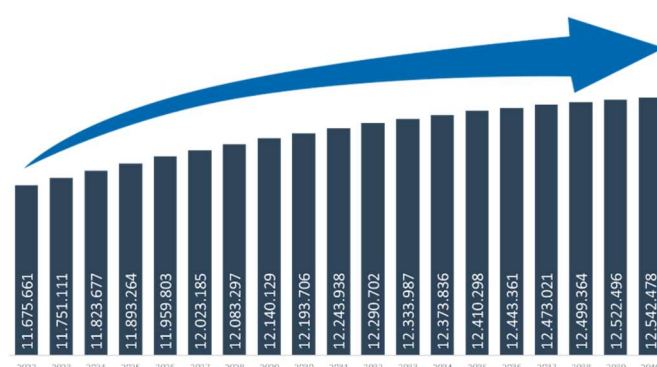


Gráfico 4 - projeção de crescimento população PR - fonte: IPARDES

- Composição demográfica do Paraná
  - Esperança de vida em alta e taxa de fecundidade em baixa - O envelhecimento da população paranaense pode ser explicado pelo crescimento da expectativa de vida da população. Atualmente, os paranaenses vivem, em média 78,21 anos, com a quarta maior expectativa entre as unidades da federação. Até 2040, o valor deve subir para 82,06 anos.



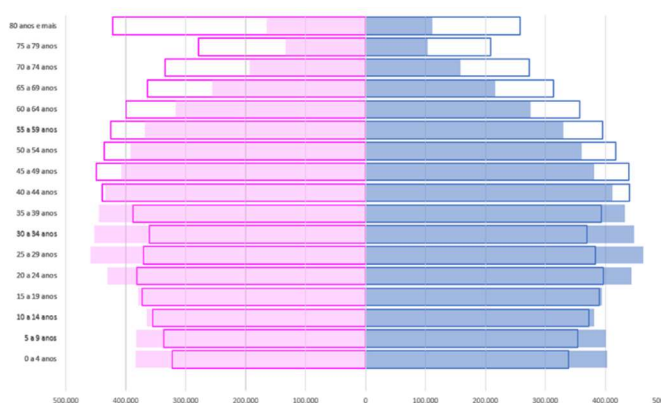
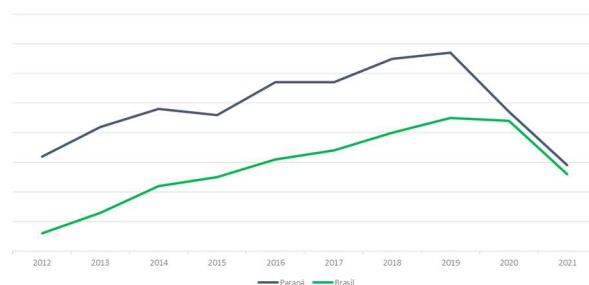


Gráfico 5 - Pirâmide Etária - população atual e projetada para 2040



fonte: IBGE - fevereiro/2023

Gráfico 6 - IDH Paraná e Brasil (2012 a 2021)

- o O esforço para se garantir o direito à moradia digna à população paranaense, em número suficiente, implica além das condições físicas de existência da própria habitação, também o seu entorno de acesso a equipamentos e serviços, como ainda contemplar aspectos socioeconômicos dos moradores e jurídicos da propriedade.
- o Políticas públicas de segurança, trânsito, educação, esporte e saneamento básico são importantes para contribuírem com a evolução da expectativa de vida. Proporcionando maiores níveis de instrução e de atividade ou menores índices de violência ou poluição, por exemplo.
- Índice de Desenvolvimento Humano - IDH
  - o O Paraná compartilha posição próxima à do Rio Grande do Sul, alternando-se na quinta e sexta posição dentre as 27 unidades da federação no ranking do IDH, situando-se na classe de Elevado Desenvolvimento Humano (valores de IDH entre 0,700 e 0,799).

- o Continuidade do incremento de demandas na área consultoria jurídica da Administração Pública Estadual, em especial as atividades consultivas de saúde e assistência social.
- o Atenção na área de assistência social (em especial novo modelo SEJUF)
- o Necessidade de assumir as atividades consultiva e judicial da Secretaria de Segurança Pública;
- o Tendência de redução de demanda na área Educação como consequência da redução na taxa de fecundidade.

## Aspecto Tecnológico

No aspecto tecnológico foram identificados fatos que apontam o seguinte:

- Mundo mais conectado, sustentável e virtual
  - o Computação em nuvem - fornecimento de serviços de computação, incluindo servidores, armazenamento, bancos de dados, rede, software, análise e inteligência, pela Internet ("a nuvem") para oferecer inovações mais rápidas, recursos flexíveis e economias de escala.
  - o Tecnologia 5G - Tecnologia de transporte de dados em redes envolvendo dispositivos móveis que possibilita

serviços avançados de banda larga móvel, com taxas de dados mais altas, menor latência e mais capacidade, que garante enorme potencial para novos serviços sem fio de valor agregado;

- o Metaverso - Ambiente virtual compartilhado, que mescla o mundo físico ao mundo virtual. Trata-se de um tipo de realidade virtual, cujo objetivo é replicar a realidade usando dispositivos móveis, virtual imersivo construído por meio de diversas tecnologias, como Realidade Virtual, Realidade Aumentada e hologramas.
- o Veículos elétricos (EVs) - veículos que usam eletricidade para seu funcionamento, podendo ter em seu uso um conjunto de motores elétricos, nos quais utilizam energia química de baterias recarregáveis. Não utilizam nenhum tipo de motor de combustão e não geram nenhuma poluição para o meio ambiente e não tem ruídos por conta do motor elétrico que é mais silencioso.
- o Internet Industrial das Coisas (IIoT) - termo usado para dispositivos conectados nas áreas de manufatura, energia e em outras práticas industriais. A IIoT é muito importante por levar mais automação, o que ajuda a aumentar a eficiência. A IIOT propõe fazer duas coisas essenciais: conectar dispositivos e ativos entre si e um sistema central; e possibilitar que os dados que coletam e transmitem sejam armazenados, gerenciados, analisados e colocados em bom uso.

- Inteligência Artificial (IA)
  - o Está moldando o futuro da humanidade em quase todos os setores. Os processos e tarefas serão cada vez mais automatizados por meio de softwares autônomos e colaborativos com inteligência artificial e robôs.
- Aumento nas preocupações com segurança cibernética - Maior foco e esforço nos tópicos:
  - o Vulnerabilidade na Nuvem - Um dos principais riscos de segurança da nuvem são as medidas de segurança inadequadas, resultando em violações de dados. Faz-se necessário garantir que os provedores de armazenamento garantam a proteção completa contra vazamento ou acesso não autorizado a dados pessoais e confidenciais.
  - o Força de trabalho móvel e híbrida - combinação da flexibilidade e do melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal do trabalho remoto / online, com as vantagens colaborativas e culturais do trabalho tradicional.
  - o Vulnerabilidade do Data Center - A necessidade da alta disponibilidade da infraestrutura, não somente a de TI, mas tudo ligado ao fornecimento do serviço (sistemas de energia elétrica, cabeamentos, climatização etc.) passaram a ser considerados como risco.
  - o Tecnologia blockchain e a criptografia homomórfica - permite que os dados sejam analisados e manipulados sem precisar revelá-los para terceiros.

- Tendências Tecnológicas

Segundo o estudo global “Top Strategic IoT Trends and Technologies Through 2023” do Gartner, Inc. as principais tendências tecnológicas são:

- o Sistemas ERP e IaaS - Ter um sistema ERP e IaaS não será apenas necessário, mas obrigatório para, no mínimo, garantir a sobrevivência de qualquer empresa no mercado.
- o Inteligência artificial - A tecnologia está cada vez mais presente no dia a dia e já alcança praticamente todas as áreas. Como mais dispositivos estarão conectados à internet eles contarão com a inteligência artificial em sua operação.
- o Segurança da informação - Implantação de combinações de hardware e software que, juntos, criam ambientes mais confiáveis e seguros.
- o IoT social, legal e ética - O aspecto jurídico e ético da internet das coisas será muito discutido, já que a tecnologia apresenta um potencial que pode influenciar diretamente a liberdade das pessoas.
- o Infonomics e transmissão de dados - Manuseio dos dados coletados pelos dispositivos de IoT das empresas. Essa teoria leva à monetização de dados adiante, inserindo as informações como um ativo estratégico.
- o Arquitetura de malha inteligente - Uma nova abordagem arquitetônica que

acelera e simplifica o acesso aos ativos de dados em toda a organização. Acede, transforma e harmoniza dados de múltiplas fontes, a pedido, para os tornar utilizáveis e acionáveis para uma grande variedade de aplicações.

## Aspecto Ecológico (Meio Ambiente)

No aspecto ecológico foram identificados fatos que apontam o seguinte:

- Segurança Hídrica
  - o O Paraná é geograficamente um estado privilegiado, com diversas fontes de recursos hídricos. Das 12 regiões geográficas brasileiras, três abastecem o território paranaense, a saber:
    - 92,4% do estado está na Região Hidrográfica do Paraná;
    - 4,7% situa-se na Região Hidrográfica do Atlântico Sudeste; e
    - 2,9% se encontra na Região Hidrográfica do Atlântico Sul.
  - o Mesmo com essa característica intrínseca há uma crescente preocupação com o abastecimento da população, principalmente nos grandes centros urbanos.
  - o O saneamento básico é um direito que deve ser assegurado, mas, os municípios, que, em sua totalidade, são atendidos por uma rede de água potável, não são

atendidos de modo uniforme com relação à rede de esgoto. Essa heterogeneidade intrínseca em diversos aspectos, sejam ambientais, sociais e econômicos, ressalta o importante papel da gestão e do planejamento com relação ao saneamento e recursos hídricos.

- Com relação ao atendimento da população com coleta de resíduos sólidos, a cobertura domiciliar atendia 90,8% da população total e 99,2% em áreas urbanas (SNIS, 2022). Para a promoção da segurança hídrica, permitindo os usos múltiplos da água com eficiência, a orientação para um uso mais eficiente é desejável, principalmente em regiões com uma alta densidade demográfica.
- Muitas regiões dependem de irrigação para produção do setor primário e precisam monitorar os indicadores constantemente.
- A conservação, a recuperação e o uso racional dos recursos hídricos, devem ocorrer por meio do controle da cobertura vegetal próxima a nascentes e cursos d'água, pela indução de boas práticas de uso da água e do solo, da revitalização de bacias hidrográficas e do gerenciamento efetivo desse recurso natural, o que são medidas importantes para a manutenção dos corpos hídricos.
- Melhor Utilização do solo
  - Utilização de terras improdutivas que possam ser recuperadas com a visão de redução de novas áreas desmatadas

- Melhorar a produtividade por hectare (novas tecnologias e formas de manejo possibilitam um aumento de produção e concentração de área)

- Fontes Energéticas

- Na geração de eletricidade requer-se:
  - Atenção aos compromissos de fornecimento ao restante do País no contexto do Sistema Interligado Nacional.
  - Atenção na estrutura elétrica do Estado, especialmente ante digitalização da economia, eletrificação da frota de veículos de carga e passeio e acelerada industrialização da agricultura e do complexo de carnes. A condição de Unidade da Federação superavitária na geração de energia pode ser afetada em alguma medida, principalmente em caso de expansão mais acelerada da economia estadual e de regimes hidrológicos menos favoráveis, ainda que o regime hidrológico se realinhe à média histórica.
- Em fontes fósseis:
  - A velocidade de transição energética para fontes renováveis e de menor emissão de carbono deve ser particularmente lenta no País;
  - por horizonte longo o uso de combustíveis derivados do petróleo;
  - a continuidade de papel de relevo à unidade local de processamento.
- Gás natural:
  - Constitui insumo com elevado potencial de expansão.

- Outras fontes energéticas
- Alertam para o requerimento das fontes alternativas, como as renováveis, - como já ocorre no Paraná, em biomassas e fotovoltaica - devido às restrições às fontes hídricas impostas pelas estiagens frequentes.
- O Paraná e especificamente seu setor industrial apresentam elevado potencial para aproveitamento, tanto pelos segmentos atuantes como papel e celulose, química e metalurgia, como por outros que possam ser atraídos em eventual contexto futuro de aumento de disponibilidade do insumo. Conta-se, também, sua complementaridade na expansão potencial na produção local de outras fontes energéticas como a termoelectricidade e outras ainda em estágios iniciais do estado da arte, como o hidrogênio.

## Aspecto Jurídico (Legal)

No aspecto legal foram identificados fatores que sugerem alteração de demandas judicial e consultiva no futuro:

- Gestão de Recursos Humanos (revisão das carreiras)
  - o Diversas Carreiras precisaram ser revistas, por razões diversas, mas principalmente em virtude da necessidade de se adequarem às alterações na política remuneratória, administrativa, organizacional e estrutural do próprio Estado.

- o Tais alterações beneficiaram aproximadamente 35.600 servidores efetivos com um impacto anual de R\$ 378 milhões.

A carreiras revisadas foram:

- Quadro Próprio Magistério (QPM);
- Quadro Próprio Peritos Oficiais (QPPO);
- Quadro Próprio da Polícia Civil (QPPC);
- Quadro da Polícia Militar (QPM);
- Quadro Próprio Polícia Penal (QPPP);
- Quadro Procuradores do Estado;
- Quadro Coord Receita do Estado;
- Quadro Próprio Defesa Agro (QPDA);
- Quadro Próprio Depto Trânsito (QPDE);
- Quadro Próprio Inst Ens Sup (IEES);
- Quadro Próprio Inst Des Rural (QPIDR).

- o O novo Sistema de Gestão de RPV aumentará o grau de automatização da gestão da dívida pública do Estado do Paraná, e possibilitará que o cidadão acompanhe o andamento do pagamento de maneira virtual, além de viabilizar a liberação do valor da requisição de pagamento direto à conta corrente do credor, dispensando a realização de depósito judicial e liberação por meio de alvará judicial.

- o As estratégias de recuperação fiscal promovidas no âmbito da política tributária paranaense, como a implantação dos Programas Retoma Paraná (Lei n.º 20.634/2021), que teve como objetivo viabilizar a regularização de débitos de empresas em recuperação judicial, com resultado de R\$ 1,18 bilhão em débitos parcelados, e o Parcelamento Incentivado (REFIS/2022) estabelecido pela Lei nº 20.946/2021, com resultado de R\$ 3,5 bilhões parcelados e R\$ 602 milhões recolhidos à vista.

- O Novo Sistema de Gestão Tributária de IPVA e ITCMD
- Início da execução (primeiro módulo já entregue) do projeto de modernização da avaliação de bens imóveis para fins de incidência do ITCMD - a partir da contratação de serviços técnicos especializados para elaboração de estudo para o desenvolvimento e aplicação de metodologia para a estimação de valores de referência de imóveis urbanos nos 399 municípios do Estado do Paraná, que servirão de referência ao contribuinte no momento de preenchimento da Declaração do ITCMD.

Com relação apenas aos recursos do FEPGE/PR observa-se que a execução, embora apresente melhora quando comparado o ano de 2022 com o ano de 2021, manteve-se bem abaixo do orçado, executando apenas R\$ 11,2 milhões (68%).

Em relação às fontes, importante destacar que a maior parte do orçamento executado em 2022 foi proveniente do Ordinário Não Vinculado (fonte 100) e verificar uma tendência de desaceleração do comprometimento orçamentário.

## Recursos Financeiros

As fontes de recurso analisadas foram: Ordinário Não Vinculado (100) que representa recursos do Tesouro não vinculados e Fundo Especial da Procuradoria Geral do Estado do Paraná - FEPGE/PR (106) que corresponde aos recursos do Fundo PGE e seu superávit.

Observa-se que, no ano de 2022, a PGE executou um orçamento total da ordem de R\$ 287 milhões, com valores executados (liquidados) na ordem de R\$ 278 milhões (97%), superando, inclusive, o ano anterior (2021), quando o órgão executou 83,5% do seu orçamento.

| Evolução do Orçamento Fonte 100 |                 |                                                      |                 |                                                      |                 |                                                      |                 |                                                      |
|---------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|
|                                 | 2020            | %<br>Evolução<br>em<br>Relação<br>ao ano<br>anterior | 2021            | %<br>Evolução<br>em<br>Relação<br>ao ano<br>anterior | 2022            | %<br>Evolução<br>em<br>Relação<br>ao ano<br>anterior | 2023            | %<br>Evolução<br>em<br>Relação<br>ao ano<br>anterior |
| Orçamento Inicial               | R\$ 174.666.341 | ##                                                   | R\$ 182.803.824 | 4,66                                                 | R\$ 208.369.783 | 13,99                                                | R\$ 219.098.944 | 5,15                                                 |
| Orçamento Atualizado            | R\$ 248.014.898 | ##                                                   | R\$ 261.394.596 | 5,39                                                 | R\$ 270.440.683 | 3,46                                                 | R\$ 219.098.944 | -18,98                                               |
| Executado (Liquidado)           | R\$ 214.693.701 | ##                                                   | R\$ 223.518.232 | 4,11                                                 | R\$ 267.110.524 | 19,5                                                 | R\$ 0           | ##                                                   |



| Relatório Gerencial de Despesas Anuais |                           |      |                         |                                       |                             |                         |
|----------------------------------------|---------------------------|------|-------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Fonte 106 FEPGE                        |                           |      |                         |                                       |                             |                         |
| Tipo                                   | Natureza da Despesa       | Ano  | Orçamento Inicial (R\$) | Previsto (Orçamento Atualizado) (R\$) | Executado (Liquidado) (R\$) | Orçamento Executado (%) |
| Despesas Correntes                     | Outras Despesas Correntes | 2020 | 15.700.000,00           | 15.700.000,00                         | 9.744.297,57                | 62,07                   |
| Despesas de Capital                    | Investimentos             |      | 2.790.000,00            | 2.790.000,00                          | 400.343,69                  | 14,35                   |
| TOTAL                                  |                           |      | 18.490.000,00           | 18.490.000,00                         | 10.144.641,26               | 54,87                   |
| Despesas Correntes                     | Outras Despesas Correntes | 2021 | 17.877.500,00           | 17.877.500,00                         | 10.015.920,93               | 56,03                   |
| Despesas de Capital                    | Investimentos             |      | 1.122.500,00            | 1.122.500,00                          | 552.353,89                  | 49,21                   |
| TOTAL                                  |                           |      | 19.000.000,00           | 19.000.000,00                         | 10.568.274,82               | 55,62                   |
| Despesas Correntes                     | Outras Despesas Correntes | 2022 | 15.324.400,00           | 14.124.400,00                         | 10.608.258,26               | 75,11                   |
| Despesas de Capital                    | Investimentos             |      | 1.175.600,00            | 2.375.600,00                          | 626.308,40                  | 26,36                   |
| TOTAL                                  |                           |      | 16.500.000,00           | 16.500.000,00                         | 11.234.566,66               | 68,09                   |
| Despesas Correntes                     | Outras Despesas Correntes | 2023 | 16.861.000,00           | 16.861.000,00                         | -                           | -                       |
| Despesas de Capital                    | Investimentos             |      | 403.000,00              | 403.000,00                            | -                           | -                       |
| TOTAL                                  |                           |      | 17.264.000,00           | 17.264.000,00                         | -                           | -                       |

| Relatório Gerencial de Despesas Anuais |                            |      |                         |                                       |                             |                         |
|----------------------------------------|----------------------------|------|-------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Fonte 100                              |                            |      |                         |                                       |                             |                         |
| Tipo                                   | Natureza da Despesa        | Ano  | Orçamento Inicial (R\$) | Previsto (Orçamento Atualizado) (R\$) | Executado (Liquidado) (R\$) | Orçamento Executado (%) |
| Despesas Correntes                     | Pessoal e Encargos Sociais | 2020 | 129.658.538,00          | 175.722.095,00                        | 142.701.864,57              | 81,21                   |
|                                        | Outras Despesas Correntes  |      | 45.007.803,00           | 72.292.803,00                         | 71.991.836,28               | 99,58                   |
| Despesas de Capital                    | Investimentos              |      | -                       | -                                     | -                           | -                       |
| TOTAL                                  |                            |      | 174.666.341,00          | 248.014.898,00                        | 214.693.700,85              | 86,56                   |
| Despesas Correntes                     | Pessoal e Encargos Sociais | 2021 | 137.724.856,00          | 181.248.561,00                        | 143.574.968,37              | 79,21                   |
|                                        | Outras Despesas Correntes  |      | 45.078.968,00           | 80.146.035,00                         | 79.943.263,59               | 99,75                   |
| Despesas de Capital                    | Investimentos              |      | -                       | -                                     | -                           | -                       |
| TOTAL                                  |                            |      | 182.803.824,00          | 261.394.596,00                        | 223.518.231,96              | 85,51                   |
| Despesas Correntes                     | Pessoal e Encargos Sociais | 2022 | 162.886.007,00          | 162.886.007,00                        | 159.707.962,43              | 98,05                   |
|                                        | Outras Despesas Correntes  |      | 45.468.776,00           | 107.539.676,00                        | 107.402.561,72              | 99,87                   |
| Despesas de Capital                    | Investimentos              |      | 15.000,00               | 15.000,00                             | -                           | -                       |
| TOTAL                                  |                            |      | 208.369.783,00          | 270.440.683,00                        | 267.110.524,15              | 98,77                   |
| Despesas Correntes                     | Pessoal e Encargos Sociais | 2023 | 165.822.670,00          | 165.822.670,00                        | -                           | -                       |
|                                        | Outras Despesas Correntes  |      | 53.266.274,00           | 53.266.274,00                         | -                           | -                       |
| Despesas de Capital                    | Investimentos              |      | 10.000,00               | 10.000,00                             | -                           | -                       |
| TOTAL                                  |                            |      | 219.098.944,00          | 219.098.944,00                        | -                           | -                       |



## Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Figura 6 - Objetivo ODS

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - ODS são 17 objetivos que representam um plano de ação global com metas interconectadas e estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e que visam acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, a fim de garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade.

Cabe destacar que o desenvolvimento sustentável é um tripé, com base ambiental, econômica e social. Se uma dessas bases não anda bem, o objetivo final não pode ser atingido. A agenda visa definir o desenvolvimento global em um caminho mais equitativo, ou seja, com oportunidades justas para todos. Ela oferece ferramentas, habilidades e serviços necessários para sobreviver, prosperar e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Neste momento, no qual estamos em forte reflexão sobre quais objetivos serão perseguidos nos próximos anos, é oportuno analisarmos a necessidade de mudanças de comportamento para que o mundo, mesmo com todas as dificuldades existentes, consiga atingir as metas dos 193 países membros da ONU e empregarmos esforços para avaliar a

possibilidade de termos objetivos e iniciativas voltadas para um pensamento globalizado e com visão para a prosperidade e a paz.

## Ambiente interno

A análise interna da organização é o esforço sistêmico e metódico de ampliação do conhecimento dos seus elementos. É um esforço dirigido à ampliação do conhecimento que se tem da instituição, sua performance, seus colaboradores, seus produtos e serviços, sua estrutura organizacional e seus clientes.

A análise do ambiente interno contempla a identificação de forças e fraquezas. As forças ou pontos fortes são variáveis internas e controláveis, que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao ambiente. As fraquezas ou pontos fracos são variáveis internas e controláveis, que provocam situação desfavorável em relação ao ambiente de atuação.

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências avaliadas e dar conhecimento dos pontos fortes e fracos por meio da avaliação dos recursos e capacidades da instituição e dos resultados do seu desempenho atual.

## Modelo Analítico

O modelo utilizado para examinar questões e fatos do ambiente interno que impactam a instituição de forma positiva ou negativa foi a análise de 20 (vinte) materiais utilizados como subsídio de informações; a análise possibilitou

classificar os materiais nas quatro perspectivas utilizadas na metodologia BSC - - Balanced Scorecard adaptada às necessidades das instituições da administração públicas - que são: Sociedade e Estado, Resultados, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Os documentos utilizados para a análise foram:

- ✓ Protocolo 18.121.831-2 - Documento com informações a respeito das ações realizadas para estabelecer fluxo institucionalizado de comunicação entre as unidades consultivas da PGE e os órgãos e as entidades do Poder Executivo com significativa atuação na área de obras públicas;
- ✓ Protocolo 17.697.162-2 - Pesquisa interna da PGE para identificar os problemas existentes na comunicação com os órgãos e entidades da Administração Pública;
- ✓ Planilha com informações a respeito do Estatuto dos Servidores com pareceres e comentários da PCRH;
- ✓ Protocolos 16.571.223-4, 19.578.868-5, 18.212.086-3 e 17.648.190-0 - Protocolos de Resoluções conjuntas entre SEFA e PGE;
- ✓ Protocolo 17.878.036-0 - Relatório da Comissão para definição de pontos de interesse referente a integração PGE/DRH-SEAP;
- ✓ Protocolo 19.743.422-8 - Documento com informações a respeito das ações realizadas para traçar diretrizes uniformes de orientação para gestão de recursos humanos em todas as carreiras do Poder Executivo;
- ✓ Minutas padronizadas;
- ✓ Pareceres referenciais;
- ✓ Protocolo 19.862.278-8 - Documento com informações a respeito as ações realizadas para a reorganização das atribuições das Chefias das especializadas e das regionais visando a melhoria da gestão;

- ✓ Protocolos 18.405.161-3 e 18.405.240-7 - Documentos com informações a respeito as ações realizadas para definir critérios de controle de produtividade nas atuações da PGE;
- ✓ Protocolo 18.593.522-1 - Ações realizadas no ano de 2022 através de seminários de boas práticas de gestão envolvendo Diretoria Geral, Coordenadorias e Chefias das Especializadas;
- ✓ Protocolo 17.819.872-6 - Documento com informações a respeito as ações realizadas quanto ao incremento de pessoal nas Procuradorias Regionais com base na iniciativa 14.01 (Implantar comitê de análise do modelo de regionalização) - desterritorialização;
- ✓ Protocolo 17.733.993-8 - Relatório com necessidades e aumento de pessoal;
- ✓ Questionários realizados para o Planejamento Estratégico 2021/2023;
- ✓ Plano Estratégico Institucional - PGE PR 2021-2023;
- ✓ Protocolos 19.905.550-0 e 19.768.898-0 - Questionários a Servidores e Procuradores sobre conhecimento do Plano Estratégico PGE;
- ✓ Planos Operacionais 2021;
- ✓ Planos Operacionais 2022;
- ✓ Relatório sobre riscos com mitigação.

## Evidências e Fatores identificados

No ambiente interno foram localizados fatos que apontam o seguinte:

### Sociedade e Estado

- Comunicação da PGE com os demais órgãos;

- 94,3% dos procuradores têm necessidade de solicitar e enviar informações para outros órgãos;
  - 72,1% dos setores procurados pela PGE são os de gestão (gabinetes, diretorias Gerais, coordenadorias e chefias), e 17,6% de assessorias jurídicas;
  - 90% dos procuradores acreditam que a indicação de um ponto focal dentro dos órgãos e autarquias amenizaria as dificuldades de contato existentes;
  - E-protocolo é a principal ferramenta de comunicação para a obtenção de informações de outros órgãos;
  - O retorno das informações no prazo, a qualidade de resposta técnica e falta dos documentos foram as opções mais recorrentes.
- Lei 21.352/2023 – Reforma administrativa:
    - Com a reforma administrativa será necessária a definição de pontos focais nas novas secretarias.
  - Fluxo de comunicação entre unidades consultivas e os órgãos:
    - Necessidade de um servidor responsável por órgão ou entidade que sirva de ponto focal para a comunicação com a PGE;
    - Realização de reuniões periódicas com órgãos e entidades;
  - Verificação da necessidade de treinamento dos Órgãos e entidades;
  - E-protocolo é a principal ferramenta de comunicação para a obtenção de informações de outros órgãos, à exceção do Detran-PR.
- Honorários da advocacia dativa: queda da quantidade de processos judiciais, o que demonstra o sucesso na estratégia de pagamento administrativo;
  - Uniformização da orientação jurídica da Administração Pública – expedição de minutas padronizadas, capacitação dos servidores dos órgãos da administração pública e orientações administrativas.
  - Necessidade em elaborar resoluções conjuntas entre a PGE e os diversos órgãos e entidades da Administração Pública do Estado para uniformizar as informações e procedimentos;
  - Necessidade da realização de eventos, em conjunto com a Secretaria Estadual da Fazenda - SEFA, para explicar a importância da uniformização de procedimentos;
  - Necessidade de atualização dos entendimentos e instrumentos existentes entre PGE e órgãos;
  - Falta de Institucionalização da comunicação;
  - Necessidade de estimular a solução administrativa de conflitos;

## Resultados

- Entre 01 de janeiro de 2022 e 31 de outubro de 2022 foram ajuizadas 16.654 certidões de dívida ativa em 2.496 processos de execução fiscal, com valor total superior a R\$ 1,8 bilhão;

- No mesmo período foram enviadas a protesto 344.296 certidões de dívida ativa, com valor aproximado de R\$ 145,9 milhões;
- De 01 de janeiro de 2022 a 20 de outubro de 2022 a arrecadação da dívida ativa ajuizada e enviada a protesto somam R\$ 374,7 milhões → acréscimo de 77% em relação à arrecadação efetiva do mesmo período no ano anterior;
- Requisições de pequeno valor: novo sistema desenvolvido em colaboração entre a PGE e a SEFA;
- Entre janeiro e outubro de 2022 somando os protocolos mais relevantes referentes a Obras e Serviços de Engenharia analisados pela PGE chegaram ao montante aproximado de R\$ 870,8 milhões;
- Considerando os valores protocolados entre janeiro e outubro de 2022 referente a Aquisições e Serviços analisados pela PGE em conjunto com os Advogados do Poder Executivo ultrapassaram o montante de R\$ 12 bilhões;
- Necessidade de identificar a viabilidade e eficiência das teses;
- Necessidade de melhorar eficácia e eficiência da atuação fiscal;
- Necessidade de avançar na identificação do valor dos processos e a repercussão econômica de eventual derrota;
- Assunção da cobrança da dívida ativa de novas autarquias e fundações estaduais;
- Continuidade no aprimoramento de recuperação dos créditos;
- Continuidade na ampliação de justificativas genéricas;
- Continuidade na implementação de procedimentos que desonerem a atuação do procurador em processos em que há expressa manifestação de não interesse;
- Continuar identificando a economia gerada pela atuação jurídica da PGE;
- Profisco II.

### **Processos Internos, Aprendizado e Crescimento**

- Bom índice de participação dos procuradores em pesquisas (58%), o que demonstra interesse dos mesmos no crescimento e desenvolvimento da instituição;
- 65% dos órgãos de Estado encaminham as demandas diretamente para a Unidade da PGE, o que encurta o caminho e o tempo da informação, sem necessidade de passar por intermediários dentro da PGE. Ao contrário, a PGE encaminha, em sua maioria, pedidos de informações aos órgãos de gestão como gabinete diretoria geral dos órgãos;
- Existência de algumas rotinas definidas para solicitação de informação de outros órgãos, o que demonstra esforço para a padronização das rotinas de trabalho;

- No que toca a especialização, reestruturação de atividades administrativas, desterritorialização e instituição da central de atendimento, a maioria dos servidores e procuradores entenderam que houve melhora na produtividade, qualidade de tempo e de suas atividades da Regional, sendo positiva as mudanças. A terceirização da atividade administrativa e criação de núcleos de especialização nas regionais também foi avaliada como boa. Ou seja, a maioria dos profissionais que atuam na PGE entendeu que as mudanças implementadas na gestão foram positivas e trouxeram melhorias para a atividade desempenhada;
- Parcela das chefias das procuradorias entende que as atribuições cabíveis aos terceirizados são limitadas, bem como que o trabalho pouco produtivo em relação ao custo desses trabalhadores;
- A Central de Atendimento não abrange a atividade consultiva, a CJUD, a CPAS, nem o Setor de Cálculo - atendimento limitado a uma parte da PGE;
- Encontra-se em processo de construção, o modelo de reestruturação da análise de desempenho dos procuradores e servidores da PGE, em busca de alteração da avaliação de produtividade da PGE, partindo da premissa de que as formas anteriores são meramente quantitativas, anacrônicas e limitadas;
- Capacidade crítica de avaliação e busca de melhoria, adotando modelo de gestão de desempenho baseada nas competências. Ênfase nas pessoas como sucesso organizacional, cooperação e inovação;
- Ausência de gestores com experiência na gestão de desempenho;
- Falta de pessoal para trabalhar diretamente com o desenvolvimento do no projeto de gestão de desempenho devido a complexidade do tema, o prazo curto e a necessidade de mudança na cultura organizacional da PGE;
- Atual sistema de informações não avalia se o trabalho produzido gera valor público; não alinha os recursos humanos em favor de objetivos estratégicos; não estimula comportamentos desejáveis; não estimula cultura de desenvolvimento pessoal;
- Carência de um modelo de atuação pós-desterritorialização para as Procuradorias Regionais voltado para regionalização das atividades;
- Observado espaço ocioso nas regionais, quanto a estrutura Física, levantamento aponta que 68,8% dos imóveis são de titularidade do Estado e 75% são utilizados de forma exclusiva, o que permitiria, em tese, uma melhor adaptação às novas necessidades de regionalização de servidores;
- 75% das procuradorias Regionais tem espaço capaz de alocar mais procuradores e 81 % para mais servidores;
- 81,3 % dos procuradores tem interesse na alocação de estagiários de pós-graduação nas regionais. A existência de estrutura física para atendimento e boas faculdades no interior são estímulos para contratação

de estagiários de graduação e pós-graduação;

- A presença das Regionais promove atendimento de todos as comarcas do Estado;
- Necessidade de investimento financeiro parcial ou total em mais de 126 postos de trabalho nas regionais, que não possuem instalações suficientes, e funcionam também como uma barreira para o incremento de pessoal nas regionais;
- Sobre as audiências: Regulamentação adequada no regulamento. Preferência para audiências virtuais com a participação do procurador responsável, que melhor conhece o processo. Nos outros casos, sobretudo trabalhistas, com o fim da pandemia e retorno as atividades presenciais, será fundamental a presença de procuradores das regionais para representação do Estado no referido ato judicial. Em causas de grande relevância, há proposta de atuação conjunta do procurador da causa por videoconferência e procurador designado presencialmente;
- O crescimento de atividades e responsabilidades da PGE, bem como a criação de projetos internos, demanda um incremento de pessoal.
- Se demonstrou a necessidade de contratação de estagiários de pós-graduação. Além disso, alguns setores, em razão da matéria envolvida no trabalho, provocaram a demanda de contratação de profissionais específicos fora do direito, como contador, economista, engenheiro

civil, administrador, bibliotecário e estatístico;

- Relato da demanda de 181 cargos administrativos a serem distribuídos dentre as procuradorias especializadas, coordenações e a área administrativa, o que demanda um dispêndio financeiro superior a meio milhão de reais por mês;
- Necessidade de realização de concurso para preenchimento da demanda de recursos humanos;
- A grande maioria dos procuradores e servidores relata ter conhecimento do plano estratégico, o que é um dado importante de ciência do planejamento da instituição.
- Outra relevante constatação se refere a utilização do plano estratégico como norteador do trabalho e rotina dos procuradores e servidores. A maioria entendeu que os objetivos, iniciativas e metas do plano são parâmetros para gestão do respectivo setor, o que denota a sua importância, sobretudo dentro de uma estratégia empreendedora.
- Embora não seja a maioria dos procuradores e dos servidores, quase 20% dos procuradores e 27% dos servidores não tem conhecimento do Plano Estratégico, que é uma parcela significativa do pessoal da instituição. Além disso, apenas pouco mais de 30% dos procuradores acessaram o monitoramento do Plano Estratégico. Quase 80% dos procuradores tem baixo ou nenhum conhecimento sobre os objetivos do Plano Estratégico, o que dificulta que



possam efetivamente orientar suas ações de acordo com esses;

- Quase 40% dos procuradores entende a comunicação interna da PGE como ruim;
- Baixa familiaridade e propensão de atuação na área consultiva; designação prioritária de recém nomeados na atividade consultiva por baixa adesão dos procuradores mais antigos nessa atuação; redução do entendimento da classe de procuradores ao fato de que a atividade consultiva deve se orientar prioritariamente à redução de litigiosidade e prevenção de litigiosidade;
- Discordância interna acerca da viabilidade de ampliação das hipóteses legais de desistências de execuções fiscais e de limites para protesto;
- Baixa qualidade de informações para desenvolvimento do trabalho e baixa contribuição dos atuais sistemas para redução de fluxos de trabalho e tarefas simples;
- Baixo nível de integração entre os sistemas da PGE e da PGE com os sistemas do Estado;
- Baixo conhecimento sobre o SUPP e suas funcionalidades;
- Quase metade dos procuradores sente a distribuição de trabalho dentro da PGE como ruim ou razoável;
- Entendimento de mais 60% da classe quanto ao baixo número de estagiários de

direito e de servidores administrativos (ou má distribuição);

- Baixa viabilidade de solução de litígios por meios conciliatórios, preventivos;
- Baixo nível de maturidade organizacional da PGE em gestão de recursos humanos e profissionalização dos gestores, de gestão de tecnologia da informação;
- Atuação da PGE de forma preventiva, propositiva e voltada para solução consensual, buscando solucionar as causas e não as consequências das lides, de forma global, sustentável, de longo prazo e com resolubilidade;
- Participação proativa e democrática de procuradores e servidores, contribuindo para construir soluções e cooperação;
- Inovação - Incentivo a novas ideias, conceitos, enfoques e soluções jurídicas alternativas;
- O plano estratégico de 2015-2020 serviu para orientar os trabalhos e rotinas da PGE a longo prazo. Essa também foi a conclusão sobre o plano estratégico 2021-2023. A percepção é que o plano é empreendedor, representa uma evolução na atuação da PGE, reflete as necessidades dos gestores, traz melhorias internas e para a imagem da PGE perante o ambiente externo;
- A tecnologia contribui para a comunicação entre servidores da PGE. O trabalho remoto foi de fácil implantação, não alterou a relação profissional entre gestor e servidores, tampouco o engajamento e produtividade dos mesmos;



- Com relação a atividade consultiva, a maioria dos procuradores afirmou não estar familiarizado com o tema e não estaria disposto a desempenhar tal função. Entendeu-se que o consultivo deve ser priorizado como mecanismo de prevenção de litigiosidade e deve ter uma atuação padronizada;
- Com relação à área Fiscal - Contratação de consultoria organizacional, e soluções computacionais para incremento da cobrança e modernização da gestão fiscal. Quanto ao direcionamento do trabalho nas execuções fiscais, se entendeu como correta a priorização do trabalho conforme a viabilidade dos créditos, de acompanhamento de empresas ativas e criação dos grupos (GERA e CIRA) de acordo com montante da dívida, possível abuso de personalidade jurídica e prática de crimes. Também se entendeu como uma

estratégia pertinente o protesto como forma de cobrança da dívida ativa. Se entendeu que a PGE deve fazer orientação aos órgãos competentes pelo lançamento dos créditos, a fim de melhorar a efetividade da atuação posterior;

- Nos respectivos setores se entendeu que há uma participação proativa e democrática de procuradores e servidores, contribuindo para construir soluções e cooperação;
- Ante a digitalização dos processos, se entendeu pela necessidade de novo mapeamento de estagiários e servidores entre interior e capital. O protocolo eletrônico e as audiências por videoconferência representaram um avanço institucional para o trabalho;

## Matriz SWOT

Matriz SWOT é uma técnica de planejamento estratégico que envolve a análise de diferentes cenários com o objetivo de auxiliar a organização na eficiência da sua gestão com a identificação de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Todos os fatores e evidências identificados pela Comissão de Elaboração do Plano Estratégico PGE 2024-2027, foram classificados como força ou fraqueza quando eram parte do ambiente interno e como oportunidade ou ameaça quando eram parte do ambiente externo.

Todos os fatores foram pontuados quanto ao momento/atendimento e quanto a importância de acordo com a *tabela 1* para possibilitar a análise SWOT, a qual indica a prevalência atual da característica da instituição apresentada no gráfico 7 como tendo as Fraquezas apresentadas em fatores considerados como muito importantes e com possibilidade de concretizar as ameaças e impedir o aproveitamento de oportunidades.

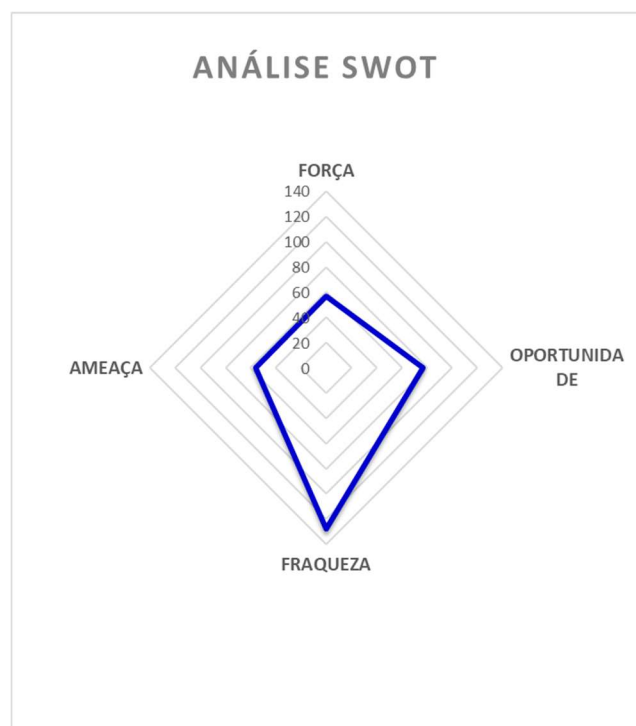


Gráfico 7 - Prevalência SWOT

| Parâmetros  |                       |           |
|-------------|-----------------------|-----------|
|             | Critérios             | Pontuação |
| Atendimento | Não Atende            | 1         |
|             | Atender Razoavelmente | 2         |
|             | Atende Totalmente     | 3         |
| Momento     | Desfavorável          | 1         |
|             | Neutro                | 2         |
|             | Favorável             | 3         |
| Importância | Insignificante        | 1         |
|             | Importante            | 2         |
|             | Muito Importane       | 3         |

Tabela 1 - Critérios de Pontuação - Análise SWOT

## Forças X Oportunidades

| Grau de Relação                                                                                                                     |  | Forças                                     |                                                            |                                                                            |                                     |                                            |                                           |                                                      |                                                         |                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 0 - Não há relação<br>1 - Relação fraca<br>2 - Relação média<br>3 - Relação forte                                                   |  | Supervit dos Recursos Financeiros do FEPGE | Ambiente de armazenamento de informações flexível e seguro | interesse dos Procuradores no crescimento e desenvolvimento da instituição | Desterritorialização dos Servidores | Tratamento adequado no Regulamento interno | Visão do plano estratégico pelos Gestores | Visão dos gestores da PGE de como deve ser a atuação | Participação dos procuradores e servidores nas decisões | Gestão da Dívida Ativa e Direcionamento da Cobrança. |
| Oportunidades                                                                                                                       |  | Forças X Oportunidades                     |                                                            |                                                                            |                                     |                                            |                                           |                                                      |                                                         |                                                      |
| Ampliação de Quadro de Pessoal                                                                                                      |  | 1                                          | 0                                                          | 0                                                                          | 2                                   | 0                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Futura integração de sistemas judiciários e administrativos por meio do SUPP                                                        |  | 3                                          | 1                                                          | 2                                                                          | 0                                   | 0                                          | 0                                         | 2                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Investimentos em estrutura (ampliação e otimização)                                                                                 |  | 3                                          | 0                                                          | 0                                                                          | 2                                   | 0                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Otimizar Força de trabalho móvel e híbrida                                                                                          |  | 2                                          | 3                                                          | 0                                                                          | 2                                   | 3                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Incremento da atuação consultiva na segurança jurídica da atuação do Governo                                                        |  | 0                                          | 0                                                          | 3                                                                          | 0                                   | 3                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Programar aplicação do superavit dos recursos do fundo para incrementar o orçamento                                                 |  | 3                                          | 0                                                          | 0                                                                          | 0                                   | 0                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Ferramentas desenvolvidas em colaboração com órgãos do Estado                                                                       |  | 2                                          | 0                                                          | 3                                                                          | 0                                   | 0                                          | 0                                         | 1                                                    | 0                                                       | 2                                                    |
| Possibilidade de acréscimo na solução administrativa de conflitos                                                                   |  | 0                                          | 0                                                          | 2                                                                          | 0                                   | 3                                          | 0                                         | 2                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Oportunidade de ampliação do alinhamento do atendimento jurídico (área consultiva) com o ambiente político.                         |  | 0                                          | 0                                                          | 2                                                                          | 0                                   | 0                                          | 0                                         | 3                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Criação de um modelo de atuação pós-desterritorialização para as Procuradorias Regionais voltado para regionalização das atividades |  | 0                                          | 2                                                          | 2                                                                          | 3                                   | 1                                          | 0                                         | 2                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Análise sobre o direcionamento de trabalho implantado na área fiscal                                                                |  | 0                                          | 0                                                          | 1                                                                          | 0                                   | 0                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 3                                                    |

## Fraquezas X Oportunidades

### Grau de Relação

0 - Não há relação  
1 - Relação fraca  
2 - Relação média  
3 - Relação forte

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

### Oportunidades

|                                                                                                                                     | Fraquezas X Oportunidades |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ampliação de Quadro de Pessoal                                                                                                      | 0                         | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Futura integração de sistemas judiciários e administrativos por meio do SUPP                                                        | 0                         | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Investimentos em estrutura (ampliação e otimização)                                                                                 | 0                         | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Otimizar Força de trabalho móvel e híbrida                                                                                          | 3                         | 3 | 2 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Incremento da atuação consultiva na segurança jurídica da atuação do Governo                                                        | 0                         | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 0 |
| Programar aplicação do superavit dos recursos do fundo para incrementar o orçamento                                                 | 0                         | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Ferramentas desenvolvidas em colaboração com órgãos do Estado                                                                       | 0                         | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Possibilidade de acréscimo na solução administrativa de conflitos                                                                   | 0                         | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 |
| Oportunidade de ampliação do alinhamento do atendimento jurídico (área consultiva) com o ambiente político.                         | 0                         | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 |
| Criação de um modelo de atuação pós-desterritorialização para as Procuradorias Regionais voltado para regionalização das atividades | 0                         | 1 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Análise sobre o direcionamento de trabalho implantado na área fiscal                                                                | 0                         | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |



## Forças X Ameaças

| Grau de Relação                                                                                                                                                                                                                    | Forças                                      |                                                            |                                                                            |                                     |                                            |                                           |                                                      |                                                         |                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                    | Superavit dos Recursos Financeiros do FEPGE | Ambiente de armazenamento de informações flexível e seguro | interesse dos Procuradores no crescimento e desenvolvimento da instituição | Desterritorialização dos Servidores | Tratamento adequado no Regulamento interno | Visão do plano estratégico pelos Gestores | Visão dos gestores da PGE de como deve ser a atuação | Participação dos procuradores e servidores nas decisões | Gestão da Dívida Ativa e Direcionamento da Cobrança. |
| 0 - Não há relação<br>1 - Relação fraca<br>2 - Relação média<br>3 - Relação forte                                                                                                                                                  | 0                                           | 1                                                          | 2                                                                          | 3                                   |                                            |                                           |                                                      |                                                         |                                                      |
| Ameaças                                                                                                                                                                                                                            | Forças X Ameaças                            |                                                            |                                                                            |                                     |                                            |                                           |                                                      |                                                         |                                                      |
| Possível redução no quadro de advogados                                                                                                                                                                                            | 0                                           | 0                                                          | 0                                                                          | 1                                   | 0                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Possível aumento do Estoque da Dívida Ativa                                                                                                                                                                                        | 0                                           | 0                                                          | 2                                                                          | 2                                   | 0                                          | 1                                         | 2                                                    | 2                                                       | 3                                                    |
| Atenção na área de assistência social (em especial novo modelo da antiga SEJUF)                                                                                                                                                    | 0                                           | 0                                                          | 3                                                                          | 0                                   | 1                                          | 2                                         | 2                                                    | 2                                                       | 0                                                    |
| Aumento da utilização de mão de obra terceirizada pelo Estado                                                                                                                                                                      | 0                                           | 0                                                          | 1                                                                          | 0                                   | 0                                          | 1                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Aumento na morosidade nas compras e aquisição de bens, serviços e obras                                                                                                                                                            | 0                                           | 0                                                          | 3                                                                          | 0                                   | 0                                          | 2                                         | 2                                                    | 2                                                       | 0                                                    |
| Aumento do volume de demanda na área fiscal                                                                                                                                                                                        | 0                                           | 0                                                          | 2                                                                          | 2                                   | 0                                          | 3                                         | 2                                                    | 2                                                       | 3                                                    |
| Continuidade do incremento de demandas na área consultiva de saúde.                                                                                                                                                                | 0                                           | 0                                                          | 3                                                                          | 3                                   | 0                                          | 3                                         | 2                                                    | 2                                                       | 0                                                    |
| Segurança de dados e informação                                                                                                                                                                                                    | 1                                           | 3                                                          | 0                                                                          | 0                                   | 3                                          | 3                                         | 0                                                    | 2                                                       | 0                                                    |
| Possível Aumento de Demanda nas áreas de atuação de Recursos Humanos                                                                                                                                                               | 0                                           | 0                                                          | 3                                                                          | 3                                   | 1                                          | 1                                         | 1                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Baixa evolução do orçamento ao longo dos anos                                                                                                                                                                                      | 3                                           | 0                                                          | 0                                                                          | 0                                   | 0                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Necessidade de promover a aderência as novas normas de Contabilidade Pública                                                                                                                                                       | 0                                           | 0                                                          | 3                                                                          | 0                                   | 2                                          | 0                                         | 3                                                    | 3                                                       | 2                                                    |
| Incremento do Passivo de Precatórios                                                                                                                                                                                               | 0                                           | 0                                                          | 3                                                                          | 3                                   | 0                                          | 3                                         | 2                                                    | 2                                                       | 1                                                    |
| Ausência de Planejamento de Longo Prazo no Estado                                                                                                                                                                                  | 0                                           | 0                                                          | 0                                                                          | 0                                   | 0                                          | 0                                         | 0                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Crescimento de atividades e responsabilidades da PGE com a assunção das Universidades Estaduais e da representação judicial e extrajudicial de novas entidades da administração indireta, bem como a criação de projetos internos. | 0                                           | 0                                                          | 2                                                                          | 2                                   | 2                                          | 0                                         | 2                                                    | 1                                                       | 0                                                    |
| Possibilidade de ampliação das dificuldades de comunicação da PGE com outros órgãos                                                                                                                                                | 0                                           | 0                                                          | 1                                                                          | 0                                   | 0                                          | 2                                         | 2                                                    | 2                                                       | 3                                                    |
| Possibilidade de aumento de demandas decorrentes de alterações legislativas e inovações jurisprudenciais                                                                                                                           | 0                                           | 0                                                          | 2                                                                          | 0                                   | 0                                          | 3                                         | 2                                                    | 0                                                       | 0                                                    |
| Insuficiência de padronização de procedimentos com os órgãos do Estado                                                                                                                                                             | 0                                           | 0                                                          | 3                                                                          | 0                                   | 0                                          | 3                                         | 3                                                    | 1                                                       | 0                                                    |
| Não atendimento exigências da LGPD pelo Estado                                                                                                                                                                                     | 1                                           | 2                                                          | 3                                                                          | 0                                   | 2                                          | 0                                         | 2                                                    | 2                                                       | 0                                                    |

## Fraquezas X Ameaças

### Grau de Relação

0 - Não há relação  
1 - Relação fraca  
2 - Relação média  
3 - Relação forte

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

| Ameaças                                                                                                                                                                                                                            | Fraquezas X Ameaças |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Possível redução no quadro de advogados                                                                                                                                                                                            | 0                   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| Possível aumento do Estoque da Dívida Ativa                                                                                                                                                                                        | 1                   | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Atenção na área de assistência social (em especial novo modelo da antiga SEJUF)                                                                                                                                                    | 0                   | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Aumento da utilização de mão de obra terceirizada pelo Estado                                                                                                                                                                      | 0                   | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 |
| Aumento na morosidade nas compras e aquisição de bens, serviços e obras                                                                                                                                                            | 0                   | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 |
| Aumento do volume de demanda na área fiscal                                                                                                                                                                                        | 0                   | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 |
| Continuidade do incremento de demandas na área consultiva de saúde.                                                                                                                                                                | 0                   | 1 | 3 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Segurança de dados e informação                                                                                                                                                                                                    | 3                   | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| Possível Aumento de Demanda nas áreas de atuação de Recursos Humanos                                                                                                                                                               | 0                   | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Baixa evolução do orçamento ao longo dos anos                                                                                                                                                                                      | 2                   | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Necessidade de promover a aderência as novas normas de Contabilidade Pública                                                                                                                                                       | 3                   | 3 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 0 | 3 |
| Incremento do Passivo de Precatórios                                                                                                                                                                                               | 1                   | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ausência de Planejamento de Longo Prazo no Estado                                                                                                                                                                                  | 0                   | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Crescimento de atividades e responsabilidades da PGE com a assunção das Universidades Estaduais e da representação judicial e extrajudicial de novas entidades da administração indireta, bem como a criação de projetos internos. | 0                   | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Possibilidade de ampliação das dificuldades de comunicação da PGE com outros órgãos                                                                                                                                                | 0                   | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 |
| Possibilidade de aumento de demandas decorrentes de alterações legislativas e inovações jurisprudenciais                                                                                                                           | 2                   | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Insuficiência de padronização de procedimentos com os órgãos do Estado                                                                                                                                                             | 0                   | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Não atendimento exigências da LGPD pelo Estado                                                                                                                                                                                     | 0                   | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |

A ferramenta SWOT, também, permite a classificação dos seus elementos em matrizes (tabela 2) que permitem:

- a avaliação do desenvolvimento: apontando oportunidades que não estão sendo aproveitadas por falta de força(s) que permita(m) tal aproveitamento;
- a avaliação das restrições: apontando fraquezas que precisam ser eliminadas;
- a avaliação da sobrevivência: apontando ameaças existentes e que a instituição não tem nenhuma força equivalente e capaz de combatê-la;
- a avaliação de riscos estratégicos: apontando as fraquezas que podem contribuir para a efetivação de ameaças;
- a avaliação do fortalecimento: apontando as forças existentes e que contribuem para o acesso das oportunidades; e
- a avaliação de proteção: apontando as forças existentes e que evitam a concretização de ameaças.

|                                      |                                                                                                                                                                                 |           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Matriz de Desenvolvimento</b>     | Oportunidades percebidas no ambiente externo não estão sendo aproveitadas pela instituição. (Oportunidades onde não há nenhuma força relacionada)                               | <b>0</b>  |
| <b>Matriz de Restrições</b>          | Fraquezas que precisam ser eliminadas para que a instituição aproveite as oportunidades. (Oportunidades onde há pelo menos uma relação de alta intensidade com alguma fraqueza) | <b>14</b> |
| <b>Matriz de Sobrevivência</b>       | Ameaças para as quais a empresa não possui nenhuma força equivalente (Ameaças onde não há nenhuma força relacionada)                                                            | <b>1</b>  |
| <b>Matriz de Riscos Estratégicos</b> | Fraquezas que podem contribuir para a concretização de ameaças (Ameaças onde há relação de alta intensidade com Fraquezas)                                                      | <b>14</b> |
| <b>Matriz de Fortalecimento</b>      | Forças que contribuem para o acesso das Oportunidades (Forças que possuem relação de alta intensidade com Oportunidades)                                                        | <b>7</b>  |
| <b>Matriz de Proteção</b>            | Forças que evitam a concretização de Ameaças (Forças que possuem relação de alta intensidade com Ameaças)                                                                       | <b>9</b>  |

Tabela 2 - Relacionamento dos Elementos SWOT

## Matriz de Restrições

Fraquezas que precisam ser eliminadas para que a instituição aproveite as oportunidades. (Oportunidades onde há pelo menos uma relação de alta intensidade com alguma fraqueza)

- Não ter um sistema de Gestão Integrado;
- Comunicação interna;
- Comunicação externa;
- Falta de Gestão Institucionalizada por Processos de Trabalho;
- Baixa Taxa de Execução Orçamentária do FEPGE;
- Baixo nível de maturidade organizacional da PGE em recursos humanos;
- Limitação da Estrutura física;
- Dificuldade em racionalizar a representação judicial;
- Falta de Mecanismos para Reduzir litigiosidade;
- Tratamento e Alimentação de dados na PGE;
- Atuação das chefias;
- Gestão administrativa;
- Baixa familiaridade e propensão de atuação na área consultiva;
- Formas de redução de demandas.

## Matriz de Sobrevivência

Ameaças para as quais a empresa não possui nenhuma força equivalente. (Ameaças onde não há nenhuma força relacionada)

- Ausência de Planejamento de Longo Prazo no Estado.



## Matriz de Riscos Estratégicos

Fraquezas que podem contribuir para a concretização de ameaças. (Ameaças onde há relação de alta intensidade com Fraquezas)

- Não ter um sistema de Gestão Integrado;
- Comunicação interna;
- Comunicação externa;
- Falta de Gestão Institucionalizada por Processos de Trabalho;
- Baixa Taxa de Execução Orçamentária do FEPGE;
- Baixo nível de maturidade organizacional da PGE em recursos humanos;
- Modelo (não formalizado) de mensuração do trabalho dos Procuradores;
- Baixo conhecimento do Planejamento Estratégico;
- Falta de Mecanismos para Reduzir litigiosidade;
- Tratamento e Alimentação de dados na PGE;
- Gestão administrativa;
- Baixa familiaridade e propensão de atuação na área consultiva;
- Formas de redução de demandas;
- Ausência de Sistema de Governança.

## Matriz de Fortalecimento

Forças que contribuem para o acesso das Oportunidades. (Forças que possuem relação de alta intensidade com Oportunidades)

- Superavit dos Recursos Financeiros do FEPGE;
- Ambiente de armazenamento de informações flexível e seguro;
- Interesse dos Procuradores no crescimento e desenvolvimento da instituição;
- Desterritorialização dos Servidores;

# Diretrizes e Posicionamento

## Valorizar e otimizar o uso da Força intelectual

Usar a força intelectual que corresponde a todo conhecimento disposto na PGE através de seus procuradores, servidores e seus processos para promover o desenvolvimento e crescimento da instituição; por isso precisa ser valorizada, otimizada e gerenciada de forma estratégica.

## Promover a Segurança e Conformidade Jurídica

Promover a Segurança Jurídica do Estado, que é cada vez mais presente nas demandas por políticas públicas, e depende da PGE para implementar e dar andamento aos serviços, obras, licitações, ações e projetos. Para tanto, (i) os Procuradores são profissionais juridicamente bem preparados que devem estar em constante aprimoramento intelectual e cultural, (ii) considerar a necessidade de as unidades consultivas estarem mais próximas dos órgãos e (iii) considerar as teses como institucionais, devendo ser compartilhadas.

## Utilizar Mecanismos Eficientes para redução de litigiosidade

Viabilizar a Interação necessária com a Sociedade e Estado para construção de canal(is) que possibilitem à Sociedade procurar a PGE para realizar negociação, dialogar com envolvidos e elaborar mecanismo de negociação.

## Aumentar o protagonismo da PGE na solução de disputas judiciais e extrajudiciais

Elaborar formas de proposição de negociação e celebração de acordos, afastando a PGE da posição passiva e incentivando o seu protagonismo na construção de soluções consensuais para disputas judiciais e extrajudiciais.

## Promover o sentimento de Pertencimento

Promover ações que incentivem a participação em atividades inerentes a perenidade da instituição e aumente o envolvimento dos procuradores e servidores, estreitando relacionamento entre equipes e alinhando expectativas;

Reduzir os impactos nos vínculos individuais e de grupos, observados no retorno pós-pandemia, onde os relacionamentos estão, agora, muito mais mediados pela tecnologia digital.

## Utilizar dados econômicos e jurimétricos para melhorar a atividade contenciosa

Melhorar a atuação e as estratégias de defesa PGE a partir da análise de dados econômicos, processuais e decisórios.

## Aprimorar a Gestão

Aprimorar conhecimento, definir critérios de Prioridade; Desenvolver métodos e regras que embasem a tomada de decisão e aplicar para garantir engajamento da equipe nos processos de gestão e utilizar os recursos disponíveis da maneira mais eficiente possível para atingir os objetivos esperados.

## Criar ambiente favorável para tratamento de dados

Criar ambiente que facilite o levantamento e tratamento de dados, garantido a transformação de dados em informações, a utilização e análise destas informações e a segurança de dados obedecendo à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

## Racionalizar Recursos Humanos

Ser eficiente com recursos humanos, considerando que são finitos e precisam de uma gestão que os transforme de responsáveis por funções em pessoas integradas à estratégia, às políticas e às metas, com quantidades, competências e habilidades adequadas para tanto.

## Racionalizar Recursos Financeiros

Utilizar bem os recursos financeiros por meio de planejamento, organização, direcionamento e controle das atividades financeiras, como o uso destes para atingir os objetivos propostos e garantir a execução orçamentária.

Priorizar os investimentos em tecnologia e reposição dos procuradores.

## Ampliar Relacionamento Interinstitucional

Institucionalizar os relacionamentos interinstitucionais, desenvolvendo mecanismos de comunicação e registro de informações;

Aperfeiçoar as formas de orientação de cumprimento de ordens judiciais.

## Identificar e Definir Estratégia política

Definir melhorias na estratégia política visando diminuir impacto para a sociedade.

## Revisar Estrutura organizacional da PGE

Revisar a estrutura organizacional da PGE a fim de viabilizar o desenvolvimento das diretrizes estratégicas, atingimento dos objetivos estratégicos, otimização do desempenho das atividades e racionalização dos recursos.

## Melhorar Comunicação Interna

Tornar eficiente e institucionalizada a troca de informações realizadas pelo público que apresenta ligação institucional com a PGE com o intuito de otimizar questões práticas do dia a dia priorizando a produtividade e a boa relação entre equipes de trabalho.

## **Melhorar Comunicação Externa**

Aprimorar a comunicação externa – com a Sociedade e Estado – construindo e institucionalizando formas de promover interações com o público externo.

# Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso são uma lista de itens que não podem falhar para o êxito do Planejamento Estratégico da PGE.

## Comunicação

A comunicação realizada de forma transparente, estratégica e segura é vital para a relação entre os diferentes públicos. Uma comunicação transparente evita conflitos entre membros da mesma equipe ou entre as áreas do órgão, aproximando gestores e colaboradores, eliminando barreiras entre os profissionais e facilitando o trabalho em equipe. A circulação da informação de forma estratégica e segura, considerando limitações de segurança e privacidade, com foco na profissionalização e na mudança cultural possibilita e adoção de mecanismos para a promoção do pertencimento e da motivação de procuradores, servidores e estagiários.

## Sistema de informação integrado e alinhado aos processos organizacionais

Soluções de automação integradas e alinhadas aos processos organizacionais e que deem suporte as atividades meio e finalísticas da Procuradoria-Geral são de suma importância para aprimorar o resultado e tornar as atividades mais eficientes.

## Aprimoramento da Governança e Gestão

A Governança compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade materializados num conjunto de regras e práticas.

A Procuradoria-Geral do Estado busca eleger marcos de amadurecimento referentes ao processo de estrutura de gestão e governança com foco na gestão de pessoas, gestão administrativa e gestão de riscos.

## Racionalização e aprimoramento da representação judicial

A representação judicial da Procuradoria-Geral do Estado tem como foco buscar constantemente soluções para as atividades desenvolvidas no âmbito do contencioso.

A racionalização e o aprimoramento da representação judicial através do modelo de gestão por processos têm a finalidade de garantir a melhoria contínua (produzir mais e com maior qualidade, gastando menos tempo, otimizando recursos humanos e recursos financeiros), tendo como base o alinhamento dos processos com a missão, visão e estratégia.

## **Profissionalização, Motivação e Capacitação**

A atuação dos servidores de forma coordenada e alinhada com o planejamento estratégico depende do aperfeiçoamento das habilidades técnicas e pessoal preparado para realizar as atividades com eficiência e autonomia trazendo para a instituição benefícios como redução de custos, elevação da produtividade, melhoria contínua do ambiente de trabalho, maior êxito na retenção de talentos e reconhecimento da instituição no ambiente externo e interno.



# Fatores Externos

São constituídos por variáveis externas à instituição e que podem influenciar negativamente o desempenho individual do órgão e o ambiente onde está inserido.

## Econômicos

### Estagnação Econômica

O ritmo lento do conjunto da economia é um fator que pode impactar de forma substancial nos resultados pretendidos e apresentados neste plano estratégico; de forma direta, em especial, os setores industrial, extrativista e de transformação apresentam tendência à estagnação e resultados pouco expressivos; a indústria de transformação, além da estagnação apresenta com característica ganhos mais relevantes concentrados em poucos segmentos. A confirmação do cenário de estagnação trará, como consequência, as necessidades de aumentar a efetividade da ação fiscal e reduzir o estoque da dívida ativa ajuizada.

### Orçamento

O orçamento tem apresentado baixa evolução ao longo dos anos o que prejudica a evolução dos gastos e de futuros investimentos.

## Legais

### Possibilidade de assunção das Instituições de Ensino Superior

Com o advento da lei estadual 21.352 de 1º de janeiro de 2023, que dispõe sobre a organização administrativa básica do Poder

Executivo Estadual, as instituições pertencentes ao Sistema Estadual de Ensino Superior passaram a reportar-se a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Com essa alteração, existe a possibilidade de modificação na representação jurídica das Instituições de Ensino Superior, passando seu acervo jurídico à Procuradoria-Geral do Estado do Paraná. Caso isso se confirme, far-se-á necessário estruturar o atendimento a essas instituições no âmbito consultivo e contencioso.

### Alterações legislativas e inovações jurisprudenciais

O desconhecimento de novas lei, a exemplo do que ocorre com a Nova Lei de Licitações, pode aumentar o número de questionamentos ao Consultivo da PGE, gerando a necessidade de adaptação de atividades administrativas e de diversas revisões, além de potencializar a necessidade de uniformizar a orientação jurídica da Administração Pública e revisar orientações Administrativas e pareceres.

### Não atendimento exigências da LGPD

O não atendimento às exigências da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) aumenta a possibilidade de geração de demandas para o Estado do Paraná.

### Mão de obra terceirizada

O aumento da utilização de mão de obra terceirizada pelo Estado tem aumentado em muito os processos judiciais e possibilita um crescimento na quantidade de processos judiciais decorrentes do aumento exponencial da terceirização na administração estadual.

## **Revisão das Carreiras**

Possibilidade de aumento considerável de demanda nas áreas de atuação de Recursos Humanos decorrente de novos processos judiciais em matéria de Servidores Públicos. Nos anos de 2021 e 2022, esses processos representaram aproximadamente 40% do total de processos novos que ingressaram na PGE.

## **Mudanças na Composição Demográfica**

Necessidade da atuação da PGE no suporte às ações de políticas públicas na área de saúde com foco na ampliação de demanda a ser gerada pela mudança da composição demográfica do Paraná e na redução na judicialização da saúde.

# **Tecnológicos**

## **Segurança de dados e informação**

O acesso às informações por diferentes plataformas digitais proporciona agilidade na execução dos trabalhos. No aspecto prático: sistemas e/ou aplicativos podem ser acessados por plataformas móveis sem prejuízo da informação, atuando de forma produtiva. A interação entre as plataformas também é um fator que proporciona agilidade na troca de informações, principalmente quando necessita-se encaminhar algo urgente. Sendo assim, a instituição ganha no aspecto positivo quanto a geração de resultados. A utilização “inevitável” destas tecnologias e ambientes também traz riscos e vulnerabilidade com a disponibilização de informações e a segurança de dados.

# Identidade Institucional

A Identidade Institucional estabelece o propósito de uma instituição, direcionando as ações e a tomada de decisões. Ela é formada pela Missão, Visão e Valores da instituição e deve ser clara para todos os servidores que fazem parte da organização.

## Missão

A Missão de uma instituição é a sua finalidade, sua razão de ser. Ela define o propósito da organização e o que se busca realizar. Na PGE a missão foi construída de forma clara com o objetivo de orientar e inspirar as ações da organização:

“Viabilizar juridicamente as políticas públicas, buscando soluções inovadoras, estratégicas e eficazes. Defender o patrimônio público, assegurando a juridicidade, a racionalidade e a probidade dos atos administrativos em benefício da sociedade paranaense.”

## Visão

A Visão é a representação de onde se quer chegar e o que se pretende alcançar. Por ser uma descrição do futuro almejado pela instituição a sua definição deve ser ambiciosa, alcançável e realista.

No ano de 2023 a Visão da PGE passou por um processo de atualização e validação. A validação foi realizada através do questionário preparatório do Plano Estratégico 2024 - 2027 e contou com 92% de aprovação.

A Visão da PGE foi construída visando o futuro desejado pela instituição:

“Consolidar-se como órgão estratégico, eficiente e inovador na representação judicial e extrajudicial do Estado do Paraná, sendo reconhecida pelo seu protagonismo na atuação ética, resolutiva e propositiva.”

## Valores

Os Valores são os princípios e crenças que orientam a conduta da organização.

Para a construção dos Valores da PGE foram considerados os ideais a serem atingidos com base nas convicções da instituição.

### **Valorização do ser humano:**

a organização deve ser democrática, participativa e potencializar a manifestação e desenvolvimento integral do ser humano, para que ele possa contribuir para a Instituição.

### **Inovação:**

incentivar a criação de novas ideias, conceitos, enfoques e desenvolver soluções jurídicas e legais alternativas.

### **Cooperação:**

construir soluções com a cooperação de todos os envolvidos, sejam pessoas, instituições, órgãos públicos ou privados.

### **Resolubilidade:**

produzir resultados eficazes e eficientes na perspectiva do Estado e da sociedade.

### **Visão sistêmica:**

buscar solucionar as causas que geram as lides e não as consequências delas, visualizando a atuação do Estado de forma global e investindo em soluções que sejam sustentáveis a longo prazo.

### **Proatividade:**

agir antecipadamente, evitando ou resolvendo situações e problemas futuros.

### **Atuação propositiva:**

apresentar sugestões e propostas construtivas para aprimorar a estrutura jurídica e legal do Estado.

### **Grandeza:**

é a realização de uma contribuição significativa para a sociedade, fazer a diferença, realizar um trabalho que proporcione orgulho e motivação quando do auferimento dos mais altos ideais, valores e propósitos humanos.

# Mapa Estratégico



## MISSÃO

Viabilizar juridicamente as políticas públicas, buscando soluções inovadoras, estratégicas e eficazes. Defender o patrimônio público, assegurando a juridicidade, a racionalidade e a probidade dos atos administrativos em benefício da sociedade paranaense.



## VISÃO

Consolidar-se como órgão estratégico, eficiente e inovador na representação judicial e extrajudicial do Estado do Paraná, sendo reconhecida pelo seu protagonismo na atuação ética, resolutiva e propositiva.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### SOCIEDADE E ESTADO

Aprimorar a comunicação com o Estado e a Sociedade

Promover a segurança jurídica das Políticas Públicas

#### RESULTADOS

Aprimorar e racionalizar a representação judicial

Aumentar a efetividade da atuação fiscal

Dimensionar o impacto econômico das demandas contra o Estado

Priorizar a consensualidade na solução de conflitos

Promover a uniformidade de teses jurídicas

#### PROCESSOS INTERNOS

Aprimorar a Governança e a Gestão

Aperfeiçoar a comunicação interna

#### APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Promover a Motivação e a Capacitação



## VALORES

Valorização do Ser Humano

Inovação

Cooperação

Resolubilidade

Visão Sistêmica

Proatividade

Atuação propositiva

Grandeza

# Objetivos Estratégicos

## Perspectiva: Sociedade e Estado

Indica os resultados que a Procuradoria-Geral do Estado deve atingir para cumprir sua missão institucional com o objetivo de atingir sua visão de futuro, atendo-se às expectativas do Estado e da Sociedade.

### 01. Aprimorar a comunicação com o Estado e a Sociedade

Ampliar a capacidade institucional de transformar entendimentos em orientações que influenciem no comportamento da Administração pública, bem como otimizar a relação com outros órgãos e com a sociedade a fim de reforçar a legitimidade da atuação da PGE.

#### Resultados esperados:

- Aumentar a capacidade de influenciar e gerar confiança.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                                                                                   | RESPONSÁVEL     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 01.01. Transformar precedentes jurisprudenciais obrigatórios em orientações para órgãos e autarquias;                                         | Gabinete        |
| 01.02. Influenciar o comportamento da Administração Pública;                                                                                  | Gabinete        |
| 01.03. Reforçar o protagonismo da atuação da PGE (relação com outros órgãos e com a sociedade) e estabelecer mecanismos de avaliação externa. | Gabinete        |
| 01.04. Trazer a perspectiva do cidadão para os nossos serviços                                                                                | Diretoria-Geral |
| 01.05. Desenvolver os modelos de atendimento virtual ao público (ex: videoconferência e aplicativo de mensagens instantâneas)                 | Diretoria-Geral |

### 02. Promover a segurança jurídica das políticas públicas

Promover a segurança jurídica nas relações entre o Estado e a Sociedade, minimizando os riscos da atuação da Administração Pública e ampliando a segurança para o Estado ser promotor de direitos, contribuindo com a orientação jurídica voltada a nortear a definição das políticas públicas e instrumentalização.

#### Resultados esperados:

- Reduzir a judicialização de políticas públicas.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                                           | RESPONSÁVEL |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 02.01. Ampliar e melhorar a capacitação dos servidores do Estado na área jurídica (desjudicialização) | CCON        |
| 02.02. Orientar e dar segurança jurídica ao Estado para a promoção de direitos e políticas públicas.  | CCON        |
| 02.03. Dar segurança jurídica à inovação                                                              | CCON        |



## Perspectiva: Resultados

Aponta as conclusões que a Procuradoria Geral do Estado deve obter para atingir os resultados esperados

### 03. Aprimorar e racionalizar a representação judicial

Buscar a racionalização e o aprimoramento da representação judicial através da gestão por processos com a finalidade de garantir a melhoria contínua (produzir mais e com maior qualidade, gastando menos tempo, utilizando melhor os recursos humanos e recursos financeiros), tendo como base o alinhamento dos processos com a missão, visão e estratégia implementados em um único sistema de informação apropriado proporcionando resultados e criação de valor.

#### Resultados esperados:

- Reduzir o crescimento do estoque de processos;

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                           | RESPONSÁVEL  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 03.01. Focar em soluções resolutivas e inovadoras para as demandas do contencioso     | CJUD         |
| 03.02. Revisar a gestão dos honorários periciais e dativos                            | CPAS         |
| 03.03. Aumentar segurança da atuação do procurador.                                   | CORREGEDORIA |
| 03.04. Disponibilizar mais informações e dados para suporte à representação judicial. | CGTI         |

### 04. Aumentar a efetividade da atuação fiscal

Ampliar a arrecadação com a cobrança judicial e com o protesto extrajudicial da dívida ativa através do aprimoramento dos meios aplicados pela Procuradoria-Geral do Estado, bem como com a implantação da transação tributária e celebração de negócios jurídicos processuais.

#### Resultados esperados:

- Aumentar a arrecadação.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                                                                                   | RESPONSÁVEL |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 04.01. Reforçar a quantidade de procuradores nos grupos especiais                                                                             | CAF         |
| 04.02. Dar continuidade do projeto do sistema da Dívida Ativa (PROFISCO II)                                                                   | CGTI        |
| 04.03. Dar continuidade do projeto do sistema do Contencioso Fiscal (PROFISCO II)                                                             | CGTI        |
| 04.04. Aprimorar a distribuição da força de trabalho orientada pela maior viabilidade de recuperação dos créditos                             | CAF         |
| 04.05. Viabilizar o protesto como mecanismo de cobrança quando da assunção da cobrança das dívidas ativas de autarquias e fundações estaduais | CAF         |
| 04.06. Elaborar regulamentos sobre NJP e transação tributária após a aprovação legislativa, bem como editais de transação por adesão.         | CAF         |

### 05. Dimensionar o impacto econômico das demandas contra o Estado

Obter através de dados e informações o impacto econômico da atuação da PGE, permitindo realizar análises e diagnósticos dos problemas estruturais e conjunturais e fornecendo subsídios técnicos adequados para a tomada de decisões e implantação de ações corretivas, fomentando a cultura gerencial, a governança e a gestão baseada em dados.

#### Resultados esperados:

- Ter dados e informações claras, qualificadas, fidedignas, seguras e tempestivas e dimensionar a economia resultada pela atuação da PGE.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                                                       | RESPONSÁVEL |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 05.01. Construir o detalhamento econômico da atuação judicial da PGE.                                             | CPAS        |
| 05.02. Construir instrumentos periódicos de divulgação da produção, acervo e resultados da representação judicial | CGTI        |

### 06. Priorizar a consensualidade na solução de conflitos

Aumentar a eficiência e a economicidade do Estado por meio da redução no volume de ações, redução no tempo do processo, redução de atos processuais necessários, redução do trabalho do procurador, redução do custo econômico e redução do passivo judicial do estado.

#### Resultados esperados:

- Redução em: volume de ações, tempo do processo, atos processuais necessários, trabalho do procurador (quantitativo), custo econômico e passivo judicial do estado.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                               | RESPONSÁVEL |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 06.01. Institucionalizar canais para celebração de acordos                                | Gabinete    |
| 06.02. Construir processos organizados de trabalho para avaliação e celebração de acordos | Gabinete    |

### 07. Promover a uniformidade de teses jurídicas

Diante do posicionamento da PGE e das diretrizes apontadas para o planejamento

estratégico 2024-2027 destaca-se a promoção da segurança e conformidade jurídica, propor a sistematização e uniformidade de entendimentos e teses decorrentes da produção jurídica da PGE, contribuirá para evitar conflitos de posicionamentos quanto a um mesmo tema ou matéria. Promover a integração e interlocução entre os diversos setores da PGE, que atuam na atividade consultiva e contenciosa no intuito de facilitar a divulgação e disseminação uniforme do conhecimento jurídico produzido, e permitir a adoção de decisões mais céleres e efetivas.

#### Resultados esperados:

- Padronizar o trabalho e a atuação da PGE;
- Reduzir a quantidade de trabalho;
- Reduzir a quantidade de trabalho pela uniformização das teses (qualidade/quantidade);
- Ampliar a segurança jurídica para a Administração (decisões governamentais / políticas públicas);
- Priorizar o tratamento isonômico do jurisdicionado.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                                                                   | RESPONSÁVEL     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 07.01. Promover a integração e interlocução entre os diversos setores da PGE, que atuam na atividade consultiva e contenciosa | Diretoria-Geral |
| 07.02. Formatar procedimentos institucionalizados de uniformização de teses jurídicas                                         | Gabinete        |

## Perspectiva: Processos Internos

Define os objetivos a serem alcançados para criar condições favoráveis para a Procuradoria Geral cumprir sua missão e potencializar seu resultado, fazendo uso racional e maximizado dos recursos disponíveis.

### 08. Aprimorar a Governança e a Gestão

Ampliar a satisfação do público atendido pelos setores administrativos (NAS e NRHS), ampliar a gestão administrativa da PGE (todos os setores) atuando sobre pessoas, processos, riscos, estratégias, finanças e conhecimento.

#### Resultados esperados:

- Eleger marcos de amadurecimento referente ao processo de estrutura de gestão e governança.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                                                                          | RESPONSÁVEL     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 08.01. Aumentar Quadro de Procuradores                                                                                               | Gabinete        |
| 08.02. Aumentar Quadro de Servidores                                                                                                 | Diretoria-Geral |
| 08.03. Criar política de incentivo para a participação em comissões e atividades estratégicas                                        | Gabinete        |
| 08.04. Desenvolver a Cadeia de Valor da PGE                                                                                          | CGTI            |
| 08.05. Implantar a Gestão por processos e modernizar a execução do trabalho                                                          | Diretoria-Geral |
| 08.06. Implantar Melhoria nos sistemas informatizados                                                                                | CGTI            |
| 08.07. Viabilizar a automação de processos de trabalho                                                                               | CGTI            |
| 08.08. Atenuar a dificuldade de contratações e burocracia                                                                            | Diretoria-Geral |
| 08.09. Desenvolver a Gestão de Riscos                                                                                                | Diretoria-Geral |
| 08.10. Revisar a estrutura organizacional da PGE                                                                                     | Diretoria-Geral |
| 08.11. Construir uma política institucional de governança que consolide as práticas existentes e defina novas práticas de governança | Gabinete        |

### 09. Aperfeiçoar a comunicação interna

Promover a institucionalização da circulação da informação de forma estratégica, considerando limitações de segurança e privacidade, com foco na profissionalização e na mudança cultural. Empregar a comunicação como mecanismo para promoção do pertencimento e da motivação de procuradores, servidores e estagiários.

#### Resultados esperados:

- Comunicar de forma clara, transparente, estratégica e segura.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                                                                                                                               | RESPONSÁVEL |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 09.01. Ampliar o conhecimento do Plano Estratégico                                                                                                                                        | CGTI        |
| 09.02. Aprimorar a comunicação horizontal                                                                                                                                                 | GABINETE    |
| 09.03. Profissionalizar a comunicação interna                                                                                                                                             | GABINETE    |
| 09.04. Institucionalizar a "cultura" da comunicação                                                                                                                                       | GABINETE    |
| 09.05. Revisar as regras de acesso aos "canais de comunicação" divulgando-as de forma clara e transparente, considerando as políticas de segurança da informação e de tratamento de Dados | CGTI        |

## Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

Visa definir objetivos que garantam e aprimorem os recursos e a estrutura que a instituição necessita para um desenvolvimento sustentado e perene.

|                                                                                               |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 10.07. Identificar, avaliar e melhorar os critérios quanto a escolha de cursos de capacitação | CEJ             |
| 10.08. Promover a gestão por competências                                                     | Diretoria-Geral |
| 10.09. Reavaliar os critérios e condições de implementação da licença capacitação             | Diretoria-Geral |

### 10. Promover a motivação e a capacitação

A motivação e capacitação dos servidores são fundamentais para o bom funcionamento da organização, pois permitem que adquiram conhecimento e habilidades que os tornam mais produtivos. O investimento na capacitação dos servidores é estratégico para trazer benefícios e resultados para a instituição.

#### Resultados esperados:

- Melhorar o desempenho das pessoas;
- Garantir entregas com qualidade;
- Fortalecer a imagem institucional;
- Melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

#### Iniciativas:

| INICIATIVAS                                                                                                                                                                                      | RESPONSÁVEL     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 10.01. Priorizar a motivação, treinamento, capacitação e engajamento dos servidores                                                                                                              | Diretoria-Geral |
| 10.02. Propor a política interna de cursos de longa duração                                                                                                                                      | CEJ             |
| 10.03. Estabelecer estratégias de integração de novos procuradores e servidores                                                                                                                  | CEJ             |
| 10.04. Realizar a construção de critérios com objetivo de melhorar a saúde ocupacional (programas, cursos, palestras, parcerias com outros órgãos) e a qualidade de vida no ambiente de trabalho | Diretoria-Geral |
| 10.05. Reavaliar os critérios de promoção de procuradores                                                                                                                                        | Gabinete        |
| 10.06. Reavaliar os critérios para escolha e rotatividade de chefias                                                                                                                             | Gabinete        |



# Objetivos e Iniciativas

| PLANO ESTRATÉGICO 2024 - 2027 |                                                                  | PARANÁ GOVERNO DO ESTADO PROCURADORIA-GERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                               |                                                                       |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA                   | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                             | FUNDAMENTAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | INICIATIVAS                                                                                                                                   | RESPONSÁVEL                                                           |
| SOCIEDADE E ESTADO            | 01. Aprimorar a comunicação com o Estado e a Sociedade           | Ampliar a capacidade institucional de transformar entendimentos em orientações que influenciem no comportamento da Administração pública, bem como otimizar a relação com outros órgãos e com a sociedade a fim de reforçar a legitimidade da atuação da PGE.                                                                                                                                                                                                         | 01.01. Transformar precedentes jurisprudenciais obrigatórios em orientações para órgãos e autarquias;                                         | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 01.02. Influenciar o comportamento da Administração Pública;                                                                                  | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 01.03. Reforçar o protagonismo da atuação da PGE (relação com outros órgãos e com a sociedade) e estabelecer mecanismos de avaliação externa. | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 01.04. Trazer a perspectiva do cidadão para os nossos serviços                                                                                | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 01.05. Desenvolver os modelos de atendimento virtual ao público (ex: videoconferência e aplicativo de mensagens instantâneas)                 | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                               |                                                                       |
| RESULTADOS                    | 02. Promover a segurança jurídica das Políticas Públicas         | Promover a segurança jurídica nas relações entre o Estado e a Sociedade, minimizando os riscos da atuação da Administração Pública e ampliando a segurança para o Estado ser promotor de direitos, contribuindo com a orientação jurídica voltada a nortear a definição das políticas públicas e instrumentalização.                                                                                                                                                  | 02.01. Ampliar e melhorar a capacitação dos servidores do Estado na área jurídica (desjudicialização)                                         | CCON - Coordenadoria do Consultivo                                    |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 02.02. Orientar e dar segurança jurídica ao Estado para a promoção de direitos e políticas públicas.                                          | CCON - Coordenadoria do Consultivo                                    |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 02.03. Dar segurança jurídica à inovação                                                                                                      | CCON - Coordenadoria do Consultivo                                    |
|                               | 03. Aprimorar e racionalizar a representação judicial            | Buscar a racionalização e o aprimoramento da representação judicial através da gestão por processos com a finalidade de garantir a melhoria contínua (produzir mais e com maior qualidade, gastando menos tempo, utilizando melhor os recursos humanos e recursos financeiros), tendo como base o alinhamento dos processos com a missão, visão e estratégia implementados em um único sistema de informação apropriado proporcionando resultados e criação de valor. | 03.01. Focar em soluções resolutivas e inovadoras para as demandas do contencioso                                                             | CJUD - Coordenadoria Judicial                                         |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 03.02. Revisar a gestão dos honorários periciais e dativos                                                                                    | CPAS - Coordenadoria do Passivo                                       |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 03.03. Aumentar segurança da atuação do procurador.                                                                                           | CG - Corregedoria-Geral                                               |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 03.04. Disponibilizar mais informações e dados para suporte à representação judicial.                                                         | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               | 04. Aumentar a efetividade da atuação fiscal                     | Ampliar a arrecadação com a cobrança judicial e com o protesto extrajudicial da dívida ativa através do aprimoramento dos meios aplicados pela Procuradoria-Geral do Estado.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 04.01. Reforçar a quantidade de procuradores nos grupos especiais                                                                             | CAF - Coordenadoria de Assuntos Fiscais                               |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 04.02. Dar continuidade do projeto do sistema da Dívida Ativa (PROFISCO II)                                                                   | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 04.03. Dar continuidade do projeto do sistema do Contencioso Fiscal (PROFISCO II)                                                             | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 04.04. Aprimorar a distribuição da força de trabalho orientada pela maior viabilidade de recuperação dos créditos                             | CAF - Coordenadoria de Assuntos Fiscais                               |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 04.05. Viabilizar o protesto como mecanismo de cobrança quando da assunção da cobrança das dívidas ativas de autarquias e fundações estaduais | CAF - Coordenadoria de Assuntos Fiscais                               |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 04.06. Elaborar regulamentos sobre NJP e transação tributária após a aprovação legislativa, bem como editais de transação por adesão.         | CAF - Coordenadoria de Assuntos Fiscais                               |
|                               | 05. Dimensionar o impacto econômico das demandas contra o Estado | Obter através de dados e informações o impacto da atuação da PGE, permitindo realizar análises e diagnósticos dos problemas estruturais e conjunturais e fornecendo subsídios técnicos adequados para a tomada de decisões e implantação de ações corretivas, fomentando a cultura gerencial, a governança e a gestão baseada em dados.                                                                                                                               | 05.01. Construir o detalhamento econômico da atuação judicial da PGE.                                                                         | CPAS - Coordenadoria do Passivo                                       |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 05.02. Construir instrumentos periódicos de divulgação da produção, acervo e resultados da representação judicial                             | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               | 06. Priorizar a consensualidade na solução de conflitos          | Aumentar a eficiência e a economicidade do Estado por meio da redução no volume de ações, redução no tempo do processo, redução de atos processuais necessário, redução do trabalho do procurador, redução do custo econômico e redução do passivo judicial do estado.                                                                                                                                                                                                | 06.01. Institucionalizar canais para celebração de acordos                                                                                    | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 06.02. Construir processos organizados de trabalho para avaliação e celebração de acordos                                                     | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |

|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |
|-------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| PROCESSOS INTERNOS            | 07. Promover a uniformidade de teses jurídicas | Diante do posicionamento da PGE e das diretrizes apontadas para o planejamento estratégico 2024-2027 destaca-se a promoção da segurança e conformidade jurídica, propor a sistematização e uniformidade de entendimentos e teses decorrentes da produção jurídica da PGE, contribuirá para evitar conflitos de posicionamentos quanto a um mesmo tema ou matéria.<br>Promover a integração e interlocução entre os diversos setores da PGE, que atuam na atividade consultiva e contenciosa no intuito de facilitar a divulgação e disseminação uniforme do conhecimento jurídico produzido, e permitir a adoção de decisões mais céleres e efetivas. | 07.01. Promover a integração e interlocução entre os diversos setores da PGE, que atuam na atividade consultiva e contenciosa                                                                    | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 07.02. Formatar procedimentos institucionalizados de uniformização de teses jurídicas                                                                                                            | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               | 08. Aprimorar a Governança e a Gestão          | Ampliar a satisfação do público atendido pelos setores administrativos (NAS e NRHS), ampliar a gestão administrativa da PGE (todos os setores) atuando sobre pessoas, processos, riscos, estratégias, finanças e conhecimento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 08.01. Aumentar Quadro de Procuradores                                                                                                                                                           | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.02. Aumentar Quadro de Servidores                                                                                                                                                             | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.03. Criar política de incentivo para a participação em comissões e atividades estratégicas                                                                                                    | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.04. Desenvolver a Cadeia de Valor da PGE                                                                                                                                                      | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.05. Implantar a Gestão por processos e modernizar a execução do trabalho                                                                                                                      | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.06. Implantar Melhoria nos sistemas informatizados                                                                                                                                            | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.07. Viabilizar a automação de processos de trabalho                                                                                                                                           | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.08. Atenuar a dificuldade de contratações e burocracia                                                                                                                                        | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.09. Desenvolver a Gestão de Riscos                                                                                                                                                            | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.10. Revisar a estrutura organizacional da PGE                                                                                                                                                 | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 08.11. Construir uma política institucional de governança que consolide as práticas existentes e defina novas práticas de governança                                                             | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
| APERFEIÇOAMENTO E CRESCIMENTO | 09. Aperfeiçoar a comunicação interna          | Promover a institucionalização da circulação da informação de forma estratégica, considerando limitações de segurança e privacidade, com foco na profissionalização e na mudança cultural. Empregar a comunicação como mecanismo para promoção do pertencimento e da motivação de procuradores, servidores e estagiários.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 09.01. Ampliar o conhecimento do Plano Estratégico                                                                                                                                               | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 09.02. Aprimorar a comunicação horizontal                                                                                                                                                        | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 09.03. Profissionalizar a comunicação interna                                                                                                                                                    | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 09.04. Institucionalizar a "cultura" da comunicação                                                                                                                                              | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 09.05. Revisar as regras de acesso aos "canais de comunicação" divulgando-as de forma clara e transparente, considerando as políticas de segurança da informação e de tratamento de Dados        | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação |
|                               | 10. Promover a motivação e a capacitação       | A motivação e capacitação dos servidores é fundamental para o bom funcionamento da organização, pois permite que adquiram conhecimento e habilidades que os tornam mais produtivos. O investimento na capacitação dos servidores é estratégico para trazer benefícios e resultados para a instituição.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 10.01. Priorizar a motivação, treinamento, capacitação e engajamento dos servidores                                                                                                              | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10.02. Propor a política interna de cursos de longa duração                                                                                                                                      | CEJ - Coordenadoria de Estudos Jurídicos                              |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10.03. Estabelecer estratégias de integração de novos procuradores e servidores                                                                                                                  | CEJ - Coordenadoria de Estudos Jurídicos                              |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10.04. Realizar a construção de critérios com objetivo de melhorar a saúde ocupacional (programas, cursos, palestras, parcerias com outros órgãos) e a qualidade de vida no ambiente de trabalho | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10.05. Reavaliar os critérios de promoção de procuradores                                                                                                                                        | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10.06. Reavaliar os critérios para escolha e rotatividade de chefias                                                                                                                             | GPG - Gabinete da Procuradora-Geral do Estado                         |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10.07. Identificar, avaliar e melhorar os critérios quanto a escolha de cursos de capacitação                                                                                                    | CEJ - Coordenadoria de Estudos Jurídicos                              |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10.08. Promover a gestão por competências                                                                                                                                                        | DG - Diretoria Geral                                                  |
|                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10.09. Reavaliar os critérios e condições de implementação da licença capacitação                                                                                                                | DG - Diretoria Geral                                                  |



# Indicadores e Metas

| INDICADOR 01. Índice de confiança com a comunicação externa |                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA                                                 | SOCIEDADE E ESTADO                                                                                 |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                        | 01. Aprimorar a comunicação com o Estado e a Sociedade                                             |
| PPA                                                         | <input type="checkbox"/>                                                                           |
| FÓRMULA                                                     | $\frac{\text{Somatória das notas recebidas}}{\text{Quantidade total de participantes}} \times 100$ |
| UNIDADE                                                     | Percentual (%)                                                                                     |
| POLARIDADE                                                  | Quanto maior melhor                                                                                |
| PERIODICIDADE                                               | Anual                                                                                              |
| FONTE                                                       | Pesquisa realizada anualmente com os Diretores Gerais dos Órgãos do Estado do Paraná               |
| RESPONSÁVEL                                                 | DG - Diretoria-Geral                                                                               |

| METAS                                   |                                                                                     |                                                                                   |                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024                                    | 2025                                                                                | 2026                                                                              | 2027                                                                                |
| (utilizar como base a primeira medição) | base + 2,5%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base) | base + 5%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base) | base + 7,5%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base) |

| INDICADOR 02. Proporção de atos impugnados em relação aos atos consultivos realizados |                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA                                                                           | SOCIEDADE E ESTADO                                                                                                                                                                                         |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                  | 02. Promover a segurança jurídica das Políticas Públicas                                                                                                                                                   |
| PPA                                                                                   | <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                        |
| FÓRMULA                                                                               | $\frac{\text{Quantidade de editais impugnados judicialmente no ano de referência}}{\text{Quantidade total de atos consultivos analisados pela PGE no ano de referência}} \times 100$                       |
| UNIDADE                                                                               | Percentual (%)                                                                                                                                                                                             |
| POLARIDADE                                                                            | Quanto menor melhor                                                                                                                                                                                        |
| PERIODICIDADE                                                                         | Anual                                                                                                                                                                                                      |
| FONTE                                                                                 | GMS - Sistema de Gestão de Materiais e Serviços<br>SIPRO - Sistema de Informações Processuais<br>BI - Business Intelligence - Processos da PGE<br>Registros da Procuradoria Consultiva de Recursos Humanos |
| RESPONSÁVEL                                                                           | DG - Diretoria-Geral                                                                                                                                                                                       |

| METAS |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|
| 2024  | 2025  | 2026  | 2027  |
| 7,00% | 6,80% | 6,60% | 6,40% |

### INDICADOR 03. Índice de evolução do crescimento do estoque de processos

|                      |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA          | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                               |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 03. Aprimorar e racionalizar a representação judicial                                                                                                                                                                    |
| PPA                  | <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                 |
| FÓRMULA              | $\frac{\text{Quantidade de processos em estoque no ano de referência} - \text{quantidade de processos em estoque no ano anterior}}{\text{Quantidade de processos em estoque no ano anterior}} \times 100$                |
| UNIDADE              | Percentual (%)                                                                                                                                                                                                           |
| POLARIDADE           | Quanto menor melhor                                                                                                                                                                                                      |
| PERIODICIDADE        | Anual                                                                                                                                                                                                                    |
| FONTE                | SIPRO - Sistema de Informações Processuais<br>eProc - Sistema de Transmissão Eletrônica de Atos Processuais da Justiça Federal<br>Projudi - Processo Judicial Digital (TJPR)<br>PJe - Processo Judicial eletrônico (TRT) |
| RESPONSÁVEL          | CGTI - Coordenadoria de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação                                                                                                                                                    |

#### METAS

| 2024                                     | 2025                                                                              | 2026                                                                             | 2027                                                                               |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| utilizar como base<br>(primeira medição) | base -2,5%<br>(meta de redução passível de ajuste<br>após o conhecimento da base) | base - 5%<br>(meta de redução passível de ajuste<br>após o conhecimento da base) | base - 7,5%<br>(meta de redução passível de ajuste<br>após o conhecimento da base) |

### INDICADOR 04. Proporção de êxito da cobrança de dívida ativa

|                      |                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA          | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                             |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 04. Aumentar a efetividade da atuação fiscal                                                                                                                                                                                           |
| PPA                  | <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                    |
| FÓRMULA              | $\frac{\text{Quantidade de Certidões de dívida ativa protestadas e ajuizadas pagas ou parceladas no ano de referência}}{\text{Quantidade total de certidões de dívida ativa protestadas e ajuizadas no ano de referência}} \times 100$ |
| UNIDADE              | Percentual (%)                                                                                                                                                                                                                         |
| POLARIDADE           | Quanto maior melhor                                                                                                                                                                                                                    |
| PERIODICIDADE        | Anual                                                                                                                                                                                                                                  |
| FONTE                | PROAJU - Sistema de Protesto e Ajuizamento da Dívida Ativa                                                                                                                                                                             |
| RESPONSÁVEL          | CAF - Coordenadoria de Assuntos Fiscais                                                                                                                                                                                                |

#### METAS

| 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |
|--------|--------|--------|--------|
| 11,00% | 12,00% | 13,00% | 14,00% |



## INDICADOR 05. Economicidade da atuação da Procuradoria-Geral do Estado - PGE

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA          | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 05. Dimensionar o impacto econômico das demandas contra o Estado                                                                                                                                                                                                                                        |
| PPA                  | <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| FÓRMULA              | $\frac{\text{Soma de todos os valores pagos em RPVS oriundas dos Juizados Especiais da Fazenda Pública do Poder Judiciário do Estado do Paraná no ano de referência}}{\text{Soma de todos os valores das demandas apresentadas nos mesmos juizados em face do Estado no ano de referência}} \times 100$ |
| UNIDADE              | Percentual (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| POLARIDADE           | Quanto menor melhor                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| PERIODICIDADE        | Anual                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| FONTE                | SIPRO - Sistema de Informações Processuais<br>PRPV - Sistema de Gestão das Requisições de Pequeno Valor                                                                                                                                                                                                 |
| RESPONSÁVEL          | CPAS - Coordenadoria do Passivo                                                                                                                                                                                                                                                                         |

### METAS

| 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |
|--------|--------|--------|--------|
| 22,00% | 21,00% | 20,00% | 19,00% |

## INDICADOR 06. Quantidade de conciliações

|                      |                                                                                          |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA          | RESULTADOS                                                                               |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 06. Priorizar a consensualidade na solução de conflitos                                  |
| PPA                  | <input type="checkbox"/>                                                                 |
| FÓRMULA              | Quantidade de processos judiciais encerrados por conciliação                             |
| UNIDADE              | Quantidade (n)                                                                           |
| POLARIDADE           | Quanto maior melhor                                                                      |
| PERIODICIDADE        | Anual                                                                                    |
| FONTE                | SIPRO - Sistema de Informações Processuais<br>Projudi - Processo Judicial Digital (TJPR) |
| RESPONSÁVEL          | CG - Corregedoria-Geral                                                                  |

### METAS

| 2024                                                                                                                                         | 2025                                                                                                                                         | 2026                                                                                                                                        | 2027                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>base + 10,0%</b><br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base)<br>utilizar como base o resultado obtido em 2023 | <b>base + 11,0%</b><br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base)<br>utilizar como base o resultado obtido em 2023 | <b>base + 12,0</b><br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base)<br>utilizar como base o resultado obtido em 2023 | <b>base + 13,0%</b><br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base)<br>utilizar como base o resultado obtido em 2023 |

### INDICADOR 07. Índice de percepção da uniformização de teses

|                      |                                                                                                                                             |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA          | RESULTADOS                                                                                                                                  |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 07. Promover a uniformidade de teses jurídicas                                                                                              |
| PPA                  | <input type="checkbox"/>                                                                                                                    |
| FÓRMULA              | $\frac{\text{Somatória das notas recebidas de procuradores}}{\text{Quantidade total de procuradores participantes da pesquisa}} \times 100$ |
| UNIDADE              | Percentual (%)                                                                                                                              |
| POLARIDADE           | Quanto maior melhor                                                                                                                         |
| PERIODICIDADE        | Anual                                                                                                                                       |
| FONTE                | Pesquisa realizada anualmente com todos os procuradores e servidores da PGE                                                                 |
| RESPONSÁVEL          | CG - Corregedoria-Geral                                                                                                                     |

#### METAS

| 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |
|--------|--------|--------|--------|
| 40,00% | 50,00% | 60,00% | 70,00% |

### INDICADOR 08. Taxa de execução orçamentária

|                      |                                                                                                                                                         |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA          | PROCESSOS INTERNOS                                                                                                                                      |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 08. Aprimorar a Governança e a Gestão                                                                                                                   |
| PPA                  | <input type="checkbox"/>                                                                                                                                |
| FÓRMULA              | $\frac{\text{Total executado do orçamento do FEPGE(R\$) no ano de referência}}{\text{Total orçado para o FEPGE (R\$) no ano de referência}} \times 100$ |
| UNIDADE              | Percentual (%)                                                                                                                                          |
| POLARIDADE           | Quanto maior melhor                                                                                                                                     |
| PERIODICIDADE        | Anual                                                                                                                                                   |
| FONTE                | SIAFIC - Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle                                                        |
| RESPONSÁVEL          | NFS - Núcleo Fazendário Setorial                                                                                                                        |

#### METAS

| 2024   | 2025   | 2026   | 2027    |
|--------|--------|--------|---------|
| 77,50% | 85,00% | 92,50% | 100,00% |



### INDICADOR 09. Índice de satisfação com a comunicação interna

|                      |                                                                                                    |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA          | PROCESSOS INTERNOS                                                                                 |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 09. Aperfeiçoar a comunicação interna                                                              |
| PPA                  | <input type="checkbox"/>                                                                           |
| FÓRMULA              | $\frac{\text{Somatória das notas recebidas}}{\text{Quantidade total de participantes}} \times 100$ |
| UNIDADE              | Percentual (%)                                                                                     |
| POLARIDADE           | Quanto maior melhor                                                                                |
| PERIODICIDADE        | Anual                                                                                              |
| FONTE                | Pesquisa realizada anualmente com todos os procuradores e servidores da PGE                        |
| RESPONSÁVEL          | DG - Diretoria-Geral                                                                               |

#### METAS

| 2024                                                                                                                                 | 2025                                                                                                                                 | 2026                                                                                                                                 | 2027                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| base + 1,5%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base)<br>utilizar como base o resultado obtido em 2023 | base + 3,0%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base)<br>utilizar como base o resultado obtido em 2023 | base + 4,5%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base)<br>utilizar como base o resultado obtido em 2023 | base + 6,0%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base)<br>utilizar como base o resultado obtido em 2023 |

### INDICADOR 10. Índice de satisfação com a promoção da motivação e capacitação

|                      |                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA          | APRENDIZADO E CRESCIMENTO                                                                                                                                                          |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 10. Promover a motivação e a capacitação                                                                                                                                           |
| PPA                  | <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                           |
| FÓRMULA              | $\frac{\text{Somatória de notas recebidas (temas: capacitação, motivação e distribuição do trabalho)}}{\text{Quantidade total de participantes x Quantidade de temas}} \times 100$ |
| UNIDADE              | Percentual (%)                                                                                                                                                                     |
| POLARIDADE           | Quanto maior melhor                                                                                                                                                                |
| PERIODICIDADE        | Anual                                                                                                                                                                              |
| FONTE                | Pesquisa realizada anualmente com todos os procuradores e servidores da PGE                                                                                                        |
| RESPONSÁVEL          | DG - Diretoria-Geral                                                                                                                                                               |

#### METAS

| 2024                                  | 2025                                                                                | 2026                                                                              | 2027                                                                                |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| utilizar como base (primeira medição) | base + 2,5%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base) | base + 5%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base) | base + 7,5%<br>(meta de crescimento passível de ajuste após o conhecimento da base) |

56