



RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EX POST

Planejamento Estratégico

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EX-POST Planejamento Estratégico



Núcleo de Gestão Estratégica - NGE

O exemplar desta publicação pode ser adquirida *on-line*:
www.pge.ac.gov.br

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida desde que citada a fonte, sendo proibida a reprodução para fins comerciais.

Procuradoria-Geral do Estado do Acre
Avenida Getúlio Vargas, 2852, Bosque, Rio Branco, AC, CEP 69900-589.
Núcleo de Gestão Estratégica - NGE
Fone: (68) 3901-5118
planejamento.pge@ac.gov.br

Versão *on-line* (2017).

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

CORPO TÉCNICO DO NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA - NGE

COMITÊ GESTOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SUPERVISORES DO NGE - 2012 A 2014

DAVID LAERTE VIEIRA
Procurador-Geral Adjunto
MARIZE ANNA MONTEIRO DE OLIVEIRA SINGUI
Procuradora-Chefe do CEJUR

COORDENADORA DO NGE
MARIZE ANNA MONTEIRO DE OLIVEIRA SINGUI
Procuradora-Chefe do CEJUR

ASSESSORIA DO NGE
LILIANE DE AZAMBUJA CORRÊA SELIVON
Assessora do Planejamento Estratégico

SUPERVISORES DO NGE - 2015 A 2016

LEONARDO SILVA CESÁRIO ROSA
Procurador-Geral Adjunto
RODRIGO FERNANDES DAS NEVES
Procurador-Chefe do CEJUR

COORDENADOR DO NGE
Rodrigo Fernandes das Neves
Procurador-Chefe do CEJUR

NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
LILIANE DE AZAMBUJA CORRÊA SELIVON
Chefe do Núcleo de Gestão Estratégico

APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO - 2012 A 2014

LÉO GONZAGA DE SOUZA FERREIRA
Corregedoria

NAYANA PEREIRA FELTRINI
Gabinete do Procurador-Geral

CAROLINE DUCK GALO LOPES
Diretora-Geral da PGE

THAYANA DE SOUZA MAGALHÃES
Departamento de Administração

FABRÍCIA LOPES GERÔNIMO
Assessora do CEJUR

SULANIRA BARROSO CARVALHO
Secretária CEJUR

APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO - 2015 A 2016

MÔNICA BARBOSA CANTO
Corregedoria

NAYANA PEREIRA FELTRINI
Gabinete da Procuradora-Geral

THAYANA DE SOUZA MAGALHÃES
Departamento de Administração

NATÁLIA MARIA PORTO CORDEIRO
Procuradoria de Meio Ambiente

DULCILENE CARVALHO DA SILVA
Estagiária de Administração

ANTÔNIO JOSÉ GÓES DA MOTA
CÁSSIO SANTANA DE OLIVEIRA
JOÃO BARBOSA DE SOUZA NETO
Estagiários de Psicologia da UNINORTE

AGRADECIMENTOS
JARCILENE MARTINS SOUZA DA SILVA
*Supervisora de estágio do curso de
Psicologia da UNINORTE*

Equipe Editorial:

Liliane de Azambuja Corrêa Selivon
*Elaboração e Organização dos
Dados e Informações*

Rafaella Magalhães dos Santos
*Editoração Eletrônica
Projeto Gráfico*

Rodrigo Fernandes das Neves
Redação Final

Vinícius da Silva Cardozo
Revisão Textual



2012 A 2014

TIÃO VIANA <i>Governador do Estado do Acre</i>
CÉSAR MESSIAS <i>Vice-Governador do Estado do Acre</i>
RODRIGO FERNADES DAS NEVES <i>Procurador-Geral do Estado do Acre</i>
DAVID LAERTE VIEIRA <i>Procurador-Geral Adjunto</i>
TITO COSTA DE OLIVEIRA <i>Corregedor-Geral da PGE</i>
FRANCISCA ROSILEIDE DE OLIVEIRA ARAÚJO MAYKO FIGALE MAIA <i>Assessoria Especial do Gabinete da PGE</i>

2015 A 2016

TIÃO VIANA <i>Governador do Estado do Acre</i>
MARIA NAZARETH MELLO DE ARAÚJO LAMBERT <i>Vice-Governadora do Estado do Acre</i>
MARIA LÍDIA SOARES DE ASSIS <i>Procuradora-Geral do Estado do Acre</i>
LEONARDO SILVA CESÁRIO ROSA <i>Procurador-Geral Adjunto</i>
SÁRVIA SILVANA SANTOS LIMA <i>Corregedora-Geral da PGE</i>
FRANCISCA ROSILEIDE DE OLIVEIRA ARAÚJO JOÃO PAULO SETTI AGUIAR MARCOS ANTÔNIO SANTIAGO MOTTA <i>Assessoria Especial do Gabinete da PGE</i>

CONSELHO DA PROCURADORIA

Rodrigo Fernandes das Neves <i>Procurador-Geral e Presidente</i>	Maria Lídia Soares de Assis <i>Procuradora-Geral e Presidente</i>
Tito Costa de Oliveira <i>Corregedor-Geral</i>	Leonardo Silva Cesário Rosa <i>Procurador-Geral Adjunto</i>
Membros da Classe I: Titular: Tiago Cordeiro Nogueira Suplente: Thiago Guedes Alexandre	Sárvia Silvana Santos Lima <i>Corregedora-Geral</i>
Membros da Classe II: Titular: Leonardo Silva Cesário Rosa Suplente: Paulo Marcos Antônio Santiago Motta	Membros da Classe I: Titular: Neyarla Pereira de Souza Suplente: Thomaz Carneiro Drumond
Membros da Classe III: Titular: Luciano José Trindade Suplente: Gerson Ney Ribeiro Vilela Júnior	Membros da Classe II: Titular: Alberto Tapeocy Nogueira Suplente: Thiago Torres Almeida
Membros da Classe IV: Titular: Sárvia Silvana Santos Lima Suplente: Francisca Rosileide de Oliveira Araújo	Membros da Classe III: Titular: Mayko Figale Maia Suplente: João Paulo Setti Aguiar
	Membros da Classe IV: Titular: Caterine Vasconcelos de Castro Suplente: Luciano José Trindade
	Membros da Classe Especial: Titular: Francisca Rosileide de Oliveira Araújo Suplente: Gerson Ney Ribeiro Vilela Júnior

Composição da Procuradoria-Geral do Estado do Acre - PGE/AC

Procuradores do Estado

Adriano Freitas Coelho	Luiz Rogério Amaral Colturato
Alberto Tapeocy Nogueira	Márcia Krause Romero
Andrei Cezar Windscheid Cruzeiro de Holanda	Márcia Regina de Sousa Pereira
Avelino Ferreira Barbosa Filho	Marcos Antônio Santiago Motta
Caterine Vasconcelos de Castro	Maria de Nazareth Mello de Araújo Lambert
Cristovam Pontes de Moura	Maria Eliza Schettini Campos Hidalgo Viana
Daniela Marques Correia de Carvalho	Maria José Maia Nascimento Postigo
Daniel Gurgel Linard	Maria Lídia Soares de Assis
David Laerte Vieira	Mauro Ulisses Cardoso Modesto
Edson Américo Manchini	Mayko Figale Maia
Érico Maurício Pires Barboza	Neyarla de Souza Pereira
Francisca Rosileide de Oliveira Araújo	Paulo César Barreto Pereira
Francisco Armando de Figueiredo Melo	Paulo Jorge Silva Santos
Francisco Evaldo Martins Rosal Pádua	Pedro Augusto França de Macedo
Gabriel Peixoto Dourado	Rafael Pinheiro Alves
Gerson Ney Ribeiro Vilela Junior	Raíssa Carvalho Fonseca e Albuquerque
Gustavo Faria Valadares	Rodrigo Fernandes das Neves
Harlem Moreira de Sousa	Rosana Fernandes Magalhães
Janete Melo D'Albuquerque Lima	Sárvia Silvana Santos Lima
João Paulo Aprígio de Figueiredo	Silvana do Socorro Melo Maués
João Paulo Setti Aguiar	Tatiana Tenório de Amorim
Leandro Rodrigues Postigo Maia	Thiago Guedes Alexandre
Leonardo Silva Cesário Rosa	Thiago Torres Almeida
Luciano Fleming Leitão	Thomaz Carneiro Drumond
Luciano José Trindade	Tito Costa de Oliveira
Luís Rafael Marques de Lima	

Procuradores do Estado Jubilados

Ademilde Marinho Soares	José Rodrigues Teles
Aquileu José da Silva Filho	Maria Ferreira Martins de Araújo
Azeilda Benevides Viga	Maria Perpétuo Socorro de Souza Gomes
Derci Maria de Lima	Maria Tereza Flor da Silva
Dione Daher Oliveira de Menezes	Mario Izídio dos Santos
Felix Almeida de Abreu	Marize Anna de Oliveira Singui
Francisco Elno Jucá	Marluce Costa de Oliveira
Frederico Jorge Magalhães Pereira de Lira	Maurinete de Oliveira Abomorad
Hélio Varela de Albuquerque Júnior	Saulo Lopes Marinho
Ivan Fernandes da Cunha Filho	Oriêta Santiago de Moura
José Maria Torres de Albuquerque	Roberto Ferreira da Silva

In Memoriam

Alberto Augusto de Oliveira	João Batista Aguiar
Cristovam Lima de Oliveira	Maria da Conceição Castelo Branco Coelho
Francisco Fernandes de Melo	



Foto: Davi Sopchaki

APRESENTAÇÃO

Toda atividade humana precisa, em última análise, de planejamento, em especial atividades complexas, como é a gestão de uma instituição que lida fundamentalmente com conhecimento, a exemplo da Procuradoria-Geral do Estado.

É evidente que o futuro, incerto por natureza, é impossível de ser previsto com exatidão. Porém, existem técnicas que auxiliam organizações a imaginar um futuro desejado e a abrir caminho em sua direção, deixando um legado positivo de riqueza dos debates durante a elaboração da estratégia. De outro lado, sem direção e planejamento, as instituições investem seus recursos com pouca certeza de resultados eficientes e eficazes, e tendem à irrelevância.

O planejamento estratégico, assim, surge como vital instrumento para estabelecimento de metas e objetivos de longo prazo, bem como a definição das ações e dos recursos necessários para chegar lá. Além disso, alinha todos os membros da organização em torno de sonhos e valores comuns, o que contribui para aglutinar os diversos esforços de todas as áreas da instituição.

A Procuradoria-Geral do Estado do Acre optou, assim, por utilizar, em seu terceiro ciclo de planejamento, a metodologia Balanced Scorecard (BSC) como meio de monitoramento da performance e controle dos projetos, de forma a auxiliar um processo permanente de aprendizado organizacional e a realização de ajustes no caminho, além de proporcionar um “painele de controle” visual para acompanhamento do desempenho, por meio do mapa estratégico. O sistema padronizado de indicadores, metas e resultados desses instrumentos contribui para a transparência das informações e para a rapidez nas tomadas de decisão.

Nesse contexto de aprendizagem contínua, pode-se identificar, em cada organização, seu posicionamento em uma escala de maturidade na gestão estratégica. A cada novo ciclo, tem-se observado um aperfeiçoamento da cultura institucional e da sensibilidade quanto à importância da construção de visão compartilhada de longo prazo no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado.

Diante de todo o exposto, apresentamos nesse relatório os grandes resultados alcançados pela PGE no ciclo 2011 a 2016, o que demonstra objetivamente a eficácia do uso das ferramentas gerenciais escolhidas. Ao parabenizar a todos os servidores e procuradores pelos imensos esforços estratégicos, destaca-se que eles permitiram alcançar um patamar de gestão que permitirá, na construção dos novos sonhos compartilhados do ciclo que se inicia, a intensificação da inovação e da eficiência de nossa Procuradoria do Estado.

Que venham produtivos anos pela frente!

Rodrigo Fernandes das Neves
Procurador-Chefe do Centro de Estudos Jurídicos
Coordenador do Planejamento Estratégico



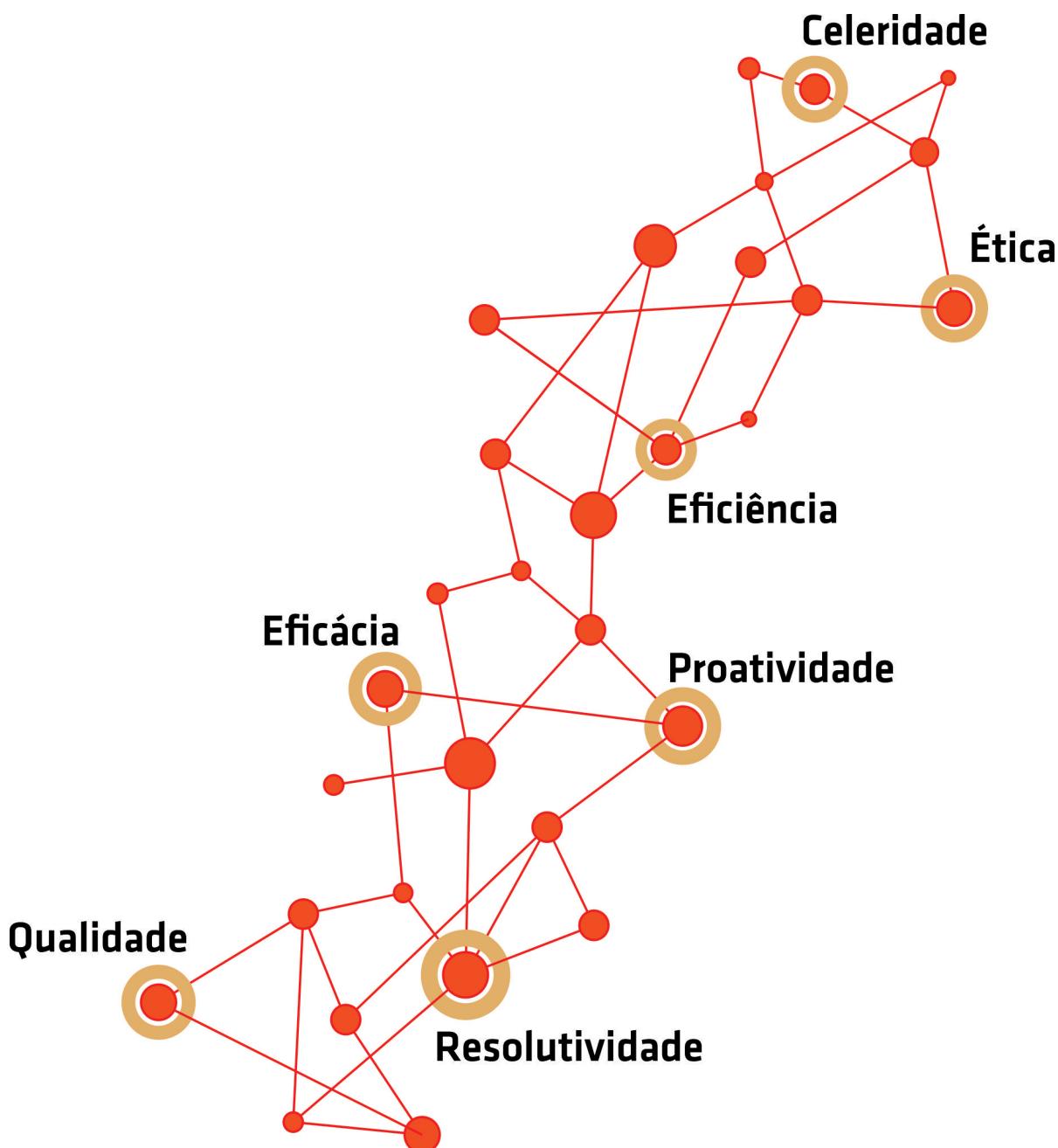
Foto: Sergio Vale

SUMÁRIO

● Apresentação	9
● Metodologia	25
1. Perspectiva: Objetivo Geral	31
● Perspectiva de Processos Internos:	
2. Eficiência Operacional	35
3. Atividade Finalística	41
4. Relacionamento Institucional	51
5. Pessoas	61
● Perspectiva de Pessoas, Organizações e Tecnologia:	
6. Organização	71
7. Infra e Tecnologia	79
● Perspectiva de Recursos Financeiros:	
8. Financeiro	85
● Resultados NGE	89

A FÓRMULA DA EXCELÊNCIA

UMA INSTITUIÇÃO CONSTRUÍDA COM VALORES SÓLIDOS.



São esses os valores que norteiam a atuação diária dos servidores da Procuradoria-Geral do Estado do Acre, dos procuradores ao pessoal de apoio. São os elementos essenciais para a construção de uma instituição de excelência.

PLANEJAMENTO NA PGE

MISSÃO E VISÃO DE FUTURO



1º Ciclo: 2003 a 2006

Missão: Promover a defesa do Estado e a Consultoria do Poder Executivo para garantia e realização das políticas públicas em prol do bem-estar da sociedade e conformidade com a Constituição.

Objetivo: Fazer uma análise crítica do momento atual da PGE, mapear as principais inquietações da equipe, levantar e encaminhar as ações para superação dos problemas levantados e o aprimoramento da instituição.



2º Ciclo: 2007 a 2010

Missão: Garantir a aplicação legal das políticas públicas e atuar na defesa do Estado, visando à melhoria da qualidade de vida da população acreana.

Objetivo: Há necessidade de melhorar o procedimento de acompanhamento das execuções das metas .



3º Ciclo: 2012 a 2016

Missão: Viabilizar a concretização das políticas públicas e atuar na defesa do Estado, objetivando a melhoria da qualidade de vida da população acreana.

Visão de Futuro: Ser reconhecida pela excelência na área jurídica de gestão pública e como parceira estratégica do Estado para a melhoria de vida da sociedade acreana.



HISTÓRICO DE RESULTADOS

LINHA DO TEMPO

1º Ciclo: 2003 a 2006



EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- ✓ Nova sistemática do fluxo do protocolo;
- ✓ 1º Diagnóstico Institucional;
- ✓ Elaboração de rotinas.

ATIVIDADE FINALÍSTICA

- ✓ Recomposição do quadro de procuradores;
- ✓ Disponibilidade de gestores de políticas públicas;
- ✓ Implementação de coordenadorias especializadas;
- ✓ Implementação de sistemas (Projud, SICAJ, SIIG);
- ✓ Implantação de uma política remuneratória para procuradores;
- ✓ Estabelecimento de relações diretas com os órgãos;
- ✓ Criação da Secretaria Judiciária.

RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL: FOCO NA PREVENÇÃO

- ✓ Participação em órgãos coletivos de políticas públicas;
- ✓ Atuação na gestão de conflitos.

PESSOAS

- ✓ Gestão de conflitos;
- ✓ Fortalecimento da carreira de procuradores;
- ✓ Reformulação da Estrutura Administrativa.

ORGANIZAÇÃO: APRIMORAMENTO DO MODELO DE GESTÃO

- ✓ Nova sistemática de fluxo do protocolo;
- ✓ Diagnóstico Institucional;
- ✓ Elaboração de rotinas;
- ✓ Implementação de coordenadorias especializadas.

HISTÓRICO DE RESULTADOS

LINHA DO TEMPO.

2º Ciclo: 2007 a 2010



EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- ✓ Foram elaboradas 16 publicações para orientação dos órgãos (Cartilhas, manuais e boletins).

RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL: FOCO NA PREVENÇÃO

- ✓ Participação efetiva na elaboração da Lei Orçamentária e Projetos estruturantes;
- ✓ Participação de vários procuradores das Especializadas de Pessoal, Administrativo, Meio Ambiente e Patrimônio Imobiliário, como membros efetivos de Conselhos;
- ✓ Firmou 12 parcerias e convênios, assegurou a prestação de serviços da PGE de forma eficiente, eficaz e efetiva.

PESSOAS

- ✓ Início dos cursos de capacitação para procuradores e servidores;
- ✓ Nomeação de procuradores para Chefia e Subchefia da Casa Civil.

ORGANIZAÇÃO: APRIMORAMENTO DO MODELO DE GESTÃO

- ✓ Desburocratização dos fluxos de processos internos;
- ✓ Melhoria na produtividade;
- ✓ Implementação de Súmulas;
- ✓ Estruturação de carreiras.

HISTÓRICO DE RESULTADOS

LINHA DO TEMPO.

3º Ciclo: 2012 a 2016



EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- Adesão ao Programa Gespública em 2012:
 - ✓ Avaliação da Gestão da PGE pelo Gespública 250 pontos, no ano de 2012;
 - ✓ Avaliação da Gestão da PGE pelo Gespública 500 pontos, no ano de 2014.
- Oportunidades de Melhoria Gespública:
 - ✓ Relatório de Avaliação de Fornecedores;
 - ✓ Aprovação do Regimento Interno em fevereiro de 2013 e atualizado em 2016;
 - ✓ Manual de Realização de Despesas (Controle Interno da Área de Gestão Administrativa);
 - ✓ Implantação das Oportunidades de Melhorias;
 - ✓ Portal da Transparência.
- Simplificação de Processos:
 - ✓ Centro de Estudos Jurídicos - Cejur;
 - ✓ Departamento de Administração (processos de compra e aquisição de bens e serviços);
 - ✓ Coordenadoria de Recursos Humanos (controle de ponto eletrônico);
 - ✓ Coordenadoria de Imprensa e Divulgação.
- Elaboração dos procedimentos e rotinas:
 - ✓ Planejamento Estratégico;
 - ✓ Manual de Rotinas de Atividades do Cejur;
 - ✓ Implantação de rotinas de *backup*.
- Número de Serviços automatizados:
 - ✓ SITAD - Parcelamento da Dívida Ativa;
 - ✓ SITAD - Número de Processos protestados;
 - ✓ SITAD - Emissão de Certidões Negativas de débito junto à Fazenda Pública;
 - ✓ Utilização do Sistema SIGEP;
 - ✓ Capacitação no PGNet;
 - ✓ Consultas *on-line* dos processos administrativos;
 - ✓ Ouvidoria;
 - ✓ Migração do sistema OCOMOM para o GLPI;
 - ✓ Serviço de mensagem em rede.
- Outros resultados:
 - ✓ Aprovação das Contas da PGE do ano de 2011, 2012, 2013 e 2015 pelo TCE;
 - ✓ Consolidação e acompanhamento dos Indicadores em relatórios semestrais;
 - ✓ Descentralização através de 24 portarias de delegação de competências para as chefias observando a gestão da área fim, administrativa e apoio;
 - ✓ Descarte de processos e documentos antigos;
 - ✓ Cumprimento de meta geral para pagamento do PAV;
 - ✓ Cumprimento das metas por unidade de trabalho para pagamento do PAV.

HISTÓRICO DE RESULTADOS

LINHA DO TEMPO.



ATIVIDADE FINALÍSTICA

- Sistema de Padrão de Qualidade de Atuação das Especializadas:
 - ✓ Atualização do Regimento Interno;
 - ✓ Edição da Carta de Serviços em 2014;
 - ✓ Edição Estendida da Carta de Serviços em 2016;
 - ✓ Publicação da Carta de Serviços no site do GESPÚBLICA;
 - ✓ Critérios Objetivos de Lotação/Regras de Remoção;
 - ✓ Código de Ética e Conduta dos Procuradores.
- Recuperação de Créditos – SITAD;
- Arrecadação de Honorários;
- Estudo sobre posicionamento em relação à Administração Indireta;
- Relatórios de Acompanhamento de Indicadores e Metas (alimentação contínua);
- Criação da Coordenadoria de Conciliação;
- Mapeamento e construção das políticas pública;
- Implantação da Coordenadoria de Consultoria Administrativa e do Contencioso Tributário;
- Aumento das competências das consultorias da Procuradoria de Pessoal, Procuradoria de Meio Ambiente, Procuradoria Administrativa e Cejur.

➤ RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL: FOCO NA PREVENÇÃO

- Destaque para o número de aparições positivas na mídia em 2016;
- Gestão de Relacionamento: IV Encontros junto aos agentes políticos, fortalecendo a gestão e minimizando erros e impactos negativos na gestão pública;
- Realização de Pesquisas com os gestores públicos para identificação de pontos de melhoria;
- Reuniões com gestores públicos;
- Consultas *on-line* dos processos administrativos;
- Portal de Notícias;
- Carta de Serviços;
- Comunicação externa;
- Implantação da Ouvidoria;
- Parcerias e acordos de Cooperação Técnica;
- Realização de eventos junto a parcerias do setor público e privado;
- Participação da PGE em eventos e solenidades públicas e privadas.

HISTÓRICO DE RESULTADOS

LINHA DO TEMPO.



PESSOAS

- ▶ Capacitação para Procuradores e Servidores:
 - ✓ Mapeamento de Competências de 2013 a 2014;
 - ✓ Conquista do Sistema GESTCOM resultante de um convênio realizado em 2013 para avaliação do CHA - Competências, Habilidades e Atitudes. O sistema monitora Trilha de Aprendizagem e Análise de Desempenho do Servidor (Implantação em 2016);
 - ✓ Pesquisa de satisfação Interna, realizada nos anos de 2011, 2012, 2014, 2015 e 2016;
 - ✓ Plano de Cargos, Carreira e Remuneração da PGE/AC;
 - ✓ Prêmio Anual de Atividade da PGE;
- ▶ Clima Organizacional:
 - ✓ Café com *coaching*, ministrado pela Procuradora do Estado Caterine Castro;
 - ✓ Curso de Constelação Sistêmica Organizacional, realizado pelo Procurador do Estado Luciano Trindade;
 - ✓ 1º Semestre de 2016: Apoio ao I e II Encontro de Procuradores;
 - ✓ Pesquisa de Gestão aplicada com levantamento de quadro pessoal para o 1º Concurso na área meio;
 - ✓ 2º Semestre de 2016: Convênio com a Uninorte (disponibilização de estudantes de psicologia com ênfase organizacional e terapêutica);
 - ✓ Lançamento do Programa “1 minuto com você” e “1 minuto para você”;
 - ✓ Alimentação do Sistema GESTCOM;
- ▶ Carreira de Procurador:
 - ✓ Realização do V e VI Concurso para Ingresso na carreira de Procurador do Estado nos anos de 2011/2012 - 2013/2014;
 - ✓ Promoção dos membros da carreira de procurador;
 - ✓ Alteração da Lei Orgânica da PGE sobre promoção, remuneração dos procuradores.



ORGANIZAÇÃO - APRIMORAMENTO DO MODELO DE GESTÃO

- ▶ Mitigação de Riscos Institucionais;
- ▶ Captação de recurso extraorçamentário;
- ▶ Racionalização e aplicação dos recursos financeiros;
- ▶ Simplificação de Processos;
- ▶ Avaliações GESPÚBLICA;
- ▶ Implantação das Oportunidades de Melhorias - O.Ms.

COMUNICAÇÃO

ORGANIZAÇÃO: APRIMORAMENTO DO MODELO DE GESTÃO



COMUNICAÇÃO INTERNA

➤ **Mídia *indoor***

Mídia televisiva de contexto informativo institucional, artístico, cultural ou regional -
Implantado em 2012.

➤ **Intranet**

Meio virtual de acesso a informação exclusivo para servidores da PGE.
Implantado em 2003 atualizado em 2015.

➤ **Identidade visual**

➤ **Relatórios de Gestão**

➤ **Cartilhas do Planejamento Estratégico**

De 2012 a 2016 com lançamento de 3 edições.

➤ **Retorno do sistema de mensageiro**

Sistema de notificação em tempo real em todos computadores conectados na rede interna.
Implantando em 2013.



COMUNICAÇÃO EXTERNA

➤ **Identidade visual;**

➤ **Portal de notícias;**

➤ **Facebook;**

➤ **Boletim especial: Planejamento Estratégico;**

➤ **Boletins informativos;**

➤ **Relatórios de Gestão;**

➤ **Mídia Externa (impresso, TV, rádio, jornais, sites);**

➤ **Cartilhas do Planejamento Estratégico (de 2012 a 2016 com lançamento de três edições);**

➤ **Cartilha e Palestra “Orientação das Condutas Vedadas aos Agentes Públicos nas Eleições”(Cartilhas lançadas nos anos eleitorais de 2012, 2014, 2016);**

➤ **Documentário 35 Anos de PGE.**

Infra Estrutura

LINHA DO TEMPO

■ De 2003 a 2016

1986

Construção da sede da PGE

2010

✓ 2ª Reforma

2006

✓ 1ª Reforma

2015

✓ Novo acesso ao estacionamento interno da PGE via rotatória

2014

✓ Ampliação do prédio e unificação com a Procuradoria Fiscal

2016

✓ Sinalização do estacionamento

Modernização e Tecnologia

De 2012 a 2016

2007

✓ Implantação do sistema Ocomon de prestação de serviços na Diretoria-Geral;
✓ Serviço Virtual de Parcelamento da Dívida Ativa - SITAD.

2012

✓ Instalação do processo do Executivo Fiscal Eletrônico;
✓ Virtualização e clusterização dos servidores.

2011

✓ Software de publicação de documentos digitais;
✓ Construção da Antena do Tribunal de Justiça.

2013

✓ Serviços ao Cidadão *on-line*;
✓ Emissão de certidões negativas;
✓ GSA - *Google Search Appliance*;
✓ Manutenção preventiva da Antena do Tribunal de Justiça;
✓ Aquisições de novos equipamentos de informática.

► Serviço Virtual de Parcelamento da Dívida Ativa - SITAD: total de 1.220 parcelamentos.

► Serviços ao Cidadão *on-line*: realizado através do site institucional no endereço www.pge.ac.gov.br.

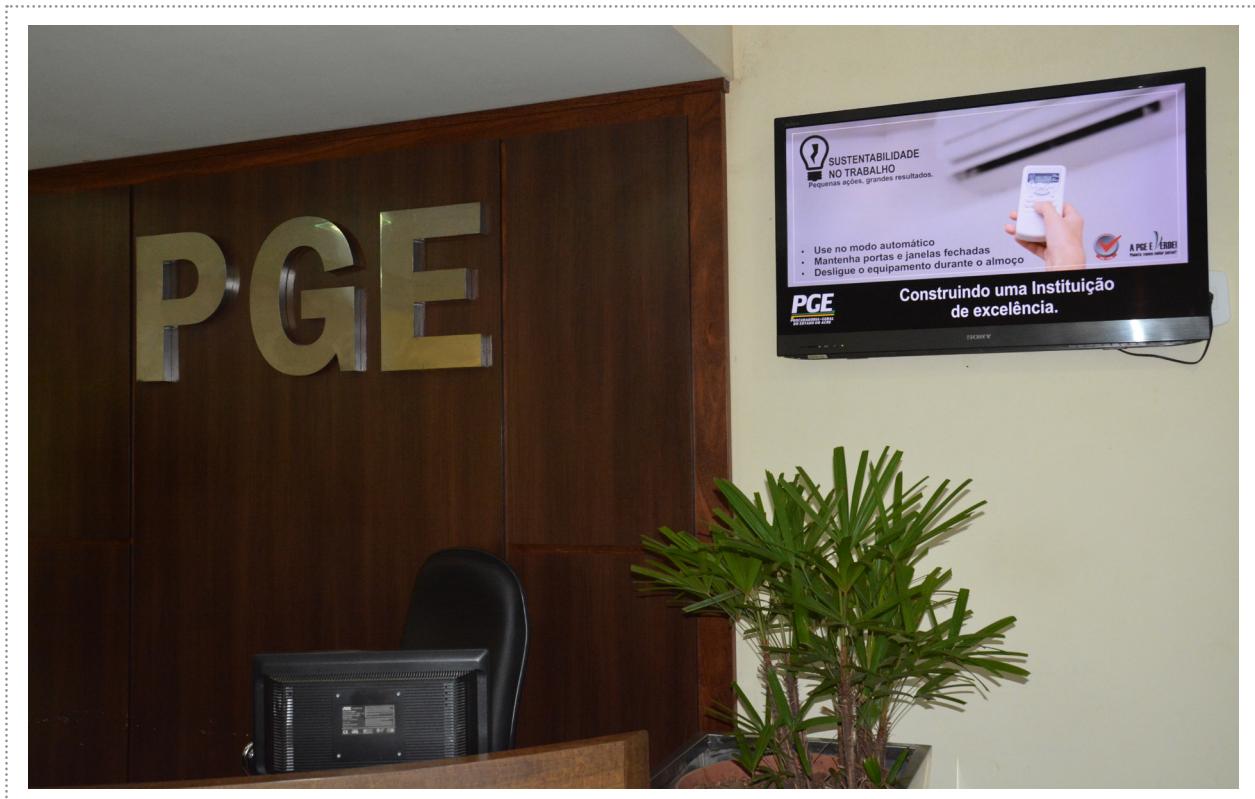


Figura 01. Recepção da PGE/AC.

2016

- ✓ Nova versão do sistema GPWEB;
- ✓ Implantação do GLPI para sistema unificado de chamados técnicos;
- ✓ Implantação do Gestcom para projetos estratégicos;
- ✓ Implantação do sistema de biblioteca virtual (BibLivre).

2014

- ✓ Ampliação do prédio e unificação com a Procuradoria Fiscal.

► Aquisições de 30 *ultrabooks*, 60 monitores, 10 *scanners*, 45 *no-breaks* de pequeno porte (700VA), 1 *no-break* de grande porte (10KVA).



Foto: Davi Sopchaki

CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL

PROJETO A PGE É VERDE

- **CONCURSO ANUAL DE FOTOGRAFIA**
 - ▶ Projeto que visa a conscientização ambiental na PGE. Projeto de atividade contínua lançado em 2013.
- **1ª CAMPANHA DE DESCARTE DE PILHAS**
 - ▶ Realizado em 2013.
- **QUAL O SEU PAPEL?**
 - ▶ Campanha voltada para a economia de papel, copos descartáveis, energia elétrica e telefone. Atividade contínua.
- **REFORESTAMENTO DE APP**
 - ▶ Reflorestamento em Área de Preservação Permanente (APP), localizada nos arredores da PGE. Atividade contínua.

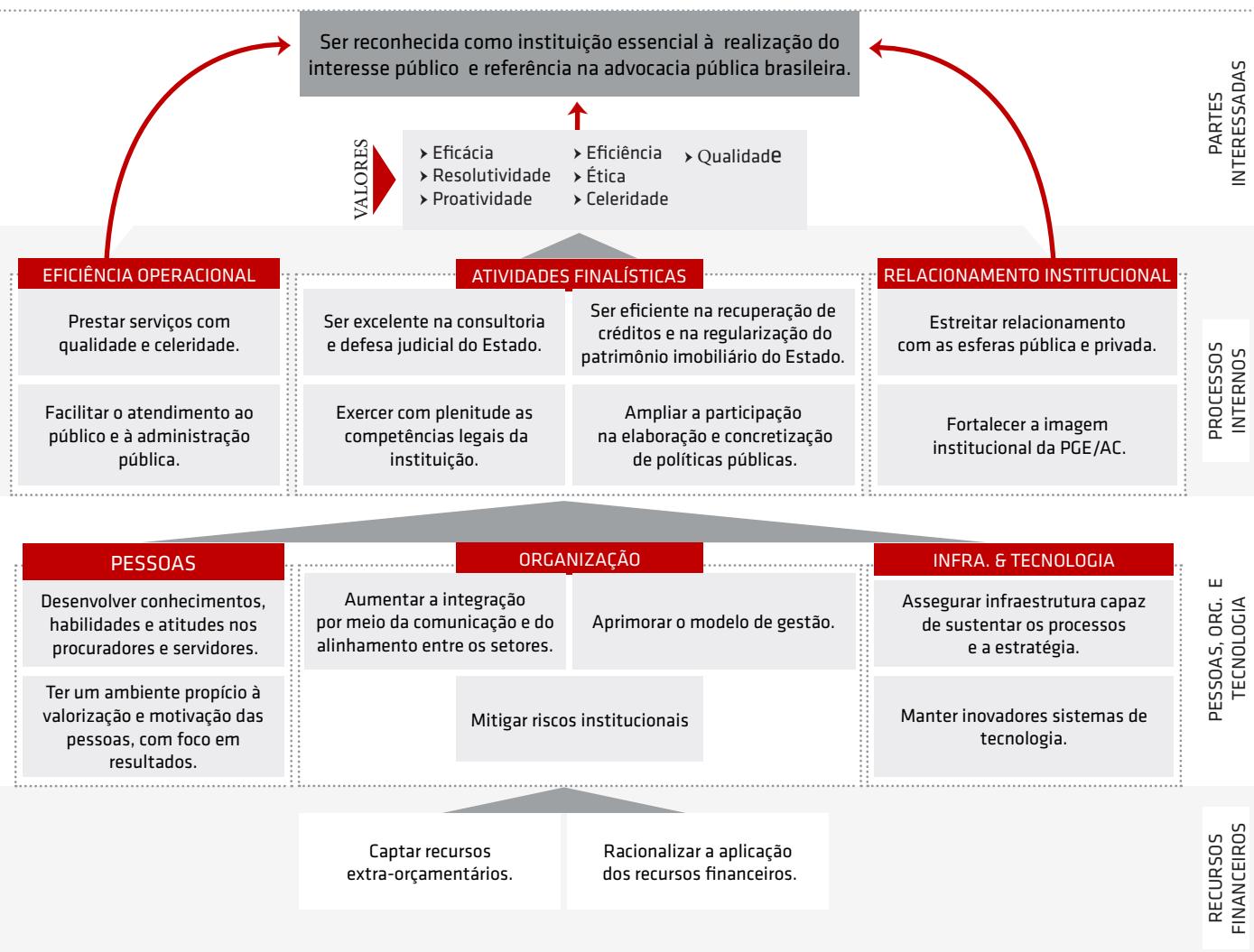


METODOLOGIA

■ MÉTODO, MODELO DE GESTÃO E RECOMENDAÇÕES DE CONDUÇÃO

MAPA ESTRATÉGICO

PLANEJAR, AGIR, MONITORAR E REVISAR.



ANÁLISE DO MAPA ESTRATÉGICO E A ESTRATÉGIA BALANCED ESCORECARD

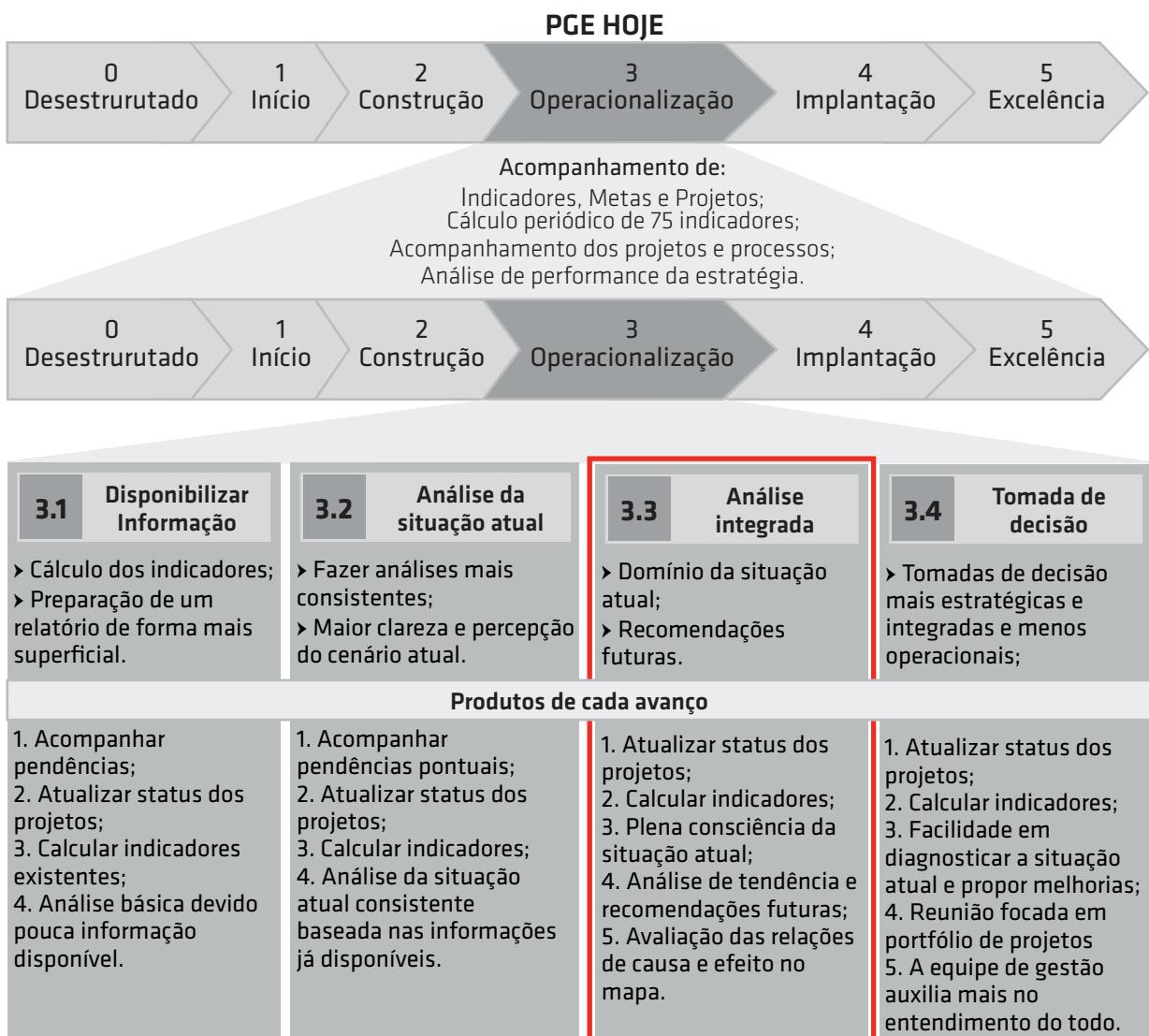
BASE DE EXECUÇÃO

CAPTAR RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS		RACIONALIZAR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS	
PESSOAS	ORGANIZAÇÃO	INFRA & TECNOLOGIA	
Ter um ambiente propício à valorização e motivação das pessoas, com foco nos resultados.	Mitigar riscos institucionais.		Manter inovadores sistemas de tecnologia.
Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos procuradores e servidores.	Aumentar a integração por meio da comunicação e do alinhamento entre os setores.	Aprimorar o modelo de Gestão.	Assegurar infraestrutura capaz de sustentar os processos e a estratégia.

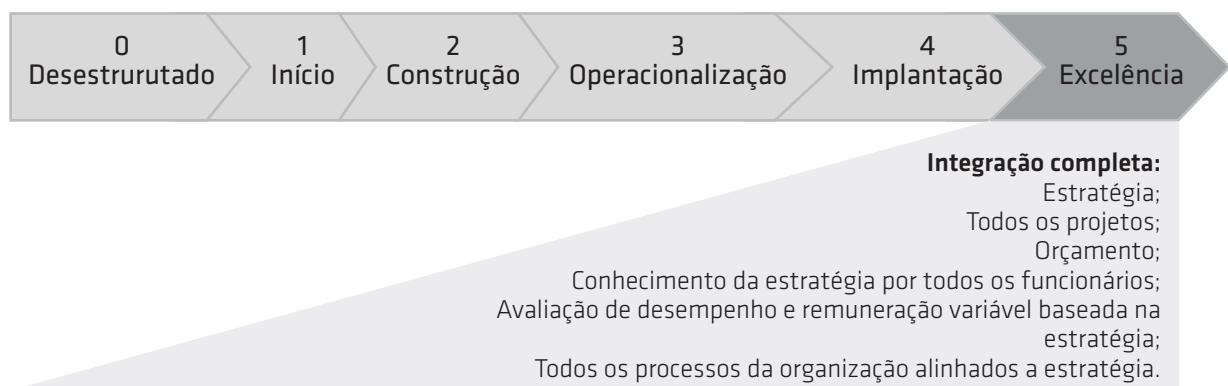
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	ATIVIDADES FINALÍSTICAS	RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	
Facilitar o atendimento ao PÚBLICO e à administração Pública.	Exercer com plenitude as competências legais da instituição.	Ampliar a participação na elaboração e concretização de políticas públicas.	Fortalecer a imagem institucional da PGE.
Prestar serviços com qualidade e celeridade.	Ser excelente na consultoria e defesa judicial do Estado.	Ser eficiente na recuperação de créditos e na regularização do	Estreitar relacionamento com as esferas públicas e privadas.

SER RECONHECIDA COMO INSTITUIÇÃO ESSENCIAL À REALIZAÇÃO DO INTERESSE PÚBLICO E REFERÊNCIA NA ADVOCACIA PÚBLICA BRASILEIRA.

MODELO DE MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA



MODELO DE MATURIDADE DESAFIO



1. PERSPECTIVA OBJETIVO GERAL

■ VISÃO DE FUTURO

- DIRETRIZES PARA O “OBJETIVO 1”.
 - ✓ Ser modelo de gestão pública para a sociedade.
 - ✓ Ser excelente na consultoria e defesa judicial do Estado.
 - ✓ Atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva.

1.

VISÃO DE FUTURO.

Responsável pelo Objetivo Estratégico

Rodrigo Fernandes das Neves

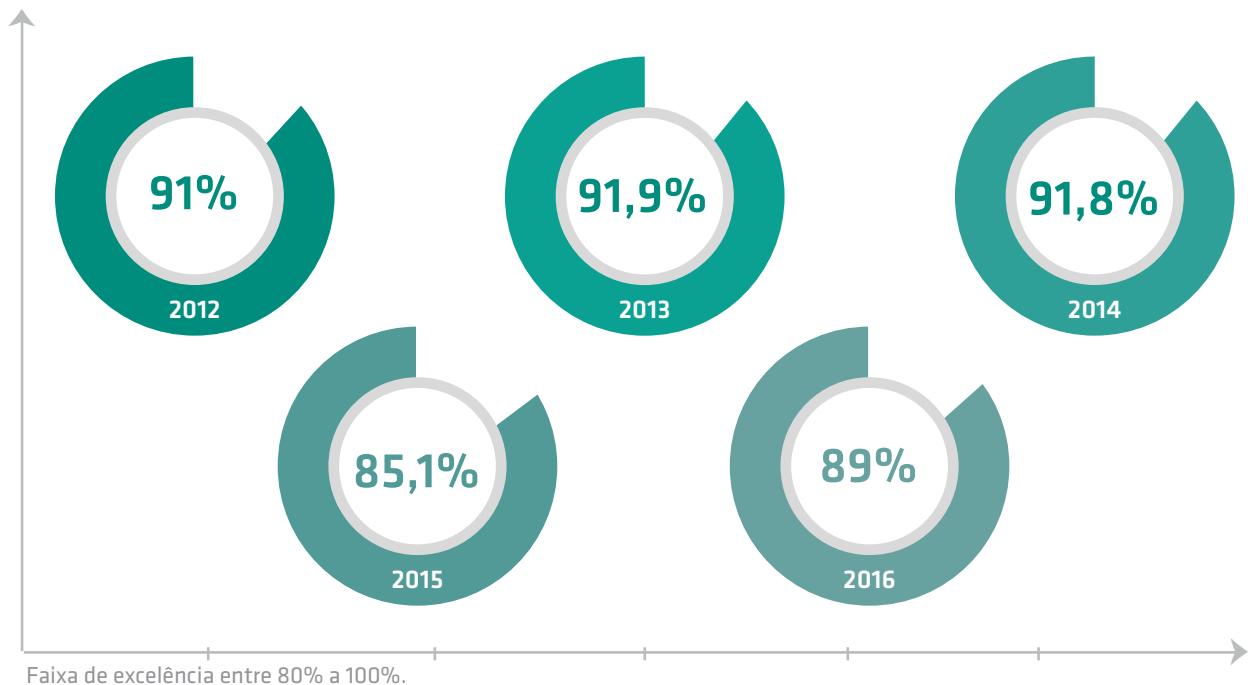
2015 a 2016

Ser reconhecida pelos três poderes, na qualidade dos seus serviços, na participação ativa quanto a elaboração de políticas públicas e expertise no conhecimento jurídico, foram alguns dos pilares que geriram a visão de futuro da Procuradoria-Geral do Estado do Acre (PGE/AC) neste 3º Ciclo do Planejamento Estratégico. Os valores da eficácia, da resolutividade, da proatividade, da eficiência, da ética, da celeridade e da qualidade foram claramente identificados pelas partes interessadas atendendo com primazia seus interesses e propósitos.

Para a identificação desses fatores, foi realizada anualmente a Pesquisa de Satisfação com a Administração Pública. A Pesquisa permitiu desde a sua primeira realização no ano de 2012, a coleta de informações necessárias que auxiliaram no êxito do 3º ciclo do planejamento estratégico.

Os resultados (gráfico 01) quando mensurados e apresentados à administração superior, enriqueceram os instrumentos de gestão, minimizando os esforços, e proporcionado maior eficácia e mais rapidez no alcance das metas.

Gráfico 01. Índice de Satisfação da Administração Pública.



Em relação a variações dos resultados, observaram-se duas vertentes. A primeira tratava-se da construção da percepção crítica, já a segunda, com base no momento econômico do estado, cujo reflexo estendia-se não só ao planejamento e a execução das

políticas públicas que a procuradoria encontrava-se como personagem ativo, como também nos resultados das pesquisas.

PROJETOS QUE IMPACTARAM

É importante salientar, que os sucessos de outros projetos impactaram diretamente na satisfação (mensurada pela pesquisa de satisfação) do cliente. Dentre eles podemos destacar o de simplificação de processos (agilidade nos procedimentos, desburocratização), a implantação de sistemas como o de **Consulta on-line** para Gestores Públicos, o sistema de padrão de qualidade por meio da **Carta de Serviços** e a **Ouvidoria**, além da restruturação do **Sistema de Dados Tributários e Dívidas**

Ativas (SITAD). Vale destacar, a evolução na gestão de relacionamento com a Administração e o plano de atuação proativa nas políticas públicas da PGE, ações que foram perceptíveis no maior número de aparições da procuradoria na mídia no ano de 2016, resultado fruto da boa relação da PGE com as partes interessadas, sociedade e Administração Pública.



The figure displays a screenshot of the PGE/AC website (www.pge.ac.gov.br) from January 27, 2017. The site features a top navigation bar with links to INÍCIO, INSTITUCIONAL, LEGISLAÇÃO, NOTÍCIAS, PUBLICAÇÕES, and CONCURSO PÚBLICO. The main content area includes:

- Revista Jurídica da PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO ACRE** (Volume 11, anual, 2016): A thumbnail image of the magazine is shown.
- Consulta de Processos Administrativos**: A section with a magnifying glass icon and text explaining the simplified process for administrative procedures.
- Canal de comunicação direta entre a sociedade e a PGE**: A section for submitting complaints or suggestions.
- Ouvidoria PGE**: A section for the Public Defender's Office.
- Carta de Serviços ao Cidadão**: A section for the Citizen's Charter.
- CEJUR**: A section for the Commission for the Defense of Justice and the Right to a Public Defender.
- IX PROCESSO SELETIVO ESTÁGIO EM DIREITO**: Information about the 9th selection process for a legal internship.
- Processo Seletivo de Estágio de 2016**: Information about the 2016 selection process for internships.
- PROCESSO SELETIVO DE ESTÁGIO 2016**: Information about the 2016 selection process for internships.
- Processo Seletivo de Estágio 2015**: Information about the 2015 selection process for internships.
- Dívida Ativa**: A section for managing debts, including online issuance and authentication of bills.
- Emissão e autenticidade da certidão online**: A section for the online issuance and authentication of certificates.
- Acesso aos débitos e emissão de boletos**: A section for accessing debts and issuing bills.
- Utilidades**: A section for utilities.
- Núcleo de Gestão Estratégica**: A section for the Strategic Management Nucleus.
- APEAC**: A section for the Association of the Public Defender's Office of the State of Acre.
- Validação da assinatura digital**: A section for digital signature validation.

At the bottom of the page, there are logos for the Conselho Nacional de Justiça (CNJ), the Secretaria de Estado da Fazenda, the Poder Judiciário do Estado do Acre, ANAPE, and Novo Acre.

Figura 02. Portal de notícias da PGE/AC .

2. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

■ EFICIÊNCIA OPERACIONAL

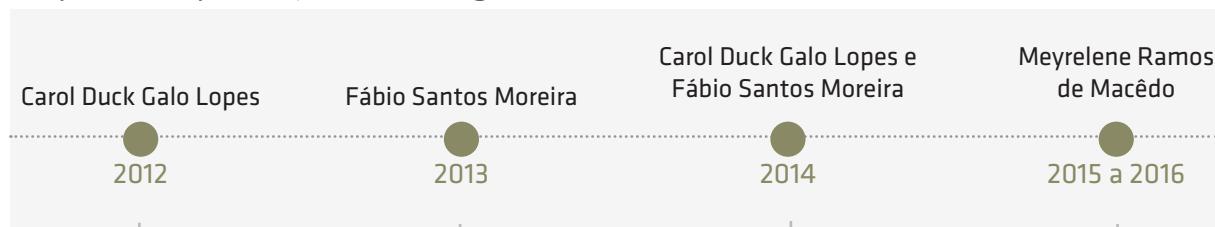
- DIRETRIZES PARA OS “OBJETIVOS 2 E 3”.
 - ✓ Aprimorar a gestão administrativa da PGE.
 - ✓ Racionalização dos procedimentos.

2. PRESTAR SERVIÇOS INTERNOS COM QUALIDADE E CELERIDADE.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFICÁCIA

■ QUALIDADE NO SERVIÇO

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico



Este objetivo estratégico tem como escopo executar a avaliação contínua da gestão. Visa, ainda, buscar o aumento na qualidade e na celeridade dos serviços internos, com a finalidade de dar suporte para a busca da excelência nas áreas finalísticas.

SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS

A Simplificação de Processos foi realizada em 2013 na PGE com auxílio da facilitadora designada pelo GESPÚBLICA. Na ocasião, a equipe da procuradoria passou por um processo de capacitação na metodologia, dando início e, por conseguinte continuidade ao processo de simplificação na Instituição.



OBJETIVOS DA SIMPLIFICAÇÃO

- Combater os excessos de formalidades burocráticas;
- Adoção de modelo participativo;
- Novo parâmetro de gestão;
- Obter resultados céleres e eficazes;
- Buscar a excelência no trabalho;
- Descentralização administrativa por meio de delegação às equipes de trabalho.

RESULTADOS DA SIMPLIFICAÇÃO

- ✓ Coordenadoria de Recursos Humanos: ponto eletrônico.
- ✓ Centro de Estudos Jurídicos: revisão do fluxo de contratação de capacitação.
- ✓ Coordenadoria de Imprensa e Divulgação: publicação de matérias jornalísticas.
- ✓ Departamento de Administração: simplificação de processos de Compras.

Figura 03. Oficina de Simplificação de Processos.

O PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO

Para o processo de descentralização foram publicadas 29 portarias de delegação de competências. Esta ação viabilizou a difusão das responsabilidades na estrutura

hierárquica, com as respectivas concessões de poderes correspondentes, e tornando os processos mais céleres na instituição.

OTIMIZANDO PROCEDIMENTOS E ROTINAS

A metodologia de simplificação de processos e descentralização foi otimizada pela elaboração de procedimentos e rotinas da PGE. O planejamento estratégico também passou a contar com rotinas específicas, bem como o Centro de Estudos Jurídicos (Cejur) que, passou a observar o Manual de Rotinas criado pela Portaria nº 211/2014. Destacam-se os seguintes resultados:

- ✓ Descarte de processos e documentos antigos.

Em 2014 a Procuradoria-Geral do Estado implantou o Alfresco, sistema de Gestão de Documentos Eletrônicos, administra-

do pelo setor de arquivo da PGE. O sistema possibilita o **processo de digitalização dos arquivos físicos**, viabilizando em seguida, o processo de descarte.

- ✓ **Implantação de Rotina de *backup*.**

Para garantir a segurança dos arquivos digitais da PGE foi implantada em 2014 uma **rotina de *backup*** de toda a base de dados, que é realizado de forma incremental de segunda a quinta, e completo nas sextas-feiras. Além disso, complementando a segurança dos sistemas da procuradoria, foi implantada em 2015 a rotina de *backup* de todos os sistemas da PGE.

OUTRAS MELHORIAS IMPLANTADAS

- ✓ Ações de ajustes do Planejamento Estratégico decorrentes das reuniões “GEN”, de forma a alinhar-se permanentemente com os indicadores e as metas, conforme as variáveis circunstanciais.
- ✓ Disponibilização do Sistema de Gestão de Projetos - GPWEB (preparação para o próximo ciclo de planejamento estratégico).
- ✓ Implantação do sistema eletrônico para controle e gestão de arquivos digitais (Alfresco).

3. FACILITAR O ATENDIMENTO AO PÚBLICO E À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFICÁCIA

■ QUALIDADE NO SERVIÇO

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico

Mayko Figale Maia

2012

Janete Melo D'Albuquerque Lima

2013 a 2016

Com objetivo de aperfeiçoar os canais de atendimento, a Procuradoria-Geral do Estado (PGE) buscou tornar sua comunicação mais acessível para Administração Pública, aumentando o número de usuários e a relevância das informações ofertadas.

SERVIÇOS AUTOMATIZADOS

Em 2016 foram disponibilizadas no site da PGE os seguintes canais de atendimento ao público e a administração pública:

■ OUVIDORIA

A Ouvidoria garante ao cidadão uma via de comunicação direta com a Procuradoria, cujo objetivo é promover o exercício da cidadania, e fortalecer o processo de busca de melhorias nos serviços prestados pela Instituição. Constitui, ainda, um importante instrumento de transparéncia das atividades institucionais.

■ SISTEMA DE CONSULTAS ON-LINE PARA GESTORES PÚBLICOS

Visando facilitar o acesso as informações sobre os processos de consultoria em trâmite na PGE, foi disponibilizado um sistema que possibilita a consulta aos andamentos internos de todos os procedimentos administrativos na Instituição. O Sistema está disponível desde 2015 no site da procuradoria, e facilita o monitoramento e o acompanhamento de questões de interesse dos clientes da PGE.

■ DÍVIDA ATIVA

Em 2015 a Procuradoria-Geral do Estado disponibilizou o serviço *on-line* de parcelamento da dívida ativa.

Em 2016 foi realizada uma nova e importante iniciativa para aumento da arrecadação vinculada à cobrança do estoque de dívida ativa, após aprovação de lei e o protesto de dívidas por meio de sistema eletrônico em parceria com os cartórios locais.

Foram expedidas 28.257 certidões negativas de débito junto à Fazenda Pública em 2016 via o serviço *on-line* no site da PGE.

■ GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO

A consolidação do Sistema de Gestão do Patrimônio Imobiliário do Estado, foi mantido em meio eletrônico, superando todas metas anuais de cadastro de imóveis estabelecidas no planejamento estratégico.

■ SERVIÇOS INTERNOS

O sistema de notificação em tempo real (*Winsent*) passou a permitir o envio de mensagens importantes em todos os computadores conectados à rede interna, ou seja, todas as unidades de trabalho recebem desde 2016 as mensagens rápidas que são enviadas pelo serviço.

No mesmo ano, foi instalado um sistema *help desk* de Chamados Integrados de Serviços Internos (GLPI), que veio a substituir o sistema de chamados Ocomom. Hoje o sistema atende os principais setores administrativos, tais como o setor de transporte, divulgação, informática, serviços gerais, além de possibilitar monitoramento mensal e emissão de relatórios mais minuciosos.



3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

■ ATIVIDADE FINALÍSTICA

- DIRETRIZES PARA OS “OBJETIVOS 4, 5, 6 e 7”.
 - ✓ Dar celeridade aos procedimentos jurídicos e administrativos.
 - ✓ Fortalecer a articulação de processos legislativos.
 - ✓ Criar mecanismos de redução de processos judiciais.
 - ✓ Racionalização e padronização dos Procedimentos.
 - ✓ Estabelecimento de padrões de qualidade.

4. SER EXCELENTE NA CONSULTA E DEFESA JUDICIAL DO ESTADO.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EXCELÊNCIA

■ QUALIDADE

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico



O serviço de consultoria com padrão de excelência à Administração Pública e a defesa judicial de alto nível para o Estado e seus Poderes, sucedeu por meio de monitoramento e a implantação de ações que refletiram na melhoria de indicadores de desempenhos em serviços essenciais às partes interessadas.

INDICADORES E RESULTADOS

Grafico 02. Taxa de sucesso nos processos judiciais.

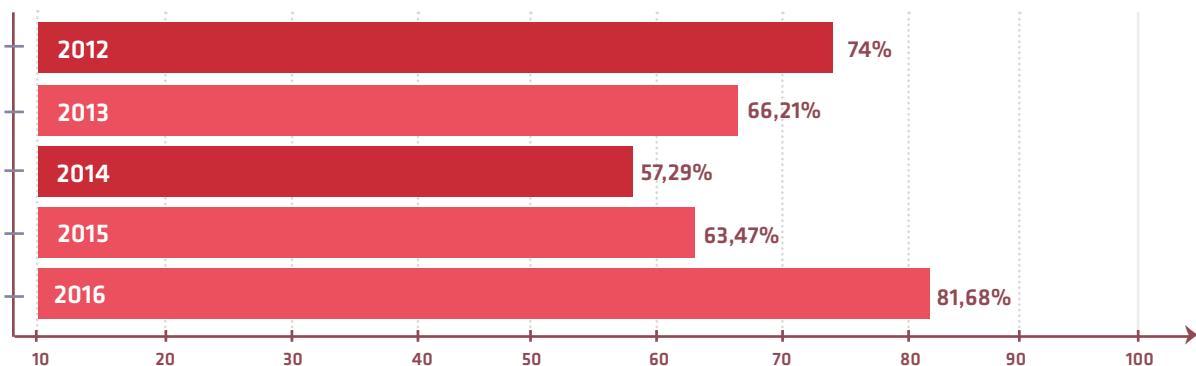


Grafico 03. Taxa de tempestividade nos prazos administrativos.

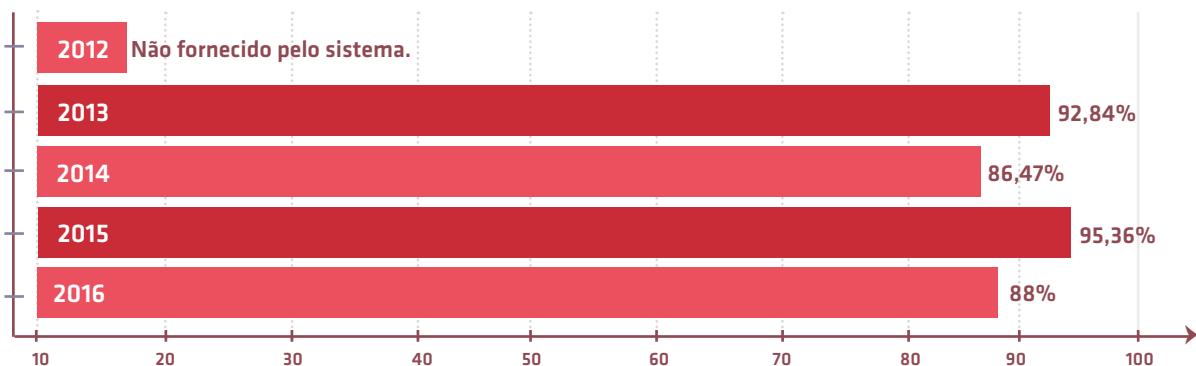


Grafico 04. Número de edições de atos normativos.

2012	Fixar metas a partir de 2012. Resultados: 02
2013	Fixar metas de 2013. Resultados: 10
2014	Levantamento das necessidades de atos orientadores, elencar prioridades e fixar metas. Resultados: 08
2015	Editar pelo menos dois atos normativos ao ano. Resultados: 07
2016	Editar pelo menos dois atos normativos ao ano. Resultados: 14

Grafico 06. Média de tempo de permanência dos processos ordinários nas especializadas.

2012	Tempo de permanência do processo em até 30 dias. Não fornecido pelo sistema.
2013	Tempo de permanência do processo em até 30 dias. Resultados: 12 dias
2014	Tempo de permanência do processo em até 30 dias. Resultados: 14 dias
2015	Tempo de permanência do processo em até 30 dias. Resultados: 13 dias
2016	Tempo de permanência do processo em até 60 dias. Resultados: 10.02

Grafico 05. Taxa de congestionamento médio.

2012	Metas é de 15%. Resultados: 13,96%
2013	Metas é de 14%. Resultados: 12,03%
2014	Metas é de 13%. Resultados: 12,76%
2015	Diminuir a taxa de congestionamento, em pelo menos 1% ao ano. Meta é de 12%. Resultados: 8,58%
2016	Diminuir a taxa de congestionamento, em pelo menos 1% ao ano. Meta é de 11%. Resultados: 38,03%

Grafico 07. Média de tempo de permanência dos processos complexos nas especializadas.

2012	Tempo de permanência do processo em até 60 dias. Não fornecido pelo sistema.
2013	Tempo de permanência do processo em até 60 dias. Resultados: 25 dias
2014	Tempo de permanência do processo em até 60 dias. Resultados: 15 dias
2015	Tempo de permanência do processo em até 60 dias. Resultados: 11,75%
2016	4.7 Média de tempo de permanência dos processos complexos nas especializadas. Resultados: 4.2

Grafico 08. Número de falhas processuais.

2012	► Metas: 8 Resultados: 6
2013	► Metas: 4 Resultados: 1
2014	► Levantar necessidades de atos orientadores, elencar prioridades e estabelecer metas. Resultados: 9
2015	► Manter decrescente o número de falhas processuais ao ano ou igual a zero. Resultados: 24
2016	► Manter decrescente o número de falhas processuais ao ano ou igual a zero. Resultados: 10

Grafico 09. Percentual de peças aprovadas sem pré-aditamento.

2012	► Fixar metas a partir de 2012. Não fornecido pelo sistema.
2013	► Fixar metas. 86,61%
2014	► 93,68%
2015	► Manter crescente o número de peças aprovadas sem pré-aditamento ao ano. 84,14%
2016	► Manter crescente o número de peças aprovadas sem pré-aditamento ao ano. 92%

SISTEMA DE PADRÃO DE QUALIDADE DE ATUAÇÃO DAS ESPECIALIZADAS

A PGE buscou a excelência na consultoria e na defesa judicial do Estado, bem como em todas as suas iniciativas de gestão. Todavia, para alcançar as metas desejadas, foram utilizadas neste ciclo do planejamento ferramentas inovadoras no setor público.

A melhoria do padrão de qualidade dos serviços da PGE teve como base a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) de gestão estratégica.

RESULTADOS

- ✓ Aprovação do Regimento Interno (Publicado em 2013 e atualizado 2016);
- ✓ Diagramação da Carta de Serviços da PGE, em 2014;
- ✓ Edição estendida e revisada da Carta de Serviços, em 2016;
- ✓ Publicação da Carta de Serviços no site do GESPÚBLICA, em 2016;
- ✓ Critérios Objetivos de Lotação/Regras de Remoção;
- ✓ Código de Ética e Conduta.

5. SER EFICIENTE NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS E NA REGULARIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO DO ESTADO DO ACRE.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFICÁCIA

■ QUALIDADE NO SERVIÇO

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico



A PGE objetivou melhor aproveitamento de seus recursos - humanos, tecnológicos e de Gestão - com o propósito de aumentar a recuperação de crédito e de promover a regularização imobiliária de bens do Estado do Acre.

REGULARIZAÇÃO DE IMÓVEIS

A Coordenadoria de Regularização, Cadastro e Avaliação Imobiliária, setor da Procuradoria de Patrimônio Imobiliário da PGE, realiza desde 2012 a regularização dos imóveis do Estado do Acre. Este trabalho de regularização só foi possível graças a um processo de melhoria no SIGEP - sistema dedicado à gestão patrimonial, que possibilitou o cumprimento das **metas acima dos índices em todos os anos deste 3º Ciclo do planejamento**.

Grafico 10. Número de imóveis regularizados.



Observação: As inovações no sistema e mudanças nos efetivos que compunham a receita da dívida ativa inutilizou o histórico do percentual de crédito recuperado na fórmula disponibilizada pelo planejamento de 2011.

RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS

Com o desenvolvimento do próprio Sistema de Dados Tributários e Dívidas Ativas (SITAD), novos métodos de arrecadação foram adotados pela PGE. Ressalta-se, que desde o início se buscou obter mais transparência no compartilhamento de dados com a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) e o Tribunal de Contas do Estado (TCE). Para

tanto, foram realizadas melhorias em procedimentos internos, na oferta de novos serviços ao contribuinte, bem como no processo de priorização de execução, que por fim, foram determinantes para o alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Apresentação do histórico anual de Arrecadação da Dívida Ativa

Arrecadação	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	9.582.778,16	10.421.023,34	12.241.510,24	9.859.285,67	11.050.322,82	13.467.639,29

Tabela 01. Arrecadação da Dívida Ativa.

SISTEMA DE DADOS TRIBUTÁRIOS E DÍVIDAS ATIVAS (SITAD)

O Sistema de Dados Tributários e Dívidas Ativa (SITAD) foi implantado em 2007 na PGE. Todavia, em razão da impossibilidade de melhorias do sistema e as inconsistências tecnológicas da versão original, houve a necessidade de desenvolvimento de uma nova plataforma. Sendo assim, no início do

3º Ciclo do Planejamento foi desenvolvida uma versão própria do sistema pela PGE/AC – de linguagem avançada de programação, originando uma inovadora versão 2.0 do SITAD.

Utilizou-se de início, para tal objetivo, uma importante captação de recursos junto ao BNDES

R\$ 300.000,00

por meio de parceria com a Administração Pública.

Em relação à recuperação de créditos, propriamente dita, as inovações do sistema (SITAD) e os serviços ofertados internos e externamente, contribuíram para o cumprimento das metas estabelecidas. Neste sentido, desde 2015, o número de parcelamento da Dívida Ativa ancorado no novo sistema vem em progressão contínua:

1.422 Parcelamentos
ANO DE 2015

1.633 Parcelamentos

ANO DE 2016

totalizando 3.000 processos de recebimento para o Estado.

Outra importante iniciativa para melhoria na arrecadação foi o protesto das dívidas ativas, que alcançou em 2016 a quantia de 1.169 processos.

Salienta destacar, a criação de um setor específico de Execução na Procuradoria Judicial e de Coordenadoria da Fiscal, o que melhorou a estrutura destinada à arrecada-

ção.

Assim, conclui-se que o investimento em tecnologia na PGE simplificou, desburocratizou e facilitou o acesso a serviços da procuradoria, bem como aumentou a eficiência na cobrança das dívidas.

EVOLUÇÕES DO SITAD 2.0

- Módulo de custas processuais para que o Tribunal de Justiça (TJ) tornasse o responsável pelo cadastro;
- Relatório de custas processuais para o TJ;
- Implementação do código de receita 0127;
- Emissão do boleto *on-line*;
- Correção dos honorários advocatícios a partir da taxa SELIC;
- Implementação da Certidão de Dívida Ativa (CDA) do Imposto sobre Transmissão “*Causa Mortis*” e Doação (ITCMD);
- Arrecadação consistente de cada arquivo bancário diário;
- Parcelamento dos honorários com alíquota pré-definida de 5%, baseado no valor total do processo com desconto, para os casos de parcelamento especial;
- Evolução da CDA para emissão em arquivo no formato *Word*, preparada para protesto ou ajuizamento;
- Desfazimento de CDA's parceladas inadimplidas;

6. SER E EXERCER COM PLENITUDE AS COMPETÊNCIAS LEGAIS DA INSTITUIÇÃO.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFETIVIDADE

■ IMPACTO FINAL

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico

Francisco Armando de
Figueiredo Melo

2012 a 2014

Tito Costa de Oliveira

2014 a 2015

Sárvia Silvana Santos Lima

2016

Neste ciclo de planejamento estratégico a PGE comprometeu-se com metas de melhorias contínuas de qualidade e celeridade de seus serviços, tanto na área de consultoria quanto de defesa judicial. Foram criados projetos específicos com esse objetivo.

DEFESA JUDICIAL

■ ASSUNÇÃO DAS INDIRETAS

Foram realizados estudos, levantamento de dados e informações, além de busca de apoio externo, com objetivo de se alcançar o que se convencionou chamar de “exercício pleno” da advocacia pública. Isso porque, inobstante a previsão constitucio-

nal de defesa judicial de todos os Poderes, assim como o exercício da consultoria do Poder Executivo, pela PGE, na prática as entidades da Administração Indireta não estavam alinhadas com essa previsão, possuindo corpos jurídicos próprios.

Os vultosos custos envolvidos com ações judiciais e os enormes montantes de despesas públicas realizadas pela Administração Indireta demonstra que, para efetivo e completo exercício das atividades institucionais de controle interno da legalidade por parte da Procuradoria-Geral do Estado, era necessária a expansão dos serviços prestados pela Instituição.

Dessa maneira, com base em estudos formulados por grupo de trabalho, editou-se a **Lei Complementar nº 332, de 2017**, que consolida a assunção da representação plena do Estado Acreano pela Procuradoria-Geral do Estado.

■ AUMENTO DE ARRECADAÇÃO E COMPROMISSO COM TAXAS DE SUCESSO

A Procuradoria-Geral do Estado se estruturou para garantir o aumento na arrecadação de recursos para o Estado, por meio de inovadoras abordagens de gestão de Dívida Ativa, como a priorização de processos e a implantação de protestos, em parceria com cartórios locais.

Além disso, nos processos em geral,

Grafico 11. Taxa de Sucessos nos processos judiciais.



DEFESA JUDICIAL

Em relação ao processo de melhoria do serviço de consultoria jurídica ao Poder Público estadual, foram necessárias estabelecer medidas e projetos específicos. Isso garantiu não somente a adequação do conteúdo jurídico, como também um tempo de resposta menor aos consulentes. Contribui-se, assim, para diminuição do tempo de tramitação de processos administrativos na Administração Pública e, para efetivação da missão da PGE, que é o trabalho em parceria para concretização das políticas públicas e melhoria da qualidade de vida da população.

A iniciativa está alinhada à percepção pelos poderes de que a cultura institucional, a organização administrativa e o nível dos profissionais selecionados em exigentes concursos públicos para Procurador do Estado são importantes elementos que podem contribuir para uma excelente representação judicial da administração indireta, além de que, a concentração da consultoria na Procuradoria é importante para unificação e melhoria da eficácia do entendimento jurídico estatal.

a PGE trabalhou no monitoramento das taxas de sucesso e vitórias nos processos. Esta ação permitiu a identificação de zonas de riscos e fragilidades na Administração, além de contribuir para redução dos gastos relativos com essas despesas.

DEFESA DOS AGENTES POLÍTICOS

A Coordenadoria de Defesa do Agente Político (CDAP) é um importante setor de atuação da PGE. Sua legitimidade se deu por meio de uma importante parceria com o Administrador Público, e com um intenso trabalho de orientação e defesa jurídica.

Grafico 12. Número de processos judiciais e administrativos (CDAP).



Metas: Atuação em 100% dos processos em que for solicitada a participação da PGE.

7. AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO E CONCRETIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFETIVIDADE

■ IMPACTO FINAL

Responsável pelo Objetivo Estratégico

Tito Costa de Oliveira

2012 a 2016

Os principais desafios do Estado foram objeto de estudo pela PGE, de forma a se promover uma postura proativa, focada em soluções e em proximidade da Administração Pública. Essa atitude promove a instituição como um importante ator estratégico na melhoria da qualidade de vida da população.

O plano de atuação proativa foi elaborado e vem sendo executado. Como exemplo, a PGE participa em mais de uma dezena de Conselhos setoriais, e comu-

mente é chamado pela Administração Pública para contribuir ainda nas fases iniciais de formulação de políticas públicas mais significativas.

Por outro lado, havia a dificuldade de mensuração da participação da PGE, considerando a inexistência de um método ou sistema para inserção desses dados. Porém, destaca-se a implantação no Pge.Net de uma função que registra o eixo estratégico das ações de Estado em que cada processo está vinculado.

ELABORAÇÃO DOS PLANO DE ATUAÇÃO PROATIVA DA PGE NAS POLÍTICA PÚBLICAS

Escopo: elaborar um mapa, identificando as principais políticas públicas do estado, com respectivo plano de inserção da pge, com foco à atuação proativa.

Resultados:

✓ Efetuar um trabalho proativo que minimize riscos jurídicos na elaboração dos projetos de políticas públicas.

A PGE vem atuando ao longo desses anos como parceira de diversos órgãos e instituições do Estado. Sua atuação proativa se constituiu como um objetivo de estar efetivamente disponível em todos os momentos em que se iniciam estudos e formulações de novas políticas públicas, ou ao longo de sua execução.

✓ Promover maior integração com os agentes políticos para o aprofundamento do plano de governo. Facilitar a concretização das políticas públicas.

Nesse sentido, foram realizados dois mapeamentos do Plano Plurianual do governo, com consequentes ações de inserção das áreas especializadas da PGE no processo de criação e condução das principais políticas públicas do Estado, resultando na redução de riscos jurídicos, e na melhoria das relações entre Administração e PGE.

4. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

■ RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

- DIRETRIZES PARA OS “OBJETIVOS 8 E 9”:
 - ✓ Comunicar com eficiência as ações da PGE.
 - ✓ Aumentar a interface com a sociedade.
 - ✓ Humanizar o atendimento ao público.
 - ✓ Conhecer os problemas dos gestores e da sociedade.
 - ✓ Otimizar o atendimento ao público e a administração.

8. FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFICIÊNCIA

■ IMPACTO FINAL

Responsáveis pelo objetivo estratégico

Cristovam Pontes
de Moura

2012 a 2014

Alberto Tapeocy
Nogueira

2015 e 2016

A Procuradoria-Geral do Estado do Acre tem buscado junto à Administração Pública, ao seu público interno e à sociedade, o reconhecimento da importância de sua atuação na melhoria da qualidade de vida da população acreana. Destacam-se os importantes avanços no período, grande parte, em razão da execução dos projetos vinculados ao objetivo de fortalecimento do relacionamento institucional com os clientes externos e com a sociedade

Dentre os avanços, é importante salientar as reuniões com os gestores públicos, o reforço dos processos internos e tecnológicos, a Pesquisa de Satisfação Externa e o encontro com assessores jurídicos. Essas foram algumas das ferramentas, que contribuíram para a melhoria da percepção externa em relação à Instituição.

PROJETO PGE É VERDE.

O Projeto PGE Verde tem como proposta a Educação Ambiental, promover a conscientização e o compartilhamento de valores voltados à preservação da natureza e

à aplicação sustentável de recursos naturais bem como à redução do uso de insumos nocivos ao meio ambiente.

Dentre os programas podemos destacar:

➤ **Programa de Consumo Sustentável:** Tem por finalidade a redução do consumo de energia, papel e copos descartáveis. São realizadas, anualmente, campanhas de conscientização quanto à importância do consumo sustentável no trabalho .



- **Concurso de Fotografia:** Uma das iniciativas favoritas dos servidores da procuradoria, o Concurso de Fotografias da Procuradoria de Meio Ambiente da PGE vem, desde 2013, inovando com seu modelo participativo de conscientização ambiental dentro da Instituição.



Figura 04. Concurso de Fotografias da Procuradoria de Meio Ambiente.

- **Recuperação da Área de Preservação Permanente (APP):** O plantio de árvores na APP, em parceria com a Universidade Federal do Acre (UFAC) e a Secretaria de Estado e Desenvolvimento Florestal (SEDENS), proporcionou o bem-estar térmico e o embelezamento da área verde, além de atrair hóspedes ilustres. A ação de reflorestamento tornou a procuradoria um local mais agradável de trabalhar, o que a faz um exemplo na execução de deveres legais, como também em iniciativas de preservação.



Figura 05. Jacaré a beira do igarapé que corre ao lado da PGE.

► **Melhoria do Ambiente de Trabalho:** Os servidores da procuradoria usufruem hoje de uma parceria com o Serviço Social do Comércio (SESC), que oferece dentre outros benefícios, valor reduzido em seu restaurante, atividades de controle de obesidade, saúde cardíaca, vacinação além de realizar campanhas de doação de medula. Em 2016 a PGE firmou parceria com a União Educacional do Norte (UNINORTE). Essa ação viabilizou o estágio supervisionado para os acadêmicos de psicologia na procuradoria, que beneficiou diretamente os servidores com o serviço de apoio psicólogo e terapia.



Figura 06. Secretaria de Turismo.

PGE NA SOCIEDADE

Com o trabalho de *clipping* que é realizado desde 2012, ano que se iniciou o 3º ciclo do planejamento, a PGE passou a acompanhar o número de matérias na imprensa. O ano de 2016 teve o melhor resultado, totalizando 261 aparições positivas. A procuradoria tornou-se um órgão mais próximo da sociedade, tanto pelas suas ações proativas como por meio de seus instrumentos de comunicação, a exemplo, destaca-se a sua fanpage e o seu site, no qual dispõe de um novo canal de comunicação direta, a Ouvidoria.

Número de aparições positivas da Procuradoria-Geral do Estado em diversas mídias.

261
Em 2016

A Secretaria de Turismo e Lazer (SETUL) lançou na sua programação da Semana do Turismo em 2016 o seu Concurso de Fotografias “Como vejo sua cidade”, que busca fortalecer a prática do turismo interno e a valorização das belezas do Acre - tendo por referência o Concurso de Fotografias da PGE.

COMISSÃO PARA VIABILIDADE DA CIDADE DO POVO

Com base na sua abordagem matricial, a PGE criou um grupo multidisciplinar de acompanhamento do projeto “Cidade do Povo”, que prevê a criação de um bairro modelo para até 60.000 pessoas, e dispondo de todos os serviços públicos básicos de lazer, saúde e educação. Neste modelo experimental de organização institucional, os procuradores atuam preventivamente e em modelo cooperativo, “fora da caixa”.

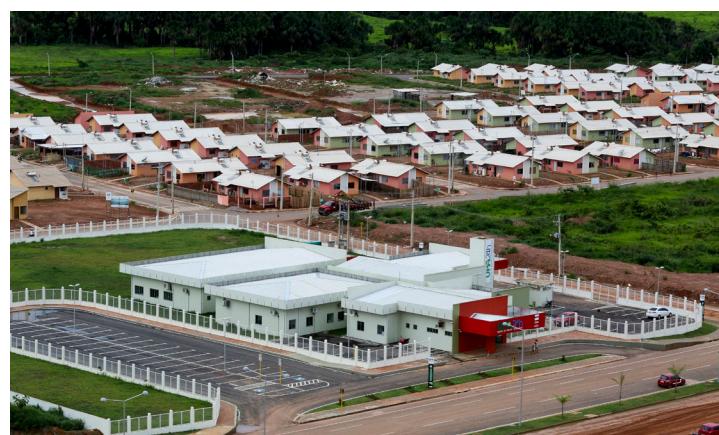


Figura 07. Cidade do Povo.



Figura 08. Boletins trimestrais da PGE/AC.

→ **Parceria de incentivo cultural com o Pium Fotoclube de Rio Branco nas capas dos Boletins.**



Figura 09. Boletim Especial do Planejamento Estratégico.



Importantes progressos foram organizados neste eixo de Gestão Estratégica.

Figura 10. Relatório de Gestão do Procurador do Estado, Rodrigo Fernandes das Neves.

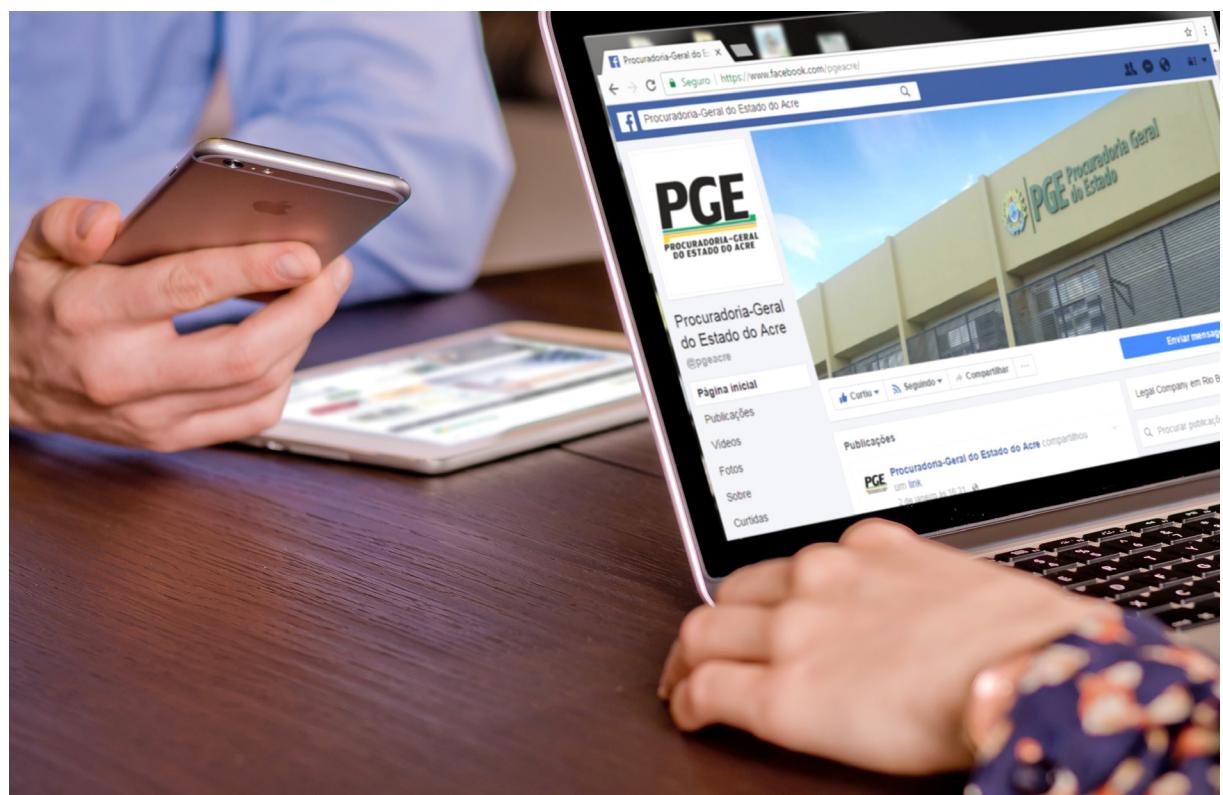


Figura 11. Comunicação direta com a sociedade via rede social.

9. ESTREITAR RELACIONAMENTO COM AS ESFERAS PÚBLICA E PRIVADA.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFETIVIDADE

■ IMPACTO INTERMEDIÁRIO FINAL

Responsáveis pelo objetivo estratégico

Cristovam Pontes
de Moura

Alberto Tapeocy
Nogueira

2012 a 2014

2015 e 2016

Para aperfeiçoar os serviços prestados, foi necessário estabelecer uma relação mais próxima com as esferas públicas e privadas. Esta relação de proximidade da PGE com os órgãos de governo geraram o aumento na participação de convênios e parcerias. É importante destacar os indicadores deste objetivo, que se mantiveram desde o início do 3º ciclo do planejamento acima das me-

tas estabelecidas.

Dentre as ações realizadas nesse processo de aproximação, destaca-se a realização do [Encontro com Assessores Jurídicos da Administração Pública Direta e Indireta](#). A realização do encontro tem por objetivo conectar os responsáveis pelas atividades jurídicas do Estado, dentro e fora da Instituição, cuja finalidade é oferecer melhorias nos serviços jurídicos, reduzir riscos e problemas na execução das políticas públicas. .



Figura 12. Encontro com os Assessores Jurídicos da Administração Pública Direta e Indireta.



Desde o início do 3º Ciclo do Planejamento Estratégico da PGE, o índice de satisfação em face a Administração Pública manteve-se dentro da faixa de excelência entre as notas 8 e 10.



O foco da estratégia de aproximação com os gestores foi a prevenção, com a implantação de instrumentos que possibilitaram identificar as necessidades das secretarias e avaliar o trabalho da PGE, por meio das pesquisas de satisfação, reuniões setoriais, inserção em conselhos, convênios e parcerias para realização de eventos, dentre outros.

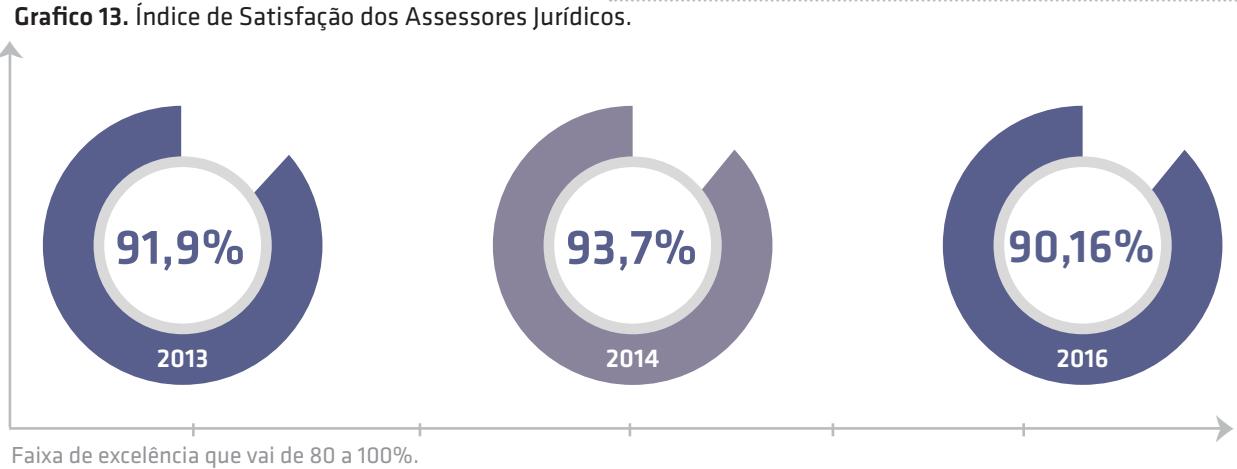
Com isso, o trabalho da procuradoria deixou de ser reativo e passou a ser proativo, aprimorando a segurança nos procedimentos do público alvo, possibilitando criar estratégias, mensurar a satisfação dos serviços oferecidos, priorizar as necessidades e estreitar o relacionamento com os “clientes”.



Figura 13. Convite do IV Encontro com Assessores Jurídicos.



Figura 14. Encontro com os servidores da Secretaria de Estado de Saúde (Sesacre).



5. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

■ PESSOAS

- › DIRETRIZES PARA OS “OBJETIVOS 10 E 11”.
 - ✓ Comunicar com eficiência as ações da PGE.
 - ✓ Aumentar a interface com a sociedade.
 - ✓ Humanizar o atendimento ao público.
 - ✓ Conhecer os problemas dos gestores e da sociedade.
 - ✓ Otimizar o atendimento ao público e a administração.

10. DESENVOLVER CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NOS PROCURADORES E SERVIDORES.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFETIVIDADE

■ CUSTO BENEFÍCIO

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico



CAPACITAÇÃO

Como é sabido, a capacitação profissional e pessoal otimiza os resultados. Ciente disso, a Procuradoria-Geral do Estado do Acre tem investido na criação de novas habilidades em procuradores e servidores, viabilizando o acesso a cursos e atividades por meio de seu Centro de Estudos Jurídicos (Cejur) e instituições parceiras, com foco na eficiência.

Em 2013, em virtude do convênio com a Universidade Federal do Pará (UFPA), foi realizado o 1º Mapeamento de Competências da PGE, que norteou a necessidade

de capacitação das Unidades de Trabalho (UT) da Instituição. Já em 2015 a procuradoria implantou ainda em razão do convênio com a UFPA, o Sistema de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), que viabilizou o planejamento da carreira de procurador e servidores, utilizando a chamada “Trilha de Aprendizagem”, além de possibilitar o desenvolvimento de competências e habilidades faltantes e necessárias a cada pessoa e setor.

INVESTIMENTO

Foram investidos R\$ 866.081,47 de recursos financeiros neste 3º ciclo do planejamento para a capacitação de profissionais, incluindo a concessão de bolsas. Vale salientar que o cenário econômico nos anos de 2015 e 2016 refletiu de forma significativa nos resultados, após as fortes reduções de recursos destinadas a esta finalidade.

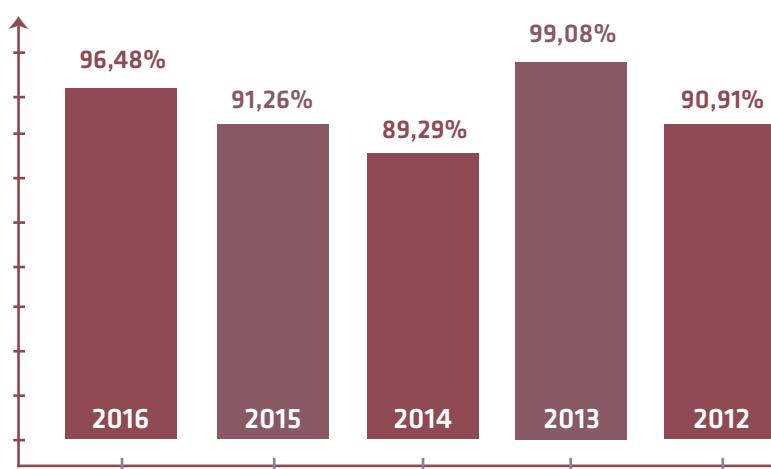
R\$ 866.081,47
Investidos na capacitação
dos profissionais e
concessão de bolsas.

CAPACITAÇÃO

■ CONTINUADA PARA PROCURADORES

O plano de capacitação permitiu não só o aperfeiçoamento das atividades realizadas, como qualificou a classe de procuradores permitindo desenvolver habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços à vista na excelência. Salienta-se, ainda, a implantação de um sistema eletrônico de gestão em capacitação, o ampliamento e a modernização da sala de treinamento, atestando notoriamente o cumprimento deste objetivo.

Grafico 14. Taxa de Cumprimento do Plano de Capacitação dos Procuradores.



■ CONTINUADA PARA SERVIDORES

O Plano de Capacitação Continuada dos Servidores da procuradoria superou suas metas nos três primeiros anos de sua implantação. É importante destacar que no ano de 2014 o plano atingiu a excelente marca de 98,15% de sua taxa de desempenho. Entretanto, nos anos de 2015 e 2016 houve queda nos investimentos, e, motivados pelo

cenário econômico externo, tiveram decréscimo em suas marcas. Mas, de forma proativa e em parceria com a Escola do Servidor Público do Estado do Acre (FESPAC), a procuradoria passou a disponibilizar *cursos on-line e gratuitos*, buscando contornar as limitações circunstanciais.

BOAS PRÁTICAS

A PGE/AC, na busca pela gestão de excelência, desenvolveu um conjunto de ações articuladas, destacando:

- ✓ O concurso de concessão de bolsas de auxílio financeiro para participação em cursos de especializações, congressos, simpósios, encontros e eventos similares, como também para procurador de estado ministrar evento de capacitação realizado pelo Cejur.
- ✓ O plano anual de capacitação que oferece aperfeiçoamento e qualificação profissional dos Procuradores e servidores.

CONCLUSÃO

Uma vez que a PGE pode ser considerada uma instituição baseada no “conhecimento e na informação”, o desenvolvimento de habilidades e a aquisição de novas competências passam a ser essencial para o funcionamento e legitimação da instituição,

principalmente em um momento de transição “paradigmática” da era moderna para a era do conhecimento. Dessa forma, a PGE se adaptou e passou a direcionar seus esforços para a aquisição de novas competências alinhadas com os desafios contemporâneas.

11. TER UM AMBIENTE PROPÍCIO À VALORIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFETIVIDADE

■ CUSTO BENEFÍCIO

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico

Maria do Perpétuo Socorro Silva e
Meyrlene Ramos de Macêdo

2012

Marize Anna Monteiro
de Oliveira Singui

2013 e 2014

Rodrigo Fernandes das
Neves

2015 e 2016

Objetivando a valorização e a promoção da motivação dos servidores, a Procuradoria-Geral do Estado do Acre reformulou todo o plano de carreira das áreas de apoio, de maneira a incentivar a capacitação contínua e a busca por resultados e metas. O novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da

PGE estabelece um novo marco da profissionalização institucional e constitui, ao mesmo tempo, incentivo aos atuais servidores e base de atração de talentos por meio de concursos, que promoverão o aumento de eficiência e produtividade.

VALORIZAÇÃO

■ A CARREIRA DE PROCURADOR DO ESTADO

Também foram promovidas neste 3º ciclo de planejamento ações de fortalecimento da carreira de Procurador do Estado. A Lei Orgânica da carreira de procurador viabilizou a aproximação com outras carreiras, por meio de parcerias para a área de capacitação com a Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional Acre (OAB/AC), Tribunal de Justiça (TJ/AC), Ministério Público do Estado do Acre (MPE/AC). Destaca-se, a exemplo, a realização do “I Encontro das Carreiras Jurídicas do Estado do Acre”, que envolveu 18 instituições

da área jurídica.



Figura 15. 1º Congresso Acreano de Carreiras Jurídicas.

Foram realizados dois concursos para preenchimento de vagas da carreira e Procurador do Estado do Acre, nos anos de 2011 a 2012 e de 2013 a 2014, para consolidar as melhorias até então ocorridas.



Figura 16. VIº Concurso para ingresso na carreira de Procurador do Estado - 2013/2014.

■ PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES

O processo de valorização dos servidores teve um importante alinhamento com a gestão estratégica da instituição. Porém, foi necessário viabilizar debates políticos para que houvesse uma redução do risco institucional (perda de cargos comissionados) e com isso atender a finalidade empregada, além da melhoria organizacional. Sendo assim, em janeiro de 2014 foi aprovada a Lei Complementar Nº 275, que dispõe sobre o Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores da PGE, vindo a incrementar o desenvolvimento profissional na instituição.

■ PRÊMIO ANUAL DE VALORIZAÇÃO DA ATIVIDADE

Buscando fortalecer o processo de valorização e aperfeiçoamento institucional, a PGE publicou em outubro de 2014 a Portaria Nº 286 que regulamenta o Prêmio Anual de Valorização da Atividade (PAV), inovação no novo Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) que trouxe um elemento de incentivo ao alcance de metas e melhoria de eficiência para a Administração Pública.

■ POLÍTICA DOS RECURSOS HUMANOS

A política de valorização do corpo técnico passou a ter um plano de gestão de recursos humanos, com finalidade de selecionar, treinar, desenvolver talentos, gerir, e nortear os colaboradores na direção dos objetivos estratégicos e no cumprimento das metas da instituição.

Os resultados positivos ficaram expressos pelo aumento da motivação e produtividade dos colaboradores, bem como na melhoria do clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL

ATIVIDADES QUE IMPACTARAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Durante o 3º Ciclo do Planejamento Estratégico foram realizadas várias atividades com intuito de fomentar o clima organizacional. Podemos destacar:

- ▶ Programa de desenvolvimento de uma liderança coaching para uma advocacia positiva;



- ▶ ▶ Curso de Constelação Sistêmica Organizacional;



Figura 17. 1º Curso de Constelação Sistêmica Organizacional.

► A pesquisa de gestão aplicada por meio do levantamento do quadro pessoal, indicando referenciais para o planejamento do primeiro concurso da área meio.

► O projeto “A PGE é Verde” está voltado para ações de sustentabilidade. Como exemplo, temos o reflorestamento da Área de Preservação Permanente. A área verde da PGE presenteia seus visitantes com a aparição de preguiças, macacos, jacarés e até boto-cor-de-rosa. O projeto também trabalha a integração da equipe por meio concurso anual de fotografia, visando incentivar o contato com a natureza.

BOAS PRÁTICAS

A realização de convênio com a União Educacional do Norte (UNINORTE) se mostrou uma ação de resultados rápidos e acima do esperado. O trabalho realizado em parceria incluiu projetos de clima orga-

nizacional da Procuradoria, tendo como foco o cuidado holístico do servidor por meio de campanhas, palestras e atendimentos terapêuticos.

PESQUISAS DE SATISFAÇÃO INTERNA

A estrutura do novo PCCR da instituição simboliza a importância da eficiência do serviço público e do estabelecimento e cumprimento de metas, de forma a se promover a meritocracia. Em conjunto com o plano de melhoria do clima organizacional,

busca-se aliar a padronização e simplificação de procedimentos com o desenvolvimento de ambiente laboral humanizado e, consequentemente, propício ao aumento de produtividade. Destaque ao ano de 2014, que obteve média acima das metas em todos os eixos.

COMPARATIVOS DOS EIXOS:

Grafico 14. Alinhamento Organizacional.

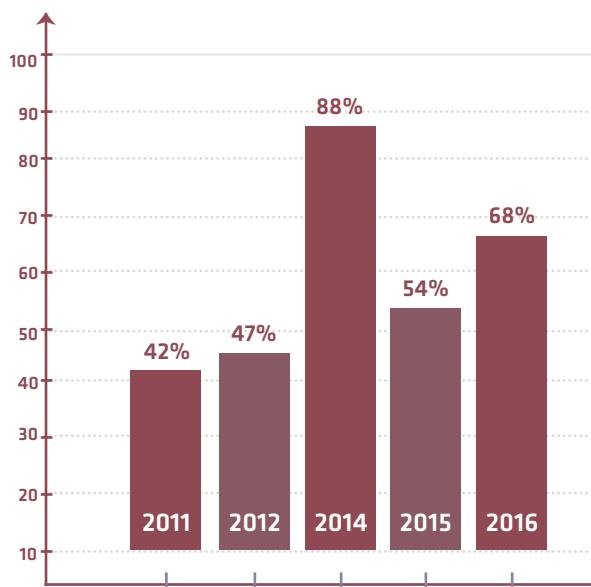


Grafico 15. Satisfação com o Papel Pessoal.

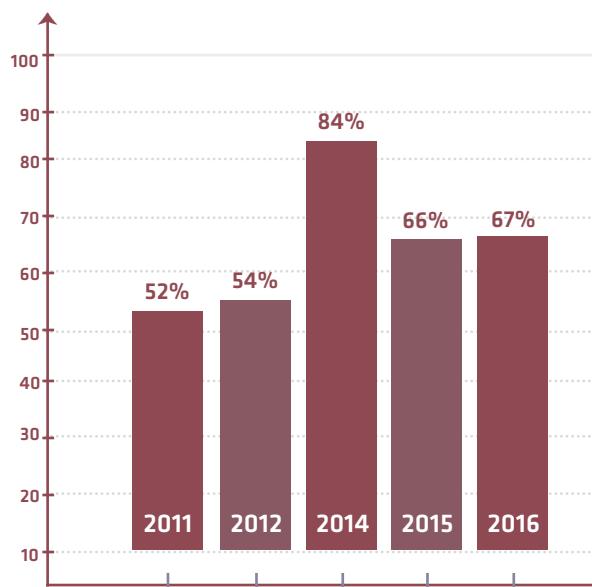
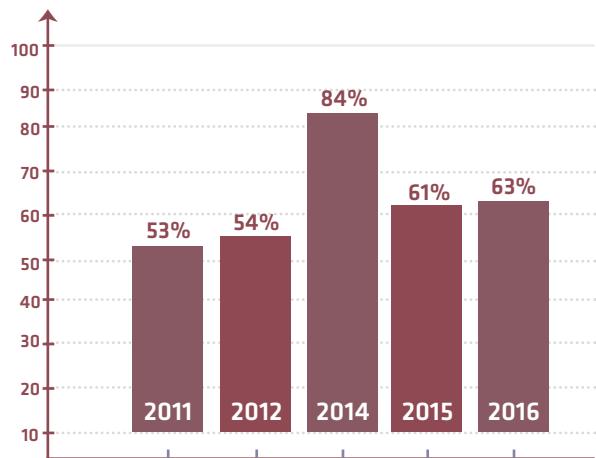
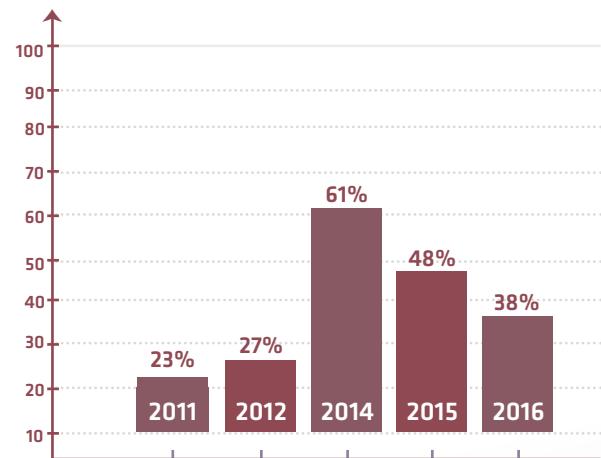
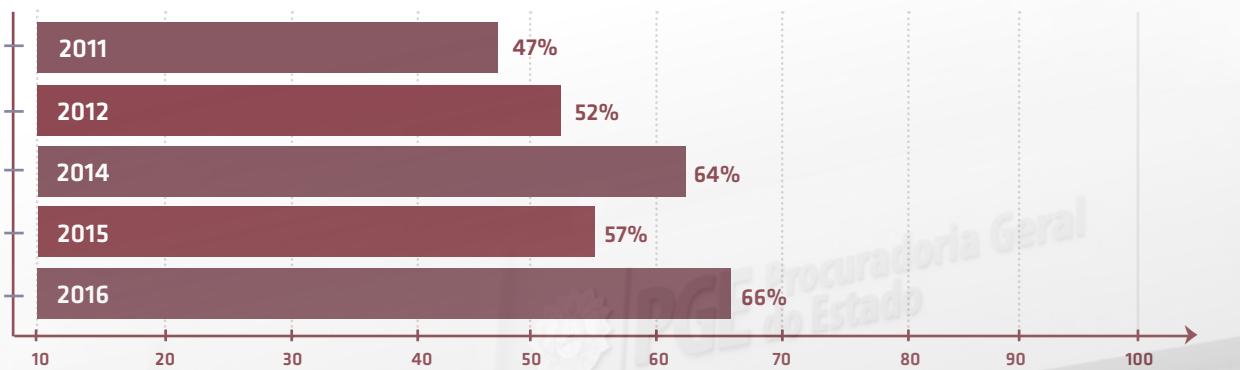


Grafico 16. Satisfação em Relação a PGE.**Grafico 17.** Satisfação com a Remuneração.**Grafico 18.** Satisfação com a Estrutura de Trabalho.

6. PERSPECTIVA PESSOAS, ORGANIZAÇÃO E TECNOLOGIA.

■ ORGANIZAÇÃO

- DIRETRIZES PARA OS “OBJETIVOS 12, 13 E 14”.
 - ✓ Aprimorar a gestão administrativa da PGE.
 - ✓ Manter inovadores sistemas de TI.
 - ✓ Estruturar a instituição.
 - ✓ Criar mecanismos de diminuição de processos judiciais.
 - ✓ Racionalização dos procedimentos.
 - ✓ Expedição de orientações normativas.
 - ✓ Estabelecimento de padrões de qualidade nas especializadas.
 - ✓ Estruturação de processos para produção de conhecimento.
 - ✓ Fortalecimento do Centro de Estudos Jurídicos.
 - ✓ Criação de quadro próprio de servidores.

12. AUMENTAR A INTEGRAÇÃO POR MEIO DA COMUNICAÇÃO E DO ALINHAMENTO ENTRE OS SETORES.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EXCELÊNCIA

■ QUALIDADE

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico

Antônio Sérgio de Carvalho e Souza e
Marcus Venícius da Silva Ferreira

Antônio Sérgio de Carvalho e Souza e
Rodrigo Fernandes das Neves

Rodrigo Fernandes
das Neves

2012

2013

2014 a 2016

A excelência e a qualidade nos serviços prestados foram os pilares na busca de resultados da Procuradoria-Geral do Estado. Para isso, foi necessário promover uniformidade nos propósitos almejados, no entendimento de estratégias e promoção do diálogo interno.

A comunicação permanente dos objetivos e as amplas oportunidades de participação na concepção e execução da estratégia desenvolveu na equipe, um sentimento de pertencimento e valorização, estabelecendo um novo direcionamento à instituição, e instituindo o entendimento de sua contribuição para os resultados.

COMUNICAÇÃO INTERNA

O projeto de comunicação interna disponibilizou ferramentas avançadas de difusão das informações, destacando entre eles uma nova e moderna versão da *Intranet*, a implantação da *mídia indoor* e a instalação de um *software mensageiro* nos computadores da instituição. O reflexo deste processo de fortalecimento da comunicação interna evidencia-se na ascensão dos índices medidos no alinhamento organizacional nos três primeiros anos do planejamento, com

➤ O conceito de “*mídia indoor*” se constitui na instalação de painéis eletrônicos em pontos estratégicos da instituição, com exibição multimídia de caráter informativo institucional. É um instrumento de comunicação rápida e de amplo alcance, em funcionamento desde 2012.

índices acima das metas, dando destaque ao ano de 2014. Contudo, no ano de 2015, devido a alta rotatividade de procuradores e servidores, observou-se um decréscimo parcial, porém significativo, do alinhamento estratégico a ser ajustado no novo ciclo.

Em 2016, com a estabilidade na rotatividade de servidores e procuradores, foi possível iniciar um processo de inclusão com todos no planejamento do novo ciclo estratégico.

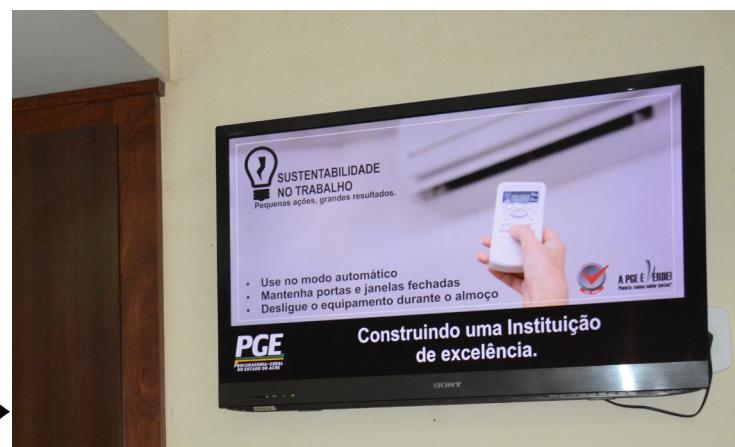
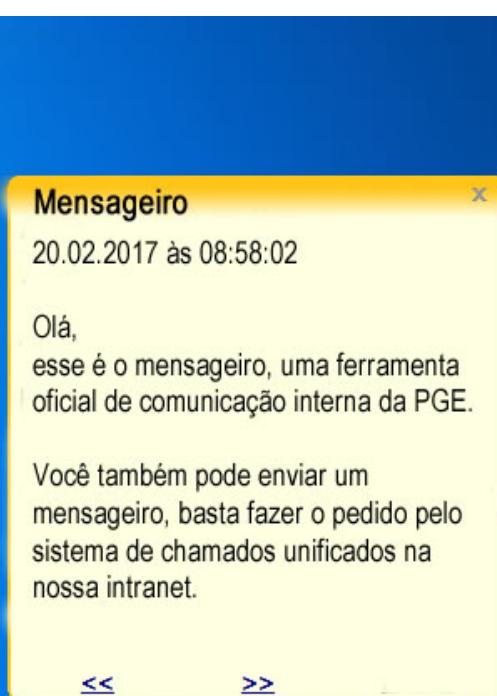
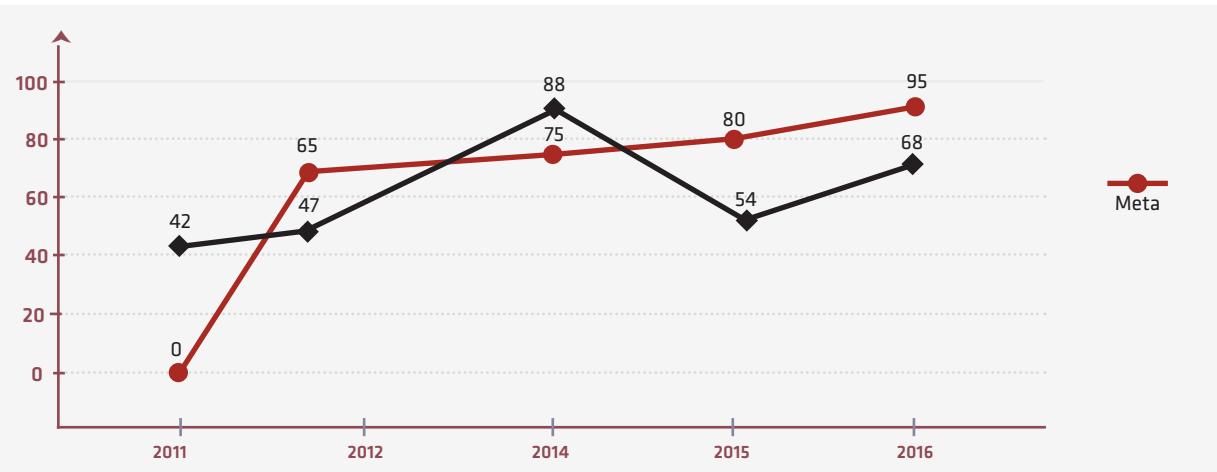


Figura 17. *Mídia indoor* na recepção da PGE/AC.

- A intranet da PGE refinou o processo de comunicação interna. Com as mudanças implantadas, passou a disponibilizar de forma mais eficiente o acesso a documentos, o compartilhamento de serviços como pesquisas públicas, novos sistemas, campanhas internas, além de repassar de forma mais íntegra a informação, otimizando a comunicação dentro da instituição.



- O Serviço de mensagem rápida, o “mensageiro”, possibilita a comunicação da informação de forma prática. Com isso, a informação chega de forma célere e eficaz na tela do computador de todos os colaboradores, por meio de um “pop-up”, sendo utilizada principalmente para orientações de tarefas ou eventos do dia.

Grafico 19. Alinhamento Organizacional.

A PGE/AC trabalhou no fortalecimento da comunicação interna, criando novas mídias, canais, propagando diversas campanhas e informes da instituição. A reação frente ao processo de fortalecimento foi imediata, e em 2016 a média geral do Alinhamento Organizacional progrediu **26 pontos** percentuais, mesmo com as variantes externas.

O Alinhamento Organizacional progrediu **26% em 2016.**



13.

APRIMORAMENTO DO MODELO DE GESTÃO.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: ECONOMICIDADE

■ QUALIDADE

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico

Marize Anna Monteiro de Oliveira Singui

Rodrigo Fernandes das Neves

2012 a 2014

2015 e 2016

A PGE aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), uma iniciativa do Ministério do Planejamento, que auxilia no desenvolvimento e na implantação de soluções que permitem um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

A adesão da Instituição ao programa ocorreu na mesma data do lançamento 3º Ciclo do Planejamento Estratégico, em 26

de abril de 2012. O Gespública possibilitou a intensificação da avaliação continuada, contribuindo para verificação do grau de aderência de processos gerenciais em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da instituição por meio avaliações-padrão realizadas nos anos de 2012 e 2014 (250 e 500 pontos) respectivamente.

Tabela 02. Tabela disponibilizada pelo GESPÚBLICA com faixa de pontuação de 0 a 9 e pontuações de descrição de maturidade da Gestão de 0 a 1.000.

FAIXA DE PONTUAÇÃO	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	DESCRÍÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO
03	Alta	317 - 350	<p>Enfoques a requisitos do programa com proatividade, identificando-se oportunidades de melhorias em diversas áreas, processos, produtos e/ou relação com partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias, assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão.</p>
	Média	284 - 316	<p>Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com tendências favoráveis.</p>
	Baixa	251 - 283	

OPORTUNIDADE DE MELHORIA

IMPLEMENTADAS DE 2012 A 2016

- Aprovação regular das Contas da PGE dos anos de 2011 a 2015 pelo TCE;
- Consolidação e acompanhamento dos Indicadores em relatórios semestrais;
- Relatórios de Progresso;
- Histórico de indicadores da instituição alimentados continuamente;
- Unificação física da PGE;
- Avaliação de Riscos e Planos de Contingência;
- Portal da Transparência;
- Regimento Interno;
- Melhorias nas unidades de trabalho, com a adoção de rotinas e procedimentos, além da simplificação de processos;
- Instituição de “Padrão de Qualidade” – oferta da “Carta de Serviços”;
- Procedimento de avaliação dos fornecedores;
- Sistema de Gestão do Conhecimento;
- Sistema de Segurança de Dados;
- Fortalecimento das políticas de RH;
- Sistema de Gestão de Projetos;
- Captação de Recursos extra orçamentários para implantação de projetos estratégicos;
- Ações de ajustes do Planejamento após Relatório de Meio Termo - RMT.

Verifica-se, pelo exposto, que o avanço institucional e a melhoria de serviços, inclusive com aplicação do Gespública, é um processo contínuo, exigindo comprometimento estável da Instituição.



14. MITIGAR RISCOS INSTITUCIONAIS.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: ECONOMICIDADE

■ RISCOS

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico

Cristovam Pontes de Moura

Leonardo Silva Cesário Rosa

2012 a 2014

2015 e 2016

Como novidade neste ciclo do planejamento estratégico, encontra-se o projeto que objetiva a criação de protocolos para lidar com os principais riscos que ameaçam a continuidade e as melhorias institucionais, com estabelecimento dos respectivos “planos de contingência”.

MITIGANDO RISCOS INSTITUCIONAIS

A análise dos riscos externos e internos da instituição foi construída observando a matriz SWOT, associada a

análises de cenários, levantamento junto às partes interessadas e o estabelecimento de protocolos de ação.

Dentre os resultados, destacam-se:

■ CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS

- ✓ Desenvolvimento de planos de relacionamento e monitoramento por meio de pesquisas de satisfação externa e interna;
- ✓ Implantação de oportunidades de melhoria (OM);
- ✓ Comunicação assertiva direcionada por públicos-alvo.

Em relação a segurança de dados, foram implantadas soluções que vieram a melhorar o controle de informações arquivadas nos servidores da instituição.

- ✓ Rotinas de *Backup*;
- ✓ Sistema de refrigeração na sala de servidores;
- ✓ Migração e progressão dos serviços implantados em servidor único;
- ✓ *Nobreak* de 10KVA. O *nobreak* inteligente Sinus Double II Black foi desenvolvido com a mais avançada tecnologia na área de conversão de energia em alta frequência. As

baterias utilizadas, de longa duração e alta confiabilidade, são indicadas para aplicações que exigem longos períodos de autonomia.

- ✓ Protege contra: subtensão da rede elétrica; sobrecarga; descarga total das baterias; distorção harmônica da rede elétrica.

Praticamente todos os projetos que envolveram tecnologia foram implantados. Destacam-se, os investimentos na área de Segurança de Dados que vêm sendo executados regularmente, sendo este atualizado, discutido com toda a instituição, ilustrando as fragilidades e oportunizando uma melhor defesa e estruturação por parte da Administração Superior.

Todos os riscos da instituição foram qualificados e receberam planos de contingência.

7. PERSPECTIVA PESSOAS, ORGANIZAÇÃO E TECNOLOGIA.

■ INFRA E TECNOLOGIA

- DIRETRIZES PARA OS “OBJETIVOS 15 E 16”.
 - ✓ Aprimorar a gestão administrativa da PGE.
 - ✓ Manter inovadores sistemas de TI.
 - ✓ Estruturar a instituição.
 - ✓ Criar mecanismos de diminuição de processos judiciais.
 - ✓ Racionalização dos procedimentos.
 - ✓ Expedição de orientações normativas.
 - ✓ Estabelecimento de padrões de qualidade nas especializadas.
 - ✓ Estruturação de processos para produção de conhecimento.
 - ✓ Fortalecimento do Centro de Estudos Jurídicos.
 - ✓ Criação de quadro próprio de servidores .

15. ASSEGURAR INFRAESTRUTURA CAPAZ DE SUSTENTAR OS PROCESSOS E A ESTRATÉGIA.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFICIÊNCIA

■ PRODUTIVIDADE

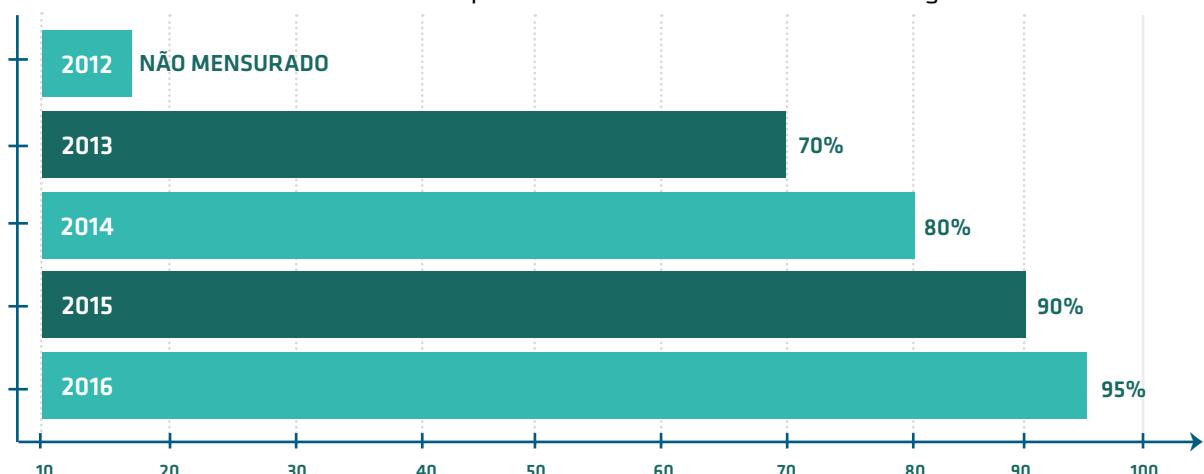
Responsáveis pelo Objetivo Estratégico



A Procuradoria-Geral do Estado do Acre investiu de forma sólida em infraestrutura física. Parte dos serviços prestados pela Instituição, especificamente da especializada Procuradoria Fiscal, ocorriam em um prédio alugado, em local distante da sede. Como resultado, havia problemas de fragmentação das equipes e diminuição da qualidade dos serviços internos de tecnologia, e impactando de forma negativa os serviços ofertados a população.

Nesse sentido, houve a ampliação das instalações físicas da sede da PGE, bem como a construção de um novo auditório e a ampliação do estacionamento. As mudanças na estrutura, além de comportar os servidores em sede única, permitiram mais integração das equipes além de tornar mais célere os processos. Vale salientar, a otimização com a manutenção de infraestrutura tecnológica unificada, fator que aumentou a segurança no processo de virtualização.

Grafico20. Melhoria com Infraestrutura Capaz de Sustentar os Processos e a Estratégia.



IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE ARMAZENAMENTO MASSIVO DE DADOS EM REDE.

Foi implantado em 2013 na Procuradoria-Geral do Estado o serviço de gerenciamento de armazenamento, uma solução para segurança de dados. O STORAGE hospeda hoje o sistema de backup da procuradoria, possibilitando o gerenciamento desses dados com menos recursos, integrando e hospedando ambientes de aplicativos comuns, vários sistemas operacionais, além de múltiplas plataformas.



Foto: Site Dell Inc.

Figura 18. Storage, dispositivos projetados especificamente para armazenamento de dados.

Foto: Site Dell Inc.



Figura 19. Nobreak de 10KVA.

16. MANTER INOVADORES SISTEMAS DE TECNOLOGIA.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: EFICIÊNCIA

■ PRODUTIVIDADE

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico

Laurimar dos Santos Barros

Fábio Santos Moreira

Rodrigo Fernandes das Neves

2012

2013 a 2014

2015 a 2016

Com objetivo de manter constantes inovações para os clientes internos e externos, a PGE implantou serviços baseados em novas tecnologias de informação e comunicação, permitindo a organização do conhecimento da procuradoria de forma inteligente, com melhoria na qualidade e na celeridade dos serviços prestados.

PRODUTOS ENTREGUES

■ INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

- ✓ Virtualização “clusterização” em 2013 dos servidores;
- ✓ Instalação do Processo do Executivo Fiscal eletrônico em 2012;
- ✓ Ligação por Fibra Óptica, à RBMetronet (Rede de fibra ótica metropolitana de Rio Branco), vinculada à Rede Nacional de Pesquisa (RNP);
- ✓ Aquisição de *software* para publicação de livros digitais;
- ✓ Desenvolvimento e implantação do SITAD 2.0 (gestão da dívida ativa do Estado); disponibilização do Serviço Virtual de Parcelamento da Dívida Ativa.

■ AQUISIÇÕES

- ✓ Plataforma de consultas *on-line* do andamento de processos administrativos para Gestores Públicos;
- ✓ Aquisições de 30 *ultrabooks*, 60 monitores (utilizados como segundo monitores para utilização do PGE.Net), 10 *scanners*, 45 *nobreaks* pequeno porte (700VA), 1 *nobreak* de grande porte (10KVA).

■ MANUTENÇÃO E AMPLIAÇÃO DA REDE DE TECNOLOGIA

- ✓ Construção da Antena do Tribunal de Justiça (TJ) em 2011 e manutenção preventiva em 2013;
- ✓ Manutenção do PGE.Net com redução do custo fixo;
- ✓ Acordo de Cooperação técnica com TJ - Disponibilização e compartilhamento de dados e custos do SITAD 2.0.

■ PROCESSOS INTERLIGADOS

- ✓ *Google Search Appliance (GSA)* - Utilizado como servidor GOOGLE pelo período de licença contratada. Posteriormente, o seu hardware reforçou a segurança de dados e possibilitou a implantação de vários outros sistemas, a exemplo de:
- ✓ GLPI - Sistema de chamados técnicos;
- ✓ ALFRESCO - Sistema para arquivo digital;
- ✓ GESTCOM - Sistema de Gestão Conhecimento e Capacitação;
- ✓ BIBLIVRE - Sistema de biblioteca digital;
- ✓ GP-WEB - Sistema de Gestão de Projetos;
- ✓ Portal de Notícias da PGE;
- ✓ *Firewall* da Associação dos Procuradores do Estado do Acre - APEAC.

SERVIÇO DE PARCELAMENTO DA DÍVIDA ATIVA

O serviço de Parcelamento da Dívida Ativa, ofertado de forma inovadora por meio eletrônico, possibilitou ao contribuinte a facilidade e o parcelamento de forma *on-line*. Com essa facilidade, a arrecadação da dívida ativa teve melhoras significativas, e, ao mesmo tempo em que reduziu o número de atendimentos na Procuradoria Fiscal, tornando o serviço mais célere e ágil, diminuiu consequentemente o custo para o Estado e para PGE dos serviços ofertados.

Grafico 21. Número de parcelamentos.



Parcelamento *on-line*.



Certidões negativas expedidas.

ARRECADAÇÃO

Os serviços implantados no âmbito do planejamento estratégico impulsionaram as arrecadações de Imposto Sobre Circulação

de Mercadorias e Serviços (ICMS), beneficiando diretamente a população.

Tabela 03. Tabela de arrecadação de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) da Dívida Ativa.

Arrecadação	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ICMS Dívida Ativa	9.365.599,45	9.917.593,03	11.504.210,82	8.933.036,67	10.283.181,95	112.712.278,45

BOAS PRÁTICAS

- ✓ Utilização da intranet e internet para divulgar todas as ações da PGE;
- ✓ Portal da transparência que publica toda a gestão financeira e administrativa de compras da PGE;
- ✓ Consulta Pública e parcelamento de dívida – sistemas inovadores com foco no cliente (cidadão/gestor público/contribuinte).



8. PERSPECTIVA RECURSOS FINANCEIROS

► DIRETRIZES PARA OS “OBJETIVOS 17 E 18”.

- ✓ Assegurar infraestrutura capaz de sustentar os processos e as estratégias.
- ✓ Manter inovadores sistemas de tecnologia.

17.

CAPTAR RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: ECONOMICIDADE

■ PRODUTIVIDADE

Responsável pelo Objetivo Estratégico

João Paulo Setti Aguiar

2015 e 2016

A PGE teve que adotar uma postura proativa na busca de fontes orçamentárias e recursos que auxiliaram no alcance de seus objetivos estratégicos.

O total de recursos investido no 3º Ciclo do Planejamento Estratégico somam **R\$ 5.500.557,16.**

Total de recursos extraorçamentários captados junto ao BNDES e PNAGE.

R\$ 299.963,75

BNDES

R\$ 514.000,00

PNAGE

18.

RACIONALIZAR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS.

DIMENSÃO DE RESULTADOS: ECONOMICIDADE

■ QUANTIDADE

Responsáveis pelo Objetivo Estratégico

Caroline Duck Galo Lopes

Fábio Santos Moreira

Fábio Santos Moreira
Caroline Duck Galo LopesBárbara Ranielle dos
Santos Silva

2012

2013

2014

2015 e 2016

O orçamento foi definido e acompanhado de forma que os recursos fossem alocados em projetos estratégicos, e, que oferecessem os maiores benefícios em termos produtividade para a instituição.

O cenário financeiro desfavorável demandou da PGE mais atenção na utiliza-

ção de seus recursos, exigindo análise detalhada e a adequação de despesas, de forma mais criativa, flexível, com maior liderança e envolvimento das equipes – inclusive vinculando o pagamento aos servidores do Plano de Valorização ao cumprimento de metas de redução de custos.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que se focou no aumento de receitas extraordinárias, foram tomadas ações nos

anos de 2015 e 2016 com foco na redução de custos. Nesse sentido, podem-se apontar os seguintes e importantes avanços:

ACORDOS DE REDUÇÃO DE CUSTOS

Supporte no SITAD de **R\$ 11.087,50** para **R\$ 8.000,00**.

Redução de **27,85%** na despesa com a manutenção do sistema.

Cooperação Técnica com o Tribunal de Justiça para utilização e pagamento compartilhado do **SITAD**.

50% para cada órgão;

Supporte local do **PGE.NET**
economia de **R\$ 558.674,28** ao ano.

OUTROS RESULTADOS

- ✓ Implantação do *Google Search Appliance* (GSA) – possibilitou o suporte para inserção de novas necessidades internas;
- ✓ Convênio com a Universidade Federal do Pará (UFPA), disponibilizando sistema GESTCOM;
- ✓ Parceria com a UNINORTE – trabalho conjunto com psicólogos terapêuticos e organizacionais, com promoção de campanhas de bem-estar, valorização da qualidade de vida e dos relacionamentos profissional e pessoal, além de atendimento terapêutico para o quadro de pessoas da instituição - sem custos para a Instituição;
- ✓ Contratação de empresa para locação de máquinas de impressão e cópias, o que possibilitou a diminuição de despesas com papel, tonners e manutenção de impressoras na ordem de 46,83% no ano de 2016;
- ✓ Realização de campanhas de consumo consciente, em parceria com a APEAC, objetivando mudanças no hábito de utilização de copos descartáveis e de uso de energia proporcionou reduções significativas de gastos com esses itens.

REDUÇÕES DE GASTOS:

Grafico 22. Despesa com Impressões e Cópias.

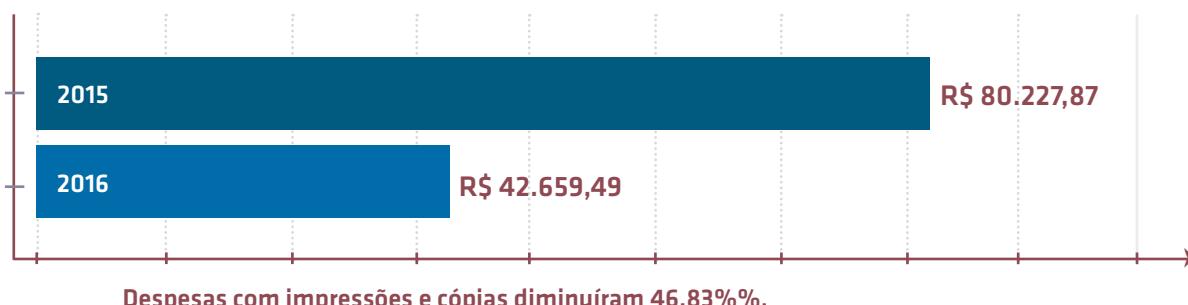
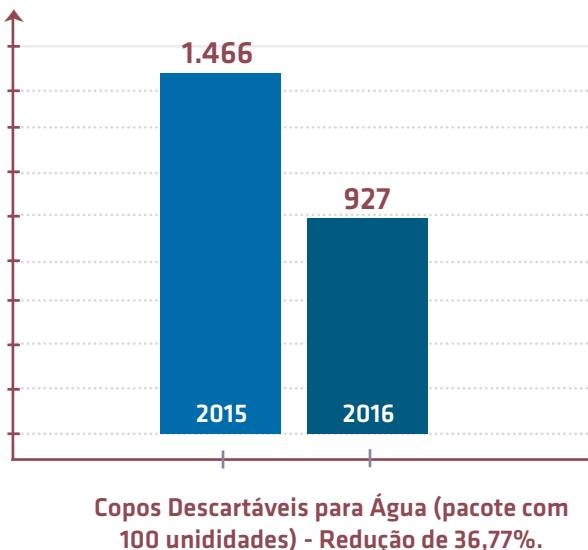
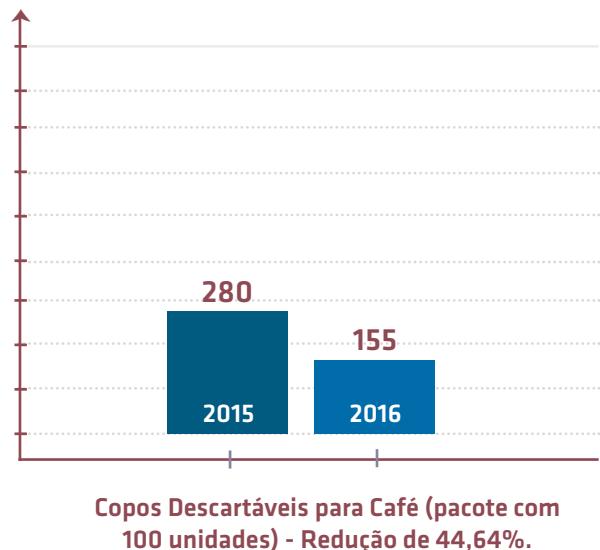


Grafico 23. consumo de copos descartáveis para água.**Grafico 24.** Consumo de copos descartáveis para café.

RESULTADOS DO NGE

NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

- ✓ 10 Relatórios de Progresso (05 semestrais de monitoramento e 05 de consolidação de resultados anuais);
- ✓ Relatórios de Acompanhamento de 65 Indicadores e Metas (Alimentação contínua);
- ✓ Pesquisas de embasamento para *benchmarking* e desenvolvimento de atividades e fases dos projetos;
- ✓ Elaboração de procedimentos e rotinas do Planejamento Estratégico;
- ✓ Acompanhamento da implantação de todos os Projetos Estratégicos;
- ✓ Apresentações para multiplicação das informações com instituições parceiras e/ou eventos como Congressos das Áreas Jurídicas e de Gestão;
- ✓ Apresentações para Reuniões Estratégicas com a Administração Superior e com os servidores da PGE;
- ✓ Consolidação e acompanhamento dos Indicadores e Oportunidades de Melhorias - Gespública;
- ✓ Revisão do Meio Termo - RMT - Documento de Transição;
- ✓ Elaboração do Calendário Anual das atividades do Planejamento;
- ✓ Preparação das Reuniões Estratégicas;
- ✓ Realização de Eventos do Planejamento Estratégico;
- ✓ Preparação e Apoio a realização dos Encontros dos Procuradores;
- ✓ Participação em todas as Oficinas de Capacitação do Planejamento Estratégico;
- ✓ Comunicação do Planejamento Estratégico;
- ✓ Consolidação dos três ciclos de Planejamento Estratégico na PGE;
- ✓ Alimentação e acompanhamento dos indicadores GESPÚBLICA;
- ✓ Relatório Final e Avaliação Ex Post;
- ✓ Arquivo Digital e físico do Planejamento Estratégico e de Relatórios da PGE-AC;
- ✓ Encerramento do 3º Ciclo do Planejamento Estratégico da PGE-AC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Núcleo de Gestão Estratégica, instituído no ano de 2013, foi um passo importante e determinante para a boa implementação do planejamento estratégico. A criação de uma estrutura específica de governança se mostrou essencial, uma vez que a execução descentralizada dos projetos necessita de um ponto de referência e um apoio permanente, de modo a garantir a consistência do conjunto.

Nesse sentido, a equipe utilizou como referência as orientações do PMBOK, buscando agregar qualidade aos processos internos, sejam de serviços, produtos ou aquisições. Ao mesmo tempo, buscou-se oferecer aos responsáveis pelos projetos e objetivos auxílio técnico, de maneira a contribuir com o efetivo andamento das iniciativas, bem como o fortalecendo dos escopos, principalmente por decomposição das atividades em planilhas práticas no modelo 5W2H. A ferramenta se mostrou um modo simples e eficiente para planejar e gerenciar cada ação. O NGE teve, ainda, por tarefas complementares, a criação de campanhas de comunicação, além da produção de toda a documentação de monitoramento e avaliação do Planejamento, a exemplo de relatórios, resultados, reuniões, etc. Uma jornada exitosa e estimulante.

Ponto importante de gestão da estratégia foi o gerenciamento de custos, uma vez que o contexto da implementação incluiu amplo cortes orçamentários, de forma que o sucesso alcançado decorreu da criatividade e cooperação de toda a equipe nesse campo. Como lição de boas práticas, é de se mencionar que a gestão dos riscos - que estão sempre presentes - que há a necessidade contínua de aprimoramento da prática desta área de conhecimento para o êxito das estratégias.

Por fim, é de se mencionar que, nos quatro anos de execução do 3º Ciclo, muitos foram os desafios e em todos os anos colheu-se incríveis resultados. A instituição mudou, junto com as mudanças de cenário que aconteceram nos últimos anos; adaptou-se e cresceu. As lições aprendidas somaram-se ao amadurecimento da Instituição, preparando-a para o próximo ciclo, de inovação e reinvenção.

Deseja-se que o novo caminho continue com transformações e promova renascimentos, considerando esse complexo tempo em que vivemos, cheio de disruptões em todas as áreas do conhecimento humanos. O futuro, de evoluções descontínuas, rápidas e radicais, exigirá ainda mais de toda a Instituição.

Planejar e moldar o futuro é uma ousadia que se assume como meio de alcançar novas realizações, pessoais e profissionais, de toda a equipe PGE.

Sigamos em frente!



Liliane de Azambuja Corrêa Selivon
Núcleo de Gestão Estratégica da PGE/AC.



Rodrigo Ferriandes das Neves
Procurador-chefe do Centro de Estudos Jurídicos

