



**PROCURADORIA GERAL
DO ESTADO**

Novo Modelo Conceitual e Operacional da PGE

PROGRAMA PGE - EXCELÊNCIA

Novembro de 2001



**ELEMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO
NOVO MODELO CONCEITUAL E OPERACIONAL DA PGE**

Conteúdo

- 1. Introdução**
- 2. Nova Configuração Institucional**
 - 2.1 Visão de Futuro**
 - 2.2 Expectativas**
- 3. Configuração Operacional**
 - 3.1 Configuração Operacional Atual**
 - 3.2 Modelagem da Nova Configuração Operacional**
- 4. Estudo para a Nova Distribuição Territorial**
- 5. Estudo para as Novas Carreiras Funcionais**
- 6. Estudo para a Nova Estrutura Organizacional**
 - 6.1 Aspectos Conceituais**
 - 6.2 Propostas do Partido Estrutural**
 - 6.3 Nova Estrutura Administrativa**

1. Introdução

A equipe dirigente da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco tem se empenhado na construção de um processo de mudança para a PGE que incorpore à sua operacionalidade uma base tecnológica à altura das responsabilidades dessa instituição.

As mudanças desejadas não se restringem aos aspectos tecnológicos e de meios, no que a PGE de hoje é mais carente, este empenho atinge também os aspectos institucionais do órgão, ampliando suas responsabilidades e reduzindo, de certa forma, atribuições burocráticas.

Com este objetivo, negociou-se o Programa de Modernização da Procuradoria Geral do Estado – PROMO-PGE, que visa modernizar e proporcionar maior eficácia e eficiência aos serviços da PGE. A proposta é articular, a este esforço, um trabalho de modernização organizacional, denominado de PGE-Excelência. O programa permitirá uma reestruturação do órgão, no que se refere aos seus processos produtivos, além da estrutura administrativa e operacional. Contempla, ainda, a reconfiguração de sua base territorial e a criação de um quadro de pessoal próprio com uma estrutura de carreira adequada.

Dos objetivos institucionais da PGE destacam-se os de representar judicialmente o Estado de Pernambuco e suas autarquias e exercer as atividades de consultoria jurídica do Poder Executivo. As suas atividades operacionais são decorrentes desses dois objetivos mestres, ressaltando-se a de promover a cobrança da dívida ativa do Estado de Pernambuco e a de defender o Estado junto aos contenciosos.

Percebemos, entretanto, que a estrutura atual da PGE não contempla uma justa divisão de tarefas como pede sua operacionalização. A concentração de unidades na área de administração não corresponde ao volume de tarefas dessa natureza. Já as unidades fins (as Procuradorias) operam quase sempre sem o suporte administrativo adequado. Por outro lado, as decisões finais concentram-se nas chefias das Procuradorias, expressando uma desigualdade de responsabilidades com os demais níveis.

Portanto, um dos nossos principais objetivos, é melhorar a estrutura organizacional, dando a ela mais flexibilidade, mais aderência às diferentes modalidades de trabalho, e, principalmente, ampliando a divisão de responsabilidades técnicas e sociais a fim de que possam realizar os objetivos da PGE em todos os seus níveis executivos.

Uma PGE mais operativa, mais dinâmica e mais integrada, com quadro de pessoal próprio, estrutura firmada na prática e com procedimentos documentados: É isso que almejamos para o órgão.

Mudanças tão significativas não poderão ser implementadas apenas sob o patrocínio do Procurador Geral. Há necessidade da participação efetiva de todos: tanto os Procuradores

como aqueles que fazem ou já fizeram a PGE. Somente assim, essas alterações poderão ser incorporadas ao dia a dia da Instituição.

As mudanças desejadas precisam envolver todo o pessoal, de tal modo que a excelência seja rapidamente alcançada, seja no instrumental de trabalho, nos conceitos administrativos de todas as áreas, ou nas práticas de todos os funcionários. O resultado será a formação de líderes e parceiros em processo permanente de crescimento e melhoria de desempenho.

Acredito que todos que fazem a PGE irão se empenhar nesse processo de mudança, de modo a desenharmos juntos um futuro cada vez mais eficaz e efetivo para a instituição, porque este esforço de renovação vem se desenvolvendo desde os primeiros dias do Governo. Este trabalho busca produzir, agora, uma concentração de resultados e de iniciativas em diferentes frentes: autonomia, tecnologia, aquisição de móveis e computadores, reforma física, instalação de quadro próprio e outras mudanças não menos significativas.

Concluo desejando que a PGE se torne uma organização modelo em Excelência e que continue a participar, com desenvoltura, dessa nova etapa de realizações do Governo Jarbas Vasconcelos, nunca antes vivida por Pernambuco.

Sílvio Pessoa de Carvalho
Procurador Geral do Estado

2. Nova Configuração Institucional

2.1 Visão de Futuro

Toda organização lida de algum modo com a incerteza quanto ao futuro, embora isso não seja tratado de maneira adequada na maioria das vezes que se define estratégias para tal.

As estratégias trabalhadas são, quase sempre, baseadas na suposição simplista de que o passado irá se repetir indefinidamente, ou na percepção da própria liderança quanto ao provável futuro da organização.

No espaço das organizações governamentais esta característica é ainda mais presente. É com grande esforço que a liderança de uma organização de Governo, como o Procurador Geral, convoca a sua equipe para que reflita sobre o futuro de sua organização e a partir daí, reconstrua os cenários de futuro baseado em novas percepções e não apenas nas questões e dificuldades operacionais do presente.

Construir cenários é um dos poucos instrumentos que possibilitam às organizações uma visão interna mais consistente da realidade futura, baseada em um conjunto de suposições sobre os principais problemas que podem influenciar o ambiente em que a organização está inserida.

Os cenários permitem fazer, desde já, uma projeção das tendências que mudarão o ambiente como se conhece hoje.

Assim, a partir da análise das expectativas e percepções da equipe pode-se perceber as possíveis alternativas e definir as opções estratégicas ou desafios mais relevantes para orientar a instituição.

É certo que as sementes do futuro estão nos pensamentos e nas ações que estão sendo desenvolvidas hoje. Porém, é importante que se compartilhe essas visões. Com a participação de todos, as idéias serão utilizadas como um estímulo ao trabalho e à implantação das mudanças desejadas.

Sem visão de futuro compartilhada tudo fica restrito ao curto prazo e as oportunidades deixam de ser vistas por falta de perspectiva.

Por outro lado, a ausência de definições sobre as responsabilidades sociais da instituição como um todo e de cada uma das suas partes, torna-a carente de uma força motora importante, porque elas, embora excedam as responsabilidades formais, são os elementos basilares de sua constituição. Na verdade, expressam o porquê das organizações existirem, além de demonstrarem a preocupação em participar de forma ativa nas transformações sociais e no bem estar da comunidade em geral.

Os dias atuais exigem organizações cada vez mais conscientes de suas responsabilidades sociais, que abram espaços internos para que seus colaboradores exerçam suas cidadanias e

que elas mesmas sejam identificadas como organizações cidadãs, atuando, neste sentido, muito além das suas responsabilidades organizacionais objetivas.

Ao configurar seu desejo de mudança, a PGE expressa sua visão de futuro, de modo compartilhado entre seus membros e dentro de seu espírito de integração organizacional e social, como instituição pública que sempre esteve comprometida com a ética e a justiça, dentro dos rigores da lei.

Estes avanços devem resultar em conquistas estratégicas de grande valor para a instituição e, sobretudo, para a população e para o Estado.

2.2 Expectativas

As aspirações e expectativas expressas pela equipe da Procuradoria em seminários, reuniões e entrevistas estão aqui registradas, com o objetivo de permitir o diálogo propositivo, de modo que sejam complementadas, corrigidas e transformadas em um corpo de compromissos de mudança que alavanque as transformações desejadas para a PGE:

a) Uma PGE que atenda de forma rápida e com qualidade as demandas de seus clientes.

O que se pretende é a transformação da PGE em uma organização modelo, estruturada como uma rede de Procuradorias, orientadas para a prestação de serviços especializados de advocacia pública ao Estado, atuando como consultoria jurídica ou como escritório de advocacia, de acordo com a situação, utilizando todos os instrumentais teóricos e tecnológicos disponíveis nos principais escritórios do ramo.

b) Uma PGE que compreenda e assuma os objetivos de Estado atuando como parte do núcleo estratégico de governo em todas as frentes institucionais.

Apoiar a realização dos compromissos sociais e dos deveres de Estado é a síntese da missão da PGE. A forma de realizar essa missão é atuar como Consultoria Jurídica na formulação de diretrizes, projetos de leis e instrumentos de políticas públicas voltados para a eficácia e efetividade da ação de governo. Assumindo a PGE a responsabilidade para que essa ação atenda aos aspectos de legalidade, publicidade, moralidade. Assim, pretende-se que a PGE participe mais intensamente da formulação das estratégias públicas, em todas as frentes de governo.

c) Uma PGE com suas responsabilidades institucionais abrangendo aspectos modernos de gestão pública como: Reforma do Estado, contencioso social e meio ambiente.

A PGE estrutura-se hoje em um núcleo central, em núcleos técnicos especializados e em núcleos regionais compreendendo o Gabinete do Procurador Geral e as Procuradorias Consultiva, do Contencioso, da Fazenda, de Apoio Jurídico-Legislativo e as Procuradorias Regionais. A ampliação das especializações da ação da Procuradoria para assuntos modernos relativos ao meio ambiente, políticas sociais e reforma do Estado são assim, justificados:

Meio Ambiente: A cada dia, tornam-se mais comuns as discussões em torno da importância do meio ambiente para a sobrevivência das gerações futuras. A legislação referente ao assunto também tem crescido. O Estado está, inexoravelmente, presente em todas as ações relativas ao assunto. Torna-se assim, imprescindível para a PGE ter uma área especializada nessas questões. Sua atuação teria a seguinte abrangência: elaboração de estudos e pareceres em matéria de Direito Ambiental; elaboração de projetos de lei, decretos e atos normativos em matéria de Meio Ambiente além de orientação jurídica ao exercício do poder de polícia administrativa pelos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual incumbidas de tal competência.

Contencioso Social: A sociedade brasileira está dividida entre os que têm, e os que não podem ter, acesso às políticas públicas. Renova-se a cada dia a forma de ação do Governo.

A LOAS – Lei Orgânica da Assistência Social tem inovado nos direitos das minorias e nas ações compensatórias de direito continuado. Novos critérios de distribuição de recursos públicos, além de novas políticas sociais, orientam a ação pública para a ajuda direta ao cidadão, reduzindo intermediações e criando novas parcerias com o terceiro setor e com a sociedade civil, gerando necessidades novas de controle e de avaliação de sua eficácia.

É absolutamente pertinente a participação da PGE na garantia da eficácia e eficiência da aplicação dos recursos destinados ao enfrentamento da pobreza e da exclusão: conferindo a orientação jurídica das entidades operantes, garantindo a presença da sociedade civil no controle social, ampliando e facilitando o acesso dos cidadãos a estes direitos e serviços públicos.

A Reforma do Estado: O Estado está apenas iniciando sua transição. As próprias mudanças sociais imperam a necessidade de renovação da sua forma de atuação e a necessidade de se buscar soluções mais adequadas para seus equipamentos. A PGE deve dispor a orientação jurídica dentro desse novo formato para as entidades para-estatais, concebendo seus instrumentos normativos e contratuais necessários à remodelagem das mesmas; conferir orientação e apoio jurídico às privatizações; dar orientação jurídica à elaboração e celebração de contratos de gestão, entre outras atribuições que tendem a tornarem-se cada vez mais prementes.

d) Uma PGE informatizada e integrada com seus parceiros e clientes:

Através da utilização da tecnologia da Internet e Intranet, a PGE poderá receber e enviar documentos em tempo real, sem necessidade de deslocamento físico de papéis e de seus funcionários, operando de modo integrado aos sistemas existentes do Judiciário, da PGJ, da Assembléia e outros. Além da integração com os seus clientes, introduzindo-os no seu processo produtivo preliminar, haverá maior agilidade na análise de processos e emissão de documentos de cobranças fiscais. Haverá, também, a possibilidade de consultas instantâneas tais como, andamento de processos e esclarecimentos sobre a legislação vigente e suas alterações.

e) Uma PGE melhor distribuída especialmente no Estado.

Com o desenvolvimento de algumas regiões do Estado e o crescimento econômico de alguns municípios, surge a necessidade de que a PGE aumente a sua malha de Procuradorias Regionais, ou mesmo de procuradores a cada duas ou três cidades. Eles atuariam com base nas atuais Procuradorias Regionais em paralelo com o Ministério Público, as *Câmaras de Comércio e as Coletorias Estaduais*. Desta forma, a população interiorana teria melhor assistência além de aumentar a receita pública e reduzir a pressão sobre as unidades atuais.

Além de ter um custo alto, o deslocamento dos Procuradores pelas cidades do interior e a qualidade da cobertura oferecida não supre as atuais necessidades. Por outro lado, o investimento pretendido em tecnologia deverá reduzir, de forma considerável, o custo de implantação de uma nova unidade descentralizada já que poderiam ser substituídas, na

maioria dos casos, por Procuradores nomeados para atuarem em algumas cidades com recursos tecnológicos, verba de representação da PGE e uma infra-estrutura local.

f) Uma PGE que valorize seus Recursos Humanos.

A PGE hoje dispõe de um corpo excelente de Procuradores- a maioria concursados - e estagiários de alto nível, mas carece de um quadro próprio de pessoal técnico e de apoio. Os quadros de apoio podem ser terceirizados sem maiores problemas, mas o pessoal técnico especializado é de fundamental importância para a profissionalização das funções da PGE.

O tratamento de informações jurídicas, a recuperação da legislação, o arquivamento e a formação de processos são funções que necessitam, além do conteúdo técnico, de permanência, continuidade e objetividade. Tais características, o trabalho de estagiários não poderá suprir, tampouco a utilização de pessoal não especializado de outros órgãos conseguirá atingir a qualidade necessária.

g) Uma PGE com autonomia administrativa e financeira.

A PGE, hoje, participa da estrutura orçamentária da administração direta do Estado e conta, apenas, com o Fundo de Sucumbência como verba própria, destinada a suprir suas necessidades emergenciais. Há, no entanto, tramitando no Congresso Nacional, Projeto de Lei Federal voltado para dar autonomia administrativa e financeira às Procuradorias Gerais dos Estados. Tais mudanças viriam de encontro às expectativas dos Procuradores, pois proporcionariam os recursos necessários à qualificação do órgão.

Além disso, o Governador do Estado assegurou aos Procuradores que a sua posição é de que a PGE deveria operar como defensora dos interesses do Estado no sentido amplo e não apenas no executivo.

O sentido de resultado financeiro da ação da Procuradoria, embora não seja de primeira grandeza, não pode ser objetivo desprezado na nova visão de Estado, por isso a PGE pode e deve, em alguns casos atuar como um grande escritório de advocacia pública, com consciência do custo / benefício de algumas das suas ações, com metas financeiras e resultados de recuperação de custos para o Estado, previamente negociados.

h) Uma PGE inovadora, empreendedora e propositiva.

Como a velocidade das mudanças no ambiente de ação da PGE é cada vez maior, tanto na sociedade como no arcabouço jurídico, é importante que ela também esteja à frente dos acontecimentos, renovando-se técnica e operacionalmente.

Capacitando-se para gerar novas soluções quando a análise indicar a impossibilidade da ação proposta, o que significa atuar propositivamente, não apenas negando soluções. Agindo como uma assistente do Estado, não apenas uma fiscal das ações do Executivo, no sentido de conferir orientação jurídica proativa, indicando alternativas legais de atuação.

Este modo de ação permite incorporar novas características à PGE e ampliar sua área de influência e conseqüentemente suas responsabilidades sociais.

Embora o princípio fundamental da PGE esteja voltado para velar pela imagem, moralidade, e legalidade das ações governamentais, atitudes mais propositivas podem tornar ainda mais eficaz sua atuação na recuperação do patrimônio público. Por exemplo, atuando, mesmo que indiretamente, em processos investigativos de patrimônio e de inventário. Além de ajudar a fiscalização da aplicação da Lei, isso afirmaria a sua imagem de Órgão de parecer legal, respeitado e confiável.

Buscar a ampliação de suas atribuições institucionais no sentido de fortalecer sua ação como instituição salva-guarda do Estado e da sociedade em seus diversos segmentos.

Ficar mais próxima da população, dando-lhes acesso aos seus direitos, seja nas solicitações de recursos ou informações do seu interesse.

Tornar-se mais ativa quanto às suas responsabilidades sociais, orientando os dirigentes públicos estaduais em seus vários níveis gerenciais para que potencializem o exercício da cidadania; implantando controles sociais sobre a ação de governo e garantindo a licitude das ações do Estado.

3. Nova Configuração Operacional

3.1 Configuração Operacional Atual

Na configuração operacional atual, a PGE pode ser descrita como uma instituição de modelo burocrático, centralizada, atuando com núcleos especializados na sede e não especializados nas regionais. Os núcleos especializados são identificados pela natureza dos processos que tratam.

Assim, a Procuradoria da Fazenda trata especificamente de assuntos fiscais e tributários; a Procuradoria Consultiva trata de processos de licitações, contratos e convênios, além de prestar consultoria a dirigentes de órgãos do Estado; a Procuradoria do Contencioso atua como escritório de advocacia de defesa do Estado nos seus contenciosos não-fiscais; a Procuradoria de Apoio Jurídico-Legislativo ao Governador desempenha o papel de assessoria jurídica e legislativa ao Executivo atuando dentro da Governadoria do Estado.

As Procuradorias Regionais representam, dentro de uma determinada área de influência, a PGE como um todo, desdobrando-se em unidades para exercer todos os papéis que lhe demandam a sociedade e as demais instituições do Estado. Evidentemente, de acordo com a capacidade dos seus recursos humanos e materiais, uma vez que a área geográfica hoje coberta por cada uma dessas Procuradorias Regionais, supera em muito sua capacidade operacional.

Acrescenta-se a estes núcleos o núcleo de decisão central da PGE, expresso pelo Gabinete do Procurador Geral, por onde, atualmente, entram e saem a maioria dos processos tratados pelas Procuradorias. Nele atuam, além do Procurador Geral, mais orientado para as grandes formulações políticas do Estado, o Procurador Geral Adjunto, responsável pelo andamento operacional da Procuradoria, os assessores especiais, a secretária executiva do Procurador e os assistentes e auxiliares de gabinete que compõem o staff e o apoio deste núcleo central.

Ainda, atuam aderentes a este núcleo, o Centro de Estudos Jurídicos e o Conselho Superior da PGE, a Corregedoria e a Diretoria de Administração, com seus departamentos e divisões.

Assim, a PGE, embora uma organização pensada como descentralizada, com núcleos especializados na sede e núcleos não especializados nas regionais, atua, no momento, de forma bem centralizada, unívoca e não distribuída.

Conclui-se a descritiva da configuração atual da PGE acentuando-se que suas dificuldades operacionais decorrem, em grande parte, do seu modelo organizacional, típico de instituições que se orientam para rotinas. Embora isso não esteja descrito e documentado, suas ações são focadas nos processos administrativos, de forma centralizada e com pouca autonomia. As tarefas são organizadas de forma individual, e, por uma racionalidade técnica, agem como um todo único, fixando metas globais e resultados não compartilhados.

As dificuldades de pessoal e meios materiais, longamente referenciadas nas descrições da situação atual, são, também, conseqüências dessa abordagem burocrática, que não permitiu

a constituição de uma identidade operacional e orientou a Procuradoria para uma função complementar e coadjuvante das demais funções do executivo, operando com quadros cedidos e estrutura operativa precária.

3.2 Modelagem da Nova Configuração Operacional.

A partir do desenvolvimento do esforço de transformação orientado pelo programa denominado **PGE – Excelência** e pelos investimentos do **PROMO-PGE**, a Procuradoria deverá responder às expectativas formuladas pelos seus membros. Para isso, adotará uma nova configuração operacional capaz de orientar mudanças que realizem essas expectativas e que vá além, introduzindo-se no órgão um processo permanente de aprendizado.

Ao promover esse processo permanente de mudança, renova-se as expectativas com um aprendizado coletivo que permita a adaptação da PGE às potencialidades dos novos recursos de informação a ela disponibilizadas. Com isso, acrescenta-se ao movimento, uma ampliação do significado social da PGE e um alargamento de suas funções sociais e institucionais dentro de padrões cada vez mais exigentes, cada vez mais eficazes.

Assim, no Novo Modelo Conceitual e Operacional a PGE pode ser vista, de forma excelente em sua responsabilidade institucional, primando pela modernidade na sua operação, concretizada através dos seguintes aspectos:

a) Uma organização informatizada, operando em rede descentralizada.

O investimento em tecnologia que a Procuradoria vem desenvolvendo através do **PROMO-PGE** e o esforço do seu pessoal de informática, constituem os alicerces para este novo modelo operacional que levará a instituição a constituir, com rapidez, uma situação inteiramente nova, tornando-a mais ágil, mais moderna.

A criação, montagem e operação da estrutura informatizada poderá ser realizada através de contratação de uma empresa especializada, uma vez que a FISEPE explicitou sua impossibilidade de apoiar esta transformação, por não dispor de pessoal especializado disponível e não ter condições de ampliar sua equipe de técnicos para tal. São estas as demandas da PGE neste novo modelo:

- I. Serviços de Internet e Intranet com e-mail interno e agendamento de reuniões;
- II. Protocolo Central, único e integrado com o Estado com controles de entrada, saída e de encaminhamento de documentos;
- III. Gerenciamento de fluxo de trabalho interno, com troca de informações operacionais e envio de arquivos, com previsão de Processos Virtuais e Relatórios Operacionais das diferentes Procuradorias;
- IV. Programa GED - Gestão Eletrônica de Documentos, com armazenamento, indexação, busca e recuperação interna de informações;
- V. Integração dos tratamentos de informações existentes, com transição por absorção e integração sistêmica;
- VI. Acesso a programas de parceiros (FISEPE, Tribunal de Justiça, DETRAN, etc);
- VII. Programas que supram a área administrativa e financeira;

b) Uma Organização moderna na sua estrutura e na forma de organização do trabalho.

Dentre os elementos das expectativas, alguns são delineadores da nova estrutura organizacional da Procuradoria e atuam como balizamento para o seu redesenho estrutural:

- I. Organizada por núcleos de decisões e unidades de apoio operacionais.
- II. Núcleo de Decisão Central estruturado em torno do Gabinete do Procurador Geral e do Conselho Superior da PGE.
- III. Núcleos de Decisões Especializados orientados por especialidade e constituídos por Procuradorias (Contencioso, Fazenda, Consultiva, Apoio Jurídico Legislativo).
- IV. Núcleo de Apoio Técnico montado como a base operacional da gestão da informação e dos documentos da Procuradoria em Geral, no modelo de uma Secretaria Geral com características de colegiado.
- V. Núcleo de Apoio Administrativo voltado para a operacionalização das áreas meio: pessoal, financeira, suprimento e manutenção.

Veja uma proposta inicial de renovação da estrutura organizacional para a PGE no Capítulo 6 - Estudo para a Nova Estrutura Organizacional.

c) Uma Organização com equilíbrio entre trabalho presencial e trabalho virtual.

O processo de mudança que está sendo desenvolvido, além de promover um grande aprendizado coletivo, deverá criar uma abertura para a introdução de mudanças de procedimentos e de inovações tecnológicas nos serviços de cada Procuradoria. Deste modo, o investimento realizado não contemplará apenas uma maior eficácia dos trabalhos rotineiros, mas dará oportunidade para que novas e antigas tarefas sejam realizadas de modo inovador e criativo além de democrático e participativo. Desta forma, os benefícios estendem-se ao Estado e a comunidade, que poderão contar com um sistema mais eficiente.

Dentre os aspectos anotados está a busca de equilíbrio entre o trabalho presencial e o trabalho virtual. Este, condicionado à montagem de estrutura de Intranet, o que permitirá o desenvolvimento dos trabalhos dos Procuradores apoiados por softwares integrativos, possibilitando seu desenvolvimento continuado com maior flexibilidade de tempo e local, o que permitirá a troca de informações entre os grupos interessados e a construção de ferramentas de trabalho coletivo.

A introdução de práticas sistemáticas de partilhamento de pareceres e reuniões semanais para discussão de temas e decisões mais importantes, agrega valor ao trabalho coletivo e supera restrições de divergências doutrinárias.

d) Uma organização acessível permanentemente com a montagem de Rodízios de Defesa do Estado.

Com a introdução de tecnologias como a informatização, Internet, Celular Institucional e de iniciativas como a formação de Equipes de Rodízio de Defesa do Estado - voltadas para o atendimento continuado, o acesso aos serviços da PGE não será mais restrito ao seu horário funcional, tornando-a mais disponível para os seus usuários.

e) Uma organização que valorize o trabalho em equipe e supere o trabalho de balcão, atuando coletivamente.

Os usuários, hoje, têm acesso aos serviços da PGE entregando documentos pessoalmente, sem planejamento ou contato prévio, muitas vezes trazendo dezenas de processos de última hora, sem qualquer antecipação, o que requer urgência em alguns casos.

Com as novas tecnologias implantadas, os usuários terão a informática aos seu dispor para que possam planejar e antecipar suas consultas, tendo consciência do tempo necessário para as análises e respostas, ao tempo que se amplia a disponibilidade de acesso aos recursos da Procuradoria.

Algo muito discutido entre os integrantes da PGE, é a ocorrência de pareceres divergentes entre Procuradores e Procuradorias, sobre o mesmo assunto.

A proposta é a sistematização de reuniões semanais com todos os Procuradores com o objetivo de discutir situações e registrar opiniões sobre assuntos de seus interesses. Dentro deste conceito, firma-se o diálogo entre as diversas áreas da PGE, além de outras instituições, de forma a qualificar, uniformizar e agilizar os pareceres.

O Trabalho com os demais órgãos do Estado: Executivo, Judiciário e Legislativo, precisa ser sistemático, inclusive formando um colegiado que se responsabilize por este relacionamento entre a PGE e as demais instituições.

Este colegiado deve operar sob a Coordenação do Procurador Geral com a participação de representantes dos órgãos parceiros. Ele assumirá a responsabilidade de coordenar as diretrizes dos problemas que porventura surgirem, tanto internamente à Procuradoria, quanto pelos órgãos ou por outros Procuradores. Dele, também, seria a responsabilidade de receber informações técnicas referentes a processos relevantes e indicar quem irá atuar.

f) Organização operando sob uma coordenação geral de produção.

A nova estrutura organizacional deve contemplar a montagem de uma unidade para operar no modelo de Secretaria Geral, concentrando todas as atividades de suporte operacional da PGE.

Esta unidade deve contar com uma estrutura de pessoal e equipamentos adequados às suas funções, de modo a proceder de forma ágil às requisições operacionais das diferentes Procuradorias.

Concentrará as responsabilidades sobre as seguintes funções: i) protocolo único da PGE, de modo integrado ao Estado; ii) gestão técnica de documentos (classificação, arquivamento e recuperação); iii) tratamento de informações (digitalização, arquivamento e recuperação); iv) gestão dos recursos de informática.

g) Introdução do Cliente no Processo Produtivo:

A idéia de introduzir o cliente da Procuradoria no seu processo produtivo trará uma gama de benefícios ao órgão, tais como: antecipação das ações pelos clientes, organização prévia das informações necessárias à atuação da Procuradoria, e, ainda, a redução parcial de força de trabalho. Isso porque, a operação on-line pelos clientes permitirá atividades como cadastramento de processos no sistema da PGE, descrição de conteúdo, execução de checagens de consistências preliminares e antecipação de análises prévias formuladas pela PGE, como as indicadas a seguir:

I. Sistematização de tratamentos de informações: por natureza de documentos: Convênios, Licitações, Contratos.

II. Sistematização de Procedimentos da Procuradoria da Fazenda, cujos processos permitem a informatização. Com a operação digital, a constituição de processos terá a utilização mínima de material impresso.

III. Listagem de Checagem de Itens para Análise Prévia de Documentos enviados para a Procuradoria Consultiva.

IV. Elaboração de Resumo Descritivo de Processos para a Consultiva, de modo que os clientes desta, não apenas antecipem suas demandas como também, suas dúvidas e considerações que requeiram análise dos Procuradores.

V. Padronização de Pareceres. Continuidade do esforço de padronização de pareceres até a instituição do "*selo eletrônico de conformidade*", quando o processo de análise for totalmente desenvolvido por meio digital.

VI. Sistematização de treinamento de Assessores Jurídicos do Estado pelos Procuradores da PGE, com a ampliação das responsabilidades e das atribuições do Centro de Estudos Jurídicos, que ampliará também sua clientela, com a introdução de parte dos assessores jurídicos, advogados e participantes de Comissões de Licitações das unidades clientes.

VII. Orientação da Consultiva para atuar como Consultor Formal do Processo em seus diferentes aspectos: Legalidade, Publicidade, Economicidade, buscando a superação da visão de auditor formal do processo quanto a legalidade apenas.

h.) Digitalização da PGE tornando seus processos administrativos e operacionais os mais informatizados e digitais possíveis.

A digitalização de documentos e a implantação de um programa padrão de protocolo e envio de mensagens, facilitarão em muito a comunicação interna e externa da PGE, não sendo mais necessário o deslocamento de pessoas em busca de processos para pareceres, uma vez que os mesmos estarão disponíveis virtualmente.

Com a montagem de um “Centro de Informações”, constituído a partir da Diretoria Técnica, todas as unidades terão os dados de que necessitam, em tempo real, conforme as especificações definidas pelos demandantes.

O “Centro de Informações” condensaria todas as atividades de coleta de documentos, tratamento de dados e a disponibilização para todos os interessados autorizados, a tempo e no formato desejado, seja através de Internet ou Intranet. A partir daí, a PGE poderá se libertar de um sistema arcaico de armazenamento de documentos e voltar-se para suas atividades essenciais.

O processo digital será desenvolvido, de forma a:

- I. Fazer análise qualificada dos documentos;
- II. agilizar o envio a todos os interessados, tornando-o imediato;
- III. tornar o processo mais seguro – uma vez que o documento está centralizado em um só local, não havendo possibilidade de perdê-lo no caminho;
- IV. diminuir a quantidade de papel utilizado, já que não mais será necessário tirar cópias do documento para arquivamento e consulta, pois estes serão quase sempre digitais.

As Procuradorias passarão a atuar com plena capacidade, tendo a sua disposição, condições operacionais e acesso ao acervo completo de informações, tanto as da sede quanto as regionais, uma vez que a operação virtual não é afetada pela distância física.

A constituição de um “Centro de Informações” especializado em legislação federal, estadual e municipal é plenamente realizável partindo da integração de sites específicos de legislação e disponibilização dos mesmos para as Procuradorias referenciadas.

Sem grandes investimentos, o que se prevê é a implantação de pelo menos uma estação de digitalização interna à PGE e, também, de uma estação móvel, que permita a digitalização de documentos que fazem parte de processos em poder e/ou trâmite em outras entidades afins e seu imediato envio para o Procurador interessado e para o arquivo completo dos Processos no “Centro de Informações”.

A definição de padrões para aquisição dos sistemas de tratamento de informações, em conjunto com os demais órgãos do Estado, com o Tribunal de Justiça e a Procuradoria Geral de Justiça, evitará muitos problemas de comunicação para essas entidades.

- i) Uma organização com Quadro de Pessoal próprio e com institucionalização de novas carreiras .

Montagem de novas carreiras que complementem o trabalho do Procurador e definição de novos cargos para fazer concurso é uma das expectativas mais referenciadas na PGE.

Para realização desta expectativa, estão sendo levantados os perfis destes novos cargos e carreiras que darão suporte a operacionalização da PGE, sem permitir que se criem funções

do tipo “Procuradores Auxiliares” ou qualquer outra denominação que venha, no futuro, criar expectativa de transição ou concorrência com o perfil da carreira de Procurador.

Daí, o pressuposto que o cargo seja definido sem conotação exclusiva de carreira jurídica, como por exemplo: técnico em documentação de Procuradoria, técnico em tratamento de informação, etc..

Veja uma proposta inicial de reconfiguração de carreiras para a PGE no Capítulo 5 - Estudo para as Novas Carreiras Funcionais.

j) Uma Organização com novas metas de crescimento.

A Procuradoria Geral do Estado precisa definir uma meta de crescimento para que sua malha organizacional possa atingir os principais pólos do Estado.

A Procuradoria Geral do Estado precisa crescer, de forma a atender melhor seus usuários. Os Procuradores da PGE gastam muito tempo deslocando-se da Capital para o Interior, e mesmo assim, não conseguem atender a todas as necessidades das Regiões, o que, também, redundará em perdas consideráveis de recursos para o Estado, devido à quantidade de processos parados.

Será interessante tentar descentralizar a PGE, que, operando em forma de rede, criaria Procuradores Regionais (redefinidos quanto aos seus papéis e formas de operar). Eles seriam responsáveis por cidades pólos que ainda não possuem Procuradorias, como por exemplo: Palmares, Garanhuns, Goiânia e Vitória de Santo Antão. Tal medida ajudaria a desafogar a capital além de operar de modo mais eficiente no interior.

Veja uma proposta inicial de reconfiguração espacial da PGE no Capítulo 4 - Estudo para uma Nova Distribuição Territorial.

4. Estudo para a Nova Distribuição Territorial

A Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco com suas diversas unidades: Procuradoria da Fazenda Estadual, Procuradoria do Contencioso, Procuradoria Consultiva, Procuradoria de Apoio Jurídico Legislativo ao Governador, tem nas Procuradorias Regionais a sua extensão de ação territorial localizadas em Petrolina, Arcoverde, Caruaru, e em Brasília/DF.

A superfície do Estado de Pernambuco é de 101.023 Km² com o comprimento de 748 Km, e 187 Km de linha de costa. Esta sua forma alongada, requer uma logística própria para as organizações que atuam no interior.

Há, ainda, uma distribuição descompensada entre área, população e economia, a saber: as microregiões do Sertão que se estendem por 70% do território do Estado com 68.300 Km² acomodam apenas 10% da população; as micro-regiões do Agreste com 19.180 Km², 20 % do território acomodam 20 % da população, enquanto que as micro-regiões da Zona da Mata e a Capital com 10.800 Km² ou seja 10 % do território, acolhem 70 % da população.

Esta concentração populacional traz como consequência uma centralização de atividades na sede e uma redução da importância econômica e institucional do interior. A tendência é que os governos concentrem, cada vez mais, suas ações e benefícios na Região Metropolitana e zonas adjacentes, rareando sua presença nas regiões mais distantes, menos adensadas e assim, menos assistidas.

No caso da PGE, suas atividades se relacionam diretamente com a atividade econômica das regiões e com os índices de comércio e indústria, uma vez que sua ação repercute diretamente no incremento da receita pública estadual, ora captando recursos financeiros para o Estado, ora evitando a evasão destes mesmos recursos ou sua má administração. Os estudos da PGE permitem a projeção da expansão de sua oferta de serviços para cobrir com mais eficácia o interior do Estado e melhorar consideravelmente sua logística operacional.

Desnecessário registrar as dificuldades atuais de cobertura de algumas áreas do Estado na atual distribuição espacial, baseada em apenas três Procuradorias Regionais, em função da amplitude da área que estão responsáveis.

Também, não se requer descrever a situação atual com ênfase para a desproporção entre os recursos de infra-estrutura disponíveis e as exigências mínimas para cobertura dessas áreas, tanto quanto ao deslocamento físico, quanto à logística operacional.

A constatação natural, fruto dos depoimentos e das observações em campo, é um acúmulo de serviços na sede, por transferência da reduzida capacidade operacional das Regionais, e, ainda, acúmulo de serviços nas Regionais, por ausência de infra-estrutura operacional adequada.

Por outro lado, esta amplitude de áreas de responsabilidade têm sacrificado as equipes, impossibilitado uma cobertura adequada e uma resposta eficaz às expectativas da sociedade interiorana.

Os estudos da PGE permitem a projeção da expansão de sua oferta de serviços para cobrir com mais eficácia o interior do Estado e melhorar consideravelmente sua logística operacional.

A hipótese inicial de constituição de novas Procuradorias Regionais, para a qual este estudo preliminar foi realizado, foi descartada a partir das observações e constatações de todos os Procuradores. O motivo é a falta de recursos, já que não é possível acrescentar novas despesas ao Estado. Com isso, a imobilização de imóveis e montagem da necessária infraestrutura para a operação de uma nova Procuradoria Regional revelou-se inviável.

Desta constatação firmou-se, no processo de discussão, a hipótese de constituição de Subprocuradores Regionais, como cargos em comissão, responsáveis por uma determinada fração da área geográfica das atuais Procuradorias.

Desta forma, se constituiu a proposta de instalação de Subprocuradorias Regionais, que operem com base em cidades pólos e atendam a cidades de suas Micro-regiões atuando sob a égide dos atuais Procuradores Regionais, como Coordenadores de Núcleos Técnicos.

Estes Subprocuradores Regionais assumem as responsabilidades integrais das Procuradorias Regionais e respondem às demandas de representação e operação efetiva de cada área geográfica, dispondo para isso, da infra-estrutura moderna de tele-informática que a PGE está instalando.

A distância média entre a cidade base e as comarcas da área de influência das Subprocuradorias, não deve, em geral, superar os cinquenta quilômetros, a não ser em casos especiais, onde facilidades de acesso lhe coloque, em situação mais favorável que qualquer outra sede.

No entanto o número de Procuradores distribuídos nas Procuradorias Regionais e nas suas Subprocuradorias deve ser fixado com base em referenciais sólidos, principalmente, de modo proporcional ao número de processos, dando-se prioridade àquelas que tenham instalada Varas da Fazenda Pública, como já mencionado.

Alocados formalmente a esses espaços territoriais, os Procuradores respondem pelas Subprocuradorias Regionais, atuando na área de influência definida, fazendo jus a um auxílio estadia, um vez que não receberão qualquer apoio adicional de escritório em suas bases, como: secretária, contínuos, etc.

Os Procuradores que atuam nas Subprocuradorias Regionais serão apoiados pelos Departamentos de Apoio Técnico e de Apoio Administrativo das suas respectivas Procuradorias Regionais, e ainda, pelos modernos sistemas informatizados da PGE e pelos novos recursos de telecomunicação disponíveis em todos os quadrantes do Estado.

Assim a proposta de reestruturação territorial da PGE, em sua versão mais econômica, se resume à constituição de dez novos cargos de Coordenador de Núcleo Técnico para exercerem as funções em Subprocuradorias vinculadas às Procuradorias Regionais, conforme a distribuição proposta:

PROPOSTA DE DISTRIBUIÇÃO DOS TERRITÓRIOS DAS
PROCURADORIAS REGIONAIS
EM SUBPROCURADORIAS REGIONAIS

DISTRIBUIÇÃO DE SUBPROCURADORIAS

RECIFE- SEDE

SUBPROCURADORIA VINCULADA

1. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE OLINDA

PROCURADORIA REGIONAL DE CARUARU-PE

SUBPROCURADORIAS VINCULADAS

2. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE VITÓRIA DE SANTO ANTÃO - PE
3. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE-PE
4. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE PALMARES-PE
5. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE GOIANA-PE
6. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE GARANHUNS-PE

PROCURADORIA REGIONAL ARCOVERDE - PE

SUBPROCURADORIAS VINCULADAS

7. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE SERRA TALHADA- PE
8. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE SERTÂNIA –PE

PROCURADORIA REGIONAL DE PETROLINA- PE

SUBPROCURADORIAS VINCULADAS

9. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE ARARIPINA- PE
10. SUBPROCURADORIA REGIONAL DE SALGUEIRO- PE

PROPOSTA DE DISTRIBUIÇÃO TERRITORIAL DAS ÁREAS DE INFLUÊNCIA DAS
PROCURADORIAS REGIONAIS
EM SUBPROCURADORIAS VINCULADAS

PROCURADORIA GERAL
ÁREA DE INFLUÊNCIA - RECIFE- SEDE

- | | | |
|----------------------------|-----------------|--------------|
| 1. Cabo | 5. Moreno | 9. Sirinhaém |
| 2. Camaragibe | 6. Recife | |
| 3. Ipojuca | 7. Rio Formoso | |
| 4. Jaboatão dos Guararapes | 8. São Lourenço | |

PROCURADORIA GERAL
ÁREA DE INFLUÊNCIA –
SUBPROCURADORIA REGIONAL – OLINDA-PE

- | | | |
|-----------------|---------------|-------------|
| 1. Tamandaré | 4. Igarassu | 7. Olinda |
| 2. Abreu e Lima | 5. Itamaracá | 8. Paulista |
| 3. Araçoiaba | 6. Itapissuma | |

PROCURADORIA REGIONAL DE CARUARU-PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA - SEDE

- | | | |
|-------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. Agrestina | 9. Cumaru | 17. São Bento do Uma |
| 2. Altinho | 10. Cupira | 18. São Caetano |
| 3. Barra de Guabiraba | 11. Ibirajuba | 19. São Joaquim do Monte |
| 4. Belo Jardim | 12. Lagoa dos Gatos | 20. Tacaimbó |
| 5. Bezerros | 13. Panelas | |
| 6. Cachoeirinha | 14. Passira | |
| 7. Camocim de São Félix | 15. Riacho das Almas | |
| 8. Caruaru | 16. Sairé | |

PROCURADORIA REGIONAL DE CARUARU-PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA –
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE VITÓRIA DE SANTO ANTÃO - PE

- | | | |
|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1. Amaraji | 5. Glória do Goitá | 9. Primavera |
| 2. Chã de Alegria | 6. Gravatá | 10. Vitória de Santo
Antão |
| 3. Chã Grande | 7. Moreno | |
| 4. Escada | 8. Pombos | |

PROCURADORIA REGIONAL DE CARUARU-PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA –
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE-PE

- | | | |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Brejo da Madre de Deus | 6. Santa Cruz do Capibaribe | 11. Vertente do Lério |
| 2. Casinha | 7. Santa Maria do Cambucá | 12. Vertentes |
| 3. Frei Miguelinho | 8. Surubim | |
| 4. Jataúba | 9. Taquaritinga do Norte | |
| 5. João Alfredo | 10. Toritama | |

PROCURADORIA REGIONAL DE CARUARU-PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA –
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE PALMARES-PE

- | | | |
|-------------------|-------------------|------------------------------|
| 1. Água Preta | 7. Gameleira | 13. Ribeirão |
| 2. Barreiros | 8. Jaqueira | 14. São Benedito do Sul |
| 3. Belém de Maria | 9. Joaquim Nabuco | 15. São José da Coroa Grande |
| 4. Bonito | 10. Maraial | 14. Xexéu |
| 5. Catende | 11. Palmares | |
| 6. Cortês | 12. Quipapá | |

PROCURADORIA REGIONAL DE CARUARU-PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA –
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE GOIANA-PE

- | | | |
|-----------------|----------------------|------------------------|
| 1. Aliança | 9. Goiana | 17. Nazaré da Mata |
| 2. Bom Jardim | 10. Itambé | 18. Orobó |
| 3. Buenos Aires | 11. Itaquitinga | 19. Paudalho |
| 4. Camutanga | 12. Lagoa de Itaenga | 20. Salgadinho |
| 5. Carpina | 13. Lagoa do Carmo | 21. São Vicente Férrer |
| 6. Condado | 14. Limoeiro | 22. Timbaúba |
| 7. Feira Nova | 15. Macaparana | 23. Tracunhaém |
| 8. Ferreiros | 16. Machado | 24. Vicência |

PROCURADORIA REGIONAL DE CARUARU-PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA –
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE GARANHUNS-PE

- | | | |
|-----------------|-------------------|----------------|
| 1. Angelim | 8. Correntes | 15. Lajedo |
| 2. Bom Conselho | 9. Garanhuns | 16. Palmeirina |
| 3. Brejão | 10. Iati | 17. Paranatama |
| 4. Caetés | 11. Jucati | 18. Saloá |
| 5. Calçados | 12. Jupi | 19. São João |
| 6. Canhotinho | 13. Jurema | 20. Terezinha |
| 7. Capoeiras | 14. Lagoa do Ouro | |

PROCURADORIA REGIONAL DE ARCOVERDE - PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA - SEDE

- | | | |
|----------------|--------------|---------------|
| 1. Águas Belas | 4. Buíque | 8. Poções |
| 2. Alagoinha | 5. Itaíba | 9. Sanharó |
| 3. Arcoverde | 6. Pedra | 10. Venturosa |
| | 7. Pesqueira | |

PROCURADORIA REGIONAL DE ARCOVERDE - PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA -
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE SERRA TALHADA- PE

- | | | |
|--------------------------|------------------------------|----------------|
| 1. Afogados da Ingazeira | 7. Itapetim | 13. Solidão |
| 2. Brejinho | 8. Quixaba | 14. Tabira |
| 3. Calumbi | 9. Santa Cruz da Baixa Verde | 15. Triunfo |
| 4. Carnaíba | 10. Santa Terezinha | 16. Tuparetama |
| 5. Flores | 11. São José do Egito | |
| 6. Ingazeira | 12. Serra Talhada | |

PROCURADORIA REGIONAL DE ARCOVERDE - PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA -
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE SERTÂNIA –PE

- | | | |
|-------------|------------|-------------|
| 1. Betânia | 4. Igaraci | 7. Sertânia |
| 2. Custódia | 5. Inajá | 8. Tacaratu |
| 3. Ibirimir | 6. Manari | |

PROCURADORIA REGIONAL DE PETROLINA- PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA – SEDE

- | | | |
|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| 1. Afrânio | 5. Floresta | 10. Petrolina |
| 2. Belém de São Francisco | 6. Itacaratuba | 11. Santa Maria da Boa Vista |
| 3. Cabrobó | 7. Lagoa Grande | |
| 4. Dormentes | 8. Orocó | |
| | 9. Petrolândia | |

PROCURADORIA REGIONAL DE PETROLINA- PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA –
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE ARARIPINA- PE

- | | | |
|--------------|-------------|-------------------|
| 1. Araripina | 4. Granito | 7. Santa Cruz |
| 2. Bodocó | 5. Ipubi | 8. Santa Filomena |
| 3. Exu | 6. Ouricuri | 9. Trindade |

PROCURADORIA REGIONAL DE PETROLINA- PE
ÁREA DE INFLUÊNCIA –
SUBPROCURADORIA REGIONAL DE SALGUEIRO- PE

- | | | |
|-------------------------|-------------------------|----------------|
| 1. Carnaubeira da Penha | 5. Parnamirim | 9. Terra Nova |
| 2. Cedro | 6. Salgueiro | 10. Verdejante |
| 3. Mirandiba | 7. São José do Belmonte | |
| 4. Moreilândia | 8. Serrita | |

Distribuição física em fase de discussão e checagem de distâncias com a Corregedoria e as Procuradorias Regionais.

5. Estudo para as Novas Carreiras Funcionais.

Os estudos quanto ao quadro permanente de cargos efetivos da PGE, foram orientados pelas funções atualmente desenvolvidas e pelas novas atribuições especificadas nas propostas do Novo Regulamento e do Novo Regimento, aliados, também, as expectativas da introdução de novos sistemas e procedimentos formalizados no Novo Modelo Conceitual e Operacional da PGE. Assim sendo, indicam a configuração de pessoal a seguir e mais bem detalhadas no texto próprio de Estudo de Proposta de Estrutura de Cargos da PGE

O Quadro Permanente de Cargos Efetivos e o Quadro de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas foram definidos segundo a nova estrutura e as definições de atribuições e responsabilidades anteriormente apresentadas, resultando nos seguintes Grupos Ocupacionais:

O Quadro Permanente de Cargos Efetivos:

- I- GRUPO OCUPACIONAL DE PROCURADORIA
- II- GRUPO OCUPACIONAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS

O Grupo Ocupacional de Procuradoria da PGE é formado por servidores efetivos de carreira exclusiva de Procuradoria Geral, concursados e congregados nas seguintes carreiras:

- I- PROCURADOR
- II- ASSISTENTE DE PROCURADORIA

O Grupo Ocupacional de Serviço Público da PGE é formado por servidores efetivos do Estado, que, por opção, requereram a transposição de sua atual nomenclatura para outra, segundo decreto específico, compondo as seguintes carreiras:

- I- ANALISTA DE SERVIÇO PÚBLICO
- II- ASSISTENTE DE SERVIÇO PÚBLICO

O Quadro dos Cargos de Provimento em Comissão e Funções Gratificadas ordenou as funções de direção segundo suas responsabilidades em:

- I- DIREÇÃO DE PROCURADORIAS
- II- DIREÇÃO SUPERIOR
- III- DIREÇÃO INTERMEDIÁRIA

Foram utilizados como fatores de agregação a correlação e afinidade, a natureza dos trabalhos e o nível de conhecimento exigidos dos grupos ocupacionais que abrangem as atividades :

- i- Atividades de nível superior - classes abrangendo atividades inerentes a cargos caracterizados por ações desenvolvidas em campo de conhecimento específico, para cujo provimento se exige graduação de nível superior ou habilitação legal equivalente.
- ii- Atividades de apoio operacional - classes que englobam atividades de complexidade variada, funções de apoio às ações nas diversas áreas, podendo exigir conhecimento e domínio de conceitos mais amplos ou ainda serem caracterizadas pelas ações desenvolvidas em campo de conhecimentos específico, exigindo-se escolaridade formal de nível médio(2º grau ou correspondente).

PGE
QUADRO DE VARIAÇÃO DE
CARGOS COMISSIONADOS E FUNÇÕES GRATIFICADAS

Cargos	Existentes	Propostos	Alterações
Procurador Geral	1	1	0
Procurador Geral Adjunto CCS-1	1	1	0
Corregedor Geral PE-IV	1	1	0
Procurador Chefe PE-III	8	9	+1
Procurador Chefe Adjunto PE-II	9	22	+13
Diretor de Diretoria CCS-2	2	2	0
Coordenador de Núcleo Técnico CCS-3	0	19	+19
Diretor Executivo CCS-3	2	2	0
Assistente do Procurador Geral CCS-3	0	9	+9
Assessor de Comunicação CCS-3	0	1	+1
Assessor Especial CCS-4	5	5	0
Secretária Geral do Conselho CCS- 4	1	1	0
Secretária Executiva do Procurador Geral CCI- 2	1	1	0
Assistente de Gabinete CCI - 3	3	3	0
Oficial de Gabinete CCI - 4	2	2	0
Auxiliar de Gabinete CCI - 5	2	2	0
Gerente de Departamento- FGG-1	13	17	+4
Chefe de Divisão FGG-2	14	10	-4
Chefe de Setor FGG-3	2	3	+1
Atividade de Apoio Gabinete FAG - 1	3	3	0
Secretária FSG-1	10	11	+1
Chefe de Divisão FSG-1	3	0	-3
Chefe de Setor FSG-2	4	0	-4
Secretária de Dir. Executiva FSG-3	2	2	0
Total	89	127	+38

DO DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

O desenvolvimento dos servidores nas carreiras dos serviços de Assistente de Procuradoria, Analistas e Assistentes de Serviços Públicos da PGE, dar-se-á mediante processo de promoção e progressão, sempre precedidos de avaliação de desempenho a cada seis meses, sendo cumulativa para que a promoção anual ocorra na data de aniversário do servidor. A avaliação será realizada pela chefia imediata, pelos colegas e pelo próprio servidor tomando como base o alcance das metas Institucionais, referendada por comissão para esse fim designada pelo Procurador Geral, cumprindo o interstício legal e os critérios a serem estabelecidos no regulamento dos órgãos da apoio técnico administrativo.

1- Considera-se promoção, a elevação do servidor de uma classe para a imediatamente superior, dentro do mesmo cargo e do mesmo grupo de atividades observado o que dispõe o estatuto dos funcionários públicos Civis do Estado.

2- Progressão é a mudança do servidor de um nível ou referência de vencimento para o seguinte, dentro da classe a que pertença, anualmente, observando-se o processo de avaliação de desempenho semestral.

O cargo de Procurador obedece à lei anterior de criação do cargo acrescida de avaliação de desempenho e maturidade para o cumprimento da função posteriormente definida.

DOS QUANTITATIVOS E DA LOTAÇÃO

QUADRO IDEAL PARA A PGE

Cargos Exclusivos da PGE

200 Procuradores
100 Assistentes de Procuradoria

Cargos Comuns do Estado

50 Analistas do Serviço Público
50 Assistentes do Serviço Público

QUADRO PROPOSTO PARA A PGE E ESTRATÉGIA DE COMPLEMENTAÇÃO.

147 Procuradores, mantendo-se o quantitativo limite da Lei Complementar N. 2, concursando-se 50 novos Procuradores.

100 Assistentes de Procuradoria, concursando-se o mesmo quantitativo.

50 Analistas de Serviço Público, possibilitando a transposição voluntária dos 15 profissionais de nível superior, funcionários públicos estaduais, que atuam na PGE e

disponibilizando as 35 ou mais vagas restantes, para serem preenchidas por funcionários públicos estaduais de outras unidades que queiram se transferir para a PGE e cujos perfis se adequem às necessidades desta, a critério do IRH e do Procurador Geral.

50 Assistentes de Serviço Público, possibilitando a transposição voluntária dos 38 profissionais de nível médio, funcionários públicos estaduais, que atuam na PGE e disponibilizando as 12 ou mais vagas restantes, para serem preenchidas por funcionários públicos estaduais de outras unidades que queiram se transferir para a PGE e cujos perfis se adequem às necessidades desta, a critério do IRH.

Proposta de criação de novo quadro de cargos efetivos para a PGE:

50 cargos de Procuradores respeitando-se o quantitativo da lei de N.

100 cargos de Assistentes de Procuradoria.

50 cargos de Assistente de Procuradoria.

50 cargos de Analista de Serviços Públicos nas funções de x

Os servidores públicos efetivos dos quadros de pessoal da administração direta, das autarquias e fundações públicas do poder executivo estadual colocados a disposição e os lotados, em exercício na PGE, passarão a integrar mediante opção, o quadro da PGE por transposição no limite do quantitativo de cargos previstos para Assistentes de Procuradoria e Analista de Serviços Públicos.

- 1- A transposição de cargos dos quadros de pessoal do Poder Executivo para a PGE dar-se-á para cargo de atribuições semelhantes e mesma remuneração.
- 2- O servidor a disposição deverá manifestar sua opção para a transposição de quadro em prazo definido.
- 3- Os servidores colocados à disposição da PGE que não fizerem a opção pelo novo quadro deverão retornar aos seus órgãos de origem.
- 4- Os servidores lotados na PGE que não fizerem a opção pelo novo quadro ou cujas funções não se enquadrarem na nova nomenclatura, serão transferidos para um quadro suplementar em extinção e para os mesmos poderá ser atribuída gratificação de exercício prevista em lei.

6. Estudo para a Nova Estrutura Organizacional

6.1 Aspectos Conceituais

A definição da estrutura organizacional deve obedecer à duas fontes básicas de orientação: a externa e a interna. A primeira é constituída pelas definições estratégicas quanto ao tipo de inserção da organização no contexto do Governo e na própria sociedade; a segunda expressa a estratégia em uso na organização e o arranjo de funções básicas para a execução das tarefas necessárias ao cumprimento das responsabilidades do órgão.

Na visão externa, dois pólos de ajustamento complementares orientam o partido estrutural: i) a visão do Estado, isto é, o que o governo considera que deva ser o resultado da ação pública do órgão e; ii) a visão da sociedade civil, isto é, quais são as necessidades e expectativas dos cidadãos em relação aos produtos e serviços para os quais aquele órgão está vocacionado.

Na visão interna, os condicionantes do desenho estrutural vêm dos aspectos operacionais; de um lado, as exigências das tarefas necessárias para o cumprimento de sua missão e, de outro lado, as necessidades de organização das pessoas em equipes produtivas para que concretizem a organização, responsabilizem-se pelo seu êxito e garantam a realização de seus desafios.

Por estas razões, os participantes das equipes de trabalho do Programa PGE Excelência estão estimulados a identificar suas expectativas quanto ao trabalho e aos desafios que a PGE enfrenta para melhorar seu desempenho, identificar os agentes do contexto externo que cobram resultados e que podem influenciar sua performance e, ainda, definir os focos estratégicos de cada Procuradoria que funcionem como balizadores da sua atuação.

Com isso, procurou-se mapear as expectativas tanto do governo quanto da sociedade, a fim de se modelar uma estrutura que, realmente, possa agregar valor para os seus principais demandantes, além de identificar as necessidades internas que orientem para a ampliação da produtividade das equipes da PGE. Estas opções estão antecipadas neste Novo Modelo Conceitual da PGE e esperam sua concretização nas propostas a seguir apresentadas.

6.2 Propostas do Partido Estrutural

O partido estrutural expressa as macro opções orientadoras das escolhas na construção do desenho da estrutura organizacional.

A estrutura organizacional define o modo de divisão da instituição em diferentes áreas ou ambientes, mostrando as competências, as relações de autoridades e subordinação e, ainda os canais formais de comunicação e decisão que regem o seu funcionamento. Ela também pode ser utilizada para influenciar a cultura da organização quanto aos modelos de produção e decisão.

A estrutura organizacional é um aspecto importante, porém, por si só, não garante a excelência da gestão. Esta, depende da integração com outros aspectos organizacionais, alinhados de maneira consistente, inovadora e voltados para a efetividade da ação.

A estrutura tem o objetivo de maximizar a eficiência e a efetividade na aplicação dos recursos da organização e pode ser desenhada a partir de diferentes critérios de divisão. A escolha destes critérios constitui uma das etapas mais importantes do processo de transformação organizacional, porque reflete as decisões políticas e estratégicas que devem direcionar a atuação da Procuradoria.

Assim, a estrutura proposta para a PGE procura orientar sua produção para uma configuração mais colegiada, através dos seus núcleos, e, ainda, orientar as funções de apoio para uma integração maior com a produção e para que assumam as responsabilidades quanto aos resultados finais das tarefas.

É evidente a necessidade da congruência entre a estrutura proposta e os outros aspectos organizacionais, como valores de gestão, disponibilidade e capacitação de recursos humanos, sistema de informática e comunicação, para o sucesso da implementação estrutural desejada.

Proposta de Macroestrutura

Os trabalhos do IAUPE e dos Grupos de Trabalho do Programa PGE - Excelência devem resultar na proposta de uma macroestrutura que deverá servir de base para a definição completa do que será implementado na Procuradoria.

Nesta construção inicial, apresentada a seguir, considerou-se os elementos já expressos pelos participantes, tais como: a necessidade da PGE responder rapidamente às demandas institucionais, e, ao mesmo tempo, manter a capacidade para se adaptar às mudanças de legislação, sociais e políticas, às novas tecnologias, além de se adequar aos novos paradigmas da administração pública, onde a descentralização das ações e a informatização de procedimentos vêm sendo intensamente promovidas.

A organização do trabalho em equipe - uma opção estratégica demandada em todos os níveis da PGE -, estará satisfeita pela montagem de espaços coletivos de trabalho: Núcleos e Células nos quais os vários atores organizacionais terão oportunidade de partilhar opções, estudos e decisões, evitando, entre outros problemas, a personalização dos espaços, processos e atividades organizacionais.

A expectativa é que as decisões em grupo se tornem mais frequentes, através do desenho de espaços colegiados para esse fim, como o “Núcleo de Coordenação Executiva” e da maior operacionalização do Conselho Superior da Procuradoria.

Considerou-se a possibilidade de renovação do próprio espaço físico de trabalho, através da utilização de espaços coletivos de atuação. Em termos de layout, seriam “grandes mesas” e

“estações de trabalho informatizadas”, que funcionariam como locais de trabalho individual mas com múltiplos usuários.

Desta maneira, foram sugeridos, inicialmente, três ambientes organizacionais distintos, que abrigarão as atividades básicas da PGE:

- Núcleo Estratégico: É o espaço em que se define as grandes estratégias e a política do órgão, é feito o planejamento, as orientações macro são tomadas e onde atuam os assessores e os responsáveis pelos aspectos de Correição, Ouvidoria e Apoio Jurídico. É o ambiente onde se dará o planejamento organizacional, a elaboração de decisões especiais e a integração com o governo. Aqui se coordena os compromissos com outras instituições e se executa o monitoramento e o controle do desenvolvimento/implementação das decisões, a modernização do órgão e seu desenvolvimento técnico/jurídico.
- Macro Ambientes: Onde se organiza o trabalho efetivo de conteúdo fundacional (core business), e onde se desenvolvem as principais atividades técnicas e de gestão da produção. É o ambiente onde as decisões de organização, o atendimento ao usuário e o exercício do controle produtivo são desenvolvidos. Também, a articulação entre os parceiros internos e externos, o desenvolvimento das atividades de apoio técnico e administrativo, além, da coordenação das articulações com as Procuradorias Regionais.
- Núcleos Operacionais: Onde se executam as tarefas técnicas e administrativas, o monitoramento e o suporte logístico e cujas definições obedecem à dinâmica de trabalho a partir da qual se organizam as ações de cada Macroambiente.

Dois desses núcleos se distinguem já no partido estrutural: O primeiro, atua no espaço do Núcleo Estratégico e está voltado para a coordenação da produção. É o “Núcleo de Coordenação Executiva” que será constituído pelos gestores dos macroambientes. O objetivo é estimular e favorecer o rápido fluxo de informações, evitando problemas como: desperdício de recursos, conflito de posições, interferência de "ruídos de comunicação" e má interpretação e, demandando a operação das instâncias decisórias de modo ágil e eficiente.

Quanto maior a integração, a facilidade de comunicação e a competência técnica e gerencial do “Núcleo de Coordenação Executiva”, maiores são as possibilidades de:

- agilidade e rapidez na tomada de decisão;
- comprometimento dos funcionários com resultados;
- otimização do emprego de recursos;
- disseminação de informações e aperfeiçoamento da comunidade interna;
- gestão integrada da organização.

O segundo, atua no espaço da Diretoria de Apoio Técnico e está voltado para a articulação de recursos técnicos e de logística operacional, incluindo a articulação das Procuradorias Regionais. É o “Núcleo de Logística e Articulação”.

Para que estes núcleos tenham o efeito esperado é necessário que os gestores estejam aptos a "transitar" entre os diferentes espaços organizacionais, tornando-se capazes de compreender os processos, modos de gestão e funções desempenhadas nos demais macroambientes. A existência de um bom nível de articulação entre os componentes destes núcleos deve propiciar a existência de uma visão sistêmica que ofereça a agilidade e a eficiência necessárias.

A despeito da estrutura do trabalho, o mais importante é que estes núcleos sejam capazes de garantir o dinamismo necessário à organização, trabalhando em rede, trocando informações, oferecendo oportunidade de consenso aos vários setores envolvidos, facilitando, enfim, o processo decisório.

Esta flexibilidade também será garantida pela criação de Células dentro dos Núcleos; estas se organizam sob a forma de Grupos de Trabalho, em torno de temas específicos, que podem ser urgentes em determinados momentos mas perder sua relevância em outros.

Eles demandam a formação de técnicos altamente capacitados, cujo domínio sobre assuntos específicos possa ser aproveitado em situações diversas. Com isso se pretende dizer que estes técnicos podem ser transferidos de uma célula para outra, acompanhando as necessidades da organização de enfatizar determinadas áreas políticas, ou projetos em diferentes momentos.

Esse tipo de instrumento prioriza a flexibilidade da produção, em detrimento da “segurança” do trabalho já conhecido e da “estabilidade” de funções, exigindo das pessoas, habilidades diferenciadas, em especial para administrar os novos tipos de relações que surgem neste contexto.

Aspectos relacionados à quantificação e distribuição de cargos e pessoas nos diferentes espaços organizacionais deverão ser tratados pelo corpo diretivo da PGE, após aprovação interna da estrutura organizacional e negociação dos limites dos quantitativos e dos custos com as instâncias de decisão do Estado. – Não fazem parte deste momento de trabalho.

Desta maneira, os próximos passos corresponderão à definição das atribuições de cada espaço organizacional, revendo-se as funções que devem continuar ou eliminando funções que não mais se justificam, seguindo-se o desenho da estrutura organizacional aqui proposto.

Ainda com o compromisso de assegurar agilidade e parceria no desenvolvimento das ações da PGE, a presente proposta de estrutura sugere uma racionalização hierárquica e uma nova organização de tarefas.

A PGE passará a ter três níveis de direção:

- I. Núcleo Estratégico: compreendendo Conselho Deliberativo e Procuradoria Geral.
- II. Macroambientes: Espaços gerenciais de coordenação e de gestão, organizados em Procuradorias Temáticas, Procuradorias Regionais e Diretorias de Apoio.
- III. Núcleos Operacionais: áreas responsáveis pela execução das tarefas técnicas, monitoramento e suporte logístico. Organizados internamente como células operacionais.

A implantação desta proposta prevê um novo arranjo para o ambiente de trabalho, visto que a partir dos Núcleos, não mais se observa o estabelecimento da segregação das ações em "caixinhas". (Departamentos, Divisões, Setores, Serviços, etc.)

Os cargos comissionados manterão a nomenclatura usual do Estado, enquanto a organização do trabalho e a nomeação/ocupação dos espaços tenderão a ser geridos com mais flexibilidade e maior adaptação às estratégias em desenvolvimento nas áreas.

As atribuições e respectivas tarefas, no âmbito de cada núcleo, se organizarão entre os servidores ali lotados, em razão da competência de cada um, que passará a compor um único grupo, também trabalhando segundo o conceito de "trabalho em equipe".

Desta forma, a nova organização administrativa da PGE mudará do sistema tradicional de trabalho:

- baseado no desempenho individual;
- servidores com funções específicas;
- divisão por departamento;
- baseado em atividades;
- pouca troca de informações;
- decisões individuais.

Evoluindo para um sistema de trabalho de alto desempenho, agora com as seguintes características:

- baseado no time de servidores;
- servidores com múltiplas qualificações;
- módulo ou célula de negócios;
- focado em resultados;
- comunicação interna intensiva;
- a decisão técnica cabe a quem tem mais conhecimento.

Proposta de Estrutura

Sob estes princípios, passa a PGE a ser estruturada da seguinte forma:

I – Núcleo Estratégico

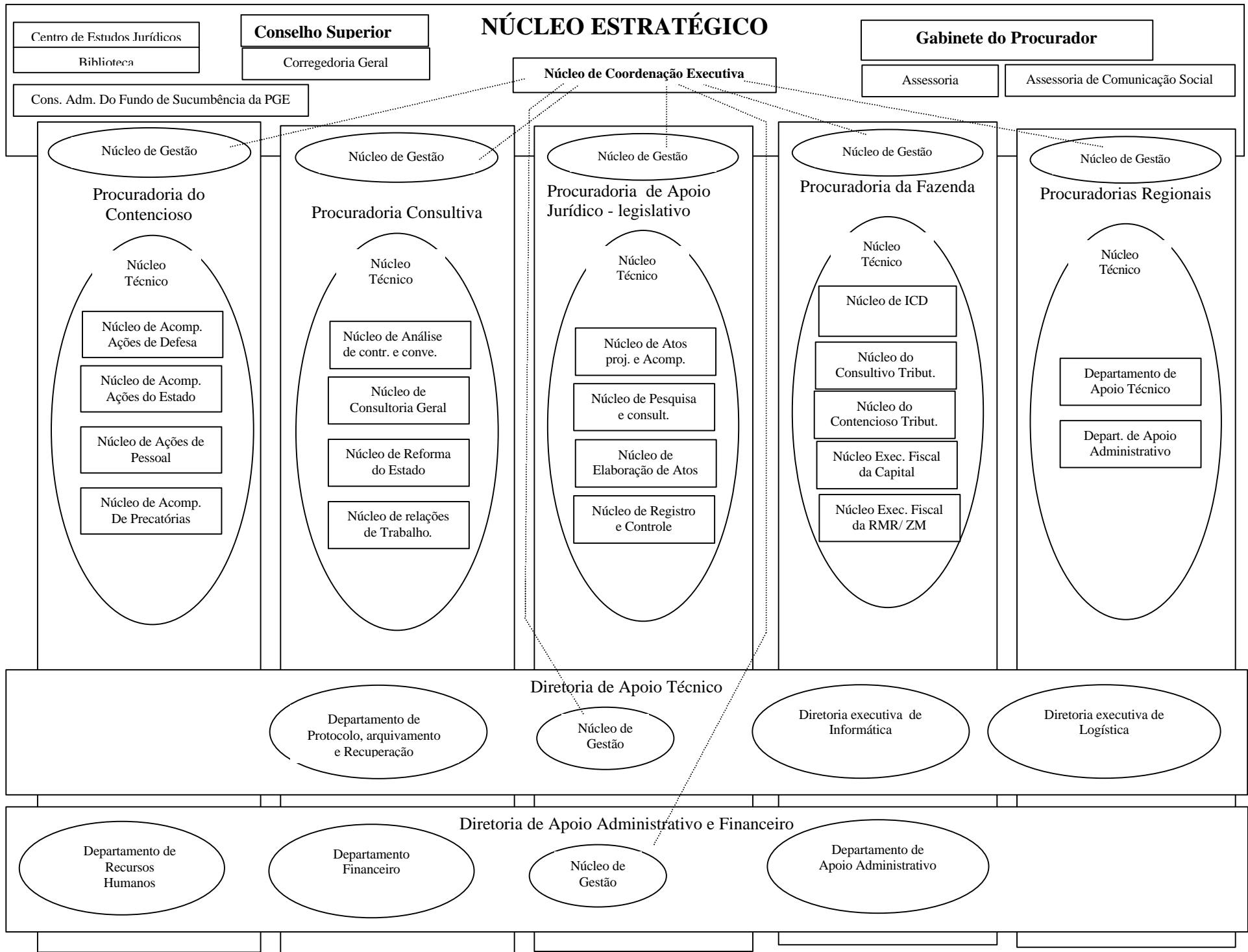
- Conselho Superior;
- Procuradoria Geral;
- Corregedoria, Auditoria, Ouvidoria e Assessoria, Centro de Estudos Jurídicos e Biblioteca;
- Núcleo de Coordenação Executiva.

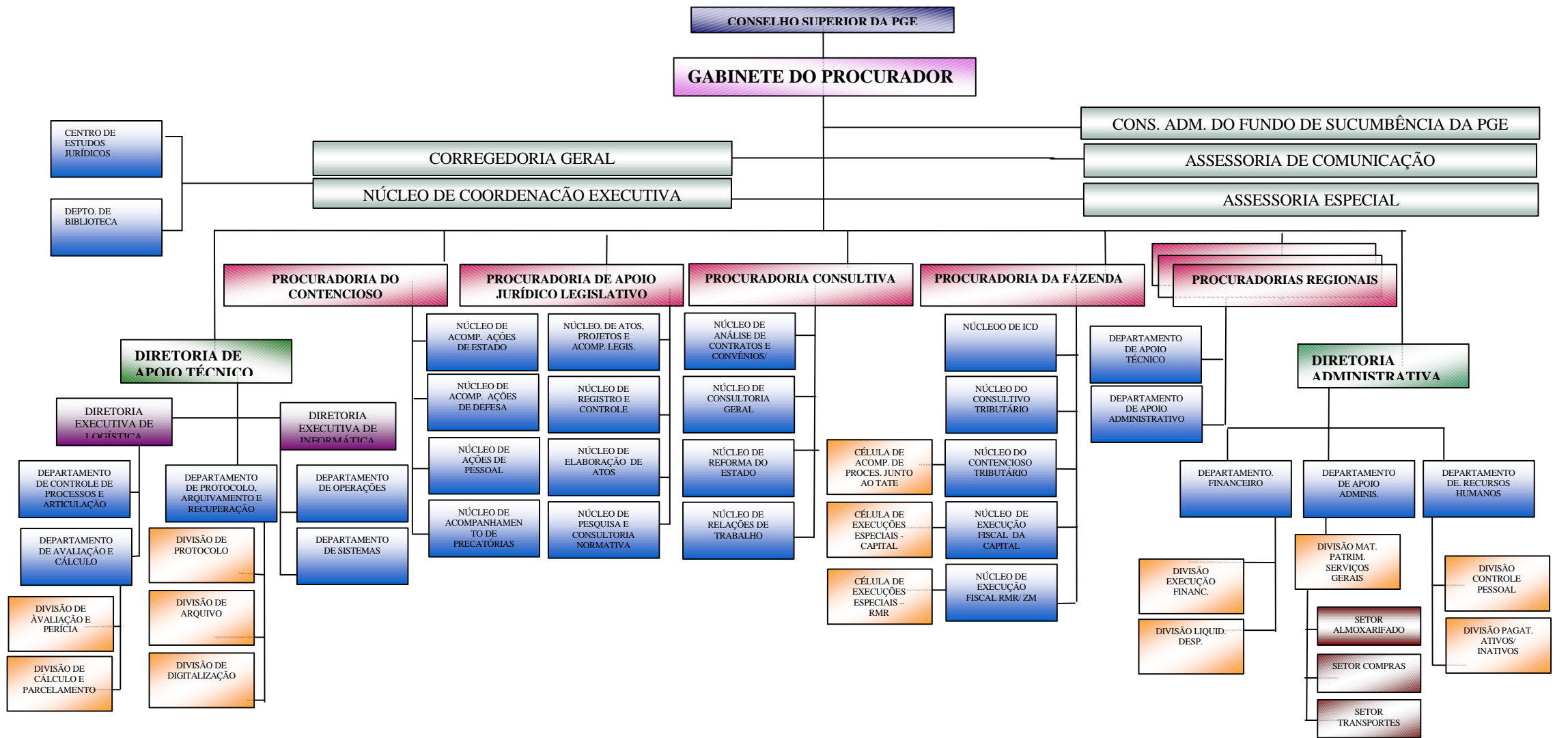
II – Macroambientes

- Procuradorias Temáticas e Regionais;
- Núcleo de Gestão;
- Núcleos Técnicos;
- Diretoria de Administração
- Diretoria de Apoio Técnico.

III – Núcleos Operacionais

- Núcleo de Protocolo e Controle de Processos.
- Núcleo de Documentação, Arquivamento e Recuperação.
- Núcleo de Informática e Comunicação.
- Núcleo de Logística e Articulação.
- Núcleo de Recursos Humanos.
- Núcleo de Suporte Financeiro e Orçamentário.
- Núcleo de Suporte Administrativo.





- GABINETE DO PROCURADOR**
- CORREGEDORIA/ASSESSORIAS ESPECIAL E DE COMUNICAÇÃO/COORDENAÇÃO DO GABINETE**
- DIRETORIA**
- NÚCLEO / DEPARTAMENTO**
- CONSELHO SUPERIOR DA PGE**
- PROCURADORIA**
- DIRETORIA EXECUTIVA**
- DIVISÃO**
- SETOR**

