

PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

RELATÓRIO

CORREGEDORIA-GERAL

2024



Sumário

1.INTRODUÇÃO	1
2. ANÁLISE DOS DADOS	7
2.1 Considerações iniciais.....	7
2.2 Eixo 1: Processos e Fluxos Setoriais.....	9
2.3 Eixo 2: Comunicação e Colaboração	17
2.4 Eixo 3: Sistema de Metas	18
2.5 Eixo 4: Qualificação e Desenvolvimento.....	21
2.6 Eixo 5: Satisfação e Ambiente do Trabalho	25
2.7 Perguntas abertas	30
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
4. CONCLUSÕES.....	34

Processo:

Origem: Corregedoria-Geral

Assunto: Diagnóstico institucional jun/jul 2024

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

JUN/JUL 2024

1.INTRODUÇÃO

O presente diagnóstico institucional tem como objetivo principal identificar fatores positivos e negativos do ambiente interno da Procuradoria Geral do Estado (PGE) em relação a cinco parâmetros selecionados. Esses parâmetros, escolhidos pela Corregedoria-Geral e pelo Procurador-Geral do Estado, são considerados variáveis para o aperfeiçoamento institucional da PGE.

A Corregedoria-Geral, nos termos do artigo 13, incisos II, VII, VIII, XIII e XV, da Lei Complementar 88/1996, tem como atribuições recomendar medidas para a racionalização, eficiência e o aperfeiçoamento institucional.



Além disso, expede, com a aprovação do Procurador-Geral, provimentos em assuntos de organização, visando à simplificação e aprimoramento da PGE.

Adicionalmente, propõe ao Procurador-Geral medidas que visem corrigir falhas e deficiências na organização dos serviços e avalia permanentemente a situação geral da carreira de Procurador do Estado.

Esse plexo de competências, no contexto atual da PGE, deve convergir com o Programa de Inovação e Gestão Estratégica (PiGE) instituído no âmbito da Procuradoria por força da Portaria PGE 049-S/2024, cujos objetivos se voltam essencialmente para a gestão estratégica e inovação organizacional na PGE.

Embora as expressões “gestão estratégica” e “inovação organizacional” gerem inúmeras reflexões, debates, ações, diligências, competências internas distintas e prováveis contratações de serviços técnicos especializados, este diagnóstico enfatizou uma dimensão do processo relativo à gestão estratégica e inovadora: o diagnóstico institucional preliminar.

Neste caso, o diagnóstico foi baseado no entendimento da PGE a partir de entrevistas realizadas com os Procuradores e Procuradoras do Estado.

Nessas entrevistas, foram abordados os seguintes temas (i) processos e fluxos setoriais; (ii) comunicação e colaboração; (iii) sistema de metas; (v) qualificação e desenvolvimento; e, (v) satisfação e ambiente de trabalho.

Houve, portanto, um enfoque específico – a percepção dos Procuradores e Procuradoras - dentro das diversas facetas que o tema da gestão estratégica suscita, o qual será amplificado no âmbito do PiGE, quando da elaboração do planejamento estratégico com consultoria técnica e especializada.

O diagnóstico foi estruturado em fases. Primeiramente, foram definidos os parâmetros dos fatores que influenciam o aperfeiçoamento institucional na PGE.

Após a seleção dos temas, foi refletido e decidido sobre o método a ser empregado no diagnóstico. Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, combinando perguntas pré-determinadas e perguntas abertas, permitindo equilibrar a coleta de dados estatísticos e a identificação de temas não cogitados inicialmente.



O próximo passo foi decidir sobre a amostra a ser consultada, ou seja, determinar quantos Procuradores e Procuradoras deveriam ser ouvidos para garantir uma visão significativa e representativa da percepção institucional.

Optou-se por ouvir todos os Colegas que atuam na base das Setoriais. Embora, idealmente, uma amostra de 50% a 70% já fosse suficiente para um diagnóstico confiável, conforme os parâmetros usuais.

O passo seguinte envolveu a elaboração das perguntas e a sua validação pelo Procurador-Geral. Essas etapas ocorreram entre os dias 8/5/2024 e 31/5/2024.

Aos 4/6/2024 foram iniciadas as entrevistas que se estenderam até 16/7/2024. Neste período 89 Procuradores e Procuradoras se encontravam na base das Setoriais e a entrevista foi realizada com 87. Para conferir transparência a esses números identificamos as seguintes situações:

Procuradores na base	89
Procuradores cedidos	3
Procuradores em licença prêmio	2
Procuradores em licença para capacitação	1
Procuradores Gabinete: PGE, CG, SPGJ, SPGA e Assessoria Gabinete*	7
Procuradores em Chefia (incluindo IEMA e DETRAN**)	18
Procuradores não entrevistados (força maior /desencontro de agenda)	2
Procuradores que declinaram sua participação	2
TOTAL DE ENTREVISTADOS	87
Percentual de entrevistas em relação aos Procuradores de base	

* 1 assessor de gabinete foi ouvido

** O chefe do DETRAN foi ouvido

As entrevistas foram conduzidas presencialmente pela Corregedora-Geral e pela Procuradora Assistente da Corregedoria, na sala da Corregedoria-Geral, entre terças e quintas feiras, das 13:30h às 16h. Em uma oportunidade as entrevistas ocorreram na ausência da Corregedora-Geral (2/7/2024) e em outras oportunidades na ausência da Procuradora Assistente da Corregedoria.

Apenas 3 Procuradores foram entrevistados pela plataforma Zoom.



No início de cada entrevista foram esclarecidos os objetivos principais do diagnóstico, bem como o formato e a duração da entrevista. Os entrevistados compareceram e participaram das entrevistas de forma urbana, cordial e, na percepção das entrevistadoras, imbuídos de espírito público visando o benefício coletivo.

O roteiro das entrevistas observou as seguintes perguntas e objetivos centrais:

1. Processos e Fluxos Setoriais

1.1 Como está a relação com a atual setorial, em relação ao volume do trabalho, qualidade das peças, divisão do trabalho?

1.2 O que você acha do número de vagas atual nas setoriais?

1.3 Como você avalia o processo atual de identificação e desenvolvimento de talentos dentro da Procuradoria e sua relação com o atual critério de localização? Você teria sugestão para aprimoramento das localizações levando em consideração a identificação de talentos na Procuradoria?

1.4 Quais etapas dos procedimentos administrativos adotados pela setorial você considera mais eficientes e/ou ineficientes e por quê? (cadastro de processos e expedientes, distribuição, atendimento aos expedientes, ofício, solicitação de subsídios, etc.)

1.5 Quais sugestões você tem para melhorar esses processos?

Objetivo da CG: diagnóstico sobre fluxos, volume de trabalho visando a melhoria de ambos, além de identificar oportunidade para aprimorar o sistema de localização dos Procuradores.

2. Comunicação e Colaboração

2.1 Como é a comunicação entre você e sua Chefia Imediata?

2.2 Existem barreiras na comunicação que impactam negativamente seu trabalho? Quais são elas?

2.3 Como é a colaboração entre os Procuradores e outros funcionários? Existem melhorias que poderiam ser feitas?

Objetivo da CG: diagnóstico sobre a qualidade da comunicação e relação entre Chefias e Chefiados visando o seu aprimoramento.

3. Sistema de Metas

3.1 Você considera as metas estabelecidas claras e alcançáveis? Por quê?

3.2 Quais desafios você enfrenta para atingir suas metas?

3.3 Você recebe feedback regular sobre a qualidade do seu desempenho? Esse feedback é útil?

3.4 O que poderia ser melhorado no sistema de avaliação de desempenho, inclusive quanto à pontuação?

Objetivo da CG: diagnóstico sobre o PMD para aprimoramento do sistema.

4. Qualificação e Desenvolvimento

4.1 Quais tipos de treinamento você já recebeu desde que entrou na Procuradoria?

4.2 Você sente que os treinamentos oferecidos são suficientes para o seu desenvolvimento profissional? Por quê?

4.3 Existem áreas específicas em que você gostaria de receber mais treinamento ou capacitação?

4.4 O que você acha que poderia ser feito para incentivar mais o desenvolvimento e a qualificação dos Procuradores?

4.5 Qual o seu grau de satisfação com o **Pge.net**? Escala de 1-10.

4.6 Qual o seu grau de intimidade com a **informática** no geral. Escala de 1-10.

Objetivo da CG: diagnóstico sobre as necessidades de aperfeiçoamento dos Procuradores, inclusive na dimensão da TI, AI, etc.



5. Satisfação e Ambiente de Trabalho

5.1 Como você avalia sua satisfação geral com o ambiente de trabalho na Procuradoria?

5.2 Existem aspectos específicos que afetam negativamente sua satisfação no trabalho?

5.3 As condições físicas de trabalho (espaço, recursos, equipamentos) são adequadas para suas necessidades?

5.4 Se houvesse um serviço de acompanhamento **psicológico** na PGE, você o utilizaria?

5.6 Existe algo da sua **vida pessoal** que possa estar comprometendo o desempenho no trabalho (resposta facultativa, claro).

5.7 Se você pudesse mudar até três coisas na Procuradoria para melhorar o trabalho, quais seriam?

Objetivo da CG: diagnóstico sobre satisfação dos Procuradores em relação ao trabalho visando aprimorar uma política de gestão de pessoas no âmbito da PGE.

6. Perguntas abertas

6.1 Existe mais alguma coisa que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência na Procuradoria que não foi abordada nas perguntas anteriores?

6.2 Qual a sua opinião sobre a corregedoria fazer uma **análise qualitativa** do trabalho desempenhado pelos colegas?

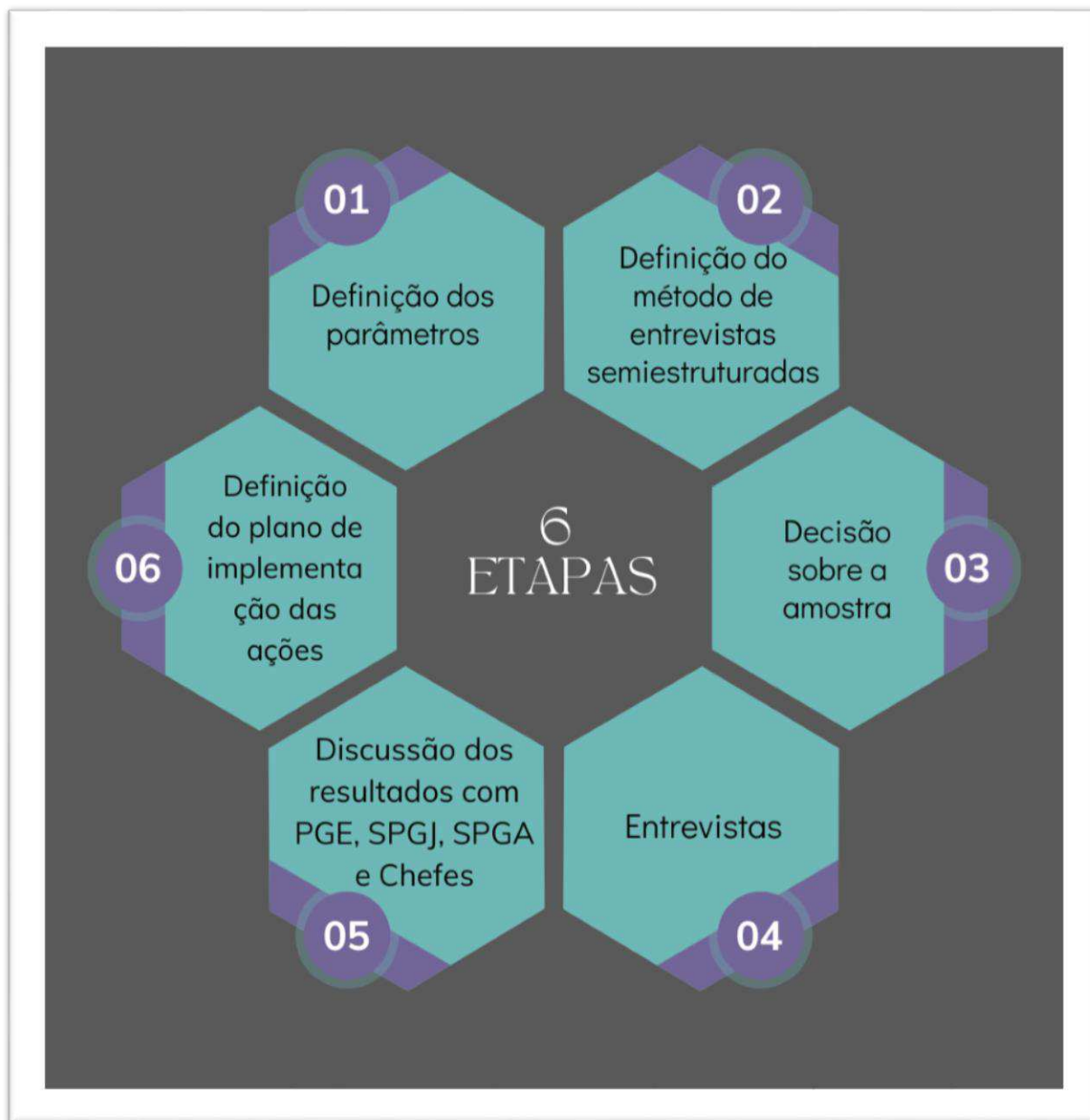
A tecnologia empregada nas entrevistas foi a elaboração dessas perguntas em Google Forms, o que permitiu a geração dos dados estatísticos automaticamente. O preenchimento foi realizado pelas entrevistadoras.

Após a coleta dos dados iniciou-se sua análise que ocorreu sobre cada um dos parâmetros selecionados. A ferramenta Google Forms gerou a descrição estatística das perguntas estruturadas e a Corregedoria-Geral procedeu à abordagem analítica das perguntas abertas.

Sobre os principais resultados obtidos houve uma discussão no âmbito da Corregedoria-Geral e posteriormente com o Procurador-Geral. As discussões recaíram sobre as implicações dos resultados para a PGE, bem como sobre (i) as medidas sugeridas no contexto do diagnóstico; (ii) as ações que devem ser priorizadas em razão do diagnóstico e (iii) o plano de implementação.

Ao final, considerando que as medidas sugeridas se inserem na competência de vários setores da PGE e não apenas da Corregedoria-Geral, o Procurador-Geral submeteu os resultados para discussão com os Subprocuradores-Gerais para Assuntos Jurídicos (SPGJ) e Assuntos Administrativos (SPGA) e, posteriormente, com todos os Chefes de Setorial.

Finalmente, foram definidas ações prioritárias e o plano de implementação que constam de um quadro resumo ao final deste relatório.





O diagnóstico institucional não tem a pretensão de esgotar os desafios que precisam ser enfrentados pela PGE no âmbito do PiGE. O propósito maior, como visto, é identificar fatores positivos e negativos do ambiente interno da PGE em relação aos temas selecionados e fornecer base para decisões institucionais voltadas ao aprimoramento da instituição nesses quesitos, levando em consideração as percepções e expectativas dos Procuradores e Procuradoras do Estado atualmente localizados na base da instituição.

Por fim, destaca-se que, por um lado, parte das orientações já vinham sendo pensadas ou executadas pela gestão e, por outro, não houve uma abordagem amplificada daquilo que é – ou será – estratégico para a PGE. O resultado do diagnóstico, isto sim, representa a sistematização, formalização e pactuação de um plano de implementação daquelas orientações e de outras que se emanciparam da intercessão entre a percepção dos Procuradores e Procuradoras de base e da gestão da PGE.

A expectativa é contribuir com o PiGE em relação ao planejamento estratégico prestes a ser iniciado, sem perder de vista a missão da PGE, ou seja, sua razão de existir, com o objetivo de estimular o comprometimento dos Pares, colaborar com a definição das necessidades prioritárias a serem atendidas e fortalecer o valor público da PGE.

2. ANÁLISE DOS DADOS

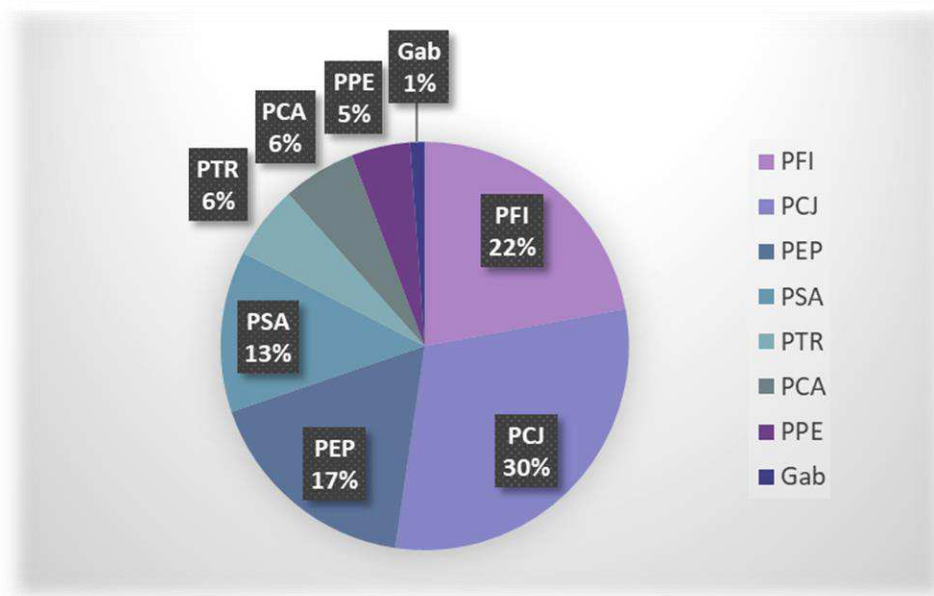
2.1 Considerações iniciais

Como visto, as entrevistas seguiram um roteiro previamente estruturado. No início de cada uma das entrevistas foram realizadas perguntas para identificar o perfil dos Procuradores e Procuradoras de Estado em relação à Setorial, tempo de PGE e idade.

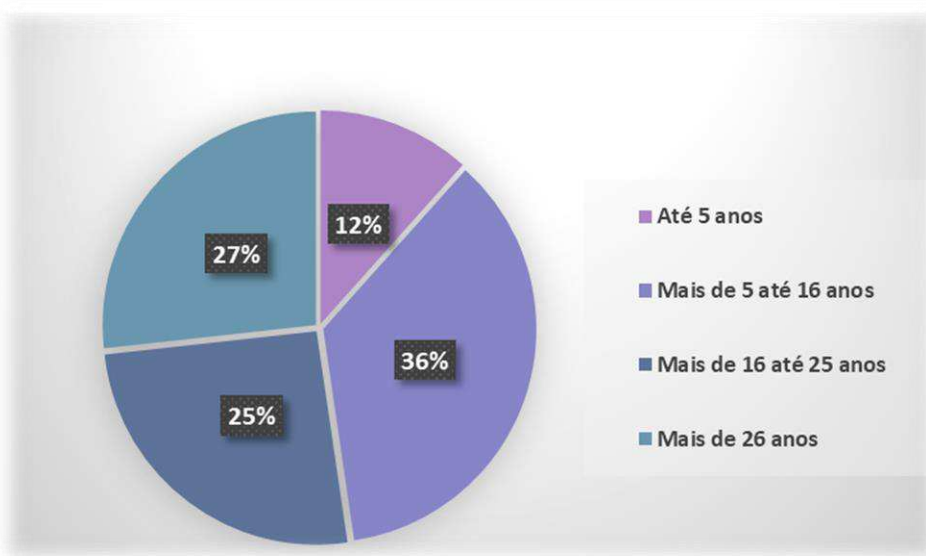
Os resultados encontrados estão representados nos seguintes gráficos:



i) **LOCALIZAÇÃO DOS PROCURADORES ENTREVISTADOS:**

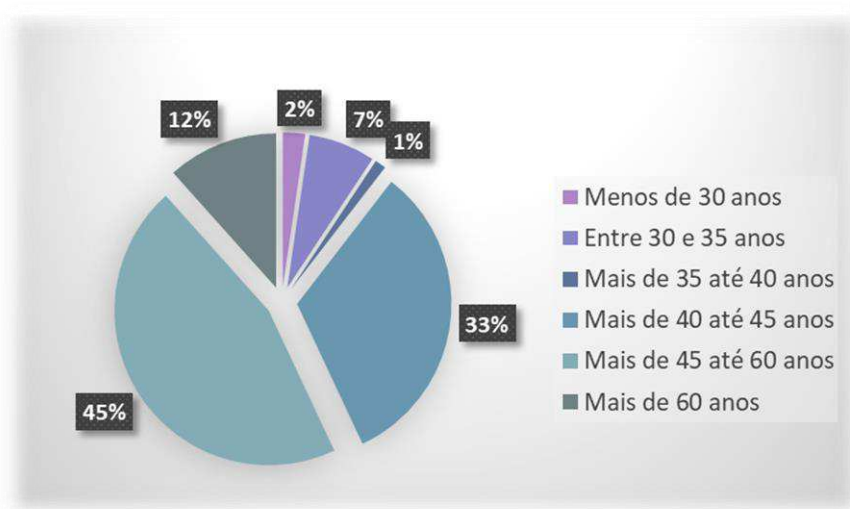


ii) **TEMPO DE PGE:**





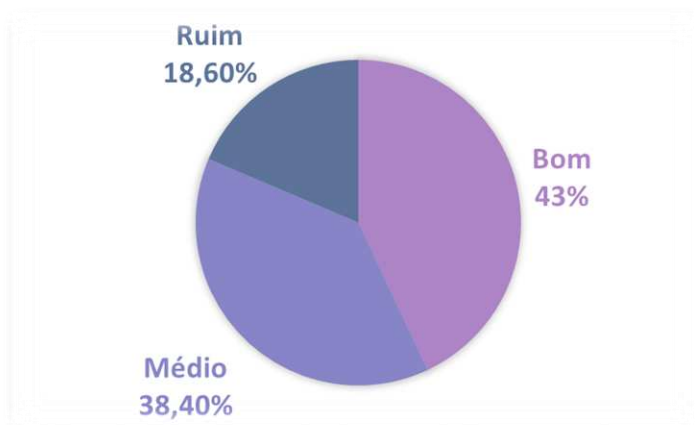
iii) **IDADE:**



2.2 Eixo 1: Processos e Fluxos Setoriais

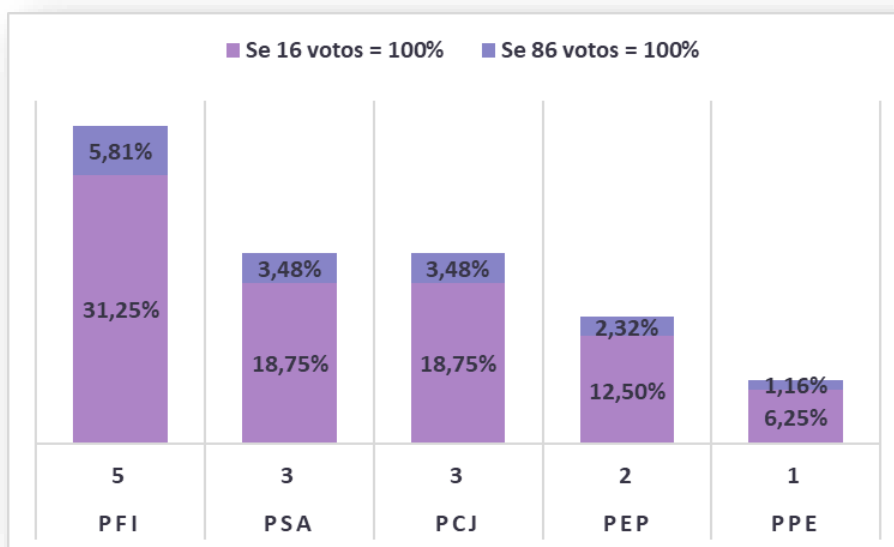
O eixo 1 teve como objetivo: *Objetivo da CG: diagnóstico sobre fluxos, volume de trabalho visando a melhoria de ambos, além de identificar oportunidade para aprimorar o sistema de localização dos Procuradores.*

Em relação aos processos e fluxos de cada uma das Setoriais o gráfico 1 (G.1) representa o resultado da pergunta *1.1 Como está a relação com a atual setorial, em relação ao volume do trabalho, qualidade das peças, divisão do trabalho?*



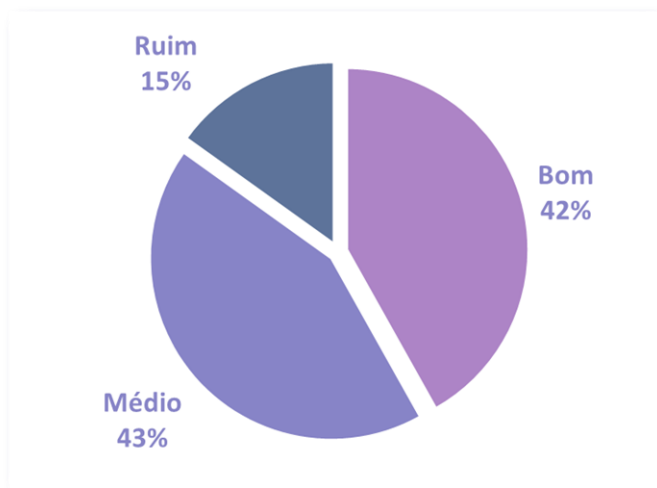


A avaliação “ruim” totaliza 18,60% dos entrevistados e representa 16 votos da amostra. A análise percentual desses votos levando em conta as Setoriais dos entrevistados resulta no gráfico 2 (G.2), no qual o número maior representa a relação Setorial *versus* os 16 votos, e o número menor representa a relação Setorial *versus* o total da amostra, ou seja, 86 votos (um entrevistado não foi contabilizado por inaplicabilidade da pergunta):



O resultado demonstra que a maioria dos entrevistados que atribuíram a avaliação “ruim” estão localizados na PFI.

O gráfico 3 (G.3) representa o resultado da pergunta **1.2 O que você acha do número de vagas atual nas setoriais?**



Os gráficos G.1 e G.3 indicam proporções similares. Embora esses gráficos tenham resultado de perguntas com respostas preordenadas, é possível apontar o gozo de férias como uma das circunstâncias mais citadas como causa de impacto no volume de trabalho.

Houve, de forma recorrente, a seguinte ponderação: quando todos os Procuradores localizados na Setorial estão na distribuição, o número de Colegas localizados é adequado, se alguém tira férias, há distorções, principalmente em núcleos.

Diante desse dado, uma medida adotada pela Corregedoria-Geral consistiu no levantamento de informações sobre como as Setoriais estão regulamentando o gozo de férias. A constatação foi que cada uma das Setoriais dispõe de um regramento distinto fruto do consenso dos próprios Colegas.

Em vista disso, propõe-se como **Orientação 1** que a Corregedoria-Geral juntamente com os Chefes e os Procuradores e Procuradoras de base evolua para a elaboração de um ato interno que discipline o gozo de férias, levando em consideração as particularidades de cada Setorial.

1

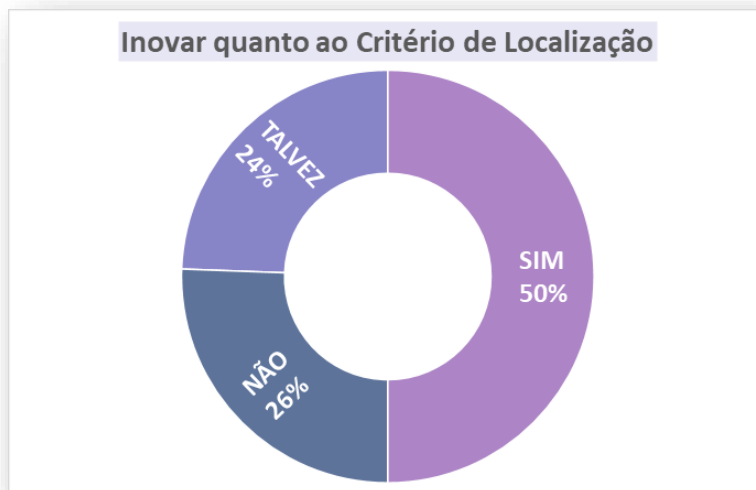
Disciplina de férias de Procurador

Chefes + CG

O gráfico 4 (G.4) e o gráfico 5 (G.5) consolidam respostas à duas perguntas **1.3 Como você avalia o processo atual de identificação e desenvolvimento de talentos dentro da Procuradoria e sua**



relação com o atual critério de localização? Você teria sugestão para aprimoramento das localizações levando em consideração a identificação de talentos na Procuradoria?





A primeira pergunta gerou o G.4, e a segunda foi objeto de abordagem analítica consistente na pontuação dos critérios sugeridos: cada critério recebeu um ponto, pois as respostas indicaram simultaneamente mais de uma sugestão. Os critérios mais pontuados geraram o G.5.

O resultado do diagnóstico é indicativo de que há, na percepção da maioria dos Procuradores e Procuradoras, viabilidade para a PGE desenvolver parâmetros para localização que levem em consideração, além da antiguidade, a titulação, a experiência e a vocação ou performance.

Essa inovação poderá viabilizar a localização de Colegas menos antigos em Setoriais mais disputadas. Além disso, o critério da titulação poderá ser um estímulo à qualificação dos Procuradores e Procuradoras.

Sendo assim, extrai-se como **Orientação 2** a importância de se elaborar uma ou mais propostas para a inovação dos critérios de localização.

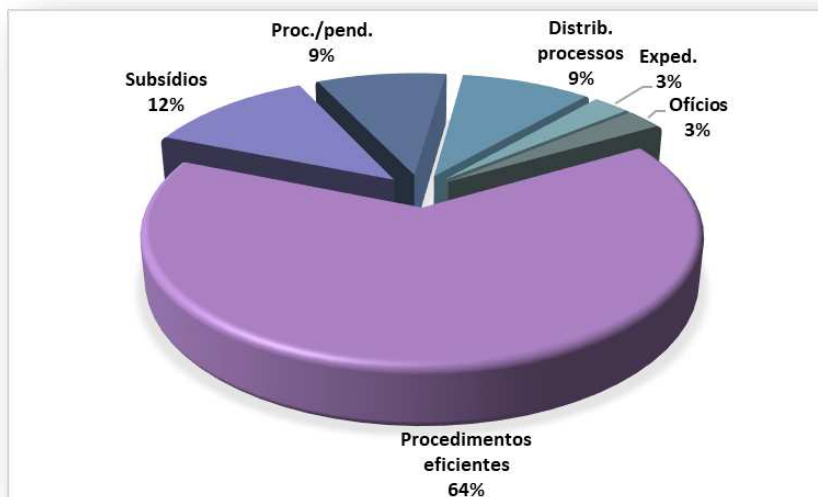
Esse processo deve ser conduzido com a máxima consideração e respeito, envolvendo a discussão e o debate colaborativo com os Pares perante o Conselho da PGE. A proposta inclui, inclusive, a realização de uma consulta pública no âmbito da PGE, permitindo a coleta de contribuições para a elaboração de um texto base antes de sua submissão ao Conselho, facilitando, assim, a mais ampla participação dos Colegas neste debate.

2

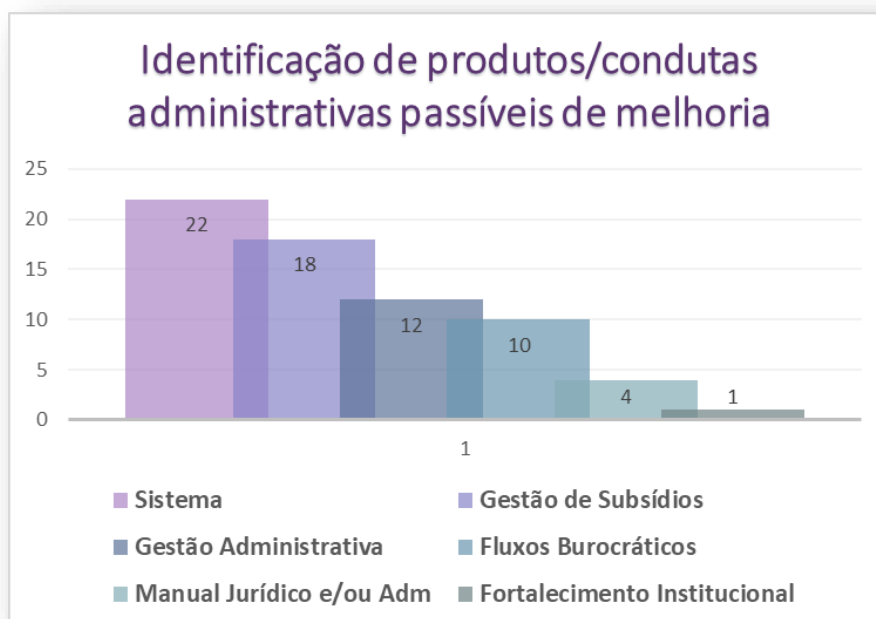
Disciplina de novos critérios de localização

Conselho + CG

O gráfico 6 (G.6) diz respeito à seguinte pergunta ***1.4 Quais etapas dos procedimentos administrativos adotados pela setorial você considera mais eficientes e/ou ineficientes e por quê? (cadastro de processos e expedientes, distribuição, atendimento aos expedientes, ofício, solicitação de subsídios, etc.)***



Embora, proporcionalmente, a maioria dos entrevistados tenham respondido que os procedimentos administrativos são eficientes, a pergunta subsequente, ou seja, **1.5 Quais sugestões você tem para melhorar esses processos?** gerou sugestões de melhorias consolidadas no gráfico 7 (G.7):





As sugestões foram catalogadas em siglas (SIS, GS, GA, FB, MAN e FI)¹ que correspondem aos temas identificados no gráfico 7. No entanto, todas as sugestões, tal como respondidas, estão listadas no Anexo A. As sugestões organizadas pela Corregedoria-Geral estão listadas no Anexo B.

Para os fins das **Orientações**, o diagnóstico propõe as seguintes medidas, que serão detalhadas ao final deste relatório na forma de objetivos, estratégias para alcançá-los, responsáveis pelos encaminhamentos:

3	Aprimorar a gestão dos escritórios/subsídios evitando que os subsídios sejam intempestivos, insuficientes ou inadequados).	PGE + SPGs + Chefes + CG
4	Divulgar o equilíbrio de trabalho entre os núcleos da mesma setorial	CG + Chefes
5	Criar um protocolo de atuação com as melhores estratégias para distribuição e acompanhamento de processos complexos.	SPGJ + Chefes
6	Criar um fluxo de acompanhamento para o EES no polo ativo ou, se existente, conferir transparência	SPGJ + Chefes
7	Aumento e treinamento do número de estagiários (nível superior)	CG + Chefes + GG
8	Melhoria da biblioteca (livros, divulgação do funcionamento, criação de novos fluxos para solicitação de livros, dentre outros)	CEI

Siglas	Descrição
SIS	Sistema
GS	Gestão de Subsídios
GA	Gestão Administrativa
FB	Fluxos Burocráticos
FI	Fortalecimento Institucional
1 MAN	Manual Jurídico / Adm.



Estado do Espírito Santo
Procuradoria-Geral do Estado
- CORREGEDORIA-GERAL -

Página 16 de 36

9	Aprimorar o cadastro de processos	CG + GIN + Procurador + Setorial
10	Aprimorar o lançamento de pendências	Chefes + GIN
11	Melhoria do suporte do PGE.Net	GIN
12	Adoção de jurimetria e de inteligência artificial	CG + GIN
13	Elaboração de manuais versando sobre funcionamento da setorial e sobre as orientações judiciais	Chefes
14	Padronizar a forma de extinção de pendências por aplicação de CI/OI/Resolução	CG
15	Aprimorar a comunicação sobre desligamentos, substituições, aulas, cursos dos residentes	ESPGE
16	Aprimorar o processo seletivo e reduzir o intervalo entre as substituições	ESPGE
17	Previsão de produtividade mínima (inclui um sistema de metas para a residência), bem de envio mínimo de pendências pelo supervisor	ESPGE
18	Prevenção de demandas de saúde e envolvimento da CPRACES	PGE + SPGJ + Chefe PSA e CPRACES
19	Revisão da resolução que versa sobre dispensas recursais	SPGJ + Conselho
20	Melhoria da comunicação dos fluxos - atividades das setoriais	Chefes
21	Melhoria do auditório	PGE + GG
22	Alteração resolução: possibilitar capacitação aos Procuradores na iminência de se aposentar	CG + Conselho
23	Aprimorar capacitação (cronograma de cursos)	CEI
24	Aprimorar comunicação sobre as decisões da Gestão e do Conselho	Assessoria de Comunicação



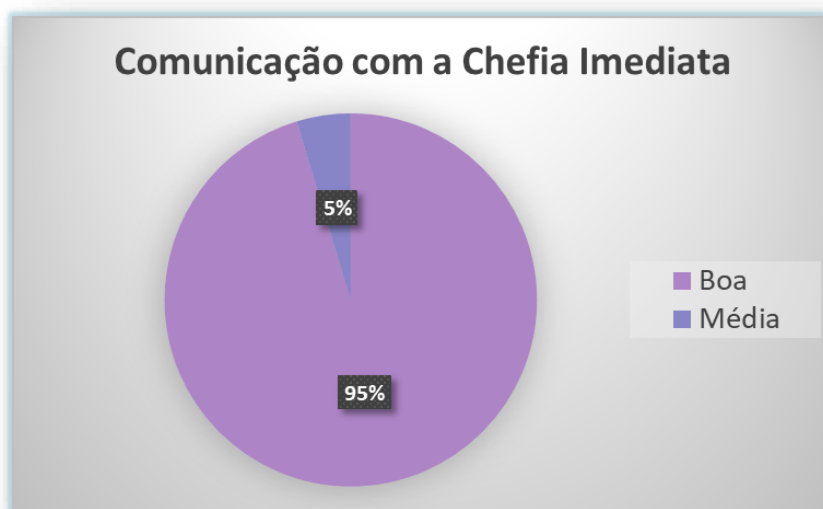
25	Aprimorar a comunicação sobre a atuação dos Procuradores	Assessoria de Comunicação
26	Redução dos expedientes para solicitação de condutas administrativas	Chefes + Softplan
27	Adoção de padronização de pareceres na PPE e na PCA	SPGA + Chefes da área

Todas as medidas acima foram discutidas com o Procurador-Geral, SPGJ, SPGA e Chefes de Setoriais quanto ao encaminhamento e, como dito, constam de uma matriz que identifica os objetivos, estratégias para alcançá-los, responsáveis e estimativa de prazos.

2.3 Eixo 2: Comunicação e Colaboração

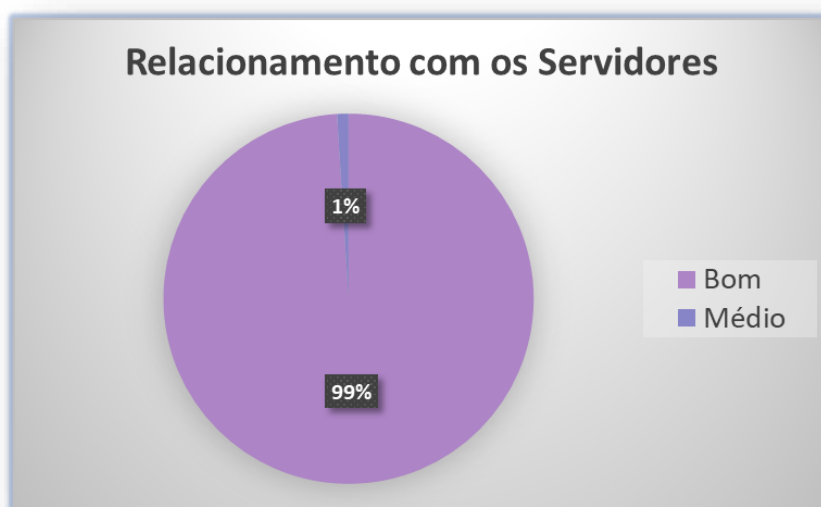
O objetivo em relação a esse eixo foi o seguinte: **Objetivo da CG: diagnóstico sobre a qualidade da comunicação e relação entre Chefias e Chefiados visando o seu aprimoramento.**

O gráfico 8 (G.8) representa o resultado da pergunta **2.1 Como é a comunicação entre você e sua Chefia Imediata?**





O gráfico 9 (G.9) indica o percentual de resposta ao questionamento **2.3 Como é a colaboração entre os Procuradores e outros funcionários? Existem melhorias que poderiam ser feitas?**

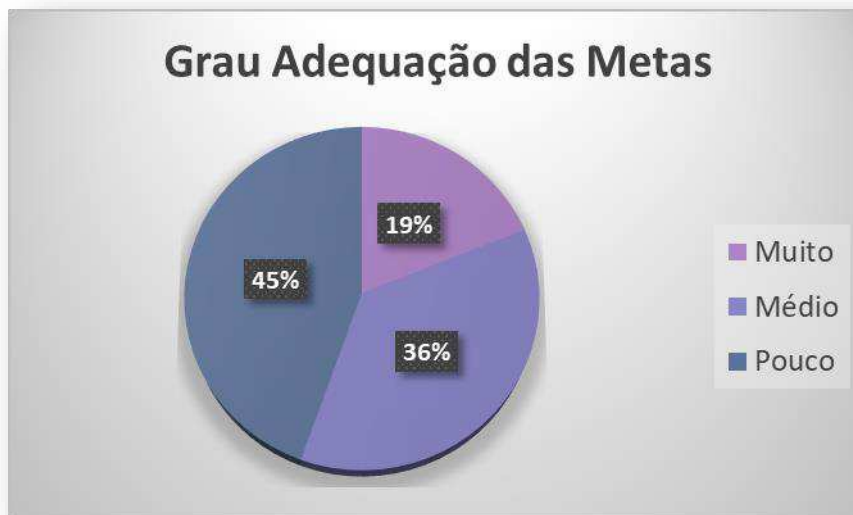


A conclusão à qual se chega é que a comunicação entre Chefia e Chefiados é adequada, assim como o relacionamento com os servidores, não havendo um apontamento para fins de orientação.

2.4 Eixo 3: Sistema de Metas

O eixo 3 teve como objetivo o seguinte: **Objetivo da CG: diagnóstico sobre o PMD para aprimoramento do sistema.**

Em resposta ao questionamento **3.1 Você considera as metas estabelecidas claras e alcançáveis? Por quê?** O diagnóstico aponta os dados consolidados no gráfico 10 (G.10):



O resultado demonstra que, para a maioria dos Procuradores (as), as metas estabelecidas estão pouco adequadas.

Entre nós, o Programa de Metas de Desempenho (PMD) existe desde o ano de 2018. A disciplina do PMD decorre da Portaria Conjunta PGE/CG 003-R/2018. Seu objetivo, conforme dispõe a Portaria, consiste na *“necessidade de incrementar a produtividade no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado e de fomentar a integração dos Procuradores do Estado com as rotinas da respectiva setorial e a participação em atividades específicas”*.

Além disso, o PMD tem a função de caracterizar a jornada de trabalho dos Procuradores (as) nos termos do artigo 46, da Lei Complementar 88/1996:

Art. 46. Os integrantes da carreira de Procurador do Estado sujeitam-se à jornada de trabalho caracterizada pela prestação de serviços relativos a 35 (trinta e cinco) horas semanais, observado o Programa de Metas de Desempenho, sem prejuízo do atendimento às exigências decorrentes do exercício de suas atribuições, concernentes à consultoria administrativa e à representação judicial e extrajudicial da Administração Direta e Indireta do Estado. (Nova redação dada pela LC 997/2022)

Diante dessas informações, observa-se que, por um lado, a PGE já avançou significativamente – inclusive em comparação com outras PGEs - em prever um PMD e



caracterizá-lo como um dos meios para a aferição da jornada de trabalho dos Procuradores e Procuradoras. Por outro lado, é necessário que a PGE aprimore o PMD.

Para isso, como **Orientação 28** propõe-se a revisão do PMD, que deverá ocorrer de forma colaborativa. Esse processo deverá envolver a Corregedoria-Geral, Procuradores e Procuradoras da base, Chefias e GIN.

A revisão do PMD deverá alcançar a Portaria Conjunta PGE/CG 003-R/2018, em especial o sistema de apresentação de formulários. Esse sistema foi destacado em diversas entrevistas como um ponto negativo do Programa. Na avaliação preliminar da Corregedoria-Geral, há uma oportunidade de aprimoramento e automação desse processo, eliminando a necessidade de preenchimento manual do relatório com o auxílio de ferramentas tecnológicas com o BI.

28

Revisão do PMD

CG

Ainda em relação ao eixo 3, a entrevista contemplou o quesito **3.3 Você recebe feedback regular sobre a qualidade do seu desempenho? Esse feedback é útil?**

As respostas ensejaram o gráfico 11 (G.11):





Parte substancial dos entrevistados consideram útil o retorno da Chefia sobre a qualidade do trabalho desempenhado, o que deve ser considerado pelos Chefes na condução da gestão setorial.

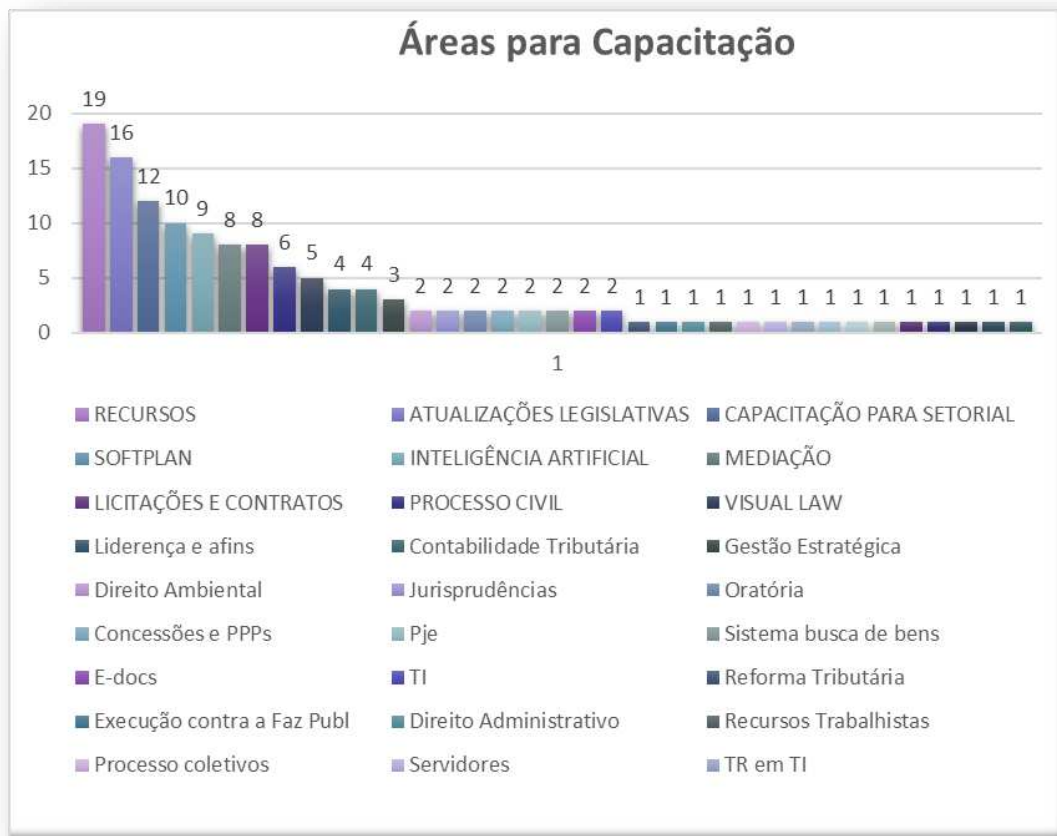
2.5 Eixo 4: Qualificação e Desenvolvimento

O Eixo 4 teve como objetivo: *Objetivo da CG: diagnóstico sobre as necessidades de aperfeiçoamento dos Procuradores, inclusive na dimensão da TI, AI, etc.*

O gráfico 12 (G.12) representa a resposta ao questionamento **4.1 Quais tipos de treinamento você já recebeu desde que entrou na Procuradoria?**, bem como identifica a seguinte informação: **4.2 Você sente que os treinamentos oferecidos são suficientes para o seu desenvolvimento profissional? Por quê?**



Esses dados são indicativos de que os Procuradores (as) desejam ser capacitados. Questionados sobre se **4.3 Existem áreas específicas em que você gostaria de receber mais treinamento ou capacitação?** Os Procuradores listaram os cursos ou treinamentos indicados no gráfico 13 (G.13):

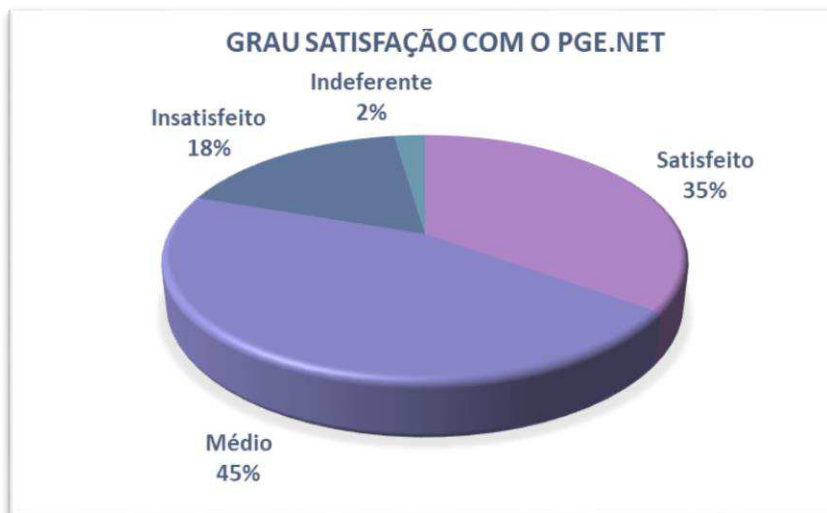


A **Orientação 23** já delineou a necessidade de aprimoramento da capacitação e recomendou a elaboração de um cronograma dos cursos sugeridos.

No entanto, outras informações foram colhidas. Um dos pontos destacado foi a conveniência da capacitação se direcionar não apenas aos temas de interesse geral, mas também se voltar aos interesses de cada Setorial, no formato de reunião técnica.

Um ponto crítico em relação aos treinamentos se verifica na forma de contratação dos cursos, o que também deverá ser objeto de reflexão por parte da gestão da PGE.

Em relação ao PGENet, o gráfico 14 (G.14) demonstra os dados colhidos sobre a pergunta **4.5 Qual o seu grau de satisfação com o Pge.net? Escala de 1-10.**



Entre os apontamentos negativos em relação ao PGENet os Procuradores (as) incluíram a falta de integração com o sistema processual da Justiça Federal e da Justiça do Trabalho. O tempo de ampuheta e o sistema de pesquisa também foram indicados com fatores negativos.

As reflexões sobre o sistema PGENet são estruturais e envolvem parte substancial da atividade da PGE, por esta razão, os debates estão ocorrendo no âmbito do PiGE. As medidas já encaminhadas serão divulgadas pelo Procurador-Geral.

O gráfico 15 (G. 15) representa a resposta ao quesito **4.6 Qual o seu grau de intimidade com a informática no geral. Escala de 1-10.**



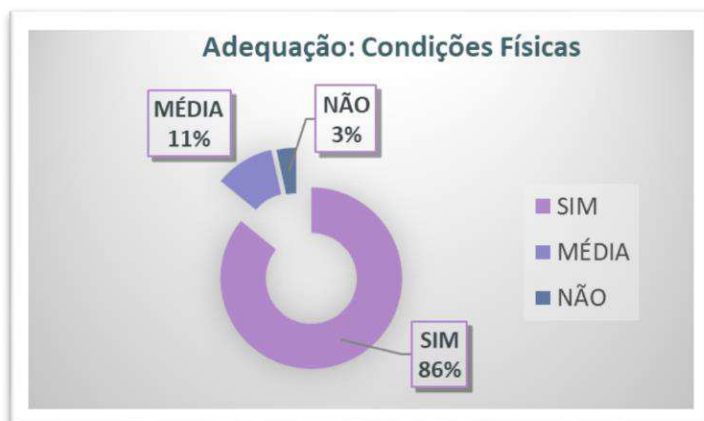


Esse dado reforça a constatação de que os Procuradores (as) necessitam de capacitação em informática.

2.6 Eixo 5: Satisfação e Ambiente do Trabalho

O eixo 5 se voltou para o seguinte objetivo: *Objetivo da CG: diagnóstico sobre satisfação dos Procuradores em relação ao trabalho visando aprimorar uma política de gestão de pessoas no âmbito da PGE.*

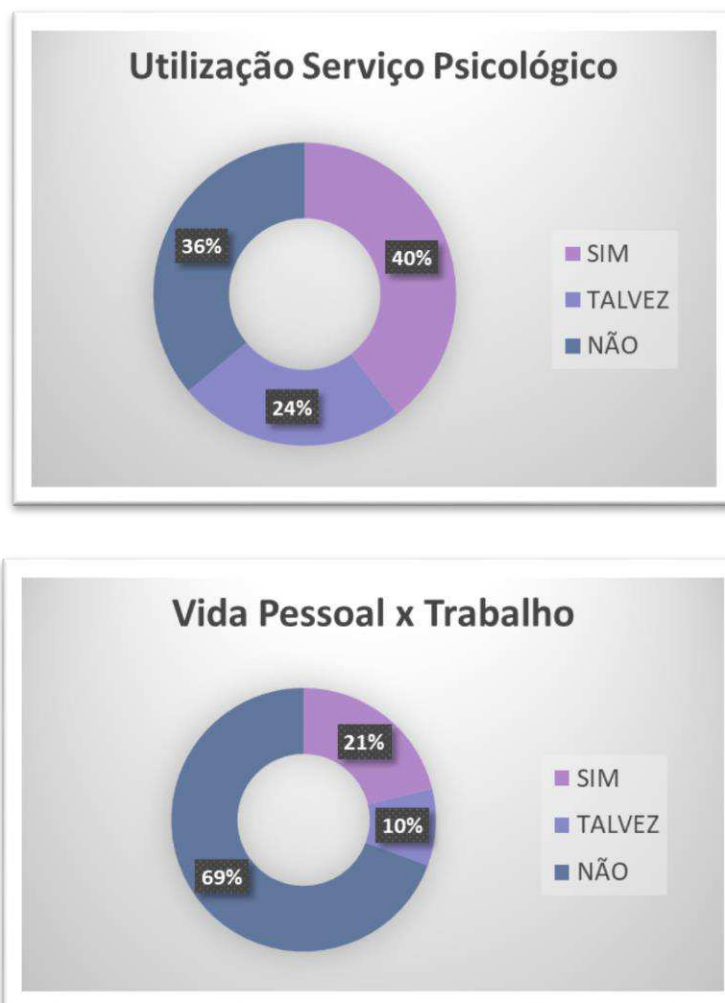
O gráfico 16 (G. 16) identifica o diagnóstico sobre as *perguntas 5.1 Como você avalia sua satisfação geral com o ambiente de trabalho na Procuradoria? 5.3 As condições físicas de trabalho (espaço, recursos, equipamentos) são adequadas para suas necessidades?*





Outros questionamentos dirigidos ao campo da gestão de pessoas referem-se: **5.4 Se houvesse um serviço de acompanhamento psicológico na PGE, você o utilizaria?** **5.6 Existe algo da sua vida pessoal que possa estar comprometendo o desempenho no trabalho (resposta facultativa, claro).**

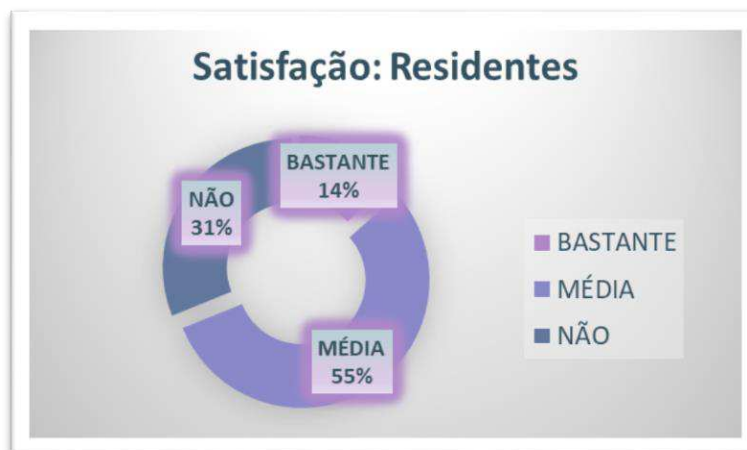
O gráfico 17 (G.17) identifica as respostas.



A percepção geral é de que os Procuradores (as) estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e com as condições físicas da PGE. Em relação ao bem-estar, saúde mental e questões pessoais, os Procuradores (as) que relataram alguma questão desta natureza foram encorajados a buscar auxílio e a reportar possíveis dificuldades à Chefia imediata.



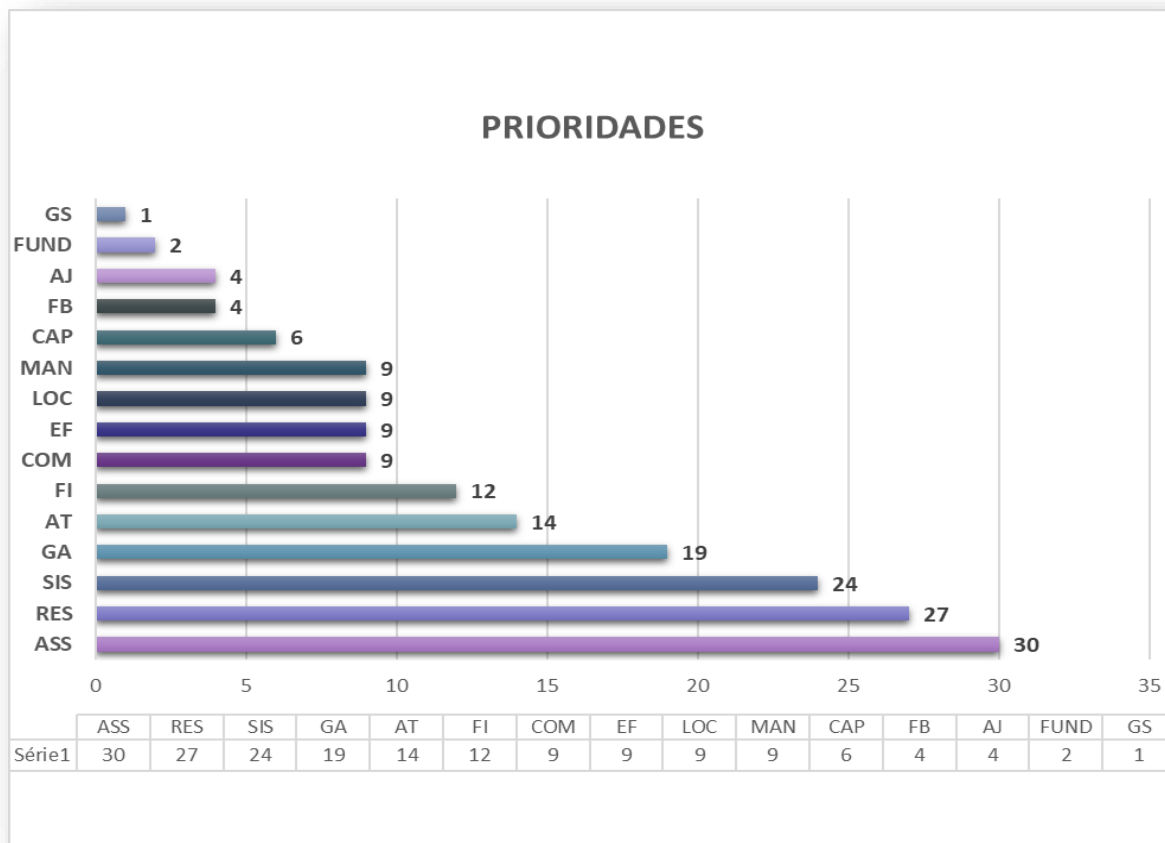
Com relação ao Programa de Residência, os entrevistados responderam sobre o grau de satisfação com o Programa. O gráfico 18 (G.18) identifica as respostas:



Durante o período dedicado às entrevistas, considerando que foi constituída comissão para novo processo seletivo do Programa de Residência, a Corregedoria-Geral se reuniu com o Procurador Érico Carvalho Pimentel, oportunidade na qual foram indicadas as ponderações mais recorrentes em relação ao Programa.

As **Orientações 15, 16 e 17** consolidam as recomendações.

O gráfico 19 (G. 19) apresenta o dado sobre uma pergunta aberta assim formulada: **5.7 Se você pudesse mudar até três coisas na Procuradoria para melhorar o trabalho, quais seriam?**



O gráfico 19 (G.19) precisa ser interpretado conjuntamente com os gráficos 6 e 7 (G. 6 e G.7), pois as respostas foram catalogadas com as mesmas siglas. No entanto, como várias respostas versaram sobre outros critérios, foram adicionadas novas siglas assim identificadas:



Siglas	Descrição
AJ	Atuação jurídica
ASS	Assessoria
AT	Ambiente de Trabalho
CAP	capacitação
COM	Comunicação
EF	Estrutura Física
FB	Fluxos Burocráticos
FI	Fortalecimento Institucional
FUN	FUNCAD
GA	Gestão Administrativa
GS	Gestão de Subsídios
LOC	Localização do procurador
MAN	Manual Jurídico / Adm.
RES	Residência
SIS	Sistema

Entre os temas mais citados e que impactam, na avaliação dos entrevistados, a qualidade do trabalho, desponta a necessidade de contratação de assessores jurídicos para os Procuradores e Procuradoras, a gestão de processos administrativos, a melhoria do Programa de Residência e o aprimoramento dos sistemas e ferramentas tecnológicas.

À exceção da necessidade de contratação de assessores para os Procuradores, os demais temas já foram tratados nas **Orientações** acima listadas.

A contratação de assessores para os Procuradores e Procuradoras suscita diversos fatores de ordem jurídica, política e de gestão do Poder Executivo Estadual alheias à gestão exclusiva da PGE.

Como **Orientação**, uma possível medida para o avanço da sugestão apresentada por 30 (trinta) Procuradores (as) consiste na criação de grupo de trabalho para estudar o tema, mapear situações similares em outros estados, bem como no âmbito do Estado do Espírito Santo e a elaboração de estudo para apresentação ao Procurador-Geral e ulterior avaliação do encaminhamento da questão junto à SEGER.



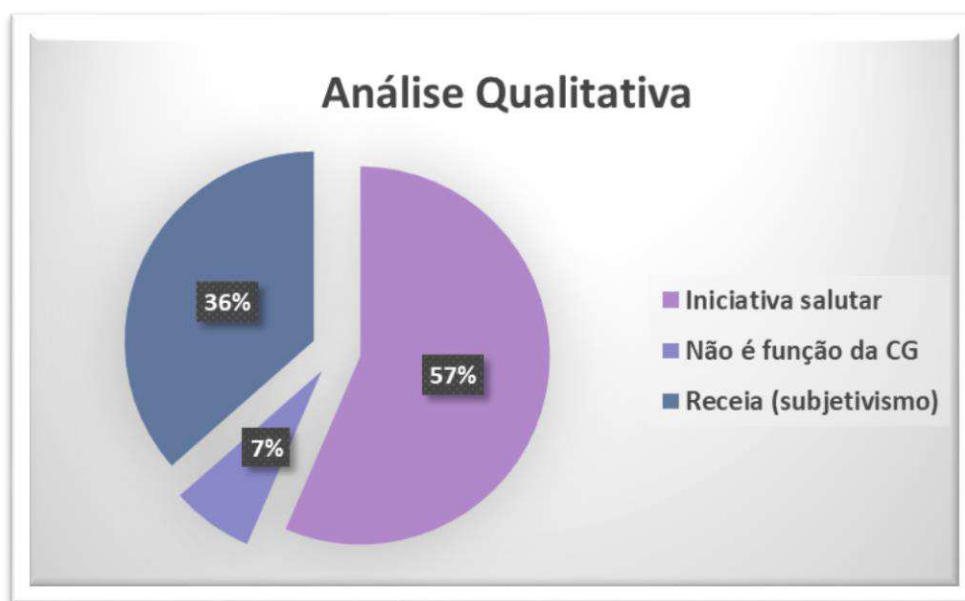
2.7 Perguntas abertas

Além dos cinco eixos acima listados, o diagnóstico abordou dois questionamentos, um deles assim ementado: **6.1 Existe mais alguma coisa que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência na Procuradoria que não foi abordada nas perguntas anteriores?**

A íntegra das respostas foi encaminhada ao Procurador-Geral.

Outro questionamento contornou a seguinte pergunta: **6.2 Qual a sua opinião sobre a corregedoria fazer uma análise qualitativa do trabalho desempenhado pelos colegas?**

O gráfico 20 (G.20) demonstra o resultado obtido:



Durante as entrevistas foi esclarecido que hipotética análise qualitativa, se adotada, deveria respeitar critérios prévios, construídos de forma colaborativa e voltados para prevenção e não ao controle.

Interessante notar que os entrevistados, quando perguntados sobre **3.3 Você recebe feedback regular sobre a qualidade do seu desempenho? Esse feedback é útil?** Responderam de forma expressiva que não recebem, mas esse feedback seria útil. Apenas 7% dos Colegas



entendem que um retorno sobre a qualidade do trabalho não seria útil, conforme demonstra o G.11.

Isso denota, por um lado, o reconhecimento por parte da grande maioria dos Procuradores e Procuradoras da pertinência da avaliação qualitativa do trabalho, mas quando essa possível avaliação for conduzida pela Corregedoria-Geral, 36% receiam de um possível viés de subjetivismo.

Essa percepção, ao que parece, decorre da associação da competência da Corregedoria-Geral apenas para aspectos disciplinares e não, como prevê a Lei Complementar 88/1996, artigo 13, para o aprimoramento dos trabalhos, circunstância que aponta para a necessidade de ações institucionais voltadas à cultura da cooperação e do aprimoramento do trabalho.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados colhidos foram submetidos à discussão com o Procurador-Geral, Subprocuradores-Gerais e Chefes, pois o propósito do diagnóstico passa pela colaboração dos Procuradores e Procuradoras que atuam na base e daqueles que atualmente estão designados para função ou cargo de gestão.

O resultado está consolidado na matriz apresentada abaixo, que constitui a síntese não apenas do diagnóstico, mas das discussões e encaminhamentos promovidos pela gestão da PGE.

Entretanto, para além do resultado e medidas voltadas ao enfrentamento dos fatores negativos do ambiente interno da PGE em relação aos parâmetros selecionados, o diagnóstico autoriza outras conclusões.

A primeira delas, é a de que a PGE precisa trabalhar de forma mais integrada. O trabalho comum às Setoriais é feito de forma diferente em cada uma delas (falta de padronização). Isso se verifica tanto na organização das equipes quanto no uso do PGENet.

Os setores da PGE precisam mapear os seus processos internos e criar manuais que sigam uma determinada padronização. A PCJ pode ser citada como exemplo de boa prática neste quesito.



Em relação ao uso do PGENet, a falta de padronização dificulta ou até mesmo impede a mensuração de dados, a obtenção de estatísticas e resultados de pesquisas, limita a identidade visual e institucional, etc., além de prejudicar a produtividade e gerar gastos desnecessários de tempo e esforço dos Procuradores, Procuradoras e da PGE como um todo.

Adicionalmente, há uma demanda importante pelo uso da inteligência artificial, visual law, entre outras medidas de cunho tecnológico o que implica, por um lado, em investimentos, mas por outro, em padronização dos atos jurídicos dos próprios Procuradores.

Esse caminho, além de decorrer do diagnóstico, constitui uma direção imposta às organizações pela realidade. A PGE precisa dar um passo adiante no sentido de regulamentar a padronização dos pareceres e das peças judiciais.

A padronização não representa uma restrição à individualidade ou à autonomia funcional, que são preservadas no conteúdo das manifestações, prerrogativas inerentes à atuação do advogado público.

Como exemplo, a Advocacia Geral da União (AGU), PGE-SP², PGE-SC³, PGE-PA⁴⁵, PGE-AM⁶ já adotaram a padronização de atos jurídicos e de identidade visual, sem prejuízo às prerrogativas de seus integrantes. Mais recentemente, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) anunciou a padronização das ementas de acórdãos, estipulando as partes integrantes e a forma de veiculação das informações⁷.

Com base nesses fundamentos, a PGE deve iniciar os processos de padronização dos atos jurídicos e da identidade visual. O caminho mais indicado para esse percurso aponta para a padronização dos pareceres em consultas administrativas. Esses pareceres, que serão utilizados por todas as Setoriais responsáveis por sua emissão, servirão como base para testes e para a formulação de um modelo de padronização das peças judiciais.

² file:///C:/Users/LMVIEIRA/Downloads/DOE%20-%20Portaria%20Subg-Cons.%20n.%201-2017%20-%20Regulamenta%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n.%206-2017%20(1).pdf

³

file:///C:/Users/LMVIEIRA/Downloads/Manual%20de%20Padroniza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Atos%20Oficiais%202021%20(4).pdf

⁴ file:///C:/Users/LMVIEIRA/Downloads/manual_consultoria_juridica%20(2).pdf

⁵ file:///C:/Users/LMVIEIRA/Downloads/Manual%20Visual%20Law.pdf

⁶ file:///C:/Users/LMVIEIRA/Downloads/MIV-PGE-AMAPA-CV-VISUAL%20(2).pdf

⁷ <https://www.cnj.jus.br/cnj-lanca-modelo-padrao-para-ementas-a-ser-usado-em-decisoes-judiciais/>



A segunda conclusão se verte à comunicação entre a alta gestão e os Colegas. Ela deve ser aprimorada para propiciar a visão do todo por cada um dos Procuradores, bem como para conferir publicidade aos debates em torno de questões cruciais para o aprimoramento da PGE.

O Procurador-Geral está elaborando um plano de comunicação com o apoio do Assessor de Comunicação. Em colaboração ao plano de comunicação necessário tornar mais acessíveis as informações sobre a atuação da PGE, com relatórios periódicos das nossas atividades, dashboards, etc., e divulgação nos canais de comunicação com a sociedade para estimular o controle social.

Iniciativa similar foi adotada há alguns anos pela SPGA e denominada “Consultoria em números” o que rendeu visibilidade positiva à PCA naquela ocasião.

A terceira conclusão diz respeito ao fortalecimento institucional. Uma medida que pode trazer impacto positivo consiste na cooperação interinstitucional. A ideia contempla o mapeamento de medidas interinstitucionais para melhoria dos trabalhos de cada Setorial e da PGE.

Esse mapeamento consolidaria respostas aos seguintes questionamentos: o que poderia ser feito - na dimensão institucional - para a melhoria dos trabalhos da Setorial ou da PGE? Dentre as medidas, quais seriam as de maior impacto imediato, mediato e de longo prazo?

A partir desse mapeamento, poderiam ser sugeridos ajustes para constituir parcerias, convênios, termos de cooperação, etc., contemplando as medidas apontadas ou, alternativamente, a instituição de fóruns ou comitês que agreguem valor público aos envolvidos.

Um exemplo citado durante as entrevistas consistiu em número expressivo de intimações de uma só vez envolvendo um determinado grupo econômico, fruto, provavelmente, de uma força tarefa do Judiciário para dar o impulso oficial aos processos correlatos. Ocorre que um único Procurador é responsável pelas demandas do grupo econômico, o que ensejou uma súbita sobrecarga de trabalho. Circunstância similares podem ser prevenidas mediante ajustes entre a PGE e o Poder Judiciário para que todos os envolvidos planejem e melhor tratem episódios que, como este, envolvem um trabalho massivo para todos.

Em conclusão, o diagnóstico realizado nos oferece uma visão sobre áreas que podem ser aprimoradas para aumentar a eficiência da atuação da PGE.



Embora muitas percepções e medidas de enfrentamento já tenham sido abordadas anteriormente, como a padronização de atos jurídicos, o fortalecimento institucional e as questões relacionadas ao sistema e a atualização do PMD, este relatório nos permite consolidar e sistematizar essas percepções e ações de forma mais estruturada mediante a catalogação e organização dos dados.

A catalogação e organização dos dados, por sua vez, possibilitaram a discussão por parte do PGE, SPGJ, SPGA e Chefes, bem como a elaboração de orientações. Essas orientações, reunidas em uma matriz no tópico seguinte deste relatório, foram concebidas como um guia flexível e adaptável visando o aprimoramento de alguns processos e práticas.

O objetivo foi favorecer a condução dos trabalhos pelos Procuradores e Procuradoras do Estado, que foram os protagonistas do trabalho realizado.

As medidas, contudo, não são um fim em si mesmas, muito pelo contrário. O planejamento estratégico, este sim, a ser elaborado por experts, terá o potencial de uma inflexão institucional significativa no sentido da uniformidade, eficiência e colaboração.

Para isso, a PGE precisa contar com o comprometimento e a colaboração de todos. Diante do evidente engajamento durante os trabalhos realizados nos últimos dois meses, a Gestão da PGE está confiante nisso.

Agradecemos antecipadamente aos Colegas pelo esforço e dedicação nesse processo de transformação, que sempre esteve em curso na PGE-ES, ao longo de seus 81 anos, pelas mãos de muitos Colegas, e que agora ganha novos contornos com o PiGE.

4. CONCLUSÕES

Conclusivamente, apresenta-se a seguinte matriz:



Estado do Espírito Santo
Procuradoria-Geral do Estado
- CORREGEDORIA-GERAL -

Página 35 de 36

nº.	Objetivos	Responsável
1	Disciplina de férias de Procurador	Chefes + CG
2	Disciplina de novos critérios de localização	Conselho + CG
3	Aprimorar a gestão dos ofícios/subsídios evitando que os subsídios sejam intempestivos, insuficientes ou inadequados).	PGE + SPGs + Chefes + CG
4	Divulgar o equilíbrio de trabalho entre os núcleos da mesma setorial	CG + Chefes
5	Criar um protocolo de atuação com as melhores estratégias para distribuição e acompanhamento de processos complexos.	SPGJ + Chefes
6	Criar um fluxo de acompanhamento para o EES no polo ativo ou, se existente, conferir transparência	SPGJ + Chefes
7	Aumento e treinamento do número de estagiários (nível superior)	CG + Chefes + GG
8	Melhoria da biblioteca (livros, divulgação do funcionamento, criação de novos fluxos para solicitação de livros, dentre outros)	CEI
9	Aprimorar o cadastro de processos	CG + GIN + Procurador + Setorial
10	Aprimorar o lançamento de pendências	CHEFES + GIN
11	Melhoria do suporte do Pge.net	GIN
12	Adoção de jurimetria e de inteligência artificial	CG + GIN
13	Elaboração de manuais versando sobre funcionamento da setorial e sobre as orientações judiciais	Chefes
14	Padronizar a forma de extinção de pendências por aplicação de CI/OI/Resolução	CG
15	Aprimorar a comunicação sobre desligamentos, substituições, aulas, cursos dos residentes	ESPGE
16	Aprimorar o processo seletivo e reduzir o intervalo entre as substituições	ESPGE
17	Previsão de produtividade mínima (inclui um sistema de metas para a residência), bem de envio mínimo de pendências pelo supervisor	ESPGE
18	Prevenção de demandas de saúde e envolvimento da CPRACES	PGE + SPGJ + Chefe PSA e CPRACES
19	Revisão da resolução que versa sobre dispensas recursais	SPGJ + Conselho
20	Melhoria da comunicação dos fluxos - atividades das setoriais	Chefes
21	Melhoria do auditório	PGE + GG
22	Alteração resolução: possibilitar capacitação aos Procuradores na iminência de se aposentar	CG + Conselho
23	Aprimorar capacitação (cronograma de cursos)	CEI
24	Aprimorar comunicação sobre as decisões da Gestão e do Conselho	Assessoria Comunicação
25	Aprimorar a comunicação sobre a atuação dos Procuradores	Assessoria Comunicação
26	Redução dos expedientes para solicitação de condutas administrativas	Chefes + Softplan
27	Adoção de padronização de pareceres na PPE e na PCA	SPGA + Chefes da área
28	Revisão do PMD	CG
29	Estudo para analisar a viabilidade jurídica de contratação de assessores para Procuradores	Grupo de Trabalho



Estado do Espírito Santo
Procuradoria-Geral do Estado
- CORREGEDORIA-GERAL -

Página 36 de 36

Vitória (ES), 03 de setembro de 2024

LUCIANA MERÇON VIEIRA
Corregedora-Geral

LIANA MOTA PASSOS PREZOTTI
Procuradora auxiliar da Corregedoria