



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo

— 2025 — 2033 —

Grupo Gestor

Iuri Carlyle do Amaral Almeida Madruga

Procurador-Geral do Estado

Membro do Comitê de Gestão e Inovação – CIGE

Lívio Oliveira Ramalho

Subprocurador-Geral do Estado para Assuntos Jurídicos

Membro do Comitê de Gestão e Inovação – CIGE

Maira Campana Souto Gama

Subprocurador-Geral do Estado para Assuntos Administrativos

Membro do Comitê de Gestão e Inovação – CIGE

Luciana Merçon Vieira

Corregedora-Geral

Membro do Comitê de Gestão e Inovação – CIGE

Rodrigo Francisco de Paula

Procurador chefe Centro de Estudos e Informações Jurídicas - CEI

Membro do Comitê de Gestão e Inovação – CIGE

Carolina Bonadiman Esteves

Procuradora do Estado

Membro do Comitê de Gestão e Inovação – CIGE

Grupo de Desenvolvimento

Claudio Penedo Madureira

Procurador-chefe

PPetro – Procuradoria de Petróleo, Mineração e outros Recursos Naturais

Kamila Dela Fuente Freire Bustamante

Procuradora-chefe

Gerência-Geral

Alexandre Nogueira Alves

Procurador-chefe

ESPGE – Escola Superior da Procuradoria-Geral do Estado

Rafael Santos de Almeida

Procurador-chefe

CPRACES – Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos

Edmundo Oswaldo Sandoval Espindula

Procurador-chefe

PTR – Procuradoria Trabalhista

André Luís Garoni de Oliveira

Procurador-chefe

PCF – Procuradoria do Estado na Capital Federal

Aline Hardman Dantas

Procuradora-chefe

PEP – Procuradoria de Execuções e Precatórios

Daniel Mazzoni

Procurador-chefe

PCJ – Procuradoria do Contencioso Judicial

Eliézer Lins Sant'Anna

Procurador-chefe

PFI – Procuradoria Fiscal

Elaine Pereira da Silva

Procuradora-chefe

PSA – Procuradoria de Saúde

Péricles Ferreira de Almeida

Procurador-chefe

PPE – Procuradoria de Projetos Estratégicos

Mariana Cabas e Biccias Braga

Procuradora-chefe

PCA – Procuradoria de Consultoria Administrativa

Guilherme Rabbi Bortolini

Procurador-chefe

Autarquia localizada no Detran

Leonardo Fernando Autran Gonçalves Uytdenbroek

Procurador-chefe

Autarquia localizada no lema

Paulo Sérgio de Souza

Unidade de Inovação e Gestão Estratégica – UNIGE

Thais Cordeiro Mantovanelli

Unidade de Inovação e Gestão Estratégica – UNIGE

Rômulo de Alcântara Geraldi

Unidade de Inovação e Gestão Estratégica – UNIGE

Francine Kampff Pimentel



Apresentação

É com grande honra que apresentamos o novo marco orientador da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo. Este material consolida os resultados de um processo robusto, técnico e amplamente participativo, desenvolvido em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), com o propósito de projetar a instituição para novos patamares de excelência, inovação e relevância jurídica ao longo da próxima década.

O plano reafirma a identidade institucional da PGE/ES a partir de pilares fundamentais que orientam suas ações, destacando-se a missão de exercer a representação judicial e extrajudicial, bem como a consultoria jurídica do Estado, assegurando a segurança jurídica, a proteção do patrimônio público e a viabilização de políticas públicas em benefício da sociedade; a visão de ser a inteligência jurídica do Espírito Santo, atuando de forma cooperativa, consensual e inovadora, com foco na promoção do bem-estar social; e os valores que sustentam essa atuação: Colaboração, Eficiência, Legalidade, Ética, Proatividade, Humanização, Interesse Público, Inovação, Inclusão e Equidade.

A estratégia institucional foi estruturada com base na metodologia do Balan-

ced Scorecard (BSC), organizada em cinco perspectivas essenciais para a geração de valor público: Resultados, Processos Internos, Pessoas, Inovação e Transformação Digital e Governança.

Mais do que um plano estático, este documento constitui um instrumento vivo de gestão. Para assegurar sua efetiva implementação, foram instituídos mecanismos de monitoramento contínuo, com destaque para o Acordo de Resultados, por meio do qual são pactuadas metas e indicadores com as equipes, atribuindo-se 60% da avaliação ao alcance dos objetivos institucionais e 40% à entrega dos projetos estratégicos.

O Planejamento Estratégico encontra-se em plena convergência com as diretrizes do Governo do Estado, especialmente os planos ES 2030 e ES 500, bem como com a Agenda 2030 das Nações Unidas, com prioridade ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Este material representa, portanto, um compromisso coletivo de toda a PGE/ES com o futuro, orientado ao enfrentamento dos desafios jurídicos, tecnológicos e sociais emergentes, ao fortalecimento do Estado de Direito e à honradez da confiança depositada pela sociedade capixaba.



Declaração da Alta Direção

É com grande honra que apresentamos o Planejamento Estratégico da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES) para o período de 2025 a 2033. Este documento representa um marco na trajetória da instituição e reafirma nosso compromisso permanente com a excelência, a inovação e a defesa intransigente do interesse público. Ele traduz, em metas e diretrizes claras, a missão de assegurar a segurança jurídica e contribuir para a boa governança do Estado, sempre em benefício da sociedade capixaba.

A construção deste planejamento foi fruto de um processo amplamente participativo, que reuniu a experiência, o conhecimento técnico e a visão estratégica de nossos procuradores e servidores, somados às contribuições valiosas de parceiros e partes interessadas, internas e externas. Essa união de perspectivas permitiu delinear um plano sólido, realista e, ao mesmo tempo, desafiador, capaz de projetar a PGE/ES para novos patamares de desempenho institucional.

Mais que um documento formal, este Planejamento Estratégico é um instrumento

vivo, concebido para orientar nossas ações de forma dinâmica e adaptável às mudanças políticas, sociais, jurídicas e tecnológicas que marcarão a próxima década. Ele expressa a busca contínua pela modernização, pela eficiência e pela entrega de resultados concretos, preservando sempre os princípios da ética, da transparência e do respeito ao cidadão.

Ao estabelecer objetivos estratégicos, metas e indicadores, reafirmamos nossa visão de futuro: ser uma PGE/ES cada vez mais integrada, inovadora e orientada a resultados, fortalecendo a capacidade de atuação jurídica do Estado, promovendo a sustentabilidade e valorizando o desenvolvimento humano de nossos integrantes. Este plano é, portanto, um compromisso coletivo de fazer mais e melhor, com planejamento, foco e responsabilidade.

Estamos certos de que a jornada que se inicia exigirá empenho, cooperação e determinação de todos que integram e se relacionam com a Procuradoria-Geral do Estado. Com o olhar voltado para o futuro, mas com os pés firmes no presente, seguimos determinados a consolidar uma instituição forte, moderna e preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da próxima década, honrando a confiança e o papel que nos foi confiado pela sociedade capixaba.

Sumário

Grupo Gestor	2
Grupo de Desenvolvimento	3
Apresentação	4
Declaração da Alta Direção	5
Sumário	6
1. Introdução e contextualização	7
2. Metodologia de construção do plano	9
3. Governança implementada no projeto	10
3.1 Grupo gestor	10
3.2 Grupo de desenvolvimento	10
4. Etapas para construção do Planejamento Estratégico	11
5. Escuta ativa e diagnóstico	12
5.1 Análise dos contextos e externo e interno	12
5.2 Matriz SWOT	13
5.3 Desafios de alinhamento estratégico	13
5.4 Recomendações para melhoria	14
6. Geração da visão de futuro, missão e valores	14
6.1 Missão	15
6.2 Visão	15
6.3 Valores	15
7. Tradução da visão na estratégia	16
7.1 Identidade organizacional	16
7.2 Cadeia de valor	17
7.3 ODS	18
7.4 Objetivos estratégicos	19
7.4.1 Perspectiva resultados	19
7.4.1 Perspectiva Resultados	19
7.4.2 Perspectiva processos internos	20
7.4.3 Perspectiva pessoas	20
7.4.4 Perspectiva da inovação e transformação digital	21
7.4.5 Perspectiva da governança	22
7.5 Indicadores	22
7.6 Portfólio de projetos estratégicos	23
7.6.1 Projeto: Acordo Legal	24
7.6.2 Projeto: PGE Ágil	25
7.6.3 Projeto: Recupera+	25
7.6.4 Projeto: Execução Ótima	25
7.6.5 Projeto: Concilia PGE	26
7.6.6 Projeto: Radar PGE	26
7.6.7 Projeto: Monitor Estratégico	27
7.6.8 Projeto: Monitor Estratégico Administrativo	27
7.6.9 Projeto: PMD PGE	28
7.6.10 Projeto: Uniformiza PGE	29
7.6.11 Projeto: Comunicação	29
7.6.12 Projeto: SaberES	30
7.6.13 Projeto: PGE Bem Viver	31
7.6.14 Projeto: Trilha PGE	31
7.6.15 Projeto: PGE Acessível	32
7.6.16 Projeto: Conecta+Seguro	33
7.6.17 Projeto: PGE UP	33
7.6.18 Projeto: PGE UP	34
7.6.19 Projeto: Governança em Ação	34
7.7 Processo de Solicitação de Mudanças em Projetos Estratégicos	35
8. Matriz de Contribuição	37
9. Acordo de resultados	38
10. Monitoramento	39
11. Atualização, revisão e aprimoramento contínuo do Planejamento Estratégico	41
12. Considerações finais	41
13. Registros fotográficos do processo de construção do PEI	42

1. Introdução e contextualização

No contexto do fortalecimento institucional e da modernização da gestão pública, a Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES) instituiu o Programa de Inovação e Gestão Estratégica (PiGE), com o propósito de fomentar práticas inovadoras, aprimorar os processos de trabalho e consolidar um modelo de gestão estratégica integrado, alinhado às diretrizes governamentais e às demandas contemporâneas da Administração Pública.

O PiGE foi concebido como instrumento estruturante para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à estratégia, à inovação e à gestão por resultados, visando ampliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações institucionais da PGE/ES, bem como elevar a qualidade dos serviços prestados à sociedade capixaba.

Como parte da governança do Programa, foi criada a Unidade de Inovação e Gestão Estratégica (UNIGE), responsável por prestar apoio técnico à alta administração e às unidades organizacionais da PGE/ES na implementação do planejamento estratégico, no acompanhamento de indicadores, na gestão de projetos estratégicos e na disseminação de metodologias e boas práticas de gestão. A UNIGE atua como instância executora e articuladora das iniciativas estratégicas, promovendo integração, padronização e alinhamento institucional.

No âmbito da estrutura do PiGE, também foi instituído o Comitê de Inovação e Gestão Estratégica (CiGE), com a finalidade de orientar, acompanhar e deliberar sobre as diretrizes estratégicas, assegurando o alinhamento das ações do Programa às prioridades institucionais e ao planejamento de longo prazo da PGE/ES.

Com vistas a assegurar rigor metodológico, visão sistêmica e aderência às melhores práticas de gestão estratégica, a PGE/ES, como ação inicial do processo de planejamento, buscou apoio técnico especializado por meio de contratação externa. Esse apoio teve por finalidade subsidiar a construção, a implementação e o monitoramento do Plano Estratégico Institucional, contribuindo para a definição de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estruturantes.

Nesse contexto, o PiGE, o CiGE, a UNIGE e a parceria externa, constituíram os pilares do modelo de governança e gestão estratégica da PGE/ES, sustentando a implementação do Planejamento Estratégico 2025–2033 e reforçando o compromisso institucional com a inovação, a excelência na gestão pública e a entrega de valor à sociedade.

Atenta às crescentes demandas institucionais e à complexidade do cenário contemporâneo, a Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo iniciou a elaboração de um novo planejamento estratégico de longo prazo. O último ciclo estratégico havia sido concluído em 2017, seguido de uma tentativa de atualização em 2019 que não se consolidou de forma efetiva. Diante desse cenário e da necessidade de uma visão renovada de futuro, a PGE/ES propôs-se a enfrentar desafios relevantes, como a adaptação às transformações tecnológicas, os impactos da reforma tributária e o aumento da judicialização, entre outros fatores estruturantes.

Para viabilizar essa iniciativa, a PGE/ES firmou contrato com a Fundação Dom Cabral (FDC) para a elaboração e implementação do seu Planejamento Estratégico. A assinatura do instrumento ocorreu durante evento que reuniu representantes da FDC, o Secretário de Estado de Economia e Planejamento e outras autoridades, ocasião que marcou o lançamento oficial do Plano Estratégico da Procuradoria-Geral do Estado.

A proposta do Planejamento Estratégico é consolidar-se como prioridade na gestão da PGE/ES, superando a lógica de um documento meramente formal e assumindo, de maneira efetiva, o papel de instrumento orientador das decisões e das ações institucionais. A iniciativa está alinhada às diretrizes da política do Governo do Estado, conforme ressaltado pelo Governador José Renato Casagrande: "Quem planeja tem futuro; quem não planeja tem destino. Por isso, a PGE/ES quer trabalhar para aprimorar, cada vez mais, as entregas à sociedade capixaba."

Nesse sentido, a PGE/ES solicitou à Fundação Dom Cabral proposta técnica para o apoio à elaboração do Planejamento Estratégico e à revisão da estrutura organizacional do órgão. O projeto tem como objetivo estabelecer uma visão de longo prazo, a partir de um diagnóstico institucional aprofundado, bem como definir metas, indicadores e fluxos que possibilitem o acompanhamento sistemático da execução do plano.

A iniciativa insere-se no âmbito do Programa de Inovação e Gestão Estratégica (PiGE), instituído pela Portaria PGE nº 049-S, de maio do corrente ano, cujo propósito é promover a modernização institucional por meio de um modelo de governança conduzido pelo Comitê de Inovação e Gestão Estratégica.

O processo de planejamento estratégico adotado buscou envolver os principais stakeholders da PGE/ES, por meio de uma metodologia dinâmica, orientada pelos princípios da transparência, da inclusão e da tomada de decisões coletivas, com foco na ideação, no engajamento e na efetiva execução das ações estratégicas.

Esse modelo reconhece a existência de paradoxos inerentes ao próprio processo de planejamento, dentre os quais se destacam:

- **Paradoxo do Processo:** contempla múltiplas fontes de informação e conhecimento, ao mesmo tempo em que enfrenta demandas concorrentes por recursos limitados entre as diferentes áreas da instituição.
- **Paradoxo do Comprometimento:** possibilita a negociação e a mediação de valores e interesses diversos, porém pode reforçar desigualdades de participação entre os segmentos, favorecendo aqueles com maior disponibilidade, conhecimento ou capacidade de mobilização de recursos.

O novo Planejamento Estratégico está diretamente alinhado às estratégias governamentais do Estado do Espírito Santo, em especial aos planos ES2030 e ES500, e reafirma o compromisso da PGE-ES com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. Nesse contexto, destacam-se, de forma



especial, o ODS 16, que trata da promoção da paz, da justiça e de instituições eficazes, e o ODS 17, voltado ao fortalecimento das parcerias e dos meios de implementação.

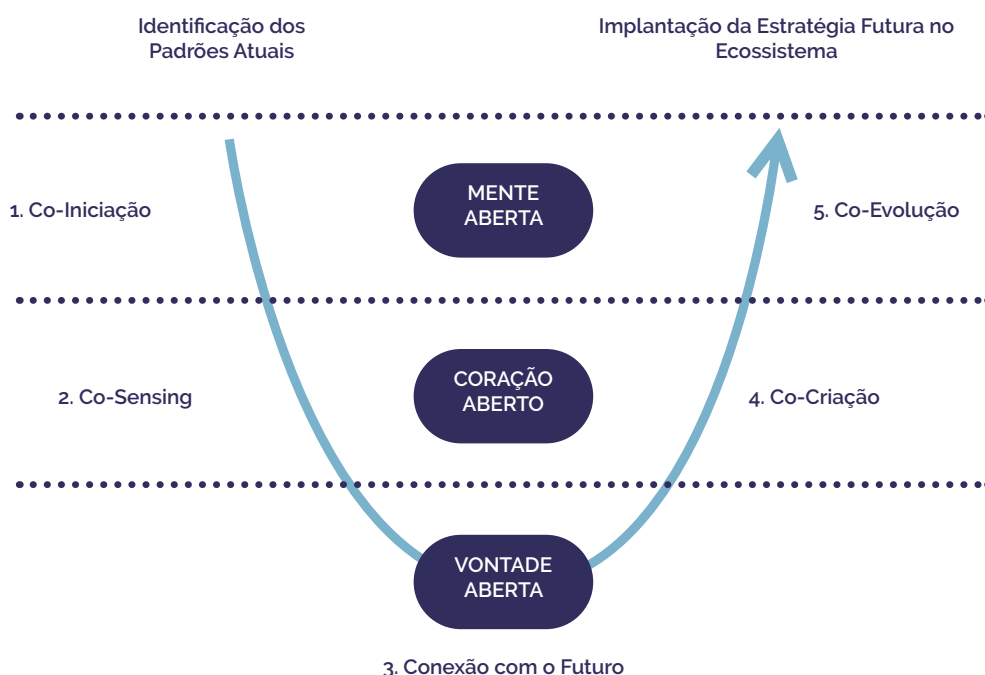
2. Metodologia de construção do plano

A construção do Planejamento Estratégico da PGE-ES foi um processo robusto e multifacetado, conduzido em parceria com a fundação contratada. A metodologia adotada foi intrinsecamente participativa e cocriativa, garantindo que o plano refletisse as perspectivas de toda a comunidade da PGE-ES e seus stakeholders.

A metodologia do Balanced Scorecard (BSC) foi adotada como referência para a construção e a implementação do Planejamento Estratégico, por permitir a tradução da estratégia institucional em objetivos claros, mensuráveis e inter-relacionados. Por meio do BSC, a PGE-ES estruturou sua estratégia de forma equilibrada, considerando múltiplas perspectivas de desempenho, o que possibilita o alinhamento entre visão, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas, além de favorecer o monitoramento contínuo dos resultados e o fortalecimento de uma gestão orientada à geração de valor público.

A abordagem metodológica adotada envolveu um processo de reflexão e formulação estratégica fundamentado na lógica do Future-Back Thinking (pensamento orientado para o futuro), caracterizada por uma visão criativa, sistêmica e transformadora, aberta a novos paradigmas e construída de forma colaborativa.

Adicionalmente, o processo foi conduzido de maneira participativa, com base nos pressupostos da Teoria U, estruturando-se em etapas que estimularam a escuta ativa, a construção coletiva de sentidos e a convergência para decisões estratégicas alinhadas ao futuro desejado para a instituição.





- 1. Co-Iniciação:** Identificação do ecossistema atual, stakeholders e suas intenções para o futuro.
- 2. Co-Sensing:** Identificação das conexões envolvidas nas transformações previstas e necessárias.
- 3. Conexão com o Futuro:** Identificação dos recursos e conhecimentos existentes na organização.
- 4. Co-Criação:** Formulação da estratégia e definição dos projetos e metas que conduzirão ao futuro.
- 5. Co-Evolução:** Desdobramento da estratégia no ecossistema e do modelo de Governança.

3. Governança implementada no projeto

Para a execução do projeto, a co-construção entre a FDC e a PGE-ES constituiu-se como um fator central de sucesso. Nesse contexto, foi estruturado e implementado um modelo de governança específico, destinado a assegurar alinhamento estratégico, coordenação das atividades e efetiva participação institucional ao longo de todas as etapas do trabalho.

3.1 Grupo gestor

Composto pela equipe da Fundação Dom Cabral, que atuou como facilitadora metodológica do processo, incluindo o gerente do projeto e o(a) professor(a) coordenador(a), e por representantes da alta gestão da PGE-ES, o grupo contou com a participação do Procurador-Geral do Estado, do Subprocurador-Geral do Estado para Assuntos Jurídicos, do Subprocuradora-Geral do Estado para Assuntos Administrativos, da Corregedora-Geral, do Procurador-Chefe do Centro de Estudos e de um(a) Procurador(a) da Base.

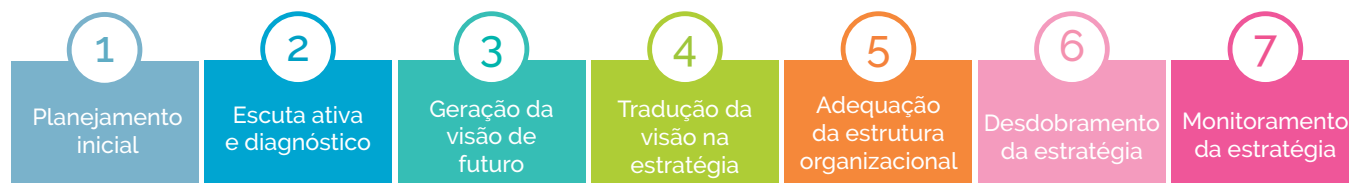
Esse colegiado reuniu-se em encontros e oficinas específicas com a finalidade de deliberar sobre questões estratégicas, validar as entregas intermediárias e assegurar que o desenvolvimento do projeto permanecesse alinhado às expectativas institucionais e às premissas previamente estabelecidas, com forte protagonismo da alta gestão da PGE-ES e suporte técnico-metodológico da Fundação Dom Cabral.

3.2 Grupo de desenvolvimento

Composto pelas lideranças da PGE-ES, incluindo Procuradores(as), servidores(as) chefes de setoriais, gerentes e integrantes das Assessorias Especiais, o grupo reuniu gestores e técnicos das áreas diretamente envolvidas, integrando suas experiências e conhecimentos institucionais ao desenvolvimento do projeto. Coube a esse coletivo a participação ativa nas reuniões e oficinas de discussão e construção dos produtos previstos, contando com o suporte técnico e a facilitação metodológica da Fundação Dom Cabral ao longo de todo o processo.



4. Etapas para construção do Planejamento Estratégico



O processo de elaboração da estratégia teve início com uma etapa de planejamento e customização, cujo objetivo foi definir o escopo, a metodologia e o modelo de gestão do projeto, bem como alinhar conceitos relacionados à estratégia, à gestão orientada para resultados e ao papel da liderança institucional. Para esse fim, realizou-se uma reunião presencial com o Grupo Gestor, na qual foram promovidos o alinhamento de expectativas e a validação da metodologia, do escopo, do cronograma e dos stakeholders envolvidos. Na ocasião, também foram levantados, compartilhados e analisados materiais, documentos e dados relevantes, que subsidiaram o desenvolvimento das etapas subsequentes do trabalho.

Em seguida, a etapa de escuta ativa e diagnóstico aprofundou o entendimento do contexto da PGE-ES e dos direcionadores do projeto. Com base na análise e consolidação de documentos e dados, como elementos estratégicos vigentes e planos do Governo do Estado (ES2030 e ES500), e em diversas entrevistas com grupos focais e públicos estratégicos, foram captados desafios, anseios, limitações e potencialidades da instituição.

A terceira etapa, de geração da visão de futuro, promoveu o debate sobre o contexto atual e as perspectivas para a PGE-ES, com o apoio e a contribuição de especialistas. Um workshop presencial foi realizado para o exercício de foresight (olhar tendências, riscos e oportunidades futuras para orientar decisões presentes) e definição da identidade da instituição, seguido por uma reunião com o Grupo Gestor para validação dos resultados e a entrega da Visão de Futuro.

Na etapa seguinte, de tradução da visão na estratégia, buscou-se mapear os contextos externo e interno. A partir da escuta, do diagnóstico e da visão de futuro, foram definidos os objetivos, indicadores e metas para os três horizontes estratégicos (H1, H2 e H3), bem como as iniciativas estratégicas (H1). Para isso, foi aplicado um survey virtual com todos os colaboradores da PGE-ES sobre o contexto interno e realizados workshops para alinhamento da visão com os ODS das Nações Unidas, elaboração da Matriz SWOT, desenvolvimento do mapa estratégico, validação das metas institucionais e modelagem de projetos. Ao final, foram entregues a matriz SWOT, o Mapa Estratégico e o Portfólio de Projetos Estratégicos.

Posteriormente, a etapa de adequação da estrutura teve como objetivo definir uma nova proposta de estrutura organizacional da PGE-ES, alinhada à estratégia estabelecida. Foram analisados materiais e documentos de todas as áreas da procuradoria, elaborada a cadeia de valor de cada uma e identificadas potenciais sobreposição de competências. O resultado

foi uma nova proposta de estrutura, organograma, nomenclatura de cargos comissionados, macro atribuições, minuta de norma jurídica e uma sugestão de plano de implementação.

A etapa de desdobramento da estratégia teve como objetivo o processo de co-evolução, visando identificar a contribuição das diversas áreas para a estratégia institucional. Por meio de workshops presenciais, elaborou-se a Matriz de Contribuição, que detalha a inter-relação entre objetivos e áreas. Encontros adicionais culminaram na elaboração, validação e formalização do Acordo de Resultados, finalizado com um evento presencial de encerramento e assinatura do documento.

Por fim, a etapa de monitoramento da estratégia buscou definir o modelo de governança e o acompanhamento da execução da estratégia, transferir a metodologia para a equipe responsável e apoiar as primeiras reuniões. Foram planejados encontros para definição do modelo de governança, monitoramento e gestão da estratégia, além da capacitação da equipe, culminando na entrega de uma apresentação detalhada do modelo de monitoramento, incluindo templates e fluxos para suportar a gestão estratégica.

5. Escuta ativa e diagnóstico

O planejamento estratégico desempenha um papel central no fortalecimento institucional, fornecendo uma estrutura sólida para o cumprimento de sua missão. Por meio da adoção dialética de boas práticas, como a definição clara de objetivos, o monitoramento de indicadores e a inclusão de stakeholders no processo, será possível aprimorar a capacidade da PGE de atender às demandas da sociedade com maior eficiência e qualidade.

A documentação e a disseminação das melhores práticas, como as identificadas nesta etapa, contribuíram para a criação de um ciclo virtuoso de aprendizado institucional, permitindo aprendizado e desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes.

A promoção de uma cultura de planejamento e gestão baseada em resultados fortalece a credibilidade da procuradoria junto à sociedade, ao demonstrar compromisso com a transparência e a responsabilidade pública. Em um cenário de demandas crescentes e recursos limitados, o planejamento estratégico será uma ferramenta imprescindível para equilibrar essas variáveis, assegurando a continuidade e a sustentabilidade das atividades institucionais.

A consolidação de um planejamento estratégico eficaz requer investimento em capacitação, inovação e governança. Esses elementos são a base para que a PGE/ES possa não apenas responder aos desafios atuais, mas também se antecipar às demandas futuras, reafirmando seu papel como agentes de transformação social e fortalecimento do Estado de Direito.

5.1 Análise dos contextos e externo e interno

Em uma análise estratégica abrangente da Procuradoria-Geral do Estado, a matriz SWOT sintetiza e identifica suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



Ela reflete o contexto atual da instituição, destacando pontos fortes como a qualidade técnica do corpo de procuradores, programas inovadores de residência jurídica e equidade de gênero, além de uma infraestrutura de apoio consolidada. Ao mesmo tempo, evidencia desafios internos, como resistência a mudanças tecnológicas, comunicação inadequada e dificuldades na contratação de residentes, assim como questões externas, incluindo a rapidez das mudanças no ambiente tributário, riscos da transição para novos sistemas e a cultura do litígio. Essa análise orienta a definição de estratégias para potencializar os ativos da PGE e mitigar vulnerabilidades, alinhando-se às demandas do ambiente institucional e do Estado.

5.2 Matriz SWOT

MATRIZ SWOT	
OPORTUNIDADES: • Avanço tecnológico. • O Estado tem processo de planejamento estratégico de longo prazo institucionalizado. • Situação financeira equilibrada. • Continuidade administrativa.	AMEAÇAS: • Rapidez das mudanças. • Riscos de transição para o novo sistema tributário. • cultura do litígio.
OPORTUNIDADES: • Qualidade do corpo técnico. • Reputação institucional. • Diagnóstico realizado pela Corregedoria que teve alto grau de participação do quadro de procuradores. • Marco zero (redistribuição das vagas entre as setoriais realizado a cada dois anos). • O programa de Residência Jurídica (PGE ES foi uma das pioneiras). • Programa de equidade de gênero. • Boa infra de apoio ao procurador, apoio integral ao desenvolvimento dos procuradores. • Fundo próprio. • Programa residência, como a residência médica (ciclo 2 anos). Os participantes t-em aulas e práticas e acompanham os procuradores. Recebem um título pós-graduado em políticas públicas. • Desafio de acompanhar o impacto dos trabalhos dos residentes.	OPORTUNIDADES: • Risco de resistência às mudanças tecnológicas. • Pouco conhecida pela sociedade. • Comunicação interna inadequada. • RH cartorial. • DFT na área meio. • Programa de metas não alinhado aos objetivos inst. • Dificuldades na contratação dos residentes. • Atrasados em processo estamos. • Falta acessibilidade nas instalações. • Conservadorismo para mudanças e autonomia que distânica da gestão. • Não há direcionadores e regimento interno fazem que cada área atue de uma forma. • Não conhecem os colegas e os setores da PGE que é desconhecida pela sociedade • Remuneração pequena e grande rotatividade. Estão sempre recomeçando.

5.3 Desafios de alinhamento estratégico

A Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE-ES) enfrenta o desafio de alinhar suas ações aos planos de desenvolvimento estadual, de modo a contribuir de forma efetiva para a implementação das políticas públicas e potencializar os resultados das iniciativas governamentais. Ao integrar suas estratégias às diretrizes do Estado, a PGE-ES reafirma seu papel na construção de soluções jurídicas qualificadas, capazes de promover o desenvolvimento socioeconômico e assegurar a sustentabilidade das ações governamentais.

Nesse contexto, torna-se fundamental que a instituição mantenha suas iniciativas alinhadas às tendências contemporâneas da advocacia pública, ao mesmo tempo em que fortalece a comunicação interna e o engajamento de seus servidores. Soma-se a isso a necessidade

de enfrentar fragilidades na assessoria jurídica e de promover a reestruturação de processos administrativos, com vistas ao aumento da eficiência e da qualidade da gestão.

Adicionalmente, a PGE-ES deve fomentar uma cultura organizacional orientada à inovação tecnológica e à gestão estratégica focada em resultados, ajustando continuamente sua capacidade de resposta diante da rápida evolução tecnológica e das demandas crescentes. Dessa forma, a instituição estará mais bem preparada para atender às necessidades do Estado e da sociedade capixaba, com maior efetividade e impacto institucional.

5.4 Recomendações para melhoria

A PGE-ES apresenta elevado potencial para consolidar-se como referência em soluções jurídicas inovadoras, sendo essencial avançar em iniciativas que estimulem a melhoria contínua de suas práticas institucionais. O investimento na padronização de processos e fluxos setoriais, aliado à adoção de soluções tecnológicas integradas, tende a otimizar o uso de recursos e ampliar a eficiência operacional. Ademais, o desenvolvimento de programas de capacitação voltados a soluções digitais e à gestão estratégica fortalecerá as competências dos servidores, elevará os níveis de satisfação interna e fomentará uma cultura organizacional mais alinhada às exigências e desafios do contexto contemporâneo.

Para ampliar seu impacto institucional, a PGE-ES deve fortalecer a comunicação e a articulação com os demais órgãos do Estado, bem como consolidar sua imagem institucional junto à sociedade e aos stakeholders, promovendo maior transparência, credibilidade e confiança. O avanço em soluções consensuais voltadas à redução da litigiosidade, aliado ao fortalecimento da Agenda de Sustentabilidade, constitui elemento estratégico para o aprimoramento de sua atuação. Com essas iniciativas, a PGE-ES tende a elevar os níveis de eficiência e agilidade no atendimento às demandas governamentais, assegurando alinhamento efetivo às diretrizes estaduais e o cumprimento de sua missão institucional com excelência.

6. Geração da visão de futuro, missão e valores

O Plano Estratégico da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES) materializa o compromisso institucional com um horizonte de desenvolvimento de longo prazo, orientado por uma visão de futuro clara, compartilhada e mobilizadora. Ao estabelecer esse direcionamento, o Plano permite alinhar as prioridades e orientar a execução das ações no presente, de forma coerente e estratégica.

Para a consolidação desse percurso, torna-se essencial refletir sobre questões estruturantes da identidade e do futuro da instituição — onde estamos, aonde queremos chegar e como alcançaremos esse destino. O resultado desse processo de reflexão estratégica é a

definição da Missão, da Visão de Futuro e dos Valores da PGE/ES, pilares fundamentais que orientam as decisões, fortalecem a identidade institucional e direcionam o impacto que a Procuradoria busca gerar para a sociedade capixaba.

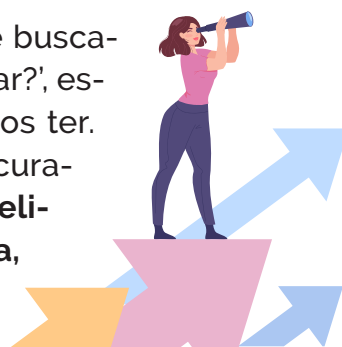
6.1 Missão

A Missão constitui o alicerce de qualquer organização, pois expressa sua razão de existir e o compromisso assumido com a sociedade, funcionando como verdadeiro norte estratégico para suas ações. Nesse sentido, a Missão da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES) é **exercer a representação judicial e extrajudicial, bem como a consultoria jurídica do Estado, com vistas a cumprir a tríade de propósitos que define sua atuação institucional: assegurar a segurança jurídica, proteger o patrimônio público e viabilizar a implementação de políticas públicas em benefício da sociedade.**



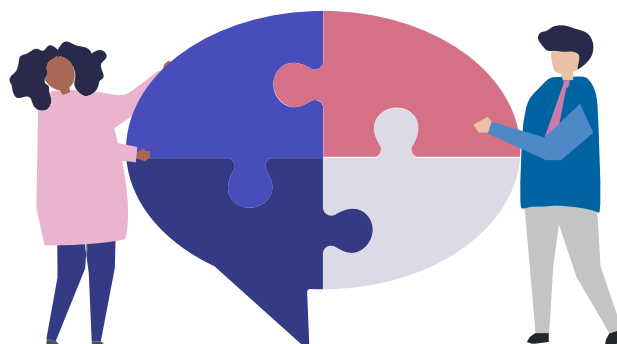
6.2 Visão

A nossa Visão representa o horizonte de desenvolvimento que buscamos alcançar. Ela é a resposta à pergunta 'Aonde queremos chegar?', estabelecendo o patamar de excelência e o impacto que desejamos ter. Por meio de um processo participativo, foi definida a visão da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES) como: **Ser a inteligência jurídica do Espírito Santo, atuando de forma cooperativa, consensual e inovadora, contribuindo para a promoção do bem-estar da sociedade.**



6.3 Valores

Os valores ocupam papel central no exercício cotidiano da advocacia pública, pois orientam as ações, decisões e comportamentos dos profissionais no desempenho de sua função essencial de equilibrar o interesse público, a defesa do Estado e a proteção dos direitos fundamentais. Esses princípios e crenças constituem a base ética e cultural que norteia as atitudes institucionais.



A partir de processo participativo, por meio de votação, foram definidos como valores da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES): **Colaboração, Eficiência, Legalidade, Ética, Proatividade, Humanização, Interesse Público, Inovação, Inclusão e Equidade.**



7. Tradução da visão na estratégia

7.1 Identidade organizacional



A criação do Mapa Estratégico representou a tradução visual e conceitual da visão estratégica da PGE-ES, permitindo converter diretrizes institucionais em objetivos claros, interligados e orientados para resultados. Essa ferramenta possibilitou uma compreensão sistêmica da estratégia, ao evidenciar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e ao favorecer o alinhamento das iniciativas, projetos e ações ao propósito de longo prazo da organização.

O Mapa Estratégico foi estruturado a partir de eixos estratégicos complementares, organizados nas perspectivas dos **Resultados**, dos **Processos Internos**, das **Pessoas**, da **Inovação e Transformação Digital** e da **Governança**. Essa organização assegura uma visão equilibrada da estratégia, contemplando tanto a geração de valor institucional e social quanto o fortalecimento dos processos, das competências, da capacidade de inovação e dos mecanismos de governança, orientando a tomada de decisões e reforçando a execução estratégica no cotidiano da PGE-ES.

Em cada uma dessas perspectivas, foram definidos objetivos estratégicos específicos, que detalham de forma clara os resultados a serem alcançados e orientam a priorização



das iniciativas institucionais. O Mapa Estratégico também incorpora, de maneira transversal, a Missão, a Visão de Futuro e os Valores da PGE-ES, assegurando que todos os objetivos, ações e projetos estejam coerentes com a identidade institucional e com o propósito maior da Procuradoria, reforçando o alinhamento entre planejamento, execução e cultura organizacional.

7.2 Cadeia de valor

A estruturação da cadeia de valor possibilitou a identificação dos processos-chave da PGE-ES, organizados em macroprocessos e processos mapeados por unidade, evidenciando de forma integrada como as atividades institucionais se articulam para gerar valor ao Estado e à sociedade. Esse mapeamento proporcionou maior clareza sobre as entregas estratégicas, os fluxos de trabalho e as interdependências entre as áreas, contribuindo para o aprimoramento do desempenho institucional, a racionalização de esforços e o alinhamento entre estratégia, estrutura e execução.

Como resultado desse processo, restou consignada a matriz da cadeia de valor da PGE-ES, conforme identidade institucional colacionada abaixo, a qual servirá como referência para a gestão dos processos, o direcionamento das iniciativas estratégicas e o acompanhamento da geração de valor institucional.





7.3 ODS

Durante o desenvolvimento do processo, a identidade organizacional da Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES) foi analisada e alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), em consonância com as diretrizes, objetivos estratégicos e compromissos estabelecidos no Planejamento Estratégico 2025–2033 da Instituição. As discussões concentraram-se na identificação de como a atuação institucional da PGE/ES contribui, de forma direta e indireta, para o alcance dos ODS, considerando as ações, projetos e iniciativas já implementadas, bem como as oportunidades de aprimoramento contínuo previstas no ciclo estratégico vigente.

A análise evidenciou que a PGE/ES apresenta contribuição transversal para os 17 ODS, especialmente sob a perspectiva de resultados institucionais, promoção do interesse público, fortalecimento da segurança jurídica, eficiência administrativa e qualificação da atuação consultiva e contenciosa do Estado. No âmbito do Planejamento Estratégico 2025–2033, destacou-se a aderência dessas contribuições aos eixos estratégicos relacionados à governança, à inovação, à transformação digital, à gestão por processos e à valorização das pessoas.

De forma prioritária, no que se refere aos processos internos, à gestão de pessoas, à inovação institucional, à transformação digital e à governança, foi ressaltada a contribuição direta da PGE/ES para o ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, especialmente por meio da implementação e do fortalecimento de projetos estruturantes coordenados no âmbito da gestão de projetos, tais como a padronização e o aprimoramento de processos de trabalho, a institucionalização da gestão por projetos, o Escritório de Processos, o avanço da maturidade em governança, a ampliação do uso de soluções digitais, a qualificação da tomada de decisão baseada em dados e evidências e o fortalecimento dos mecanismos de integridade, transparência e eficiência administrativa.

Ressaltou-se, ainda, que a integração entre o Planejamento Estratégico 2025–2033, os projetos estruturantes em execução e a Agenda 2030 reforça o papel da PGE/ES como instituição essencial à justiça, comprometida com a modernização da gestão pública, a entrega de valor à sociedade e a consolidação de instituições públicas eficazes, responsáveis e inclusivas.



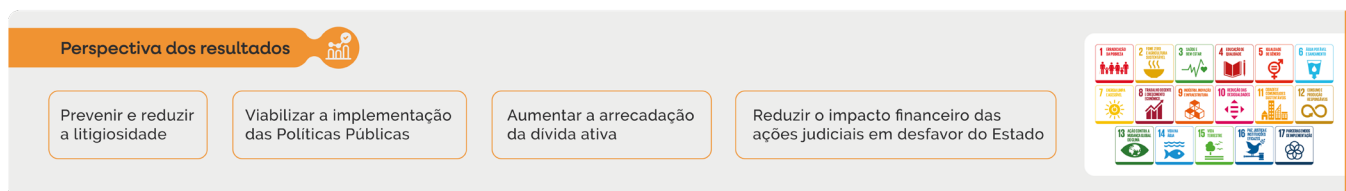


7.4 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES) expressam a direção institucional que orienta suas decisões, prioridades e ações no médio e longo prazo. Eles traduzem, de forma clara e estruturada, a missão constitucional da PGE/ES, alinhando a atuação jurídica, administrativa e estratégica às demandas da sociedade capixaba, aos compromissos com a legalidade, a eficiência da gestão pública e o fortalecimento da advocacia pública como função essencial à justiça.

Organizados a partir das perspectivas do Planejamento Estratégico, os objetivos estratégicos contemplam a **perspectiva de Resultados**, voltada à geração de valor público e ao impacto institucional; a **perspectiva de Processos Internos**, que busca o aperfeiçoamento, a padronização e a eficiência das atividades finalísticas e de apoio; a **perspectiva de Pessoas**, direcionada ao desenvolvimento de competências, ao engajamento e à valorização dos servidores e membros; a **perspectiva da Inovação e Transformação Digital**, orientada à inovação, à modernização tecnológica e ao uso inteligente de dados; e a **perspectiva da Governança**, que fortalece a tomada de decisão, a gestão de riscos, a integridade e a transparência. Em conjunto, essas perspectivas asseguram uma atuação integrada, sustentável e alinhada aos desafios presentes e futuros da PGE/ES.

7.4.1 Perspectiva resultados



A perspectiva de Resultados reúne os objetivos estratégicos voltados à geração de valor público, ao fortalecimento da imagem institucional e à ampliação da efetividade da atuação da PGE/ES, assegurando entregas alinhadas às prioridades do Estado e às expectativas da sociedade, desdobrando-se nos seguintes objetivos:

Prevenir e reduzir a litigiosidade

Promover a atuação preventiva e consensual da PGE/ES, fortalecendo mecanismos de prevenção e resolução de conflitos, de modo a reduzir a judicialização, ampliar a segurança jurídica e contribuir para soluções mais céleres, eficientes e sustentáveis para o Estado e para a sociedade.

Viabilizar a implementação das políticas públicas

Assegurar suporte jurídico qualificado, estratégico e tempestivo aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, contribuindo para a formulação, execução e continuidade das políticas públicas, com foco na efetividade da ação governamental e na geração de valor público.

Aumentar a arrecadação da dívida ativa



Fortalecer a atuação institucional da PGE/ES na recuperação de créditos do Estado, por meio de estratégias jurídicas eficientes e integradas, contribuindo para o equilíbrio fiscal, a sustentabilidade das finanças públicas e a ampliação da capacidade de investimento estatal.

Reduzir o impacto financeiro das ações judiciais em desfavor do Estado

Atuar de forma estratégica na defesa dos interesses do Estado, buscando mitigar perdas financeiras decorrentes de demandas judiciais, racionalizar despesas e promover soluções jurídicas que reduzam o impacto econômico das ações judiciais sobre os cofres públicos.

7.4.2 Perspectiva processos internos

Perspectiva dos processos internos

Aprimorar e disseminar métodos de solução consensual de conflitos

Intensificar a comunicação e a imagem institucional

Fortalecer a gestão da prestação dos serviços com qualidade, celeridade e interlocução com órgãos e entes da Administração Pública e público externo.



A perspectiva de Processos Internos reúne os objetivos estratégicos voltados ao aprimoramento, à padronização e à eficiência dos processos de trabalho da PGE/ES, com foco na melhoria contínua, na racionalização de recursos e na elevação da qualidade das entregas institucionais, desdobrando-se nos seguintes objetivos:

Aprimorar e disseminar métodos de solução consensual de conflitos

Fortalecer e difundir, no âmbito da PGE/ES, a adoção de métodos de solução consensual de conflitos, promovendo a cultura da consensualidade, a atuação preventiva e resolutiva e o desenvolvimento das competências institucionais voltadas à pacificação social, à eficiência administrativa e à segurança jurídica.

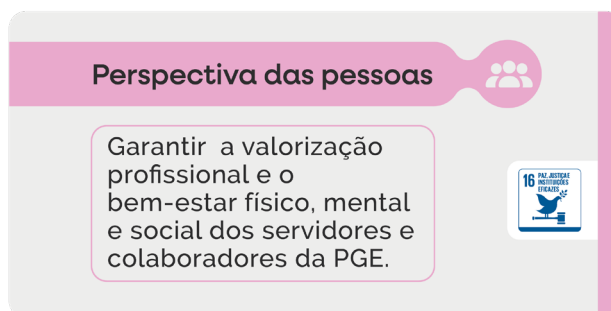
Intensificar a comunicação e a imagem institucional

Consolidar uma estratégia institucional de comunicação clara, integrada e transparente, fortalecendo a imagem da PGE/ES, ampliando o diálogo com a sociedade e os stakeholders e promovendo o reconhecimento do papel institucional da Procuradoria na defesa do interesse público e no fortalecimento do Estado.

Fortalecer a gestão da prestação dos serviços com qualidade, celeridade e interlocução com órgãos e entes da Administração Pública e público externo.

Aprimorar a gestão dos serviços prestados pela PGE/ES, assegurando qualidade técnica, celeridade e efetividade, bem como fortalecendo a interlocução institucional com os órgãos e entes da Administração Pública e com o público externo, de modo a contribuir para a eficiência da atuação jurídica e para a geração de valor público.

7.4.3 Perspectiva pessoas

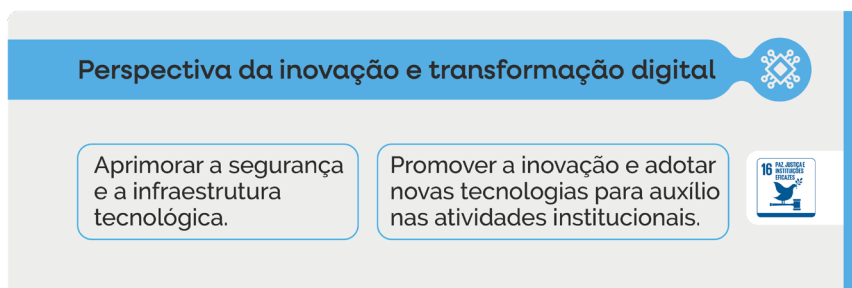


A perspectiva de Pessoas reúne os objetivos estratégicos voltados ao desenvolvimento de competências, ao engajamento e à valorização dos membros e servidores da PGE/ES, promovendo um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e orientado ao desempenho, desdobrando-se nos seguintes objetivos:

Garantir a valorização profissional e o bem-estar físico, mental e social dos servidores e colaboradores da PGE.

Promover um ambiente institucional saudável, inclusivo e valorizador das pessoas, assegurando o desenvolvimento profissional contínuo, o cuidado com o bem-estar físico, mental e social dos servidores e colaboradores e o fortalecimento de práticas de gestão que estimulem o engajamento, o pertencimento e a qualidade de vida no trabalho.

7.4.4 Perspectiva da inovação e transformação digital



A perspectiva de Inovação e Transformação Digital reúne os objetivos estratégicos voltados à modernização institucional, ao uso inteligente da tecnologia e dos dados, e à promoção da inovação nos processos e serviços da PGE/ES, ampliando a eficiência, a transparência e a qualidade das entregas, desdobrando-se nos seguintes objetivos:

Aprimorar a segurança e a infraestrutura tecnológica

Assegurar um ambiente tecnológico seguro, confiável e atualizado, que garanta a proteção das informações institucionais, a continuidade dos serviços e o suporte adequado às atividades finalísticas e administrativas da PGE/ES, contribuindo para a eficiência operacional e para a segurança jurídica.

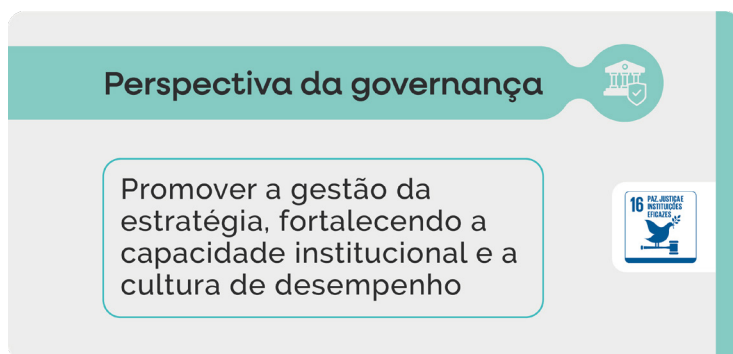
Promover a inovação e adotar novas tecnologias para auxílio nas atividades institucionais

Fomentar uma cultura de inovação e a adoção estratégica de novas tecnologias no âmbito da PGE/ES, com vistas ao aprimoramento dos processos de trabalho, à ampliação da eficiência institucional, à qualificação das entregas e ao fortalecimento da



capacidade de resposta da instituição às demandas do Estado e da sociedade.

7.4.5 **Perspectiva da governança**



A perspectiva de Governança contempla o objetivo estratégico voltado ao fortalecimento da tomada de decisão, assegurando alinhamento estratégico, responsabilidade organizacional e sustentabilidade das ações.

Promover a gestão da estratégia, fortalecendo a capacidade institucional e a cultura de desempenho.

Consolidar a gestão estratégica no âmbito da PGE/ES, fortalecendo a capacidade institucional de alinhar planejamento, execução e resultados, bem como fomentar uma cultura de desempenho orientada à responsabilidade, à transparência, ao aprendizado organizacional e à melhoria contínua.

7.5 Indicadores

A construção dos indicadores do Planejamento Estratégico da Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo (PGE/ES) fundamentou-se em metodologia orientada à gestão por resultados, com foco no monitoramento do desempenho institucional, no acompanhamento da execução da estratégia e no fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências. Os indicadores foram concebidos como instrumentos de mensuração objetiva do alcance dos objetivos estratégicos definidos para o ciclo 2025–2033, assegurando alinhamento sistêmico entre planejamento, execução, monitoramento e avaliação.

A definição dos indicadores observou critérios técnicos de relevância estratégica, clareza conceitual, mensurabilidade, viabilidade de apuração, confiabilidade das fontes de dados e aderência à realidade institucional da PGE/ES. Para tanto, foram contemplados indicadores de resultado, de esforço e de processo, organizados em dimensões estratégicas, de modo a refletir, de forma equilibrada, tanto os impactos gerados para a sociedade quanto o desempenho e a capacidade institucional da organização.

O processo de elaboração priorizou a integração dos indicadores aos objetivos estratégicos, às iniciativas e aos projetos estruturantes do Planejamento Estratégico 2025–2033, assegurando coerência entre as intenções estratégicas e os mecanismos de monitoramento adotados. As metas foram estabelecidas de forma progressiva e realista, considerando linhas de base, capacidades institucionais, nível de maturidade organizacional e horizontes



temporais compatíveis com o ciclo estratégico, possibilitando o acompanhamento contínuo da evolução do desempenho ao longo do período.

Os indicadores foram concebidos, ainda, como instrumentos estruturantes de aprendizagem organizacional e de aprimoramento contínuo, permitindo a identificação tempestiva de desvios, riscos e oportunidades de melhoria. Sua utilização fortalece a cultura institucional de monitoramento, avaliação e transparência, subsidiando os processos de governança, a priorização estratégica de ações, a alocação eficiente de recursos e o aperfeiçoamento das políticas, programas e projetos institucionais, com foco na geração de valor público.

O detalhamento técnico dos indicadores, incluindo definições operacionais, fórmulas de cálculo, unidades de medida, polaridade, periodicidade de apuração, fontes de dados, áreas responsáveis e metas, encontra-se consolidado no **Caderno de Indicadores**, documento anexo e parte integrante deste Plano Estratégico, que constitui referência oficial para o acompanhamento sistemático da execução da estratégia institucional. Os indicadores estratégicos destinam-se a avaliar o impacto efetivo das ações desenvolvidas por cada área da PGE/ES na melhoria dos resultados institucionais e, em razão de sua natureza estratégica, possuem peso diferenciado no modelo de avaliação do Acordo de Resultados, distinguindo-se dos projetos e iniciativas de caráter predominantemente operacional.

7.6 Portfólio de projetos estratégicos

Projeto pode ser compreendido como um esforço temporário, conduzido com o propósito de gerar um produto, serviço ou resultado único, conforme as boas práticas preconizadas pelo PMBOK. Sua natureza temporária decorre da existência de início e término claramente definidos, enquanto sua singularidade está associada à entrega de soluções que se diferenciam, em algum grau, de outras iniciativas semelhantes. Nesse contexto, a adoção da gestão de projetos permite estruturar a execução estratégica de forma sistemática, promovendo visão integrada das iniciativas, monitoramento contínuo da execução e a conversão dos objetivos estratégicos em ações concretas e orientadas a resultados.



A estruturação dos projetos que compõem o Portfólio de Projetos Estratégicos foi realizada de forma metodologicamente orientada, com base no Manual de Gestão de Projetos da PGE/ES (Guia Prático para Gestores de Projeto), instrumento institucional que estabelece diretrizes, conceitos, etapas e templates padronizados para a concepção, o planejamento e a condução dos projetos estratégicos.

A construção dos projetos teve como ponto de partida os insumos gerados no processo de Planejamento Estratégico, especialmente os objetivos estratégicos, indicadores e metas, assegurando o alinhamento direto entre cada projeto e as prioridades institucionais estabelecidas. A partir desse direcionamento, os gestores de projetos, com apoio da instância técnica responsável, procederam à formalização das iniciativas por meio do template insti-

tucional de Plano de Projeto, conforme orientações do Manual disponível no repositório do planejamento estratégico.

O Manual orientou a consolidação dos projetos em seus principais elementos estruturantes, incluindo, entre outros: definição clara do objetivo do projeto e de sua contribuição estratégica; delimitação de escopo e entregas; identificação e análise de partes interessadas; estrutura analítica do trabalho (EAP); cronograma; estimativa de custos; critérios de qualidade; plano de comunicação; identificação, análise e tratamento de riscos; bem como responsabilidades e governança. Esse processo permitiu transformar ideias estratégicas em planos de ação executáveis, monitoráveis e passíveis de governança, reduzindo ambiguidades e fortalecendo a previsibilidade da execução.

Dessa forma, o Portfólio de Projetos Estratégicos reflete não apenas o conjunto de iniciativas priorizadas pela alta administração, mas também um padrão institucional de planejamento e gestão, ancorado em metodologia comum, linguagem compartilhada e instrumentos homogêneos, o que favorece a transparência, o acompanhamento sistemático, a tomada de decisão e a integração entre estratégia e operação.

As fichas dos projetos apresentadas a seguir são, portanto, o resultado resumido desse processo estruturado de construção metodológica, constituindo referência oficial para o monitoramento, a governança e a avaliação da execução da estratégia institucional ao longo do período do Planejamento Estratégico.

7.6.1 Projeto: Acordo Legal

Perspectiva	Resultados
Objetivo Estratégico	Prevenir e reduzir a litigiosidade.
Objetivo Estratégico	Rafael Santos de Almeida
Cronograma previsto	Início: 15/09/2025 Fim: 19/03/2026
Objeto / Escopo	Estabelecer critérios e diretrizes para a celebração de acordos em processos judiciais e administrativos reduzindo os riscos financeiros ao Estado.
Entregas Esperadas	- Planilha elaborada com base nas informações extraídas dos processos judiciais por meio do Sistema PGE. Net; - Relatório contendo o diagnóstico em relação aos processos judiciais analisados; - Parecer conjunto da CPRACES e da setorial da PGE que responde pelo tema pesquisado com sugestão ao Procurador-Geral do Estado de fixação de diretrizes para celebração de acordos com base nos resultados alcançados na pesquisa.



7.6.2 Projeto: PGE Ágil

Perspectiva	Resultados
Objetivo Estratégico	Viabilizar a implementação de políticas públicas.
Responsável	Maira Campana Souto Gama
Cronograma previsto	Início: 29/08/2025 Fim: 01/07/2027
Objeto / Escopo	Reduzir o tempo de resposta em consultas jurídicas por meio da padronização de pareceres e orientações jurídicas, na adoção de soluções tecnológicas, incluindo inteligência artificial e na melhoria dos fluxos internos.
Entregas Esperadas	• Banco de pareceres padronizados. • Sistema de triagem automatizada de consultas. • Implementação de IA para sugestão preliminar de pareceres. • Novos fluxos internos otimizados. • Relatórios de monitoramento dos indicadores.

7.6.3 Projeto: Recupera+

Perspectiva	Resultados
Objetivo Estratégico	Aumentar a arrecadação da dívida ativa.
Responsável	Eliézer Lins Sant Anna
Cronograma previsto	Início: 01/08/2025 Fim: 31/01/2027
Objeto / Escopo	Maximizar a recuperação da dívida ativa e a efetividade das ações de recuperação de ativos, aprimorando os processos de gestão, monitoramento e cobrança.
Entregas Esperadas	• Relatórios de diagnóstico sobre a situação da dívida ativa; • Estratégias aprimoradas de cobrança e recuperação de ativos; • Indicadores de desempenho para avaliação da recuperação da dívida ativa; • Relatórios periódicos de acompanhamento dos resultados. • Implementação de melhorias nos processos de gestão da dívida ativa

7.6.4 Projeto: Execução Ótima

Perspectiva	Resultados
Objetivo Estratégico	Reduzir o impacto financeiro das ações judiciais em desfavor do Estado.
Responsável	Aline Hardmann Dantas e Marcelo Amaral Chequer



Cronograma previsto	Início: 01/10/2025 Fim: 30/11/2026
Objeto / Escopo	Redução do impacto financeiro das ações judiciais transitadas em julgado com condenação imposta ao Estado através do aprimoramento de soluções na fase de execução.
Entregas Esperadas	• Relatório de análise financeira e impacto das economias geradas; • Divulgação dos valores economizados; • Aprimoramento na gestão e negociação de soluções na fase de execução.

7.6.5 Projeto: Concilia PGE

Perspectiva	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Aprimorar e disseminar métodos de solução consensual de conflitos.
Responsável	Rafael Santos de Almeida
Cronograma previsto	Início: 31/03/2026 Fim: 25/11/2027
Objeto / Escopo	Desenvolver e implementar um plano institucional para fomentar e disseminar métodos de solução consensual de conflitos.
Entregas Esperadas	• Relatório de diagnóstico do cenário atual; • Plano de estratégia de disseminação de métodos para solução consensual de conflitos validado.

7.6.6 Projeto: Radar PGE

Perspectiva	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Fortalecer a gestão da prestação dos serviços com qualidade, celeridade e interlocução com órgãos e entes da Administração Pública e Público externo.
Responsável	Paulo Sérgio de Souza
Cronograma previsto	Início: 01/03/2026 Fim: 31/03/2027
Objeto / Escopo	Implementar um sistema de monitoramento contínuo da satisfação dos órgãos assessorados, do público externo e dos servidores da PGE, por meio execução direta de pesquisas e análise de dados.
Entregas Esperadas	• Questionários estruturados para cada público-alvo (órgãos assessorados, público externo e público interno); •Relatórios analíticos com os índices de satisfação dos públicos; •Relatórios analíticos com os índices de satisfação dos públicos.



7.6.7 Projeto: Monitor Estratégico

Perspectiva	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Fortalecer a gestão da prestação dos serviços com qualidade, celeridade e interlocução com órgãos e entes da Administração Pública e Público externo.
Responsável	Lívio Oliveira Ramalho
Cronograma previsto	Início: 23/07/2025 Fim: 31/03/2026
Objeto / Escopo	Identificar e monitorar processos judiciais de alta relevância para a PGE, estruturando um sistema de acompanhamento das estratégias processuais adotadas, das decisões proferidas e dos resultados alcançados, de modo a fortalecer a gestão da atuação contenciosa com qualidade e celeridade, subsidiar a tomada de decisão estratégica e aprimorar a interlocução com o Poder Judiciário e demais entes envolvidos.
Entregas Esperadas	•Criação de metodologia para classificação de processos judiciais estratégicos, com a edição de ato normativo interno do qual constem os critérios que identificam os processos como estratégicos e as ações que devem ser adotadas pelos Procuradores vinculados a eles vinculados. •Implantação de Solução de Business Intelligence (SAJ Insights): Configuração, parametrização e homologação do módulo SAJ Insights (fornecido pela Softplan), em substituição ao desenvolvimento interno, para atuar como o sistema central de monitoramento e acompanhamento do acervo estratégico. •Painéis Gerenciais de Monitoramento (Dashboards): Disponibilização de painéis visuais interativos que consolidem indicadores de desempenho, volumetria e alertas de prazos/tarefas atrelados à atuação no contencioso estratégico, permitindo visão macro e micro-analítica. •A partir da ferramenta informatizada serão acessados/extraídos permanentemente relatórios de acompanhamento da atuação nos processos estratégicos, especialmente pelo Procurador-Geral do Estado, Corregedoria-Geral (contribuindo para a atividade correcional), SPGJ e pelos Procuradores-Chefes, dos quais poderão ser formuladas recomendações para otimização da atuação em processos judiciais estratégicos. •Plano de comunicação interna para treinamento dos Procuradores e Servidores das áreas contenciosas na metodologia de classificação e na utilização da ferramenta. •Análise periódica pela SPGJ e/ou pela Chefia setorial quanto ao atendimento das ações pelos Procuradores vinculados que atuem em processos estratégicos.

7.6.8 Projeto: Monitor Estratégico Administrativo



Perspectiva	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Fortalecer a gestão da prestação dos serviços com qualidade, celeridade e interlocução com órgãos e entes da Administração Pública e Público externo.
Responsável	Maira Campana Souto Gama
Cronograma previsto	Início: 23/07/2025 Fim: 31/03/2026
Objeto / Escopo	Identificar e monitorar demandas consultivas (pareceres, notas técnicas, etc.) de alta relevância para a PGE, estruturando um sistema de acompanhamento das entregas e orientações estratégicas, de modo a fortalecer a qualidade, celeridade e uniformidade da consultoria jurídica prestada, além de aprimorar a interlocução com os órgãos e entes da Administração Pública para otimização dos resultados da atuação consultiva.
Entregas Esperadas	• Implantação de Solução de Business Intelligence (SAJ Insights): Configuração, parametrização e homologação do módulo SAJ Insights (fornecido pela Softplan), em substituição ao desenvolvimento interno, para atuar como o sistema central de monitoramento e acompanhamento do acervo estratégico. • Painéis Gerenciais de Monitoramento (Dashboards): Disponibilização de painéis visuais interativos que consolidem indicadores de desempenho, volumetria e alertas de prazos/tarefas atrelados à atuação no consultivo administrativo, permitindo visão macro e microanalítica. • A partir da ferramenta informatizada serão acessados/extraídos permanentemente relatórios de acompanhamento da atuação nos processos estratégicos, especialmente pelo Procurador-Geral do Estado, Corregedoria-Geral (contribuindo para a atividade correcional), SPGJ e pelos Procuradores-Chefes, dos quais poderão ser formuladas recomendações para otimização da atuação em processos judiciais estratégicos. • Plano de comunicação interna para treinamento dos Procuradores e Servidores das áreas consultivas na metodologia de classificação e na utilização da ferramenta. • Análise periódica pela SPGA e/ou pela Chefia setorial quanto ao atendimento das ações pelos Procuradores vinculados que atuem em processos estratégicos.

7.6.9 Projeto: PMD PGE

Perspectiva	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Fortalecer a gestão da prestação dos serviços com qualidade, celeridade e interlocução com órgãos e entes da Administração Pública e Público externo.
Responsável	Luciana Merçon Vieira
Cronograma previsto	Início: 04/08/2025 Fim: 15/12/2026
Objeto / Escopo	Alinhar as metas de desempenho ao Planejamento Estratégico e, com isso induzir o comportamento dos Procuradores do Estado para uma atuação individual estratégica, mapeando as metas mais ou menos aderentes, revisando-as continuamente, e posicionando o



Objeto / Escopo	PMD como uma ferramenta de governança, engajamento e aprimoramento institucional.
Entregas Esperadas	•Estruturação e formalização de Núcleo de Trabalho com pontos focais de cada Procuradoria Setorial; •Diagnóstico do atual PMD;•Elaboração de novas metas alinhadas ao Planejamento Estratégico; •Homologação das novas metas pelo Procurador-Geral, Subprocuradores-Gerais e Chefes;•Plano de Comunicação e capacitação sobre o novo PMD; •Mecanismos de monitoramento e elaboração do plano de revisão contínua das metas.

7.6.10 Projeto: Uniformiza PGE

Perspectiva	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Fortalecer a gestão da prestação dos serviços com qualidade, celeridade e interlocução com órgãos e entes da Administração Pública e Público externo.
Responsável	Maira Campana Souto Gama Livio Oliveira Ramalho
Cronograma previsto	Início: 23/07/2025 Fim: 31/03/2026
Objeto / Escopo	Garantir a padronização formal e material de peças jurídicas, pareceres e documentos oficiais, conferir uma identidade institucional, otimizar a atuação dos procuradores, reduzir a incidência de erros e inconsistências, conferindo, assim, maior eficiência na atividade jurídica da PGE.
Entregas Esperadas	•Edição de ato normativo interno estabelecendo o modelo de padronização formal das peças jurídicas e do conteúdo que deve constar. •Aprovação e disponibilização de modelos padronizados de peças jurídicas, pareceres e documentos oficiais. •Plano de comunicação de divulgação do ato normativo e dos modelos. •Sistema de controle de uso dos modelos. •Relatórios de monitoramento e feedbacks sobre a utilização dos modelos.

7.6.11 Projeto: ComunicaAção

Perspectiva	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Intensificar a comunicação e a imagem institucional.
Responsável	Renato Heitor Santoro Moreira
Cronograma previsto	Início: 21/07/2025 Fim: 30/04/2026
Objeto / Escopo	Desenvolver e implementar um Plano de Comunicação Institucional (PCI) para a PGE, estruturando



	e fortalecendo sua identidade e imagem junto aos públicos internos e externos.
Entregas Esperadas	•Plano de Comunicação Institucional (PCI) da PGE; •Pesquisa interna para coleta de sugestões que possam agregar às ações de comunicação; •Videocast (programa de entrevistas para canal da PGE no YouTube); •Canal de WhatsApp (público interno) para divulgação de atividades/notícias internas; •Grupo (WhatsApp) de procuradores (chefias) para definição de pautas a serem trabalhadas pela Ascom, com geração de relatórios bimestrais para controle (pautas sugeridas) por setorial; •Padronização visual das redes sociais;•Plano de fortalecimento da presença digital, incluindo campanhas e conteúdos estratégicos para redes sociais;•Definição de Persona da PGE; •Campanhas de divulgação e sensibilização internas e externas; •Produção de material jornalístico (textos, fotos e vídeos) para os canais da PGE; •Relatórios de avaliação do impacto da nova estratégia de comunicação.

7.6.12 Projeto: SaberES

Perspectiva	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Intensificar a comunicação e a imagem institucional.
Responsável	Rodrigo Francisco de Paula Jasson Hibner Amaral
Cronograma previsto	Início: 25/02/2026 Fim: 11/09/2027
Objeto / Escopo	Fomentar a produção de publicações científicas pelos procuradores e servidores da PGE, de modo a ampliar a visibilidade no meio acadêmico e jurídico.
Entregas Esperadas	•Diretrizes para publicação científica da PGE; •Repositório digital para armazenamento e divulgação dos trabalhos; •Publicação de artigos em periódicos acadêmicos e jurídicos;•Relatórios periódicos sobre o impacto da produção científica; •Eventos acadêmicos e seminários para divulgação das pesquisas.



7.6.13 Projeto: PGE Bem Viver

Perspectiva	Pessoas
Objetivo Estratégico	Garantir a valorização profissional e o bem-estar físico, mental e social dos servidores e colaboradores da PGE.
Responsável	Eliza Martins Silva Samira Mashruha Bortolini Kil
Cronograma previsto	Início: 01/01/2026 Fim: 29/02/2027
Objeto / Escopo	Garantir a saúde ocupacional dos servidores da PGE/ES por meio da execução integral do Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (PGR), incluindo a realização periódica de exames e a avaliação psicológica, visando prevenir doenças relacionadas ao trabalho e assegurar ambientes laborais confortáveis e seguros.
Entregas Esperadas	•Relatório técnico de diagnóstico preliminar (dados de afastamentos, riscos e funções); •PCMSO elaborado, aprovado e executado;•PGR elaborado, aprovado e executado (Inventário de Riscos + Plano de Ação); •Programa de ergonomia, integrado ao PGR; •Realização dos exames médicos periódicos; •Realização da avaliação psicológica (canal de apoio confidencial), integrada ao PCMSO; •Sistema de registro e controle de afastamentos, laudos e recomendações;•Painel/Relatório de indicadores de saúde ocupacional atualizado periodicamente. •Relatório anual do PCMSO e atualização anual do PGR.

7.6.14 Projeto: Trilha PGE

Perspectiva	Pessoas
Objetivo Estratégico	Garantir a valorização profissional e o bem-estar físico, mental e social dos servidores e colaboradores da PGE.
Responsável	Eliza Martins Silva Samira Mashruha Bortolini Kill
Cronograma previsto	Início: 01/09/2025 Fim: 31/12/2026
Objeto / Escopo	Elaborar e implementar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos servidores da PGE-ES, promovendo a qualificação contínua e o crescimento profissional, garantindo a valorização e retenção dos talentos institucionais.



Entregas Esperadas	• Levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores. • Modelo estruturado do PDI. • Capacitação de gestores para acompanhamento dos PDIs. • Plataforma/sistema de acompanhamento e gestão do programa. • Relatórios de monitoramento e avaliação da adesão e impacto do PDI.
--------------------	---

7.6.15 Projeto: PGE Acessível

Perspectiva	Pessoas
Objetivo Estratégico	Garantir a valorização profissional e o bem-estar físico, mental e social dos servidores e colaboradores da PGE.
Responsável	Maria de Lourdes Abdalla Goulart Starling Sílvia Alves Moreira
Cronograma previsto	Início: 11/08/2025 Fim: 14/03/2028
Objeto / Escopo	Elaborar e implementar um plano institucional de acessibilidade amplo e estruturado, com foco na identificação, análise e superação de barreiras físicas, comunicacionais, atitudinais e digitais presentes nas instalações e nos serviços oferecidos pela Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo (PGE-ES). A iniciativa visa assegurar condições equitativas de acesso, permanência, participação plena e autonomia para todas as pessoas, em especial aquelas com deficiência visual, auditiva, motora, intelectual, com mobilidade reduzida ou Transtorno do Espectro Autista (TEA), em consonância com os princípios da inclusão, da dignidade da pessoa humana, da igualdade de oportunidades e com os marcos normativos aplicáveis, notadamente a Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência).
Entregas Esperadas	• Levantamento técnico minucioso dos espaços físicos, estruturas, equipamentos e sistemas institucionais que apresentem barreiras à mobilidade e acessibilidade de servidores, colaboradores e visitantes, com foco nas demandas de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida; • Diagnóstico aprofundado da acessibilidade comunicacional e digital, com análise das limitações existentes em canais de comunicação, materiais institucionais, plataformas tecnológicas e rotinas de atendimento, visando à identificação de pontos críticos e oportunidades de adequação; • Aplicação de questionários acessíveis aos servidores da PGE-ES, com linguagem clara e formatos compatíveis com recursos assistivos, a fim de captar percepções, vivências e sugestões relacionadas à



	acessibilidade no ambiente institucional; •Elaboração participativa de propostas de adequação, abrangendo soluções de natureza física, tecnológica e atitudinal, fundamentadas nos resultados obtidos a partir dos levantamentos técnicos e das contribuições dos servidores; •Execução escalonada das intervenções planejadas, com observância das diretrizes estabelecidas na ABNT NBR 9050, na Lei nº 13.146/2015 e demais normas correlatas, assegurando o cumprimento dos parâmetros técnicos de acessibilidade e usabilidade; •Monitoramento sistemático e avaliação das ações realizadas, por meio da produção de relatórios trimestrais padronizados, contendo registros fotográficos, descrição objetiva das etapas executadas, análise de resultados e apresentação de informações em linguagem acessível, conforme os princípios da comunicação inclusiva.
--	--

7.6.16 Projeto: Conecta+Seguro

Perspectiva	Inovação e Transformação digital
Objetivo Estratégico	Aprimorar a segurança e a infraestrutura tecnológica.
Responsável	Vitor Santos Martins
Cronograma previsto	Início: 01/08/2025 Fim: 26/02/2027
Objeto / Escopo	Elaboração e implementação de um Plano de Segurança da Informação robusto, que atenda às normas regulatórias (ex: LGPD, ISO 27001) e proteja os sistemas contra ameaças cibernéticas.
Entregas Esperadas	•Relatório de diagnóstico de riscos e vulnerabilidades finalizado. •PSI PGE-ES aprovado. •Soluções de segurança implementadas. •Treinamentos realizados. •Sistema de monitoramento funcional.

7.6.17 Projeto: PGE UP

Perspectiva	Inovação e Transformação digital
Objetivo Estratégico	Aprimorar a segurança e a infraestrutura tecnológica.
Responsável	Vitor Santos Martins
Cronograma previsto	Início: 01/09/2025 Fim: 30/12/2027
Objeto / Escopo	Modernizar de forma abrangente a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação (TIC) da PGE, superando a heterogeneidade do parque computacional e os gargalos de segurança e conectividade mapeados.



	Visa-se estabelecer uma plataforma tecnológica de alta performance, escalável, resiliente e segura, capaz de sustentar as operações críticas e servir como alicerce para a transformação digital.
Entregas Esperadas	•Relatório de Diagnóstico da Infraestrutura: Documento detalhado com inventário, análise de obsolescência e gargalos, oficializado em 07/11/2025. •Documento de Arquitetura de Referência e Roadmap de Modernização: Plano mestre para a nova infraestrutura para as futuras aquisições. •Infraestrutura de Rede Central modernizada e operacional: Implantação dos novos switches, Access Points Wi-Fi 6 e otimização das salas técnicas, garantindo maior estabilidade de conectividade. •Parque de Estações de Trabalho 100% renovado: Todos os colaboradores com equipamentos modernos e padronizados, com foco na superação das limitações de hardware identificadas no diagnóstico, como a baixa memória dos notebooks. •Soluções de Produtividade e Segurança Adotadas: Implementação completa da plataforma Office 365 e contratação de serviços XDR/SOC/SIEM para elevar o padrão de segurança da informação e mitigar incidentes. •Relatório final do projeto: Relatório final do projeto, com informações dos resultados alcançados, pontos positivos e negativos, lições aprendidas e planejamento de ações para monitoramento.

7.6.18 Projeto: PGE UP

Perspectiva	Inovação e Transformação digital
Objetivo Estratégico	Promover a inovação e adotar novas tecnologias para auxílio nas atividades institucionais.
Responsável	Paulo Sérgio de Souza
Cronograma previsto	Início: 01/01/2026 Fim: 31/01/2028
Objeto / Escopo	Promover a inovação tecnológica na PGE, adotando novas ferramentas e processos para otimizar atividades jurídicas e administrativas, alinhando-se aos objetivos estratégicos da instituição.
Entregas Esperadas	•Relatório de oportunidades de inovação finalizado •Plano de inovação aprovado •Projetos piloto validados •90% dos colaboradores capacitados •Plano de Inovação totalmente implementado

7.6.19 Projeto: Governança em Ação

Perspectiva	Inovação e Transformação digital
Objetivo Estratégico	Promover a gestão da estratégia, fortalecendo a capacidade institucional e a cultura de desempenho.

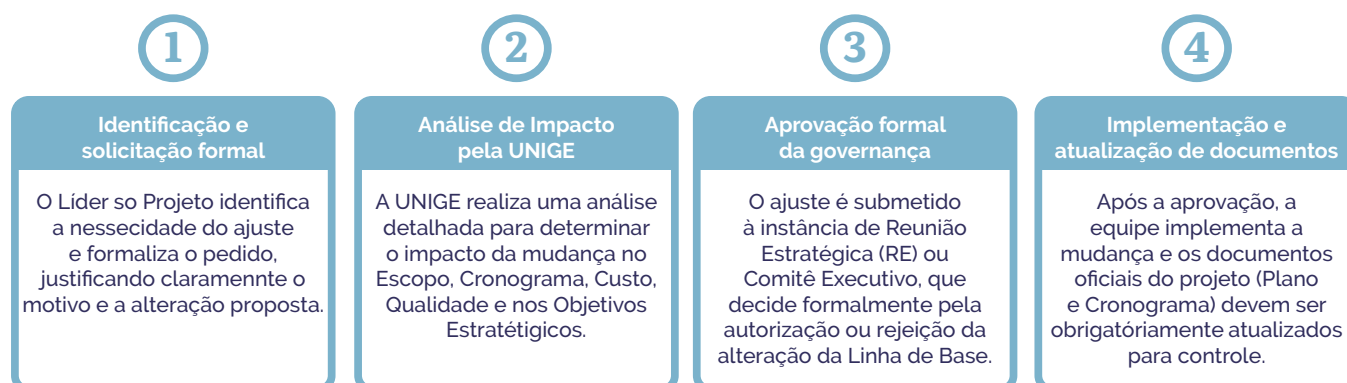


Responsável	Paulo Sérgio de Souza
Cronograma previsto	Início: 23/06/2025 Fim: 31/03/2027
Objeto / Escopo	Implantar um sistema eficaz de monitoramento estratégico na PGE-ES, capacitando a Unidade de Inovação e Gestão Estratégica (UNIGE) para sua condução e os líderes designados para o gerenciamento de seus projetos, integrando a metodologia da FDC com a certificação profissional do Google e da implementação da Série de Fóruns de Insights Estratégicos, visando consolidar uma cultura de gestão orientada para resultados.
Entregas Esperadas	•Documento do Modelo de Monitoramento Estratégico da PGE-ES (adaptado da FDC, operacionalizado pela UNIGE) •Líderes de Projetos Estratégicos Capacitados em Gerenciamento de Projetos •Templates e Dashboards de Monitoramento da UNIGE implementados •Rotinas de Reuniões de Monitoramento (Tático e Estratégico) estabelecidas e em operação •Manual Operacional Simplificado do Sistema de Monitoramento para UNIGE e Líderes•Plano de Comunicação para Cultura de Resultados (executado) •Relatório consolidado de benchmarking com plano de ação para implementação de melhorias •Relatório Final do Projeto de Implementação•Reuniões mensais para discussão e insights no 2º semestre entre UNIGE e participantes no ciclo de expansão

7.7 Processo de Solicitação de Mudanças em Projetos Estratégicos

Como objetivo formalizar o processo de solicitação de mudanças para os projetos estratégicos da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo (PGE-ES), foi desenvolvido um guia prático, disponível no repositório do planejamento estratégico, com intuito de garantir que qualquer alteração seja documentada, analisada e aprovada de forma transparente e controlada.

PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA



O denominado Formulário de Solicitação de Mudança (FSM) é uma ferramenta padrão para registrar e formalizar qualquer alteração no plano do projeto. Ele garante que as mudanças sejam documentadas, avaliadas e aprovadas, evitando impactos negativos no escopo, cronograma e custo do projeto.

Ademais, o fluxo de aprovação garante que as solicitações de mudança sejam analisadas pelas instâncias corretas na PGE-ES, da análise técnica ao mérito estratégico.

I. Iniciação e Preenchimento: O Gestor do Projeto preenche o Formulário de Solicitação de Mudança (FSM).

II. Análise Técnica e Metodológica (G1, G2 e G3): O Gestor do Projeto envia o formulário para a UNIGE. A UNIGE analisa a qualidade do preenchimento e a adequação metodológica, validando as informações para a próxima etapa.

III. Análise e Tomada de Decisão:

- **G1 (Grau de Impacto Baixo):** A UNIGE encaminha o formulário validado para o Patrocinador, que tem a autoridade para aprovar a mudança.
- **G2 e G3 (Graus de Impacto Médio e Alto):** A UNIGE encaminha o formulário validado para o Patrocinador. Após a aprovação do Patrocinador, o formulário é levado ao CIGE para a decisão final.

IV. Comunicação, Implementação e Registro: Se a mudança for aprovada, o Gestor do Projeto atualiza o plano. A nova versão do plano de projeto deve então ser encaminhado para a UNIGE para registro no repositório digital de projetos.

A matriz abaixo, define as responsabilidades e as instâncias de aprovação para solicitações de mudança, baseando-se no grau de impacto da alteração no projeto. Esta matriz reflete a hierarquia de tomada de decisão na PGE-ES, do Gestor de Projeto ao CIGE.

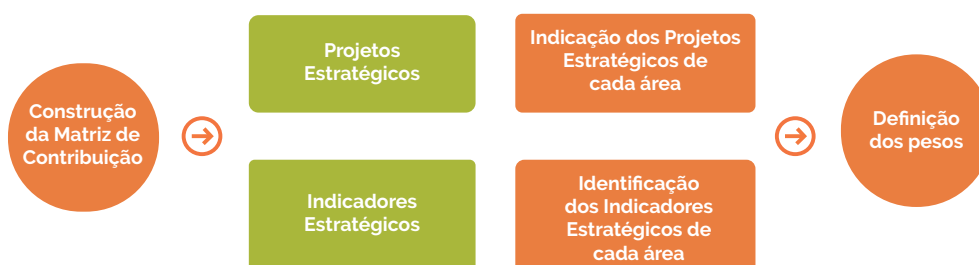
Grau de Impacto	Circunstância	UNIGE	Patrocinador	CIGE
G1	Mudança em responsáveis por atividades ou entregas, sem alterar o escopo ou a data de conclusão.	Analisa	Aprova	-
	Pequenas mudanças no cronograma que não afetam a data de conclusão do projeto.	Analisa	Aprova	-
	Inclusão, fusão ou exclusão de atividades que não comprometem os objetivos do projeto.	Analisa	Aprova	-
G2	Mudança no escopo que compromete o objetivo do projeto.	Analisa	Aprova	Aprova
	Mudança no cronograma que impacta a data de conclusão do projeto.	Analisa	Aprova	Aprova
	Mudança com impacto significativo nos custos do projeto.	Analisa	Aprova	Aprova
G3	Mudança com impactos nos objetivos estratégicos e/ou indicadores do Planejamento Estratégico da PGE-ES 2025-2033.	Analisa	Aprova	Aprova



8. Matriz de Contribuição

A matriz de contribuições tem como finalidade estabelecer, de forma clara e estruturada, a relação entre os objetivos estratégicos, os indicadores, os projetos estratégicos e as áreas da organização responsáveis por sua implementação. Por meio desse instrumento, são definidos os responsáveis e os participantes pelas entregas de cada projeto, o que favorece a coordenação entre as unidades, o monitoramento sistemático das ações e a mensuração dos resultados alcançados.

Nesse contexto, o principal desafio desta etapa consistiu em compreender e explicitar como cada unidade da PGE-ES contribuirá para o alcance dos indicadores e para a execução dos projetos previstos no Planejamento Estratégico institucional



Por meio de uma oficina colaborativa com a participação de todas as lideranças, foi conduzida uma dinâmica baseada nos projetos estratégicos previamente priorizados, na qual os participantes indicaram os projetos pelos quais suas unidades são diretamente responsáveis pelo alcance dos resultados, aqueles para os quais contribuem de forma complementar e aqueles em que não possuem atuação. Ao final da atividade, os grupos apresentaram em plenária os resultados do preenchimento, possibilitando o compartilhamento de percepções, o alinhamento coletivo e o fortalecimento da corresponsabilização institucional.





9. Acordo de resultados

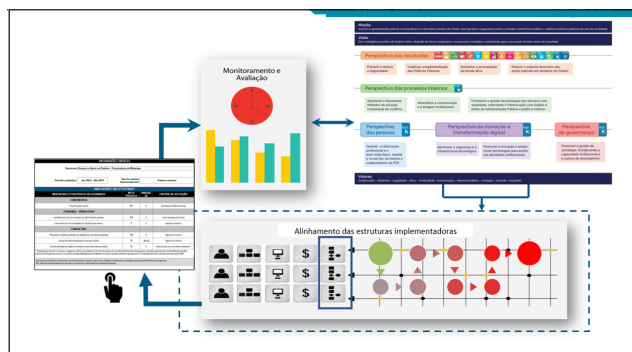
O Acordo de Resultados é o instrumento de pactuação que estabelece, por meio de indicadores e metas, os compromissos institucionais e das equipes de trabalho no âmbito da organização, em alinhamento ao Planejamento Estratégico. Trata-se de um mecanismo orientado à gestão por resultados, que ultrapassa a mera formalização contratual, ao consolidar um processo contínuo de acompanhamento, avaliação e aprimoramento do desempenho institucional.

Nesse contexto, o protagonismo das lideranças, aliado ao engajamento dos servidores, constitui elemento essencial para o êxito da contratualização, a qual se materializa como um acordo firmado entre a alta gestão e as equipes, com escopo e prazos definidos, voltado à mensuração dos resultados alcançados em relação às metas previamente pactuadas.

O Acordo de Resultados tem como principal finalidade direcionar esforços e recursos de forma racional e eficiente, ampliar a transparência quanto aos resultados obtidos, fortalecer a sustentabilidade institucional e impulsionar o desempenho organizacional.

O processo de contratualização estrutura-se a partir de dois eixos centrais:

- Indicadores institucionais e projetos estratégicos**, que traduzem os principais desafios da PGE/ES;
- Desafios específicos das equipes de trabalho**, que refletem suas responsabilidades e contribuições diretas para o alcance dos resultados institucionais.



Constituem objeto do Acordo de Resultados os indicadores e os marcos associados aos projetos estratégicos definidos pela PGE/ES. Para fins de apuração da nota final, os indicadores pactuados corresponderão a **60%** da pontuação total, enquanto os projetos estratégicos terão peso de **40%**.

A apuração das metas relacionadas aos indicadores observará a seguinte regra:

- valor atribuído correspondente ao percentual de execução alcançado**, limitado ao máximo de 100%.

A apuração das notas relativas à execução dos projetos estratégicos será realizada com base no cumprimento dos marcos pactuados, conforme os seguintes critérios:

Realizado em dia	100
1 a 15 dias de atraso	90
16 a 30 dias de atraso	80

31 a 45 dias de atraso	70
46 a 60 dias de atraso	60
61 a 75 dias de atraso	50
Acima de 75 dias	0

A nota final do portfólio será obtida por média ponderada, atribuindo-se peso 3 aos projetos de Responsabilidade e peso 1 aos projetos de Contribuição, assegurando a preponderância das entregas sob gestão direta da unidade.

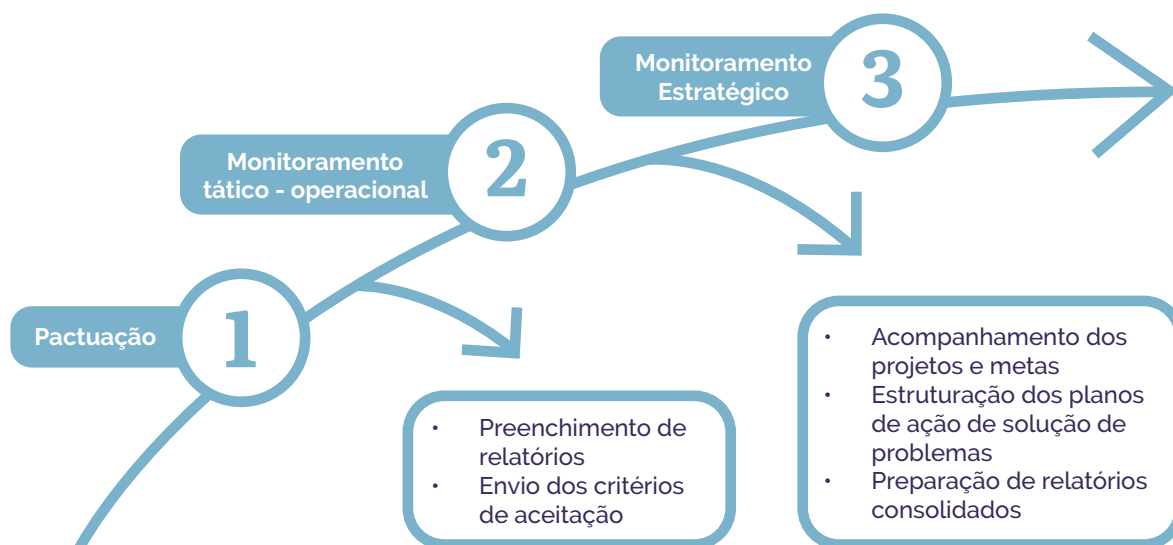
A revisão dos marcos e metas pactuados poderá ocorrer mediante solicitação devidamente fundamentada pela unidade administrativa signatária do Acordo, condicionada à observância estrita do processo de Solicitação de Mudança de Projeto, conforme diretrizes e fluxos estabelecidos no Guia Prático de Solicitação de Mudança no Projeto.

Caberá à Unidade de Inovação e Gestão Estratégica certificar o cumprimento dos marcos acordados, considerando os critérios de aceitação previamente validados no respectivo plano de projeto.

10. Monitoramento

Uma vez definidas as prioridades estratégicas, tornou-se imprescindível instituir rotinas e instrumentos capazes de fortalecer a gestão da mudança e assegurar o efetivo alcance dos objetivos pactuados no Planejamento Estratégico.

O monitoramento tem como finalidade central promover a co-evolução institucional,



compreendida como um processo contínuo de aprendizado, ajuste e amadurecimento da estratégia, a partir da observação sistemática dos resultados, da análise crítica dos desvios e da tomada de decisão orientada por evidências. Para tanto, foi adotado um modelo estruturado de governança e acompanhamento da execução da estratégia, sustentado por uma metodologia própria, com rotinas claramente definidas e ferramentas que apoiam tanto a

gestão da mudança quanto o alcance dos resultados esperados.

Nesse contexto, o modelo de monitoramento foi organizado em dois níveis complementares e interdependentes:

Monitoramento Tático-Operacional: instância voltada ao acompanhamento sistemático da execução dos projetos estratégicos, realizada junto aos respectivos gestores de projetos, com foco no alinhamento técnico-operacional e gerencial das iniciativas. As reuniões tiveram como escopo a verificação do andamento das ações previstas, a análise do cumprimento de cronogramas, marcos e entregas, bem como a identificação, avaliação e tratamento de riscos, restrições, dependências e eventuais desvios de execução. Abrangeram, ainda, o acompanhamento dos planos de comunicação, a articulação intersetorial, a definição e o monitoramento de responsabilidades, além da validação dos demais elementos previstos no template institucional de gestão de projetos, assegurando padronização metodológica, rastreabilidade das informações e consistência na condução dos projetos estratégicos.

Monitoramento Estratégico: instância de governança voltada à avaliação integrada da execução da estratégia, que, além de contemplar as dimensões operacionais e de desempenho dos projetos, caracterizou-se pela participação ampliada das lideranças institucionais da Procuradoria, incluindo procuradores, servidores em funções de chefia, gerentes, líderes de áreas e grupos, bem como presidentes e membros de comissões e demais atores estratégicos. Essas reuniões tiveram como objetivo primordial assegurar o alinhamento institucional e a convergência estratégica, promovendo o compartilhamento qualificado de informações, a análise dos resultados alcançados, a validação das prioridades estratégicas e o suporte ao processo decisório das instâncias de governança, garantindo que todas as lideranças atuassem com base em uma compreensão comum e atualizada da estratégia, de seus projetos estruturantes e dos desafios associados à sua implementação.

MODELO DE MONITORAMENTO	INSTÂNCIAS	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL	PARTICIPANTES
	Estratégica	Bimestral	Liderança da organização	Liderança da organização e das áreas
	Operacional - tática	Mensal	Liderança da área	líderes de projetos
	ÁREA RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO			
	Unidade de Inovação e Gestão Estratégica			

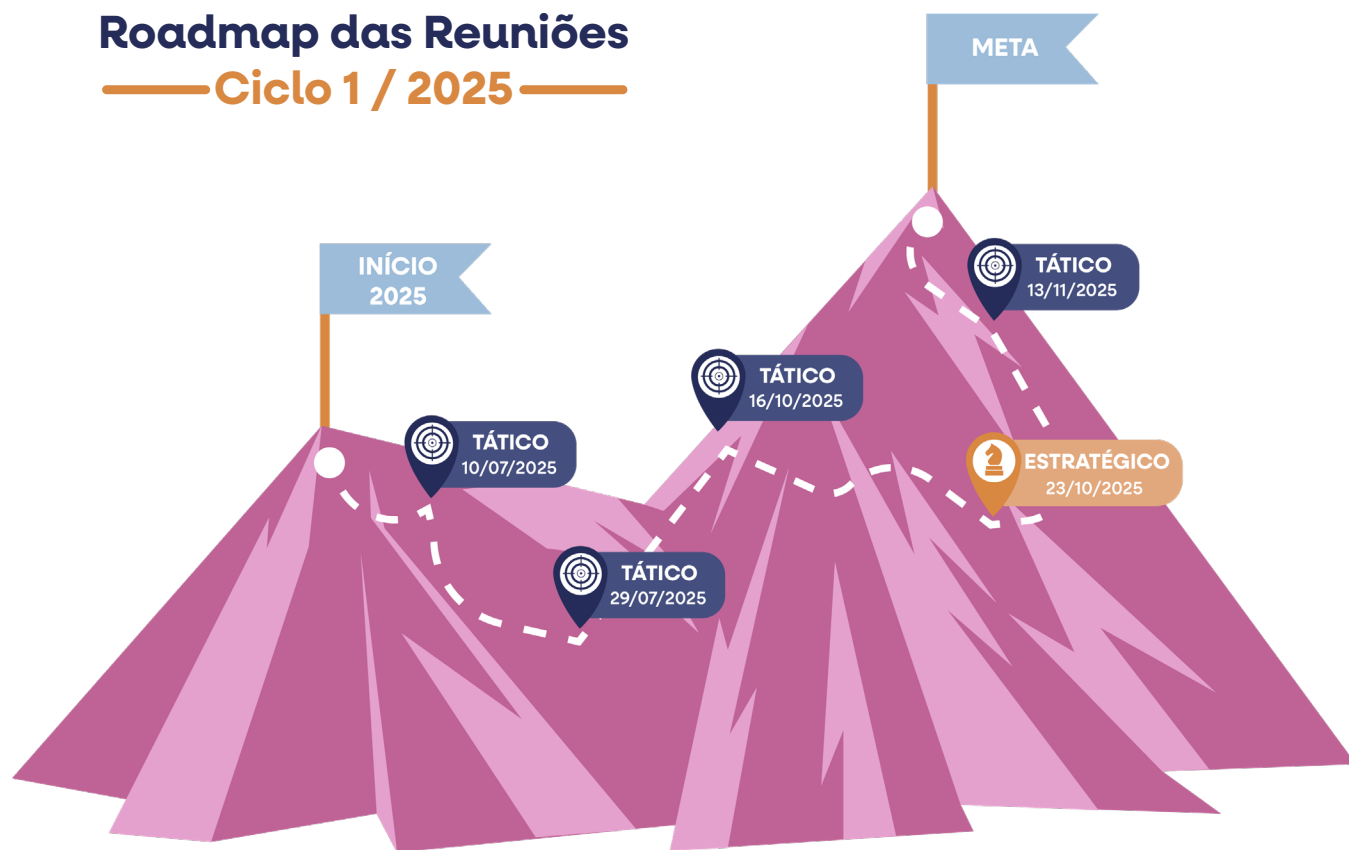
Essa abordagem integrada permitiu não apenas o controle da execução, mas sobretudo o alinhamento contínuo entre estratégia e operação, assegurando que os esforços institucionais permaneçam conectados às diretrizes estratégicas e às entregas de valor público.

No primeiro ciclo de monitoramento, foram realizadas seis reuniões de acompanhamento dos projetos estratégicos, no período de julho a dezembro de 2025, sendo três reuniões de caráter estratégico e três reuniões de nível tático-operacional, conforme cronograma estabelecido. Esse ciclo inicial teve papel fundamental na consolidação da metodologia, no fortalecimento da cultura de gestão por resultados e na institucionalização das rotinas de monitoramento do Planejamento Estratégico.



Roadmap das Reuniões

— Ciclo 1 / 2025 —



11. Atualização, revisão e aprimoramento contínuo do Planejamento Estratégico

Considerando o horizonte temporal estendido do Planejamento Estratégico 2025–2033 e a natureza dinâmica do ambiente institucional, prevê-se a realização de processos periódicos de revisão e atualização, com vistas a assegurar a aderência da estratégia às mudanças de contexto interno e externo. Essas revisões poderão envolver ajustes em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, observadas as instâncias de governança e os ritos institucionais estabelecidos.

O planejamento estratégico, portanto, deve ser compreendido como um instrumento vivo, sujeito a aprimoramento contínuo, sustentado por evidências, resultados de monitoramento e avaliações institucionais, de modo a preservar sua relevância, efetividade e alinhamento com as necessidades da organização e da sociedade.

12. Considerações finais

O Planejamento Estratégico 2025–2033 consolida-se como um instrumento estruturante de direcionamento institucional, ao estabelecer prioridades claras, objetivos estratégicos alinhados à missão da Procuradoria-Geral do Estado e mecanismos formais de acompa-

nhamento e governança. Sua construção coletiva e metodologicamente orientada reforça o compromisso institucional com a gestão por resultados, a transparência e a geração de valor público, traduzindo a estratégia em ações concretas, mensuráveis e passíveis de monitoramento contínuo.

A adoção de práticas consolidadas de governança estratégica, gestão de projetos e monitoramento sistemático permite não apenas acompanhar a execução das iniciativas priorizadas, mas também promover aprendizado organizacional, ajustes tempestivos e alinhamento permanente entre estratégia, operação e tomada de decisão. Nesse sentido, o planejamento deixa de ser um documento estático para se constituir **como um processo dinâmico e evolutivo**, capaz de responder às mudanças de contexto e às demandas institucionais ao longo do período de vigência.

Por fim, o êxito do Planejamento Estratégico depende do engajamento contínuo das lideranças, gestores e equipes, bem como da incorporação da estratégia ao cotidiano institucional. A consolidação desse modelo exige disciplina na execução, maturidade na gestão e compromisso coletivo com os objetivos pactuados, fortalecendo a PGE/ES como uma instituição cada vez mais eficiente, integrada e orientada a resultados.

13. Registros fotográficos do processo de construção do PEI

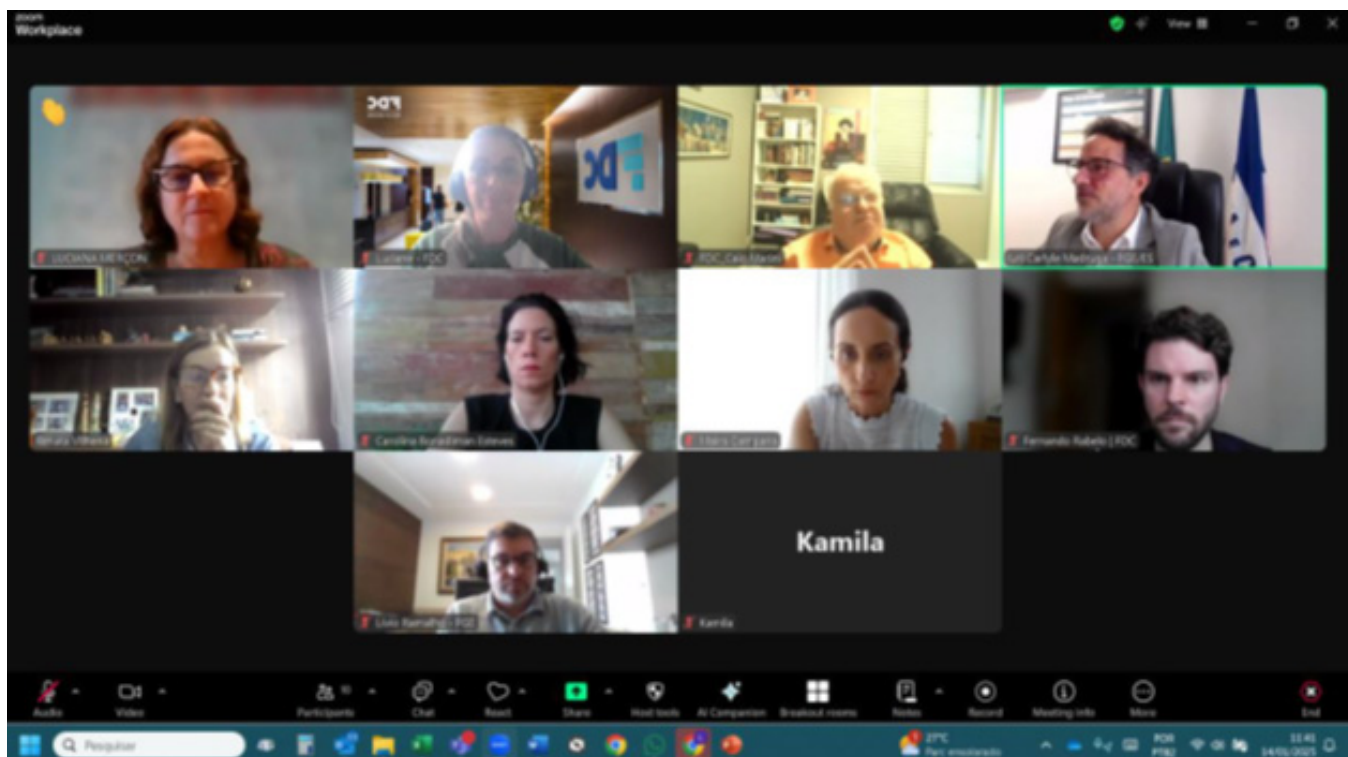
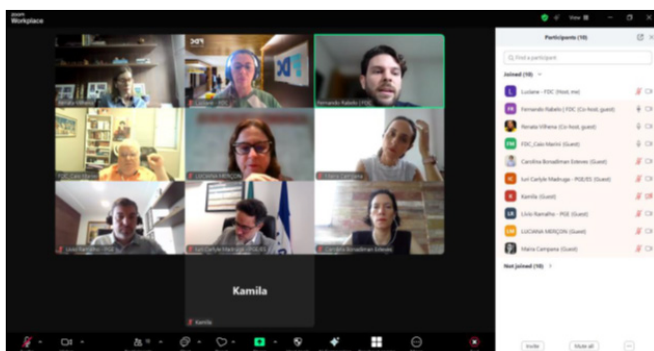
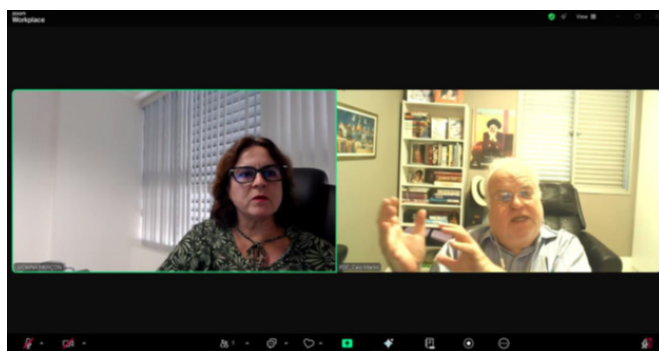
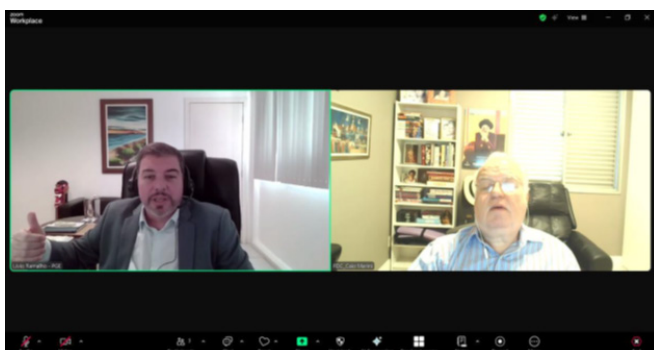
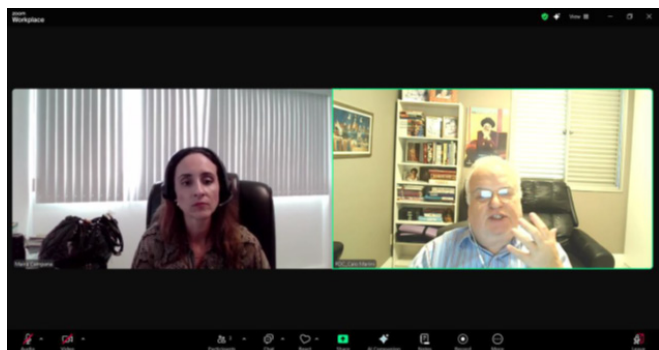
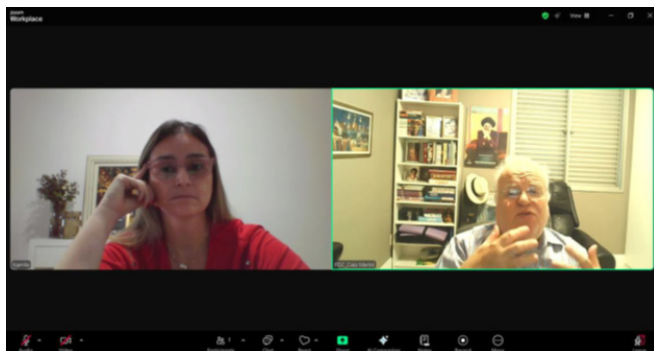
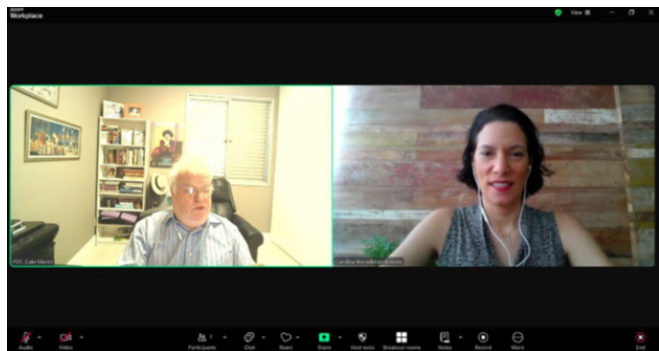
Este conjunto de imagens não registra apenas encontros formais ou etapas metodológicas; ele narra uma história. Cada fotografia é testemunho de um tempo em que ideias foram semeadas, escutadas, debatidas e transformadas em direção estratégica. São rostos atentos, gestos de concordância, silêncios reflexivos e decisões compartilhadas que revelam o compromisso coletivo com o futuro da instituição.

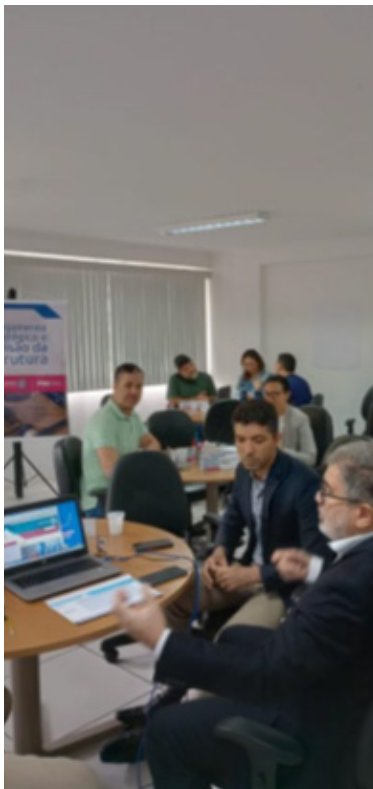
O Planejamento Estratégico Institucional nasce, assim, não apenas de métodos e ferramentas, mas do encontro entre pessoas, propósitos e responsabilidades públicas. Este acervo fotográfico preserva a essência desse percurso: o exercício da construção conjunta, a confiança no diálogo e a consciência de que planejar é, antes de tudo, um ato de cuidado com a instituição e com a sociedade que ela serve.

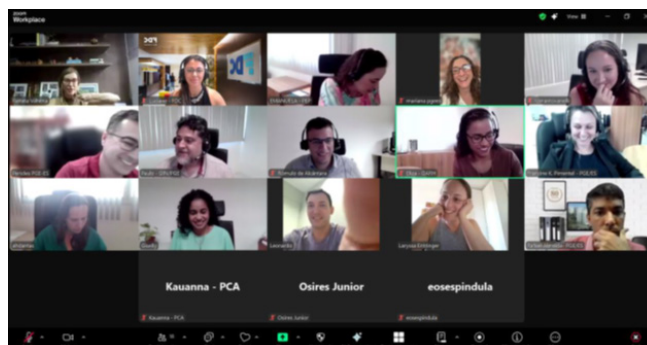
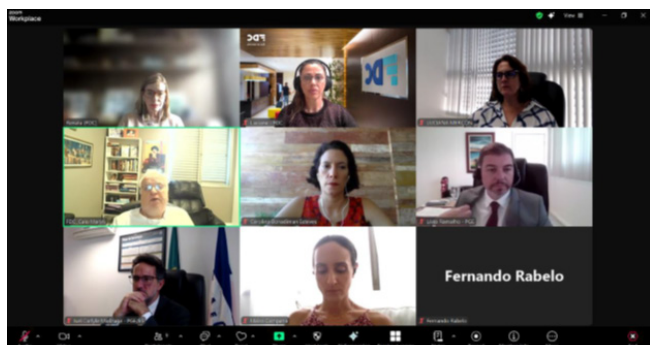
Este anexo reúne registros fotográficos que documentam, de forma sensível e institucional, o processo de construção do Planejamento Estratégico Institucional. As imagens aqui apresentadas antecedem o texto, revelando o caminho percorrido, os encontros realizados e o envolvimento humano que sustentou cada decisão estratégica.

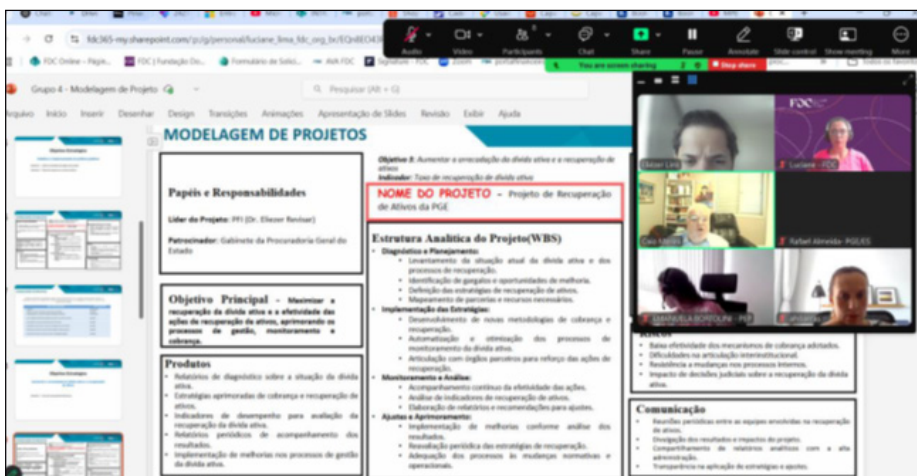
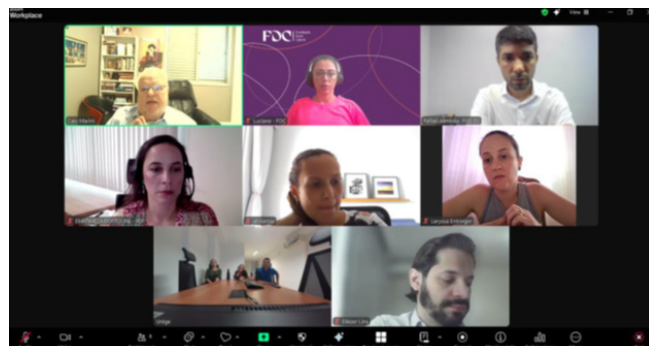
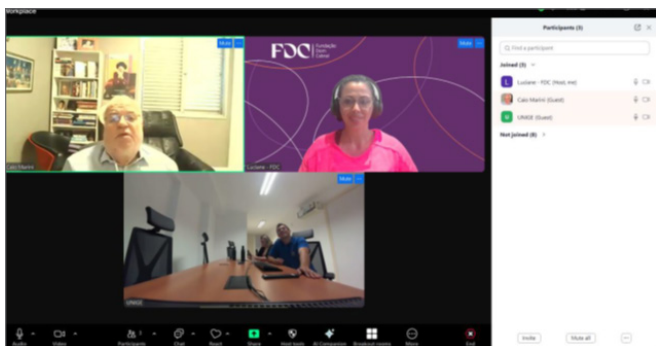
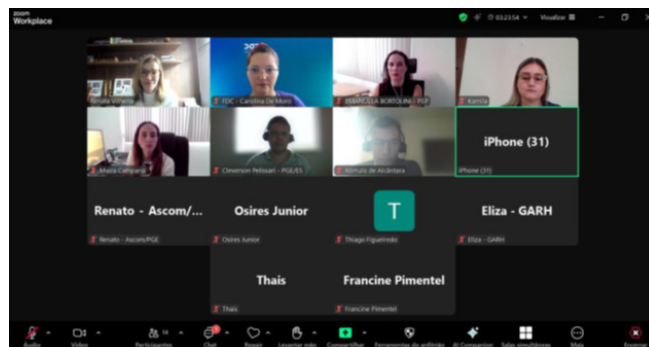
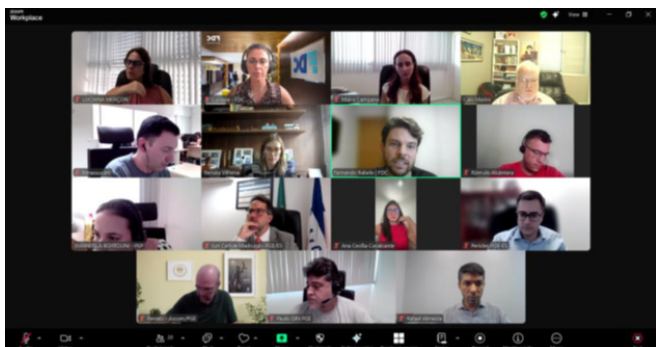




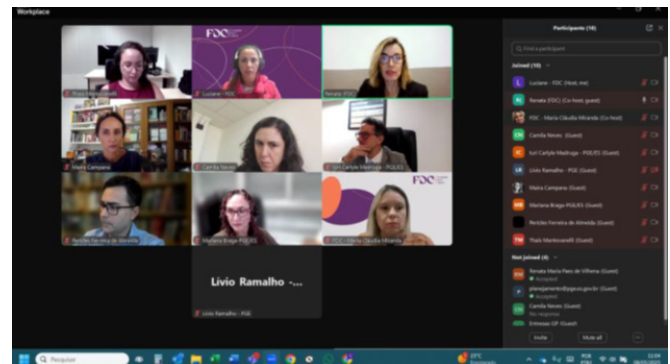
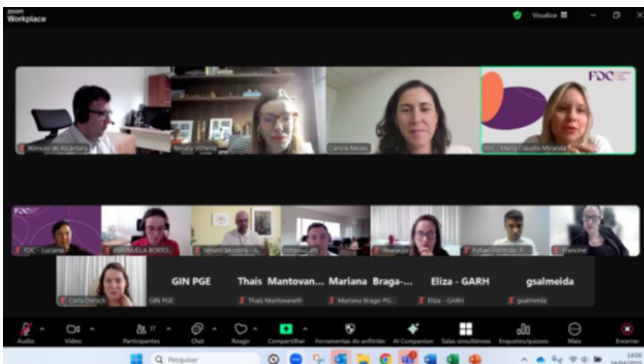
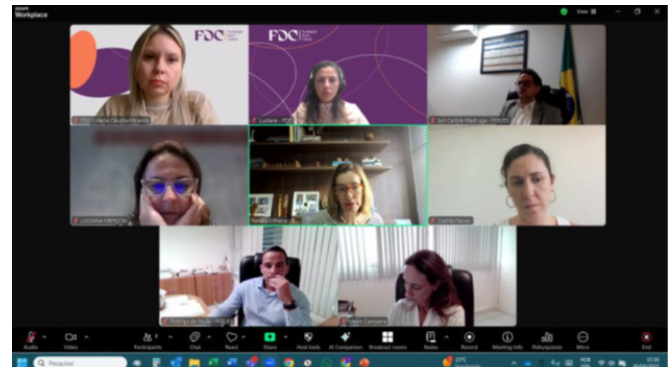
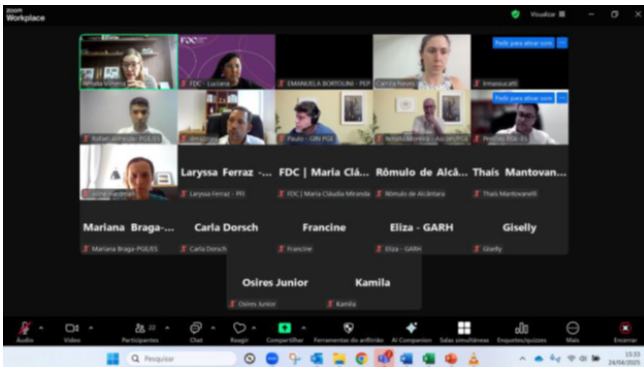
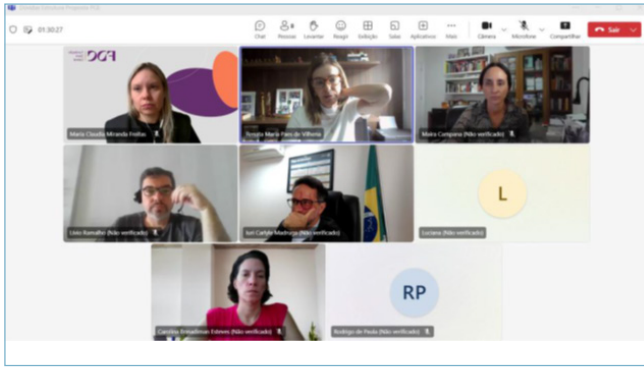












Ao final deste percurso visual, reafirma-se que o Planejamento Estratégico Institucional é fruto de um processo vivo, construído a muitas mãos e olhares. As imagens aqui reunidas permanecem como memória institucional e como lembrete permanente de que a estratégia nasce do diálogo, se fortalece na participação e se sustenta no compromisso coletivo com o futuro.



**GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO**

Procuradoria-Geral do Estado

PiGE

Programa de Inovação
e Gestão Estratégica