

XLVIII Congresso Nacional dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal

Implantação da Gestão Estratégica como ferramenta para a transformação digital na Advocacia Pública: o caminho da Procuradoria Geral do Estado da Bahia.

Luciane Rosa Croda
Procuradora do Estado

Gramado, Rio Grande do Sul
2022

RESUMO:

I – Introdução: o processo de modernização da PGE Bahia, um breve relato.

O processo de modernização da Procuradoria Geral do Estado da Bahia tem início em 2010 com a criação do Núcleo Especial de Trabalho de Modernização da Gestão – NEMAE, constituído através da Portaria nº PGE 079/2010, com a finalidade de coordenar a elaboração, implantação e acompanhamento do projeto de modernização, com recursos oriundos do PMAE-GESTÃO, linha de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cujo objetivo é a modernização da administração das receitas e da gestão fiscal, financeira, gerencial e patrimonial das administrações estaduais e distrital.

Inicia-se o processo de transformação da gestão da Procuradoria Geral do Estado da Bahia buscando se adequar as exigências de uma nova administração pública, trazidas pela Constituição de 1988 e internalizadas no bojo das reformas do Estado e da Administração Pública.

Este novo modelo de gestão pública, também chamado de modelo gerencial procura possibilitar uma maior eficiência e flexibilidade à administração pública para atuar em uma sociedade pós-industrializada, fundada no conhecimento e na informação, com problemas cada vez mais complexos a exigir soluções céleres e inovadoras.

Visando se adequar a esta nova realidade, a Procuradoria Geral do Estado da Bahia, publicou em 2011 o seu primeiro Plano Estratégico, na perspectiva de que o planejamento é pressuposto para o desenvolvimento de mecanismos que garantam o permanente e efetivo cumprimento dos fins institucionais do órgão.

Segundo, José Matias -Pereira, em Manual de Gestão Pública Contemporânea, “*o planejamento pode ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização governamental, com vista ao atingimento de determinado objetivo.*”

Em 2016, dá-se início a revisão do Plano Estratégico com o objetivo de manter vivo o planejamento, revisitá-lo, agora com a tarefa de construir indicadores, visando implementar os objetivos estratégicos. Em suma era o momento de implantar uma gestão orientada para os resultados.

O Plano Estratégico PGE 2017-2021 contém o mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e iniciativas que passaram a ser monitoradas pelo Comitê de Gestão Estratégica, lastreado na

metodologia do Balanced Scorecard – BSC, *“ferramenta que se adequa à necessidade de tradução da estratégia de forma simples, objetiva e mensurável”*¹.

A metodologia do Balanced Scorecard – BSC, formulado por Kaplan e Norton, segundo José Matias – Pereira, em Manual de Gestão Pública Contemporânea², *“se apresenta como um instrumento de gestão organizacional relevante, capaz de fornecer um referencial de análise da estratégia orientada para a criação de valor futuro”*.

Em 2021, em decorrência da situação pandêmica, não foi possível revisar o Plano Estratégico, razão pela qual o Comitê de Gestão Estratégica aprovou a sua prorrogação, passando este a vigorar até dezembro de 2023.

Ainda, durante o processo de revisão do Plano Estratégico, já era possível inferir que apenas a elaboração de um plano estratégico não seria suficiente para provocar a transformação exigida, era preciso implantar e perenizar um modelo de gestão estratégica para provocar a mudança na cultura organizacional. Era preciso **“tirar o planejamento estratégico do quadro da parede”** e trazer para o dia a dia e mais, fazer com que as tarefas fossem realizadas de acordo com o plano. Estava posto o desafio!

A solução encontrada pela Procuradoria Geral do Estado da Bahia para enfrentar este desafio, sem uma cultura organizacional sedimentada, voltada para a gestão foi criar uma unidade vinculada ao Gabinete do Procurador Geral, sob a coordenação da Procuradora Geral Adjunta para Assuntos Administrativos que pudesse abrigar as estruturas de apoio a implantação da gestão estratégica.

Assim, através da Portaria PGE 020/2016, modificada pela Portaria PGE 2010/2018, foi normatizada a GESP – Gestão Estratégica Democrática e Eficiente, *“com o objetivo geral implantar um modelo de gestão integrado, através da definição de ações nas áreas de gestão estratégica e inovação organizacional, fomentando a inovação e gerenciando a implementação das diretrizes estratégicas, com intuito de melhorar os serviços prestados pela PGE”*³.

Fixadas as premissas e as condições necessárias para a execução do planejamento estratégico, incluindo a governança, a PGE inicia um novo ciclo.

¹ Extraído do site da PGE disponível em <https://www.pge.ba.gov.br/gestao/gesp/>

² MATIAS – PEREIRA, José, Manual de Gestão Pública Contemporânea, 5ª edição – São Paulo: Atlas, 2016.

³ Extraído do site da PGE disponível em <https://www.pge.ba.gov.br/gestao/gesp/>

2 – GESP – Gestão Estratégica Democrática e Eficiente: o desafio de mudar uma cultura.

A advocacia pública, de um modo geral, não deu a necessária atenção aos conceitos de gestão, a preocupação sempre foi construir a tese jurídica vencedora da lide ou formular a orientação jurídica capaz de garantir a segurança necessária à administração pública na construção das políticas públicas. Entretanto, um fenômeno, não tão recente, a judicialização em massa, tem provocado uma busca por soluções que possam garantir a sobrevivência de tais instituições.

Além deste fato, a chamada **“Revolução Tecnológica”** vem provocando uma mudança brutal nas organizações privadas e públicas. A sociedade como um todo passa uma transformação gigantesca com a popularização das ferramentas tecnológicas e das redes sociais. Iniciamos uma revolução que irá provocar mudanças profundas em toda a humanidade e ainda será necessário compreender melhor a amplitude desta nova revolução, algo diferente de tudo que a humanidade já experimentou até aqui.

O setor público, sem dúvida, será um dos mais afetados pela revolução tecnológica, segundo Klaus Schwab, em a Quarta Revolução Industrial⁴, *“a tecnologia, cada vez mais, tornará os cidadãos mais aptos, oferecendo uma nova maneira de expressar opiniões, coordenar seus esforços e possivelmente contornar a supervisão estatal”*. Ao avaliar o impacto desta revolução no setor público, afirma que:

“O uso mais intenso e inovador das tecnologias em rede ajuda as administrações públicas a modernizar suas estruturas e funções para melhorar seu desempenho global, como o fortalecimento dos processos de governança eletrônica para promover maior transparência, responsabilização e compromissos entre o governo e os seus cidadãos. Os governos devem também se adaptar ao fato de que o poder também está passando dos atores estatais para os não estatais e de instituições estabelecidas para redes mais abertas. As novas tecnologias e os agrupamentos sociais e interações que elas promovem permitem que praticamente qualquer pessoa exerça influência de maneira que teria sido inconcebível há apenas alguns anos.

Os governos estão entre os mais impactados por essa natureza cada vez mais transitória e evanescente do poder. Segundo Moisés Naím, “no século XXI, será mais fácil chegar ao poder, mais difícil usá-lo e mais fácil perdê-lo”.”

O autor resume que a capacidade de adaptação dos governos irá determinar sua sobrevivência. Capacidade de adaptação frente a nova realidade irá exigir estruturas flexíveis e não hierarquizadas,

⁴ SCHWAB, Klaus, A Quarta Revolução Industrial, tradução Daniel Moreira Miranda – São Paulo: Edipro, 2016.

governança, gestão de riscos e gestão estratégica, dentre outras ferramentas, dada a celeridade de resposta que será exigida das organizações públicas.

Neste cenário de profunda transformação o Estado Digital não é mais uma ficção, é uma realidade que se impôs e que passa não apenas pela busca de soluções tecnológicas na realização de processos gerenciais, mas, também, pela adoção de ferramentas que garantam a entrega eficiente de serviços públicos, com a necessária interação entre a sociedade e o Estado, através dos canais digitais. Esta interação é chamada de governo aberto, onde cada vez mais, se busca a participação ativa dos cidadãos na tomada de decisão, bem como a fiscalização das ações governamentais.

Recentemente a aprovação da Lei Federal nº 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão, colocou o cidadão no centro da demanda do serviço público, portanto a gestão pública precisa estar atenta para este novo conceito, o qual se fundamenta na colaboração e participação, como se verifica a partir dos princípios estabelecidos.

Segundo o art. 3º do citado diploma legal são princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública:

“I - a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis;

II - a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos, observadas as restrições legalmente previstas e sem prejuízo, quando indispensável, da prestação de caráter presencial;

III - a possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial;

IV - a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços;

V - o incentivo à participação social no controle e na fiscalização da administração pública;

VI - o dever do gestor público de prestar contas diretamente à população sobre a gestão dos recursos públicos;

VII - o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão;

VIII - o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública;

IX - a atuação integrada entre os órgãos e as entidades envolvidos na prestação e no controle dos serviços públicos, com o compartilhamento de dados pessoais em ambiente seguro quando for indispensável para a prestação do serviço, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), e, quando couber, com a transferência de sigilo, nos termos do art. 198 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de

1966 (Código Tributário Nacional), e da Lei Complementar nº 105, de 10 de janeiro de 2001;

X - a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço;

XI - a eliminação de formalidades e de exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

XII - a imposição imediata e de uma única vez ao interessado das exigências necessárias à prestação dos serviços públicos, justificada exigência posterior apenas em caso de dúvida superveniente;

XIII - a vedação de exigência de prova de fato já comprovado pela apresentação de documento ou de informação válida;

XIV - a interoperabilidade de sistemas e a promoção de dados abertos;

XV - a presunção de boa-fé do usuário dos serviços públicos;

XVI - a permanência da possibilidade de atendimento presencial, de acordo com as características, a relevância e o público-alvo do serviço;

XVII - a proteção de dados pessoais, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais);

XVIII - o cumprimento de compromissos e de padrões de qualidade divulgados na Carta de Serviços ao Usuário;

XIX - a acessibilidade da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência);

XX - o estímulo a ações educativas para qualificação dos servidores públicos para o uso das tecnologias digitais e para a inclusão digital da população;

XXI - o apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública;

XXII - o estímulo ao uso das assinaturas eletrônicas nas interações e nas comunicações entre órgãos públicos e entre estes e os cidadãos;

XXIII - a implantação do governo como plataforma e a promoção do uso de dados, preferencialmente anonimizados, por pessoas físicas e jurídicas de diferentes setores da sociedade, resguardado o disposto nos arts. 7º e 11 da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), com vistas, especialmente, à formulação de políticas públicas, de pesquisas científicas, de geração de negócios e de controle social;

XXIV - o tratamento adequado a idosos, nos termos da Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003 (Estatuto do Idoso);”

XXV - a adoção preferencial, no uso da internet e de suas aplicações, de tecnologias, de padrões e de formatos abertos e livres, conforme disposto no inciso V do caput do art. 24 e no art. 25 da Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet); e

XXVI - a promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação no setor público.

Neste cenário altamente complexo é necessário que as instituições aperfeiçoem seus processos internos e busquem inovar, seja na reforma de suas estruturas, seja na revisão de seus processos e na

sua governança. Na década de 70, em Inovação na Administração Pública, uma coletânea de artigos publicados no El Correo de La Unesco⁵, publicado pela Fundação Getúlio Vargas, Paulo Roberto Motta, aborda a inovação na administração pública, sob o seguinte prisma:

“O administrador público proativo é aquele capaz de se responsabilizar e ser responsável pelas transformações que se fazem necessárias na ambiência social em que a organização opera. As organizações públicas constroem uma realidade social definida através de valores que alocam na sociedade; grande parte destes são alocados através das opções de valores feitas pelos administradores públicos no processo de formulação e implementação de políticas públicas. Portanto, não cabe nas organizações públicas a responsabilidade administrativa definida somente em termos gerenciais e de competência neutra às regras e tradições, mas sim, uma responsabilidade mais ampla, definida na consecução de objetivos organizacionais.”

(...)

Assim, a inovação em administração pública não constitui unicamente um problema de mudança dos padrões de racionalidade administrativa envolvendo reformas de estruturas, processo ou comportamento gerencial. Trata-se essencialmente de estabelecer condições organizacionais mais adequadas ao atendimento das demandas ambientais sobre a organização, e elaborar melhor o produto da organização. As dimensões da racionalidade interna e propósito social da organização devem se tratadas conjuntamente, não só na formulação de objetivos, mas também na estruturação da própria organização.”

Delineado o contexto, torna-se imperativo dotar a Procuradoria Geral do Estado da Bahia das ferramentas necessárias para implantar a Gestão Estratégica orientada para resultados e assim surge a GESP – Gestão Estratégica Democrática e Eficiente com os seguintes objetivos:

- *Elaborar e implementar o planejamento estratégico institucional;*
- *Disseminar e promover o desdobramento do plano estratégico;*
- *Consolidar modelo de gestão integrado, organizado por projetos e processos, que possibilite agilidade no processo decisório da PGE e contribua para o seu desempenho institucional;*
- *Desenvolver cultura organizacional voltada para o modelo de gestão estratégica, com foco em eficiência, eficácia e efetividade;*
- *Propor diretrizes e fomentar a Gestão do Conhecimento dentro da Organização;*
- *Fomentar e acompanhar as atividades e as políticas voltadas ao desenvolvimento do servidor, no âmbito da gestão estratégica de Pessoas;*
- *Promover o desenvolvimento e consolidação da Gestão da Comunicação interna e institucional;*
- *Estimular a adoção de boas práticas e de inovações;*

Dentro da GESP institui-se os pilares da gestão estratégica, com a criação do Escritório de Projetos, Escritório de Processos Organizacionais, Escritório de Acompanhamento da Estratégia, o Núcleo de Gestão de Pessoas e o Comitê de Projetos Estratégicos da PGE.

⁵Coletânea de artigos do International Social Science Journal, v.21, n,1, 1969 – UNESCO. Fundação Getúlio Vargas, Inovação na Administração Pública. Tradução de Ana Maria Carvalho Coelho, Rio de Janeiro, 1974.

O Escritório de Projetos passa a ser o setor responsável pela coordenação e suporte ao planejamento e gerenciamento de projetos estratégicos, bem como seu acompanhamento e monitoramento, no âmbito da Procuradoria Geral do Estado. Dentre as suas atribuições, merece destaque a de desenvolver e gerenciar políticas, procedimentos, formulários, metodologia e outros artefatos para gestão de projetos e a de definir e uniformizar padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos, zelando pela aplicação da metodologia adotada.

Ressalta-se que foi instituída, também, metodologia de gerenciamento de projetos com o objetivo de estabelecer os princípios orientadores da gestão de projetos no âmbito da PGE, com conceitos, práticas, ferramentas e instrumentos de padronização que deverão ser de observância obrigatória a todos os projetos institucionais da PGE, assim considerados aqueles alinhados ao Planejamento Estratégico. Todo material foi condensado no Manual de Gestão de Projetos disponível no portal da PGE para consulta e utilização, no seguinte endereço eletrônico: <https://www.pge.ba.gov.br/gestao/gesp/>

O Escritório de Processos Organizacionais da Procuradoria Geral do Estado foi instituído com o objetivo de ser o setor responsável pela implementação de rotinas que promovam a sistematização, monitoramento, avaliação e implantação de melhorias nos diferentes processos organizacionais desenvolvidos pela instituição, no cumprimento de sua missão institucional, bem como a atribuição de mapear os processos organizacionais desenvolvidos nas unidades da PGE e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais e implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

A similitude do Escritório de Projetos, também foi instituída a Metodologia de Gerenciamento de Processos Organizacionais da Procuradoria Geral do Estado, com o objetivo de estabelecer princípios orientadores da gestão de processos no âmbito da PGE, observadas premissas da integração, comunicação e colaboração entre as pessoas e setores envolvidos no processo de melhoria contínua dos processos de trabalho da instituição. A Metodologia de Gerenciamento de Processos Organizacionais adotada pela Procuradoria Geral do Estado está descrita no Manual de Gestão de Processos, disponível no portal da PGE, no endereço eletrônico já citado.

No tocante ao escritório de Acompanhamento da Estratégia da Procuradoria Geral do Estado, sua finalidade é ser o responsável pela coordenação e suporte ao planejamento, desdobramento, monitoramento e atualização da gestão estratégica, merecendo destaque a atribuição de atuar processo de definição e monitoramento dos indicadores dos objetivos estratégicos e atuar no processo de

definição e monitoramento do ambiente externo com a utilização de técnicas de inteligência estratégica. Aqui reside um dos grandes desafios da implantação da gestão estratégica, criação de indicadores e o seu monitoramento, dada a falta de familiaridade com o tema na área jurídica.

Compondo os pilares da Gestão Estratégica foi instituído o Núcleo de Gestão de Pessoas, responsável pelo planejamento e gerenciamento das ações voltadas ao desenvolvimento, saúde e bem-estar das pessoas, no âmbito da Procuradoria Geral do Estado Procuradoria Geral do Estado, com a finalidade de definir as diretrizes e as linhas de ação da Política de Gestão de Pessoas, bem como conduzir a sua elaboração e implementação no âmbito da PGE. Merece destaque a atribuição para propor sistemática de avaliação e monitoramento do clima organizacional, bem como o de apoiar o dimensionamento do quadro de pessoal da PGE, de forma continuada, disseminando a metodologia, ferramentas e melhores práticas de trabalho, em parceria com o Escritório de Processos Organizacionais e a elaboração e atualização da Matriz de Competências da PGE por áreas de resultados, dentre outras.

Após instituir a base da Gestão Estratégica, restava estabelecer a governança, para tanto foi criado o Comitê de Gestão Estratégica, através da Portaria PGE nº114/2017 responsável pela priorização dos projetos no âmbito da PGE, dentro da perspectiva de que os recursos são limitados e as necessidades ilimitadas, sendo necessário priorizar os projetos que serão desenvolvidos a cada exercício financeiro. Compete ao Comitê de Gestão Estratégica da Procuradoria Geral do Estado da Bahia:

- I. Garantir o pleno cumprimento do Plano Estratégico;
- II. Atuar nas revisões e no acompanhamento da implementação do Plano Estratégico;
- III. Realizar avaliações periódicas da implementação do Plano Estratégico;
- IV. Formular propostas de aperfeiçoamento das políticas de gestão estratégica e de governança corporativa para a PGE;
- V. Acompanhar a aplicação das políticas de gestão estratégica e de governança corporativa na PGE;
- VI. Identificar as iniciativas necessárias para alcançar os objetivos da instituição, deliberar sobre sua priorização, alocação de recursos, bem como acompanhar seu desempenho;
- VII. Avaliar o desempenho do portfólio de projetos estratégicos;
- VIII. Deliberar quanto às questões remetidas pela GESP;
- IX. Requerer às unidades administrativas as informações necessárias ao acompanhamento da implementação do Plano Estratégico;
- X. Desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

O Comitê Gestão Estratégica é coordenado pelo Procurador Geral Adjunto para Assuntos Administrativos e integrado pelos titulares das unidades finalísticas e operacionais, garantindo a participação de todos os setores de forma democrática na tomada de decisão.

Estruturada a Gestão Estratégica, com unidades de apoio, metodologia e governança definidas, era necessários envolver a casa e internalizar a importância da utilização das ferramentas de gestão para a construção dos resultados alinhados com o planejamento estratégico. Nesta etapa a participação da alta gestão e o seu apoio foi fundamental para que tais conceitos fossem absorvidos. Aplicar ferramentas de gestão em um órgão jurídico só será possível se houver o apoio incondicional da alta gestão, as demandas das atividades finalísticas são sempre urgentes e há uma tendência natural de que as pessoas foquem em suas atividades que se agigantam dia a dia, não dando a devida importância à gestão. Entretanto, como já demonstrado, no mundo atual sem uma gestão orientada para os resultados, a tendência é que as instituições não consigam prestar os serviços ao tempo e modo que é exigido. Podendo se tornar alvo de críticas tanto da sociedade, como do governo de plantão e ocorra um sucateamento da estrutura.

Portanto, como lição aprendida, restou claro que o envolvimento da alta gestão é fundamental para o alcance dos resultados.

III – Resultados da Implantação da Gestão Estratégica: problemas complexos solucionados por projetos inovadores.

Como registrado no tópico anterior, mudar uma cultura organizacional e implantar a gestão estratégica é tarefa que exige a participação de toda a instituição. A fim avaliar o grau de maturidade em gestão estratégica, a PGE Bahia realiza anualmente uma pesquisa que serve para identificar, através da percepção dos envolvidos, qual o nível de maturidade que ela se encontra em relação aos temas propostos. O objetivo da pesquisa foi o de identificar o atual nível de maturidade em gestão quanto aos temas: Estratégia, Projetos, Processos e Cultura Organizacional. O resultado da pesquisa serve de insumo para aferir o cumprimento do indicador do Objetivo Estratégico 9 – Aperfeiçoar a Gestão e Governança, da Perspectiva de Processos Internos do Plano Estratégico 2017-2023.

A avaliação foi conduzida no período compreendido entre 03/11 a 10/12/2021, abrangendo todo o corpo funcional. No total, 256 pessoas responderam ao formulário de pesquisa integralmente, o que corresponde a 50,79% dos participantes. O resultado auferido por meio da aplicação do método MMG3, desenvolvido pela Plano Consultoria, com o qual é avaliado de maneira integrada a Gestão da Estratégia, de Processos e de Projetos, bem como a Cultura Organizacional, apontou o resultado de 3,78 e consolida a PGE no terceiro degrau da escala de Maturidade Integrada em Gestão Estratégica, de Processos e de Projetos e Cultura Organizacional.

Figura 5– Escala de Maturidade.

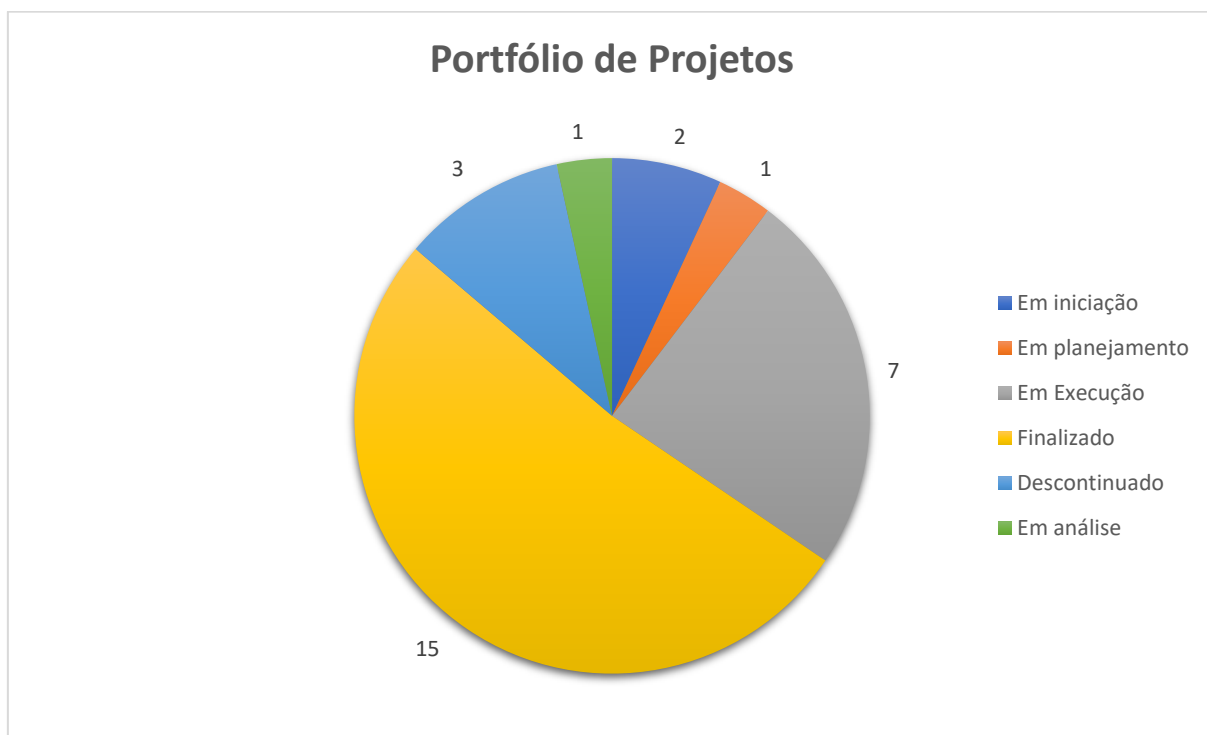
Colocar os níveis

O nível de maturidade “Consistente” demonstra, dentre outras características que os colaboradores da instituição percebem a Missão, Visão e Valores da instituição, que existe uma agenda de avaliação da estratégia conhecida, que os projetos estratégicos são iniciados e encerrados formalmente e que existem unidades dedicadas à Gestão Estratégica, aos Projetos e aos Processos, que atuam conforme seus papéis. A percepção de valor dos respondentes atingiu uma pontuação média geral de 70 pontos (pontuação expressa numa escala que pode variar entre 0 e 100 pontos). Vale destacar que Gerenciamento de Projetos e a Gestão Estratégica foram as dimensões com maior valor percebido, 72 e 71 pontos respectivamente, seguidas da Cultura Organizacional (70 pontos). O Gerenciamento de Processos foi a dimensão de menor valor percebido, com 65 pontos.

Cabe registrar que o nível de maturidade institucional estava em 2,7, quando do início da implantação da gestão estratégica, o que demonstra o avanço da instituição.

Os ganhos concretos para a instituição se refletem, também, no portfólio de projetos monitorados desde o início da implantação da gestão estratégica exercício de 2016, como se observa, no quadro abaixo. Todos os projetos são executados aplicando a metodologia de projetos implantada na PGE e acompanhados através da ferramenta Channel, que foi adquirida pelo Estado da Bahia e disponibilizada para os órgãos. Através do monitoramento é possível detectar eventuais atrasos e realizar o gerenciamento nas reuniões de ponto de situação. Cabe, ainda, registrar a importância das reuniões de ponto de situação, momento em que a equipe pode discutir os aspectos e alinhar os pontos que mereçam correção.

Em uma outra visão podemos observar que os ganhos da utilização da metodologia de projetos se refletem na alta execução dos projetos, onde apenas 3 projetos foram descontinuados.



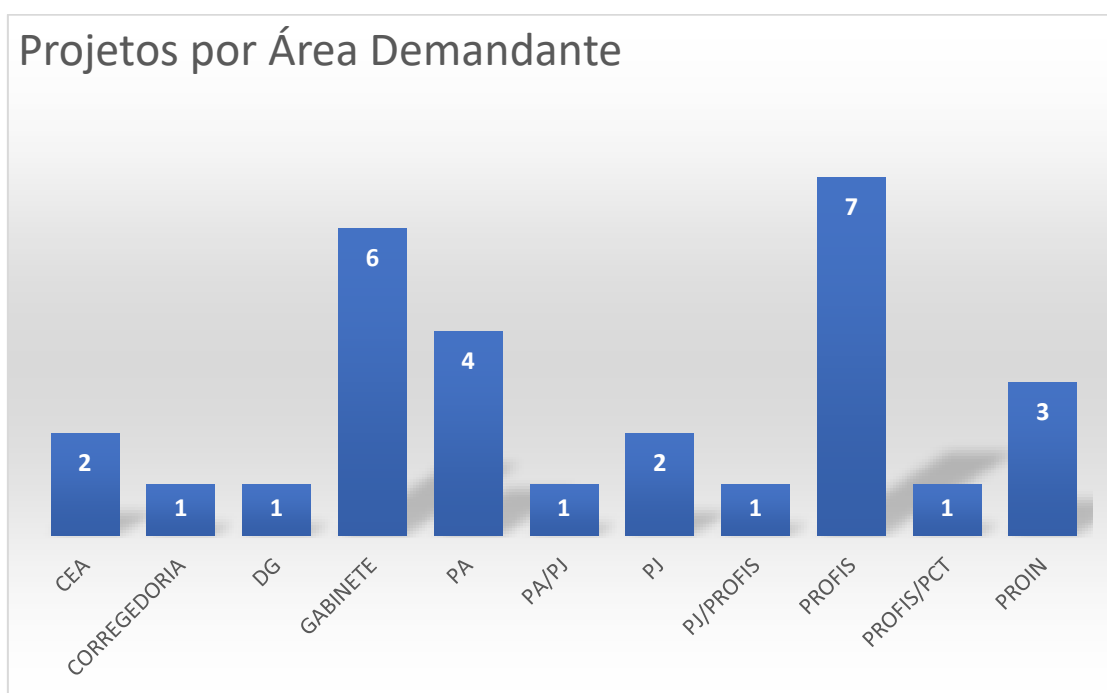
Portifólio de projetos da PGE/BA, desde o ano de 2016:

N.	UNIDADE PROPONENTE	PROJETO	PORTARIA DO PROJETO	STATUS	DATA DE CONCLUSÃO	Nº Processo
1	PJ	Secretaria de Apoio ao Procurador	029 de 24/02/2016	Finalizado	28/09/2018	PGE2016003616-0
2	PJ/PROFIS	Resolução de Demandas Repetitivas	092 de 31/05/2016	Finalizado	20/06/2016	PGE2015390291-0
			097 de 08/06/2016			
3	GAB	Implantação da Procuradoria do Interior - Proin	027 de 24/02/2016	Finalizado	18/07/2018	PGE2015343255-0
4	PROFIS	Reestruturação do NAFE - Núcleo de Ações Fiscais Estratégicas	028 de 24/02/2016	Finalizado	03/08/2020	PGE2016003642-0
			305 de 31/10/2018 018 de 14/03/2019			
5	PA	Gestão Documental da Procuradoria Administrativa (Implantação do e-PA)	042 de 08/03/2017 183 de 19/10/2017	Finalizado	16/12/2019	PGE2016323182-0

6	CEA	Estágio de Nível Superior de Pós-Graduação em Direito	079 de 11/05/2017	Finalizado	27/03/2018	PGE2017075037-0
7	DG	Certificação ISO 9001:2015 (CDA, CMP, CTRAN e CRH)	080 de 15/05/2017	Finalizado	28/12/2017	PGE2017070730-0
8	GAB	Central de Recepção de Atos	259 de 13/12/2017 150 de 15/06/2017	Em Execução	-	PGE2017340832-0
9	GAB	COCAP	116 de 08/05/2018 197 de 24/07/2018 121 de 18/09/2019	Finalizado	23/02/2022	PGE2018150628-0 SEI - 006.0434.2022.00058 89-11
10	PROFIS	Central de Atendimento e Cobrança	005 de 29/01/2019 024 de 07/04/2021	Em Execução	-	PGE2018104524-0 006.0442.2021.00021 73-37
11	PROFIS	Estruturação do Núcleo Não Tributário da Procuradoria Fiscal	095 de 06/04/2018	Finalizado	06/10/2021	PGE2018001830-0
12	CEA	Gestão de Pessoas	113 de 04/05/2018 117 de 18/09/2019	Finalizado	16/09/2021	PGE2018148430
13	PA/PJ	Pagou Porquê	006 de 15/01/2020	Finalizado	16/12/2020	006.0407.2019.00218 68-10
14	PA	Sistema Unificado de Parcerias -SUP	113 de 03/09/2019	Em Execução	-	006.0407.2019.00118 05-83
15	PROFIS	Ajuizamento Preditivo	137 de 08/10/2019	Finalizado	16/06/2020	006.0407.2019.00161 32-85
16	PROFIS/PCT	Aperfeiçoamento de Credito Não Tributário	84 de 01/08/2019 163 de 14/11/2019	Finalizado	31/08/2020	006.0407.2019.00110 86-37
17	PA	PA Online	161 de 08.11.2019	Descontinuado	-	006.0407.2019.00180 78-11
18	GAB	Nova Estrutura Organizacional - NEO	16 de 28/02/2020 38 de 12/06/2020 22 de 11/03/2020 57 de 07/07/2020	Finalizado	02/12/2021	006.0418.2020.00128 59-25 (GT Diagnóstico) 006.0418.2020.00187 02-59 (GT Cenários) 006.0407.2020.00330 02-78 (formalização do projeto)
19	GAB	Sistema Único de Procuradorias Públicas - SUPP	15 de 20/02/2020 (GT)	Descontinuado		006.0418.2020.00034 44-05 (GT)

						006.0418.2020.00175 89-21 (Designação Vitor Gerente)
20	PROFIS	Plataforma NAFE 2.0	70 de 16/09/2020	Em Execução		006.0442.2020.00215 09-99
21	PJ	Núcleo de Demanda de Massa	71 de 16/09/2020	Finalizado	17/02/202 2	006.0434.2020.00220 46-63
22	CORREGEDORIA	Iris		Descontinuado		
23	PA	Agenda 2030 na PGE	147 de 22/06/21	Em Execução		006.0419.2021.00172 82-64
24	PROFIS	Modernização da Secretaria da Profis	57 de 17/08/21	Em Execução		006.0442.2021.00234 24-90
25	PROIN	Redesenho e Integração da PROIN	59 de 19/08/21	Em planejamento		006.7565.2021.00243 81-11
26	PROFIS	Cobrança Preditiva		Em análise		
27	PROIN	Regionalização da PROIN		Em Iniciação		
28	PROIN	Núcleo de Demanda de Massa PROIN		Em Iniciação		006.7565.2022.00166 30-31
29	GAB	PROJ-2022-03 - PROFISCO II		Em Execução		006.0407.2022.00161 50-44

Em uma visão por área demandante podemos observar a distribuição dos projetos nas áreas da PGE.



Dentre os projetos executados, neste momento, considerando não só a inovação com o desenvolvimento de ferramentas de tecnologia, que envolvem inteligência artificial, mas também o ganho de melhoria no atendimento à demanda, destaco dois projetos que provocaram uma mudança de paradigma na PGE, a Central de Recepção de Atos e a Reestruturação – CRA e a Coordenação de Cálculos e Perícias - COCAP

Central de Recepção de Atos:

O processo de integração digital provocou a proliferação de sistemas e formas de tratamento, armazenamento e transmissão de dados em todas as áreas, alcançando o Poder Judiciário brasileiro, que multiplicou seus processos de trabalho e meios de comunicação com os advogados públicos e privados. Na medida em que passou a contemplar os meios digitais para tramitação de processos judiciais, cada tribunal passou a adotar pelo menos dois sistemas: o dos processos físicos já existente e uma nova plataforma totalmente ou parcialmente digital.

A experiência foi aperfeiçoando as boas práticas e novos sistemas ou plataformas se desenvolveram, seja por aquisição direta, seja por imposição do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, em geral sem descontinuidade dos já existentes em cada órgão. Ao fenômeno de multiplicação de sistemas se agregou a automação de processos de trabalho, de forma sempre impositiva ao destinatário dos dados produzidos pelo judiciário, e de maneira cada vez mais veloz. A “porta de entrada” da Procuradoria Geral do Estado da Bahia, antes frequentada por oficiais de justiça e pela captura de dados dos Diários Oficiais, fora reproduzida para cada fonte de transmissão de dados de cada um dos diversos sistemas de cada tribunal, na velocidade imprimida pelos remetentes! De maneira disruptiva e por desenvolvimento interno, criamos a ferramenta Portal de Recepção de Atos, para recepcionar, tratar, classificar, cadastrar, distribuir e processar as informações e dados despejados diariamente pelos diversos meios e fontes do Poder Judiciário na Procuradoria Geral do Estado da Bahia.

Historicamente, a então Central de Citações e Intimações Eletrônicas – CCIE era o setor da Procuradoria Geral do Estado responsável pela recepção das ações judiciais que tramitavam de forma eletrônica em alguns dos Tribunais do Estado da Bahia, realizando cadastramento inicial, triagem e distribuição das comunicações processuais oriundas de tais feitos. Setores diversos faziam o trabalho

⁶⁶ Texto extraído da inscrição do projeto no Concurso Inovação no Setor Público – ENAP, apresentado pela equipe do projeto, o qual a subscritora deste artigo figurou como patrocinadora, conforme a metodologia adotada no âmbito da PGE.

dos demais Tribunais, sem padronização e de maneira artesanal. O trabalho da CCIE consistia, inicialmente, na recepção dos feitos judiciais eletrônicos cujos atos de comunicação processual eram disponibilizados nos portais dos respectivos sistemas de comunicação processual adotados pelos Tribunais com que firmado convênio para tal fim.

A despeito do esforço da equipe da PGE envolvida com o aperfeiçoamento das ferramentas do sistema PGE.Net (sistema de acompanhamento de processo judicial adotado pela PGE/BA) para cadastramento e recepção dos atos de comunicação processual eletrônica, certo que é a empresa detentora dos seus direitos e responsável pelas adequações necessárias do sistema em referência não conseguiu dotar a PGE-BA de mecanismos confiáveis para que o cadastramento processual se desse de forma automática e recepção dos atos de comunicação processual pudesse ser efetivada pelo decurso do tempo previsto na legislação processual em vigor, Lei nº 11.419/2006.

A cada dia, mês, ano se constatava o incremento de ingressos de atos judiciais eletrônicos via CCIE, decorrente dos esforços empreendidos pelos Tribunais para digitalização de seus acervos. Assim, a PGE considerou fundamental a estruturação de uma unidade centralizada para agregar as atividades elencadas, possibilitando padronizar e qualificar a prestação destes serviços, concentrando em um único espaço físico, uma equipe apta a atuar, com maior racionalidade nos processos de trabalho e com recursos tecnológicos adequados. Surge a Central de Recepção de Atos.

Objetivos da iniciativa:

- i) Integração, por interoperabilidade, com cada portal de cada sistema do judiciário no qual a PGE-BA atua para recepção direta, rápida, segura, escalável e com melhoria da qualidade das informações dos atos eletrônicos transmitidos;
- ii) Redução do tempo de cadastramento de novos processos no sistema institucional; Eliminação do cadastramento manual dos processos, com conseqüente redução de erros, diminuição do retrabalho e classificação mais precisa das informações e diminuição de equipe;
- iii) Rastreabilidade de informações dos atos recepcionados e identificação de atos não recepcionados e incremento da confiabilidade do processo de recepção;
- iv) Fornecimento de informações qualificadas para análise e tomada de decisão para distribuição dos processos entre núcleos e procuradores, ações de prevenção visando a redução de litigiosidade, e atuação proativa na cobrança judicial do crédito tributário;

v) Unificação do trabalho da recepção de atos processuais jurídicos em uma única unidade.

De maneira totalmente inovadora, desenvolvemos uma ferramenta à qual são acopladas soluções tecnológicas para as diversas fases e qualidades de dados provenientes do Poder Judiciário e seus sistemas. Os processos de trabalho da Central de Recepção de Atos são realizados em sincronia com a ferramenta Portal de Recepção de Atos. Ao receber os dados digitalmente, por processos automatizados e customizados aos sistemas remetentes, eles são tratados e classificados por inteligência artificial, sendo então cadastrados no sistema da instituição para distribuição interna e realização das atividades finalísticas.

Em 2013, houve o registro de 71.918 atos de comunicação processual, sendo que destes apenas 5.658 foram recepcionados de forma eletrônica (8% do total de atos). Já em 2020, houve o registro de 306.403 atos, sendo 91% em meio eletrônico (281.792 atos). O Portal de Recepção de Atos possibilitou à PGE assimilar o aumento exponencial de atos em meio eletrônico, de forma rápida, segura, escalável e com melhoria da qualidade das informações, mesmo com uma equipe enxuta de servidores na Central de Recepção de Atos.

A iniciativa é inovadora na medida em que, utilizando soluções de automação e inteligência artificial, consegue, a um só tempo, ampliar exponencialmente a quantidade de serviços executados pela unidade, integrar-se a sistemas operados por órgãos externos, reduzir o tempo de execução das tarefas e elevar a qualidade das entregas sem qualquer acréscimo de pessoal. Além disso, a ferramenta tecnológica apresenta uma interface amigável ao usuário, que propicia a captura de atos eletronicamente, com a utilização de robôs para automatizar atividades repetitivas, propiciando segurança e confiabilidade no monitoramento e acompanhamento das entradas.

A ferramenta permite ainda identificar os tipos de comunicações elegíveis para recepção e os que não devem ser considerados (para fins de ciência por parte da Procuradoria). Além disso, utilizando conceitos de *machine learning*, esta solução faz a leitura da petição inicial de processos de interesse da PGE-BA, identificando a área e o assunto relacionados ao processo associado a esta petição inicial, de forma automatizada e com quase nenhuma participação humana durante sua operação, possibilitando uma correta e ágil distribuição dos processos, gerando a chamada Classificação Automática de Processos.

O sistema de classificação foi desenvolvido para sanar a dificuldade em classificar os processos eletrônicos devido à complexidade desta atividade e ao crescente aumento do volume destes processos. O sistema conta com diversos algoritmos que em conjunto permitem analisar o conhecimento existente nas diversas bases de dados e gerar modelos otimizados para predição de

novas classificações. Trata-se de uma moderna técnica que aplica conceitos de aprendizagem supervisionada e não supervisionada em ambientes computacionais. Atualmente o modelo utiliza o catálogo de classificações provido pelo CNJ e aprimorado pela PGE-BA. Neste sentido, o modelo é capaz de identificar através da análise dos autos processuais os elementos necessários para classificação do processo. Através desta identificação, o algoritmo realiza a predição com um modelo de *machine learning* treinado a partir de um grupo de processos existentes na PGE-BA.

Resultados da Unificação e padronização na recepção dos atos de comunicação dos diversos sistemas do Poder Judiciário pela Procuradoria Geral do Estado com: **Pontualidade, Confiabilidade, Rastreabilidade Grau de completude (quanto da informação original foi capturada no sistema), Redução na taxa de erros, Aumento de satisfação dos procuradores.**

A iniciativa teve como impulsionador o procurador então responsável pela antiga Central de Citações e Intimações Eletrônicas – CCIE, que reiteradamente apresentava e demonstrava o expressivo aumento da chegada dos atos de comunicação por meio eletrônico e a incapacidade da equipe em lidar com este grande volume de informações, expondo a PGE a riscos, como a perda de prazos processuais decorrente da falta de registro da comunicação processual. Além disso, as próprias unidades especializadas da PGE também apontavam falhas no cadastro das informações, que demonstravam a necessidade de a instituição possuir uma ferramenta mais segura para a recepção e cadastro de informações. Assim, a equipe de projeto foi contemplada por especialistas de negócio, no caso Procuradores do Estado do contencioso judicial, e servidores diretamente afetados pelos serviços realizados com ou pela ferramenta tecnológica a ser desenvolvida.

Durante todo o projeto, os integrantes da atual Central de Recepção de Atos estiveram permanentemente envolvidos no desenvolvimento, testes, homologações e disponibilização da ferramenta, garantindo a sua qualidade e eficiência.

O Portal de Recepção de Atos tem como um dos seus atributos principais a rastreabilidade de todos os atos recebidos, o que permite realizar um controle sobre todos os atos de comunicação recepcionados e se os mesmos foram devidamente cadastrados no sistema interno. A solução encaminha ainda e-mails diários, indicando o quantitativo de atos, permitindo a sua conferência. Além disso, por desenvolvido um Painel BI com informações analíticas sobre o desempenho da Central de Recepção de Atos, que permite identificar, permitindo a aplicação de filtros por período, responsável, origem, tipo de comunicação.

Adicionalmente foram definidos indicadores de desempenho, a exemplo de:

Indicador - Atos cientificados por decurso de prazo – com o objetivo de avaliar se os atos foram recebidos dentro do prazo estipulado pelo Novo Código de Processo Civil (NCPC) – 10 dias úteis.

Indicador - Atos cientificados em até 3 dias – com o objetivo de avaliar a capacidade e disponibilidade para dar ciência aos atos recebíveis publicados no Portal PJe nos primeiros 3 dias após a publicação para evitar acúmulo de trabalho no período próximo ao prazo de decurso. Por se tratar de uma atividade que envolve dependência de plataforma tecnológica de terceiros (PJe), disponibilidade de acesso à Internet e outros recursos tecnológicos, busca-se com a antecipação evitar erros e inconsistências que eventuais acúmulos poderiam causar.

Indicador - Índice de retrabalho – com o objetivo de mensurar a quantidade de atos recebíveis (intimação eletrônica, etc.) publicados que NÃO foram cadastrados adequadamente no PGE.Net dentro dos prazos estabelecidos pelo NCPC. É considerado cadastro adequado aquele que é associado corretamente ao seu processo no PGE.Net, com informações precisas e suficientes para o correto tratamento da informação advinda do ato e conforme Ordens de Serviço estabelecidas pela PGE.

Realizou-se, ainda, um mapeamento prévio dos riscos do projeto, e as dificuldades foram sendo tratadas pelas reuniões de acompanhamento do projeto, sempre com a presença da patrocinadora. Uma das barreiras era a alta demanda para a equipe dos técnicos que desenvolveram a aplicação. A fim de contornar esta dificuldade, o projeto da Central de Recepção de Atos foi definido como projeto institucional prioritário, com a priorização do tempo da equipe técnica dedicada ao desenvolvimento da ferramenta Portal de Recepção de Atos.

Uma outra questão estava relacionada com dificuldades tecnológicas no ambiente dos Tribunais e demais órgãos do Poder Judiciário, o que impediria a centralização em uma só unidade e seu bom desempenho. Para sanar essa questão, foram intensificadas as interlocuções junto aos diversos Tribunais, tanto por parte da equipe técnica quanto pelo Gabinete da Procuradora Geral Adjunta.

O fortalecimento deste canal de comunicação favoreceu a resolução dos problemas técnicos tão logo estes ocorriam. A própria aplicação do Portal de Recepção de Atos permitia registrar os erros ocorridos de forma detalhada e precisa, o que também auxiliava a equipe técnica dos Tribunais a identificar e sanar o problema. Merece destaque também o fato de que os processos judiciais eletrônicos são cadastrados não mais por setores destacados de cada Tribunal, mas sim pelos milhares de advogados das partes autoras das ações judiciais, o que retira do cadastro dos processos os padrões de classificação de que dependem as soluções tecnológicas. Para superar essa barreira, a equipe precisou desenvolver algoritmos que, em atuação conjunta, permitem analisar o conhecimento

existente nas diversas bases de dados e gerar modelos otimizados para predição de novas classificações, identificando, através da análise direta dos autos processuais, os elementos necessários para classificação do processo. Com esta identificação, o algoritmo realiza a predição com um modelo de *machine learning* treinado a partir de um grupo de processos existentes na base da PGEBA.

Como fator de sucesso, pode ser destacado a grande integração entre a área de negócio, por meio dos especialistas de negócio das Procuradorias Especializadas, e a área de tecnologia, que propiciaram a correta definição das regras de negócio, desenvolvimento, bem como dos testes e posterior homologação da ferramenta. O patrocínio da alta gestão, que atuou de forma consistente na resolução dos problemas à medida em que se apresentavam, sobretudo quando demandavam articulação institucional com entes externos. Utilização da metodologia de gerenciamento da PGE, que garantiu o acompanhamento e monitoramento do projeto. Comprometimento da servidora responsável pela Central de Recepção de Atos, que atuou de forma responsável, e incansável, mesmo diante de condições de limitações.

⁷Reestruturação da Coordenação de Cálculos e Perícias das PGE – COCAP

A Coordenação de Cálculos e Perícias – COCAP da Procuradoria Geral do Estado da Bahia (PGE/BA) não possuía mais condições de atender às demandas dentro do prazo estipulado pelos Procuradores do Estado solicitantes do serviço, com a qualidade e a padronização esperada; sendo, portanto, uma preocupação recorrente, por parte da PGE/BA.

Em 2013, foi realizado o seguinte diagnóstico:

Exiguidade de tempo para realização dos cálculos: Os autos dos processos judiciais chegam à Procuradoria Geral do Estado com prazo inferior a 30 dias para manifestação do Procurador do Estado e realização de cálculos, independentemente da quantidade ou complexidade dos mesmos. Frequentemente esses processos chegam à COCAP com menos de 5 dias para análise, levantamento de dados, e realização dos cálculos, tempo nem sempre considerado suficiente.

Grande demanda de processos, maior que a capacidade produtiva da unidade: A equipe, então composta por 6 (seis) calculistas, incluindo o coordenador da área, não é suficiente para calcular 494 processos na área cível e 385 na área trabalhista (dados levantados no ano de 2013). Foi constatada também a falta de um programa de formação e atualização de conhecimentos para a equipe.

⁷ Texto extraído da inscrição do projeto no Concurso Inovação no Setor Público – ENAP (2021) apresentado pela equipe do projeto, o qual a subscritora deste artigo figurou como patrocinadora, conforme a metodologia adotada no âmbito da PGE.

Inexistência de sistema de cálculo, que racionalize a elaboração e seja integrado com a base de dados da Secretaria da Administração do Estado da Bahia - SAEB (dados da Folha de Pagamento e Contratos), Secretaria da Fazenda - SEFAZ (pagamentos), dentre outros, de forma a garantir a celeridade e segurança da informação. Todos os cálculos são realizados apenas com a utilização de planilhas Excel, alimentadas individualmente pelos calculistas.

Dificuldade no levantamento de dados para alimentar as planilhas: É comum as informações necessárias para realização dos cálculos não constarem nos autos dos processos. Os calculistas gastam boa parte do tempo tentando levantar dados junto aos órgãos e entidades, para alimentar as planilhas de cálculo. Estes fatores associados colaboram para ineficiência da COCAP em apresentar os cálculos a tempo e a modo, gerando prejuízo econômico ao erário público. Apesar do extenso trabalho de diagnóstico e melhorias pontuais implementadas a partir de 2015, a exemplo do sistema de pesquisa desenvolvido pela Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas - CDS, da contratação de serviço de cálculos judiciais e de uma nova mudança de sala, pouco se conseguiu impactar de fato na resolução dos problemas de atuação da COCAP.

Em setembro/2017, a COCAP, juntamente com a CDS elaborou planilhas de cálculos eletrônicas, em Excel, visando padronização, limitação dos pagamentos levando em consideração o teto constitucional, e preenchimento automático dados extraídos de contracheques dos servidores públicos estaduais. Houve evolução, todavia, não raro, as citadas planilhas eletrônicas baixavam dados remuneratórios em duplicidade, além de acarretarem desformatação por incompatibilidade de versões relativas ao Excel, o que acarretava à perda da planilha de cálculos elaborada.

A partir de 2018, o projeto COCAP foi retomado com a contratação de uma empresa de cálculos. Entretanto, apesar dos esforços envidados no decorrer do projeto, os resultados das intervenções realizadas não resultaram em melhorias efetivas para a unidade. Houve diversos problemas com a empresa contratada para elaboração de cálculos, tais como erros reiterados na execução dos cálculos, que acabou resultando na rescisão do contrato. A segunda colocada não teve interesse na contratação. A PGE/BA firmou contrato com a terceira colocada, mas os resultados foram igualmente insatisfatórios.

Houve, então, o desenvolvimento de um sistema de cálculos a partir dos templates, o Siscalc. A utilização do sistema de cálculos também não trouxe o ganho esperado, tendo pouca adesão por parte da equipe. A alegação foi de que sua falta de integração com o seu sistema PGE.Net gerava retrabalho, e que diante de seu escasso tempo, optou-se pela utilização apenas das planilhas eletrônicas. Ocorreu ainda uma reformulação das Ordens de Serviço referentes à COCAP, tentando

estabelecer normas mais claras de atuação, bem como dispensas de envio de cálculos à COCAP, mas sua aplicação não foi cumprida em sua integralidade. Somando-se a isso, o aumento no volume de processos, e o impacto do resultado do não cumprimento relativo aos prazos, motivaram a necessidade de reavaliação do projeto como um todo.

A solução foi iniciar um projeto de reestruturação da COCAP com a implementação de uma nova ferramenta de Mecanismo de Cálculos Judiciais, com integração à base de dados de outros sistemas e aplicação de automação. A nova ferramenta foi projetada para permitir acesso às fontes de dados referentes aos contracheques dos servidores públicos através do SIRH (Sistema Integrado de Recursos Humanos) e RH Bahia (Novo Sistema adotado pelo Estado da Bahia a partir de 2019), bem como com a inclusão de todos os parâmetros de cálculos, de modo a automatizar e padronizar as demandas de cálculo da unidade.

A iniciativa é inovadora por proporcionar, através de um sistema, a realização de 11 (onze) tipos de cálculos, que são gerados automaticamente, após inserção de dados, com a geração de planilhas demonstrando os cálculos e emissão de relatórios, prontos a serem disponibilizados aos procuradores do Estado, com o objetivo de subsidiar sua defesa perante o judiciário. Para os cálculos ainda não formatados no sistema, há o cadastro de diversos cargos, cujas verbas remuneratórias foram cadastradas, a fim de possibilitarem, aos calculistas da COCAP, a extração do necessário, viabilizando a elaboração dos distintos tipos de cálculos. O novo Mecanismo de cálculo contribui não só para dar celeridade no que diz respeito à elaboração de planilhas de cálculos e relatórios, mas, igualmente, para garantir qualidade, padronização e segurança no que tange aos artefatos elaborados.

Os principais resultados obtidos pela inovação foi o alcance da meta de resultados com o cumprimento de 100% dos prazos, aumento na satisfação das Procuradorias Especializadas com os serviços prestados pela COCAP, redução do número de reclamações, aumento na satisfação dos servidores que atuam no setor, redução do número de queixas e reclamações dos calculistas, elevação da produtividade, redução de erros e retrabalho.

Houve uma melhoria significativa em relação ao atendimento dos prazos requeridos pelo Procurador do Estado, por parte da COCAP. Observou-se que no início da implementação do novo Mecanismo de cálculo, o percentual de atendimento ao prazo do procurador correspondeu a 51,43% dos processos. Ao final do período da operação assistida, em janeiro de 2021 a COCAP já atendia a 100% dos processos dentro do prazo requerido pelo procurador.

Colocar quadro do indicador.

Tem-se observado também um aumento consistente na produtividade dos calculistas, tanto pela utilização do mecanismo de cálculo quanto pelo constante aprendizado adquirido com o serviço. Além disso, no período de operação assistida, verificou-se que apenas 3 cálculos foram devolvidos pelo Procurador para correção, de um total de 3506 cálculos realizados.

Verificou-se, também, que a relação da COCAP com as unidades demandantes melhorou de forma significativa. No passado, eram constantes as reclamações quanto a atraso, demora ou imprecisão do cálculo. Após a implantação da solução, não houve mais relatos de reclamações, mas sim, de elogios à unidade.

O projeto contou prioritariamente com a utilização de recursos próprios, gerando significativa economia e eficiência na sua condução. A COCAP destacou uma calculista para atuar como especialista de negócio, sendo a principal interlocutora entre sua unidade e a área de tecnologia da PGE. A profissional teve realocação das horas de trabalho a fim de que pudesse se dedicar quase que com exclusividade ao projeto. Houve ainda a participação decisiva de um Procurador do Estado do contencioso judicial, atuando também como especialista de negócio, a quem coube a concepção e impulsionamento do projeto, atuando em todas as frentes necessárias. O projeto foi capitaneado pela alta gestão, que na figura da Procuradora Geral Adjunta para Assuntos Administrativos atuou como patrocinadora, destacando um servidor para atuar como gerente do projeto, o qual teve, para isso, sua carga horária readequada para que pudesse se dedicar ao projeto.

O Escritório de Processos, unidade vinculada à CGE, atuou no desenho dos processos da COCAP, bem como o posterior detalhamento em Procedimentos Operacionais Padrão – POPs. O Escritório de Projetos atuou no acompanhamento do projeto como um todo, garantindo sua adequação à metodologia de gerenciamento de projetos da PGE.

A Coordenação de Gestão Estratégica - CGE, por meio da sua Coordenação de Inovação e Informações Analíticas - CIIA, destacou um dos seus técnicos para que ficasse exclusivamente dedicado ao desenvolvimento do Mecanismo de Cálculo, em estreita articulação com a COCAP e os demais especialistas de negócio.

Outro ganho importante para a reestruturação da COCAP foi a alteração na lei orgânica da PGE, expressa pela Lei Complementar nº 43 de 25/10/2017, a Coordenação de Cálculos e Perícias passou a ser uma unidade autônoma, não mais vinculada à Procuradoria Judicial. Esta mudança refletiu a

importância dada a esta unidade pela organização, bem como da necessidade urgente de se implementar melhorias definitivas que garantissem a efetividade da sua atuação.

Foram identificadas algumas situações durante a execução do projeto que tiveram que ser contornadas para que as mudanças na COCAP fossem bem-sucedidas. Inicialmente houve dificuldade na obtenção das bases de dados dos contracheques junto à Secretaria da Administração do Estado da Bahia - SAEB. Essa barreira foi contornada com uma forte articulação institucional da Procuradora Geral Adjunta e da área técnica da CGE para esclarecer a necessidade e a importância na obtenção destes dados por parte da PGE em benefício do Estado.

Outra questão a ser tratada foi toda a conferência da base de dados, que precisou ser analisada e ajustada, de modo que o Mecanismo de cálculo retratasse com fidelidade a situação dos servidores que fossem objeto de cálculo. Este ajuste requereu um trabalho exaustivo da equipe técnica da PGE em articulação com a SAEB, gerando atrasos no projeto, mas esta etapa foi fundamental para a adequação desta base de dados.

Além disso, havia a resistência do corpo funcional em modificar seu modo de atuação com o novo Mecanismo, bem como a necessidade de treinamento da nova equipe no novo processo de trabalho. Esta situação foi contornada com a realização de uma capacitação detalhada do Mecanismo, bem como com a operação assistida feita pela calculista atuante como Especialista de Negócio, que, de forma persistente monitorou e assessorou os calculistas na utilização da nova ferramenta.

Este projeto reflete o empenho da equipe da COCAP, dos especialistas de negócio e da área de tecnologia, no desenvolvimento de diversas melhorias prévias ao mecanismo, desde a padronização de planilhas em excel, passando pela construção de uma versão anterior de sistema que não atendia às necessidades da COCAP, seguida por um processo de contratação de serviços de cálculo mal sucedido, até que se chegasse à solução do mecanismo de cálculo a partir de um novo paradigma de solução, que de fato viesse a sanar as necessidades da COCAP.

Como fator de sucesso é possível destacar, a participação da alta gestão, que se mostrou-se sempre aberta a buscar novas soluções e contornar os obstáculos que apareciam, de forma incansável. Este patrocínio permitiu a contratação de um quadro adicional de calculistas, suprimindo uma antiga demanda do setor por mais mão de obra, de modo a atender à crescente demanda judicial. Outro ponto que merece destaque é a expertise desenvolvida com o decorrer do tempo pela Coordenação de Gestão Estratégica, que permitiu o aprimoramento e um melhor entendimento das necessidades da COCAP para o desenvolvimento de uma solução que tivesse efetividade para a atuação da COCAP. E, por fim a utilização da metodologia de gerenciamento da PGE, especialmente com a designação

de um novo gerente dedicado ao projeto, que garantiu um novo ritmo à sua execução e acompanhamento. Como ponto de aplauso, merece registro a parceria mantida entre a COCAP e a CGE para o aprimoramento constante do Mecanismo de Cálculos, a partir de melhorias identificadas no decorrer de sua utilização.

IV – Conclusão: lições aprendidas, que venham os novos desafios

Após este longo caminho iniciado em 2010, algumas lições já podem ser extraídas. A primeira delas é que sem o envolvimento da alta gestão no processo de implantação da gestão estratégica, o processo de transformação da cultura de uma organização não acontece. É preciso o envolvimento, a participação e o engajamento da alta gestão para que os demais membros da instituição entendam a importância deste movimento.

Mudar cultura exige tempo e educação, sem o investimento em capacitações nesta área de conhecimento não se cria o ambiente para construir uma gestão orientada para os resultados. A educação diminui a assimetria de informações, nivela o conhecimento e faz com que as pessoas se sintam parte do processo.

Destaco a necessidade de implantação de uma unidade dedicada à gestão e vinculada à alta gestão. Caberá a esta unidade ser o ponto focal da instituição nos assuntos relacionados à gestão estratégica. Imprescindível a adoção de uma metodologia, com parâmetros definidos, com ampla divulgação, disponível e que seja internalizada para que todos possam ter conhecimento. Não existe a melhor metodologia, existe aquela que é mais aderente ao perfil da instituição. Seguir uma metodologia traz ganhos significativos, como restou demonstrado nos resultados apresentados.

Estabelecida as premissas acima, é fundamental que a instituição estabeleça uma governança própria, com papéis definidos e esferas decisórias.

E por fim, o monitoramento e avaliação, a mediação constante dos indicadores traz

Bibliografia:

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, Brasília, nº 10, 1997.

ANSOFF, H. Igor; MCDONELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.

ALCANTARA, Christian Mendez. O Modelo Gerencial: organizações públicas não estatais e o princípio da eficiência; uma visão jurídica e administrativa. Fórum, 2009.

ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Inovação na Administração Pública. Coletânea de artigos do International Social Science Journal, v.21, n.1, 169 – Unesco. Tradução de Ana Maria de Carvalho Coelho. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

_____. Instrumentos de Gestão Pública / Saulo Barbará de Oliveira (org.). São Paulo: Saraiva, 2015

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gspública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MATIAS – PEREIRA, José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas, 5ª edição, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHWAB, Klaus. A Quarta Revolução Industrial; tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.