

# Planejamento Estratégico

Procuradoria Geral do Estado de São Paulo

2023 - 2026



PGE  
PROCURADORIA GERAL  
DO ESTADO DE SÃO PAULO



**Procuradora Geral do Estado**

Ines Maria dos Santos Coimbra de Almeida Prado

**Procurador Geral do Estado Adjunto**

Caio Cesar Guzzardi Da Silva

**Chefe de Gabinete**

Eric Ronald Januario

**Corregedor Geral**

Anselmo Prieto Alvarez

**Corregedor Geral Adjunto**

Fabio Trabold Gastaldo

**Subprocuradora Geral da  
Consultoria Geral**

Alessandra Obara Soares da Silva

**Subprocuradora Geral da  
Consultoria Geral Adjunta**

Julia Maria Plenamente Silva

**Subprocurador Geral do Contencioso  
Geral**

Bruno Lopes Megna

**Subprocurador Geral do Contencioso  
Geral Adjunta**

Juliana Campolina Rebelo Horta

**Subprocurador Geral da Contencioso  
Tributário-Fiscal**

Danilo Barth Pires

**Subprocurador Geral da Contencioso  
Tributário-Fiscal Adjunto**

Thiago Oliveira de Matos

**Grupo transversal**

Adriana Brience da Silva Correa

Amarilis Inocenti Bocafoli

Ana Maria Figueira Cerqueira

Anna Candida Alves Pinto Serrano

Britto Cardoso

Bruna Tapié Gabrielli

Caio Brandão Gaia

Caio Cesar Guzzardi da Silva

Carlos Eduardo Teixeira Braga

Carlos José Teixeira de Toledo

Carolina Ferraz Passos

Derly Barreto e Silva Filho

Diego Britto Cardoso

Eric Ronald Januário

Fábio Trabold Gastaldo

Flávia Della Coletta Depiné

Guilherme Martins Pellegrini

Inacio de Loiola Mantovani Fratini

Janine Gomes Berger de O. Macatrão

Joaquim Pedro M. de Jesus Lisboa

Julia Maria Plenamente Silva

Luísa de Oliveira Drumond

Marcelo Tadamasa Aoki

Márcia Misako Saito

Marcio Henrique Mendes da Silva

Paula Regina Roque da Costa

Pedro Aduan Xavier

Rafael Modesto Rigatto

Renan Raulino Santiago

Sabrina Ferreira Novis de Moraes

Virgilio Bernardes Carbonieri

**Coordenação da Elaboração**

Renata Pugliese

Lucas Pessoa

Maria Deusilene

Thais Barbosa

**Apoio - Comunitas**

Thiago Milani

Bibiana Martins dos Santos

Álvaro Rodríguez

**Apoio Técnico - Instituto Publix**

João Paulo Mota

Pedro César Souza

Gabriel Marinho Godinho

Euciana Amanda de Azevedo Ferreira

Luis Eduardo Gomes Lopes da Silva

João Baptista de Miranda Bisneto



# Apresentação

Este documento apresenta o processo e produtos concebidos, até o momento, no âmbito do projeto de formulação do Plano Estratégico (PE) da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo (PGE-SP), ciclo 2023-2026. Este produto está alinhado aos desafios identificados no Diagnóstico Situacional realizado na Procuradoria.

A elaboração do planejamento estratégico se deu de maneira colaborativa, estabelecendo os direcionadores e objetivos estratégicos pautados nos compromissos presentes e futuros.

O desenvolvimento de todo o processo contou com a participação de diversos atores internos e externos, além da parceria com a Comunitas e assessoramento técnico e metodológico do Instituto Publix.

Dado o conjunto de atribuições essenciais desempenhadas pela Instituição, o PE busca traduzir a identidade e o posicionamento da Procuradoria, estabelecendo o propósito, missão, visão e valores, assim como os objetivos e indicadores estratégicos que guiarão sua atuação,

considerando a necessidade de realizar a defesa do estado, em favor da sociedade.

Na busca pela maior entrega de valor à sociedade, o Plano foi elaborado sob o paradigma da gestão estratégica ágil para resultados. A partir dessa abordagem incremental e interativa, este documento se materializa como um importante e reconhecido pilar norteador de ações estratégicas.

O Plano parte do pressuposto fundamental que aponta para a necessidade de instituir uma agenda estratégica baseada no comprometimento, qualidade, sustentabilidade e efetividade. Esses aspectos balizaram todo o processo de construção, fundamentado num amplo diagnóstico situacional, que permitiu ouvir procuradores, servidores e colaboradores da Procuradoria, além de representantes de outros órgãos governamentais.

A coleta desse insumo foi essencial para delimitar os princípios importantes do planejamento, que tem entre seus atributos a clareza, a simplicidade, a robustez metodológica e

a potência comunicativa. Tais características estão refletidas em todo o Plano e norteiam, principalmente, o conjunto de 6 objetivos estratégicos estabelecidos para orientar a atuação e reforçar o compromisso firmado pela Procuradoria de *"exercer a advocacia do Estado de São Paulo com excelência, garantindo a concretização de políticas públicas com segurança jurídica, em benefício da sociedade"*.

É com essa postura que a Procuradoria consolida e disponibiliza o seu Planejamento Estratégico para a sociedade.

Tenha uma ótima leitura!



## A Instituição

A Procuradoria Geral do Estado de São Paulo (PGE-SP) é uma instituição de natureza permanente da Administração Pública Estadual, e essencial para a gestão da justiça. Vinculada diretamente ao Governador, ela desempenha um papel fundamental como advocacia do Estado, pautando-se pelos princípios da legalidade, indisponibilidade do interesse público, unidade e eficiência.

Reestruturada pela Lei Complementar nº 1.270, de 25 de agosto de 2015 (Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo), a PGE-SP possui diversas atribuições, destacando-se a representação judicial e extrajudicial do Estado e suas autarquias, com exceção das universidades públicas.

Além disso, a PGE-SP desempenha atividades de

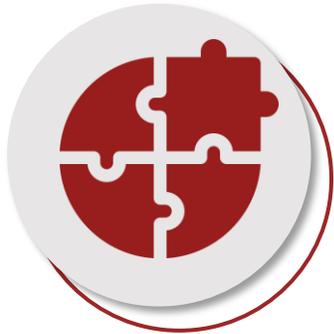
consultoria e assessoramento jurídico para o Poder Executivo e as entidades autárquicas. Suas prerrogativas vão desde orientar os gestores públicos em contratações até assessorar a implementação de políticas públicas e grandes projetos de infraestrutura, como concessões e obras públicas estaduais.

A PGE-SP também é responsável pelo controle da dívida ativa estadual, além da busca pela redução da sonegação fiscal e a condução de procedimentos administrativos, incluindo questões disciplinares e indenizações.

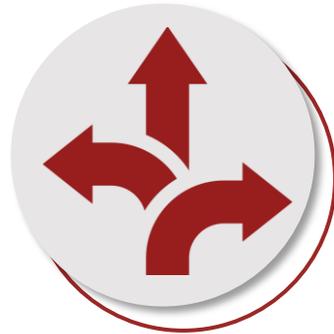
Atualmente, além das unidades localizadas na capital, a Procuradoria Geral do Estado tem 12 unidades regionais estrategicamente distribuídas no Estado de São Paulo e uma unidade em Brasília.



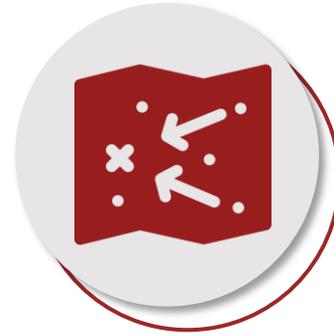
# Sumário



A construção da  
Estratégia



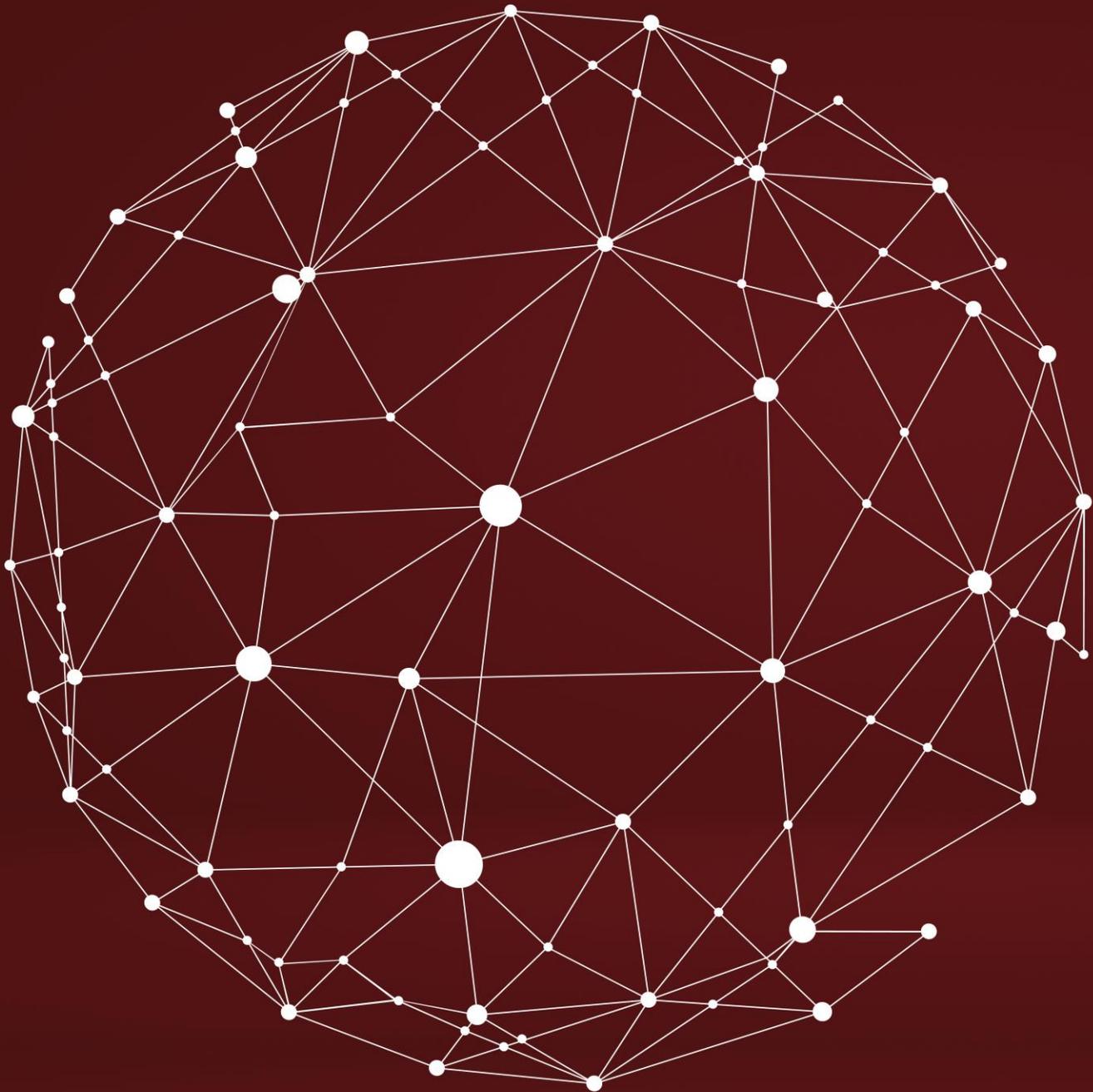
Direcionadores  
Estratégicos



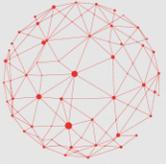
Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



**A construção**  
da Estratégia



# A construção da estratégia

## Mapa da Jornada

A Procuradoria Geral do Estado de São Paulo deu início ao primeiro ciclo de elaboração do Planejamento Estratégico da instituição em outubro de 2022. Para o período de 2023 a 2026, há a necessidade de estabelecer uma base de modernização institucional estruturada sob a forma de uma agenda estratégica, visando alcançar maiores níveis de maturidade em sua gestão.

Com esse objetivo, a Comunitas apoiou a PGE-SP na contratação de uma consultoria técnica especializada. Nesse contexto, o Instituto Publix foi selecionado para auxiliar na elaboração do Plano Estratégico.

Ao desenvolver o Plano Estratégico Institucional, foram considerados os desafios que a Procuradoria tem enfrentado nos últimos anos para direcionar melhor seus esforços na prestação de serviços jurídicos aos beneficiários diretos.

A formulação estratégica teve como princípio central a construção colaborativa, envolvendo um conjunto de atores que incluiu *stakeholders* externos entrevistados em diagnósticos, procuradores, servidores e demais colaboradores que participaram de *workshops*, pesquisa *on-line* e outros espaços de construção coletiva.

O modelo proposto foi orientado pelos princípios do método ágil, buscando uma agenda focada, coerente e legítima. Tal processo resultou na consolidação das principais diretrizes estratégicas que nortearão a atuação da Procuradoria.



A Construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos

Plano de Monitoramento, Avaliação e Revisão da Estratégia

Construção do portfólio de projetos e entregas

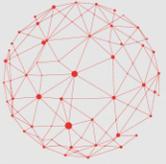
Construção do painel de indicadores e metas

Construção do mapa estratégico

Definição de missão, visão e valores

**Diagnóstico situacional**





# A construção da estratégia

## Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração do Plano Estratégico Institucional envolveu *workshops* com procuradores e servidores de diversas áreas da Procuradoria, coleta e sistematização de informações relevantes como as diretrizes estratégicas de governo, competências normativas e regimentais, marcos legais e referências adotadas em outros órgãos congêneres nacionais e internacionais.

Além disso, a análise documental, as entrevistas com atores internos e externos, e a pesquisa online com procuradores, servidores e outros colaboradores da Procuradoria para o Diagnóstico Situacional, forneceram insumos importantes que foram considerados.

Complementando esses *inputs*, foi realizada uma ampla pesquisa de *benchmarking* com outras Procuradorias estaduais e com a Advocacia Geral da União, subsidiando o debate sobre o direcionamento estratégico da PGE-SP.

Na perspectiva das organizações exponenciais, o Plano Estratégico foi construído sob os pilares do foco, da legitimidade, da coerência metodológica, da clareza e da simplicidade.

Foram definidos os **Direcionadores Estratégicos**, compreendidos como **Missão, Visão e Valores** da Instituição, bem como o **Propósito**, ou seja, uma declaração com potencial transformador e que inspira todo o corpo funcional para a ação.

O **Mapa Estratégico** é um instrumento que explicita a estratégia e representa graficamente os **Objetivos** definidos para a organização. Nesse sentido, há um número reduzido de objetivos estratégicos e ampla transversalidade entre as áreas.

Para mensurar os efeitos gerados pelos objetivos estratégicos, foram identificados os **Indicadores estratégicos**.



A Construção da Estratégia



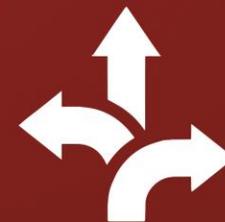
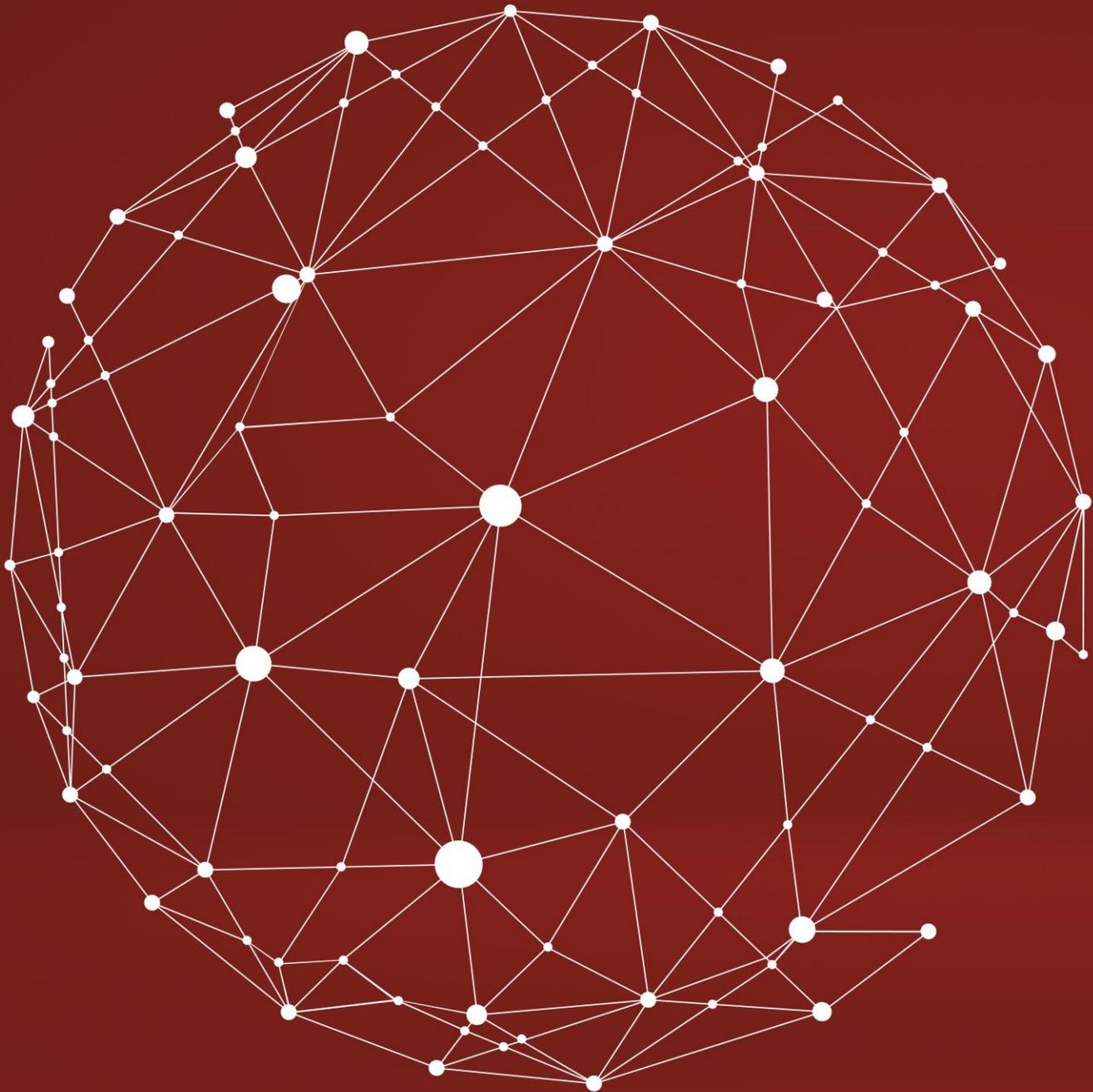
Direcionadores Estratégicos



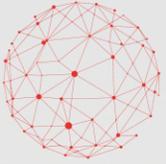
Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



**Direcionadores**  
Estratégicos



## Direcionadores Estratégicos

### PROPÓSITO

# Advocacia pública em favor da sociedade

O **Propósito** representa o sonho. Ele é tanto racional (pois baseia-se em dados e análises realizadas), quanto imaginativo (exprime os anseios dos líderes e demais envolvidos). Uma das principais funções é criar convergência de comportamentos e ações dos colaboradores da organização. O Propósito, dessa forma, precisa estar na “mente e nos corações” dos colaboradores.

A declaração de Propósito da PGE-SP expressa sua essência, de forma intensa, com potencial transformador para inspirar todos os servidores para a ação.



A Construção  
da Estratégia



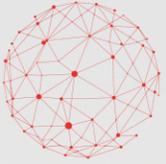
Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



## Direcionadores Estratégicos

### MISSÃO

**Exercer a advocacia do estado de São Paulo com excelência, garantindo a concretização de políticas públicas com segurança jurídica, em benefício da sociedade**

A **Missão** pode ser entendida como uma declaração concisa da razão de ser da organização, que expressa o que ela faz (produtos, serviços e valor), para quem ela faz (usuários, beneficiários e cidadãos) e para que ela faz (impacto).

A construção da Missão levou em consideração as boas práticas de outros órgãos congêneres, além de contribuições dos procuradores, servidores e demais colaboradores da PGE-SP, representando a Procuradoria de forma mais fidedigna e interligada com seu Propósito.



A Construção  
da Estratégia



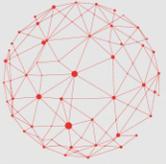
Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



## Direcionadores Estratégicos

### VISÃO

**Ser uma instituição forte e de vanguarda, atuando com protagonismo e eficiência na orientação jurídica e defesa do estado de São Paulo**

A **Visão** é uma projeção da organização em uma situação futura, madura e bem-sucedida. Essa declaração considera o que a organização aspira ser, alcançar e criar, exigindo mudanças constantes na medida em que o ambiente externo também muda.

Assim como se observa com a Missão, a definição da Visão na PGE-SP para o ciclo de 2023-2026 deu-se por meio da participação de diversos atores, percepções e boas práticas com o objetivo de representar com clareza o que a organização busca ser.



A Construção da Estratégia



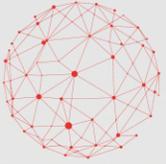
Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



# Direcionadores Estratégicos

## VALORES

### Comprometimento

Dedicação com responsabilidade e esforço em prol dos objetivos

### Eficiência

Uso dos recursos disponíveis da melhor maneira possível

### Qualidade

Excelência, confiabilidade e conformidade

### Integridade

Atuação de forma ética, honesta, justa e transparente em todas as situações e circunstâncias

### Cooperação

Atuação colaborativa com diálogo e disposição para atender aos interesses da sociedade

### Atuação Estratégica

Planejamento e organização, visando o alcance de resultados

### Inovação

Criatividade, abertura para novas ideias e foco em soluções para gerar melhorias significativas na atuação da Procuradoria

### Diversidade

Promoção da inclusão e a pluralidade de características, origens e perspectivas

### Sustentabilidade

Responsabilidade e consciência para garantir a continuidade a longo prazo

### Consciência Social

Empatia, ética e responsabilidade, tendo ciência do contexto externo e os impactos de sua atuação na sociedade

Os **Valores** são ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes e as crenças básicas subjacentes ao comportamento das pessoas. Além de permear as atividades e as relações com beneficiários e partes interessadas, os valores orientam a tomada de decisão nas situações de ambiguidade ou quando a experiência não é suficiente para reduzir a incerteza, orientando a prática diária de todos os membros da organização e constituindo o verdadeiro conjunto de regras que rege a conduta organizacional.

Os Valores da Procuradoria estão pautados na convergência de ideias identificadas nas diversas falas dos atores internos e externos, tendo sido priorizadas e aperfeiçoadas pelo Grupo Transversal e a Alta Administração.



A Construção da Estratégia



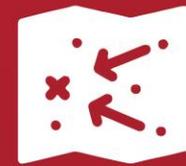
Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



**Mapa**  
Estratégico

# Mapa Estratégico

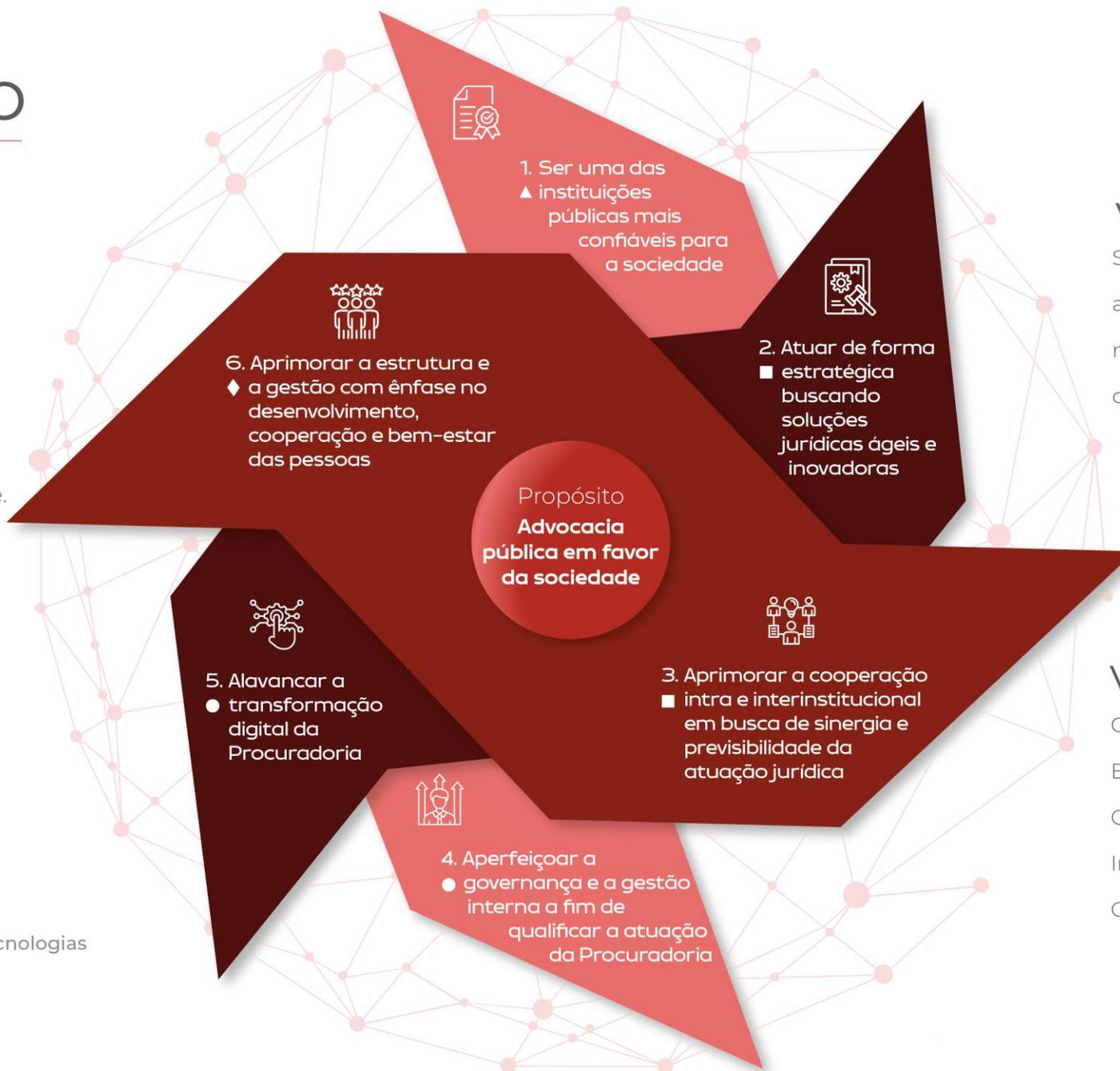
2023 - 2026

## Missão

Exercer a advocacia do Estado de São Paulo com excelência, garantindo a concretização de políticas públicas com segurança jurídica, em benefício da sociedade.

## Perspectivas

- ▲ Valor para o Estado e a Sociedade
- Atuação Institucional
- Governança, Processos Internos e Tecnologias
- ◆ Pessoas & Cultura



## Visão

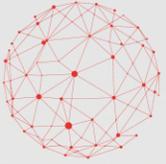
Ser uma instituição forte e de vanguarda, atuando com protagonismo e eficiência na orientação jurídica e defesa do Estado de São Paulo.

## Valores

- |                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| Comprometimento | Atuação Estratégica |
| Eficiência      | Inovação            |
| Qualidade       | Diversidade         |
| Integridade     | Sustentabilidade    |
| Cooperação      | Consciência Social  |



PGE  
PROCURADORIA GERAL  
DO ESTADO DE SÃO PAULO



## OBJETIVO ESTRATÉGICO

# 1. Ser uma das instituições públicas mais confiáveis para a sociedade



### Diretrizes:

- Refletir a missão organizacional por meio dos resultados gerados pelas grandes áreas da PGE-SP
- Intensificar a comunicação institucional junto à imprensa e demais canais externos, reforçando para a sociedade o papel e a contribuição da Procuradoria na construção e defesa de políticas públicas
- Aprimorar a capacidade de mensuração da atuação da PGE-SP
- Manter e evoluir o grau de transparência de suas ações



Perspectiva  
**Valor para o  
Estado e a  
Sociedade**



A Construção  
da Estratégia



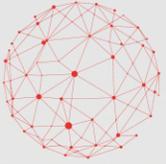
Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



## OBJETIVO ESTRATÉGICO

# 2. Atuar de forma estratégica buscando soluções jurídicas ágeis e inovadoras



### Diretrizes:

- Promover práticas e ações que contribuam para a criação de um ambiente propício à desjudicialização
- Antecipar ações para a prevenção de litígios, incentivando o uso da jurimetria e a cooperação institucional
- Dar celeridade ao processamento de demandas da PGE-SP
- Desenvolver soluções jurídicas inovadoras para problemas públicos complexos



A Construção  
da Estratégia



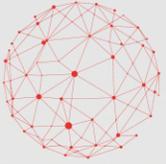
Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico

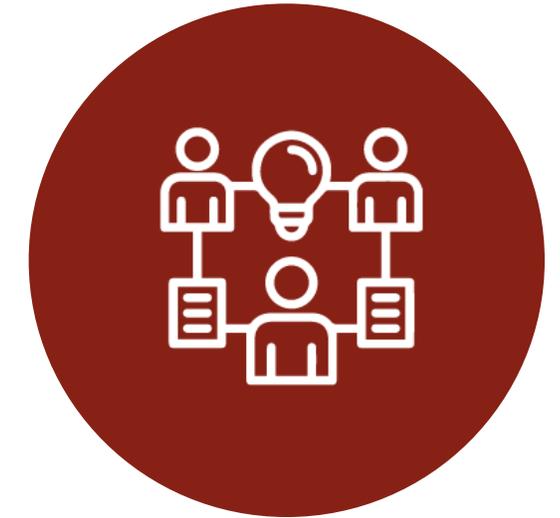


Indicadores  
Estratégicos



## OBJETIVO ESTRATÉGICO

# 3. Aprimorar a cooperação interinstitucional e interna, em busca de sinergia e previsibilidade da atuação jurídica



### Diretrizes:

- Aprimorar o relacionamento institucional com outros órgãos públicos estratégicos (TJ, TCE, MP, Sefaz etc.), instituindo acordos efetivos e a comunicação constante, de forma a facilitar a troca de informações
- Ampliar a participação da PGE-SP em projetos e ações relevantes do Governo no Estado
- Buscar maior consistência e previsibilidade na atuação da Procuradoria
- Promover maior visão sistêmica, sinergia e compartilhamento de informações e soluções jurídicas conjuntas entre as grandes áreas (contencioso e consultivo)



A Construção da Estratégia



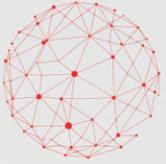
Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



## OBJETIVO ESTRATÉGICO

# 4. Aperfeiçoar a governança e a gestão interna a fim de qualificar a atuação da Procuradoria



### Diretrizes:

- Aprimorar a atuação regional otimizada/enxuta, considerando as necessidades e a relevante presença da PGE-SP em cada região
- Fortalecer o planejamento e a execução da estratégia organizacional
- Criar, otimizar e padronizar fluxos e procedimentos internos visando a uniformidade da atuação institucional
- Aprimorar o processo de tomada de decisão fundamentada em informações e dados confiáveis e acessíveis
- Revisar o modelo de governança institucional com a definição de papéis e responsabilidades



A Construção  
da Estratégia



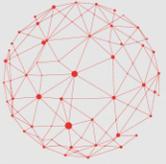
Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos

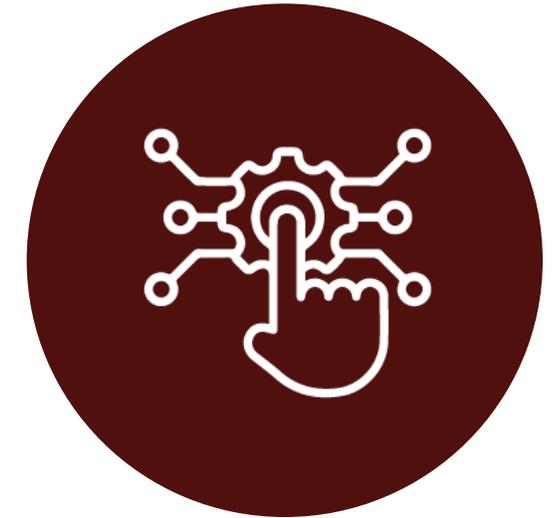


## OBJETIVO ESTRATÉGICO

# 5. Alavancar a transformação digital da Procuradoria

### Diretrizes:

- Manter e evoluir a infraestrutura e governança de TI com o aprimoramento de sistemas e funcionalidades
- Ampliar a capacitação técnica para o uso de ferramentas e tecnologias disponíveis
- Consolidar a digitalização de processos físicos remanescentes
- Adotar tecnologias emergentes como forma de geração de eficiência e promoção da automatização de procedimentos repetitivos e demandas de massa
- Promover a integração entre os sistemas internos e externos relevantes para dar celeridade e eficiência ao processamento de demandas
- Fortalecer a governança de dados produzidos pela PGE-SP para geração de *insights* e decisões com base em evidências
- Aprimorar a segurança da informação e a cibersegurança



A Construção  
da Estratégia



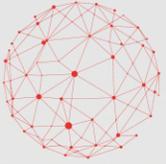
Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



## OBJETIVO ESTRATÉGICO

# 6. Aprimorar a estrutura e a gestão com ênfase no desenvolvimento, cooperação e bem-estar das pessoas

### Diretrizes:

- Modernizar e humanizar a gestão de pessoas
- Instituir ações efetivas de promoção da diversidade e inclusão na Procuradoria
- Aprimorar o fluxo e regulamento para movimentação interna
- Definir e atualizar atribuições para melhor distribuição e aproveitamento de capacidades
- Constituir equipes de apoio e otimização do corpo funcional
- Promover saúde mental e bem-estar no ambiente de trabalho
- Adequar a estrutura física e aprimorar o modelo de teletrabalho, garantindo flexibilidade, produtividade, conforto térmico, ergonomia e acessibilidade
- Promover qualificação técnica e desenvolvimento de competências estratégicas do presente e futuro
- Equiparar benefícios com outras carreiras jurídicas, além de buscar formas de valorização não pecuniárias
- Melhorar planos de carreira
- Promover ações de incentivo à cooperação entre pessoas e equipes
- Estruturar a carreira de apoio de nível superior



A Construção  
da Estratégia



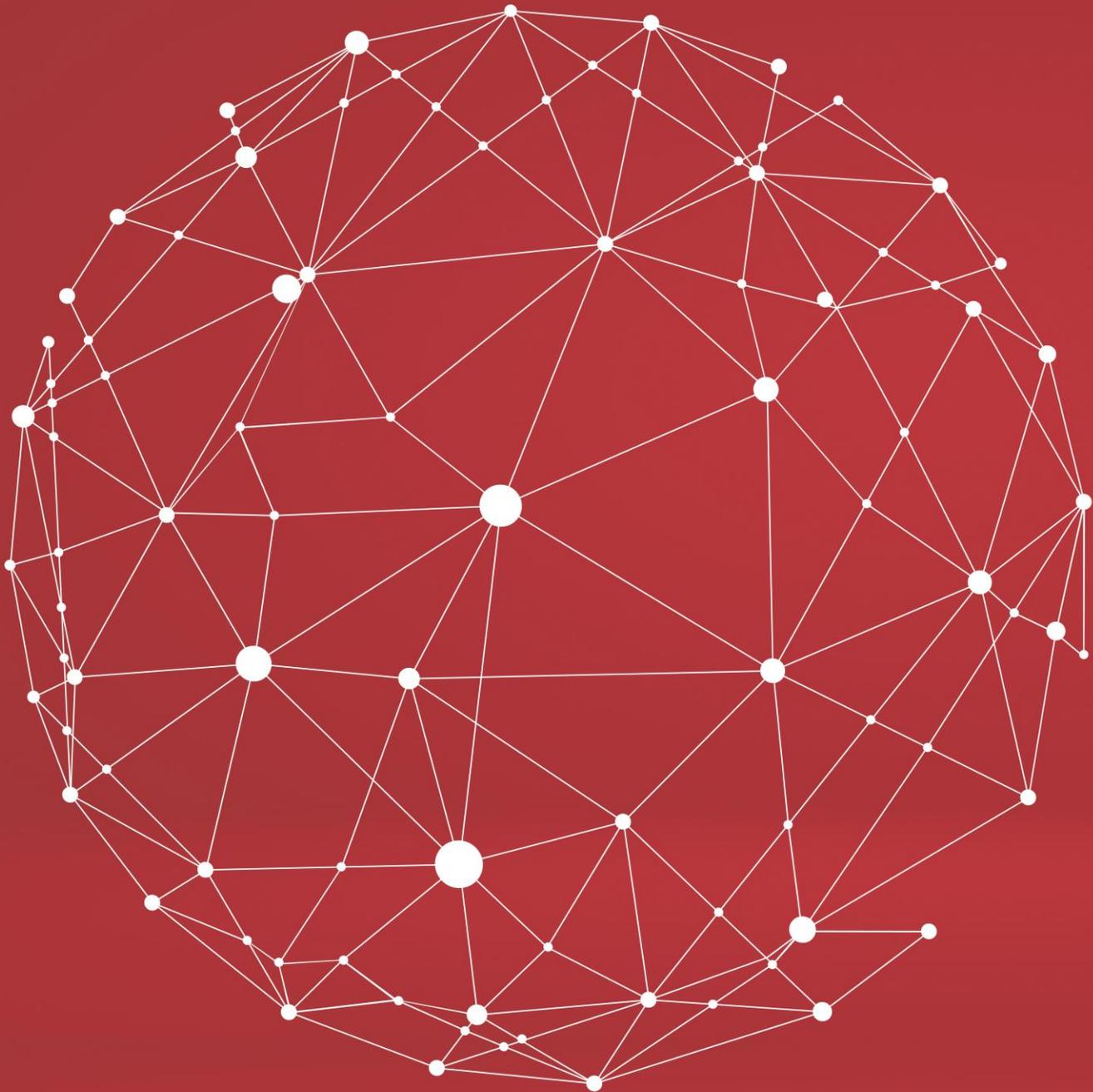
Direcionadores  
Estratégicos



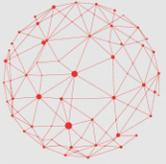
Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



**Indicadores**  
Estratégicos



# Indicadores Estratégicos



## VISÃO

Ser uma instituição forte e de vanguarda, atuando com protagonismo e eficiência na orientação jurídica e defesa do Estado de São Paulo.

**0.1** Índice de maturidade institucional das PGEs (Maturidade de Governança e inovação)



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Ser uma das instituições públicas mais confiáveis para a sociedade

**1.1** Índice de Transparência

**1.2** Taxa de Engajamento real em mídias externas nas redes sociais

**1.3** Taxa de citações positivas em imprensa



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Atuar de forma estratégica, buscando soluções jurídicas ágeis e inovadoras

**2.1** Número de demandas resolvidas por meios alternativos de resolução de conflitos

**2.2** Taxa de Admissão de recursos em Tribunais Superiores

**2.3** Total de aplicação de orientações de desjudicialização

**2.4** Número de propostas admitidas pelo Governador para extensão administrativa da eficácia de decisões judiciais reiteradas



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Aprimorar a cooperação interinstitucional e interna em busca de sinergia e previsibilidade da atuação jurídica

**3.1** Índice de reconhecimento institucional dos Órgãos e Entidades Estaduais

**3.2** Número de novas teses/peças/ pareceres/ estudos/ orientações elaborados por equipes de diferentes áreas



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Aperfeiçoar a governança e a gestão interna a fim de qualificar a atuação da Procuradoria

**4.1** Índice de processos e procedimentos desterritorializados da PGE

**4.2** Índice de esforço jurídico institucional da PGE-SP (produtividade)



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Alavancar a transformação digital da Procuradoria

**5.1** Percentual de pessoas capacitadas para a utilização de tecnologias emergentes e sistemas corporativos integrados

**5.2** Índice de consolidação e integração de sistemas externos (com Poder Judiciário)

**5.3** Número de fluxos de trabalho físicos otimizados e automatizados



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Aprimorar a estrutura e a gestão com ênfase no desenvolvimento, cooperação e bem-estar das pessoas

**6.1** eNPS (*Employee Net Promoter Score* - Satisfação dos colaboradores/pessoas)

**6.2** Índice de adequação da estrutura física (conforto térmico, segurança, acessibilidade, ergonomia etc.)

**6.3** Índice de diversidade e inclusão



A Construção da Estratégia



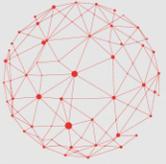
Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



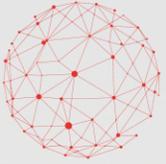
Indicadores Estratégicos



# Indicadores Estratégicos

-    
A Construção da Estratégia
-   
Direcionadores Estratégicos
-   
Mapa Estratégico
-   
**Indicadores Estratégicos**

Objetivo Estratégico	Nome do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Fontes de dados/ Forma de coleta	Sentido do indicador	Periodicidade
 <b>Visão</b>	<b>0.1</b> Índice de maturidade institucional das PGEs (Maturidade de Governança e inovação)	$= (\text{Índ. Governança e Gestão} + \text{Índ. Governança de TIC} + \text{Índ. Inovação})/3$	Pontuação entre 0 e 100	Rede Nacional de Gestão Estratégica e Inovação das Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal (RENAGEI) – Relatório Descritivo do Questionário de Avaliação de Governança e Inovação	Maior-melhor	Avaliação: Bianual  Monitoramento: Semestral



# Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Nome do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Fontes de dados/ Forma de coleta	Sentido do indicador	Periodicidade
 <b>1. Ser uma das instituições públicas mais confiáveis para a sociedade</b>	<b>1.1</b> Índice de Transparência	$= (\text{Somatório das notas por subdimensões} / \text{Nota máxima}) \times 100$	Pontuação entre 0 e 100	Por meio de instrumento do Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP) adaptado para a PGE-SP	Maior-melhor	Avaliação: Anual. Aplicação em janeiro para medir o ano anterior  Monitoramento: Semestral
	<b>1.2</b> Taxa de Engajamento real em mídias externas nas redes sociais	$= (\text{interações} / \text{alcance}) \times 100$	Percentual	Relatório das redes sociais da PGE obtidas pela Assessoria de Comunicação e Imprensa	Maior-melhor	Avaliação: Trimestre  Monitoramento: Mensal
	<b>1.3</b> Taxa de citações positivas em imprensa	$= (\text{N}^\circ \text{ citações positivas} / \text{N}^\circ \text{ total de citações}) \times 100$	Percentual	Relatório de imprensa da PGE	Maior-melhor	Avaliação: Anual. Mês de apuração janeiro;  Monitoramento: Bimestral



A Construção da Estratégia



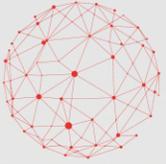
Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



# Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Nome do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Fontes de dados/ Forma de coleta	Sentido do indicador	Periodicidade
 <p><b>2. Atuar de forma estratégica buscando soluções jurídicas ágeis e inovadoras</b></p>	2.1 Número de demandas resolvidas por meios alternativos de resolução de conflitos	= Soma(Número de Litígios Resolvidos por Meios Alternativos)	Número absoluto	Relatório interno da PGE sobre os processos atendidos; Documentos do Atornatus; Sistema da dívida ativa; Planilhas de transação e NJP	Maior-melhor	Avaliação: Anual Monitoramento: Quadrimestral
	2.2 Taxa de Redução de recursos em tribunais superiores	<p><b>Momento 1:</b> Recursos direcionados a tribunais superiores e admitidos pelo tribunal de origem / Processos com decisão contrária ao Estado nos tribunais</p> <p><b>Momento 2:</b> Recursos admitidos pelos tribunais superiores / Recursos direcionados aos tribunais superiores</p> <p><b>Delta:</b> (Recursos direcionados a tribunais superiores e admitidos pelo tribunal de origem - Recursos admitidos pelos tribunais superiores) / Total de recursos do período</p>	Percentual	Dados fornecidos pelo Atornatus  Necessário alinhamento com ATIC e PESPB para o momento 2	<p><b>Momento 1:</b> Menor-melhor</p> <p><b>Momento 2:</b> Maior-melhor</p>	Avaliação: Semestral Monitoramento: Semestral
	2.3 Total de aplicação de orientações de desjudicialização	= Quantidade de processos com dispensas de contestação e recursos (exceto recursos para tribunais superiores)	Percentual	Dados fornecidos pelo Atornatus	Maior-melhor	Avaliação: Anual Monitoramento: Quadrimestral
	2.4 Número de propostas admitidas pelo Governador para extensão administrativa da eficácia de decisões judiciais reiteradas	= Número de propostas admitidas pelo Governador para extensão administrativa da eficácia de decisões judiciais reiteradas	Número absoluto	Dados fornecidos pela PGE-SP	Maior-melhor	Avaliação: Anual Monitoramento: Semestral



A Construção da Estratégia



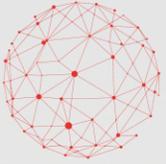
Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



# Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Nome do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Fontes de dados/ Forma de coleta	Sentido do indicador	Periodicidade
 <b>3. Aprimorar a cooperação interinstitucional e interna em busca de sinergia e previsibilidade da atuação jurídica</b>	<b>3.1</b> Índice de reconhecimento institucional dos Órgãos e Entidades Estaduais	= Somatório de Notas / Número total de respostas da pesquisa	Unidade	Resultado do questionário de reconhecimento institucional aplicado nos órgãos	Maior-melhor	Avaliação: Anual
	<b>3.2</b> Número de novas teses/ peças/ pareceres/ estudos/ orientações elaborados por equipes de diferentes áreas	= somatório de documentos elaborados em estudos de equipes de múltiplas áreas	Número absoluto	Relatório interno	Maior-melhor	Avaliação: Anual Monitoramento: Semestral



A Construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



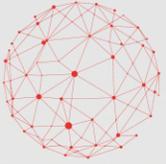
Indicadores Estratégicos



# Indicadores Estratégicos

- 
- A Construção da Estratégia
- Direcionadores Estratégicos
- Mapa Estratégico
- Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Nome do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Fontes de dados/ Forma de coleta	Sentido do indicador	Periodicidade
 <b>4. Aperfeiçoar a governança e a gestão interna a fim de qualificar a atuação da Procuradoria</b>	<b>4.1</b> Índice de processos e procedimentos desterritorializados da PGE (fase inicial: digitalização (autos) dos procedimentos)	$= (\text{Número de procedimentos (autos) digitalizados} / \text{Número total de procedimentos}) \times 100$	Percentual	Relatório interno da PGE	Maior-melhor	Avaliação: Semestral  Monitoramento: Semestral
	<b>4.2</b> Índice de esforço jurídico institucional da PGE-SP (produtividade)  <b>Momento 1</b> (Perspectiva macro): Esforço jurídico institucional da PGE-SP - nº de processos ativos por procurador  <b>Momento 2</b> (Perspectiva meso): Delimitação da Massa ou Especial  <b>Momento 3</b> (Perspectiva micro): Refinamento dos indicadores para mensuração	<b>Momento 1:</b> = N° de processos ativos / N° de procuradores  <b>Momentos 2 e 3:</b> Serão normatizados critérios objetivos de avaliação	<b>Momento 1:</b> Processo / Procurador  <b>Momentos 2 e 3:</b> A definir	<b>Momento 1:</b> Relatório da Corregedoria  <b>Momentos 2 e 3:</b> Atornatus	Sem polaridade	Avaliação: Semestral  Monitoramento: Mensal



# Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Nome do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Fontes de dados/ Forma de coleta	Sentido do indicador	Periodicidade
 <p><b>5. Alavancar a transformação digital da Procuradoria</b></p>	<p><b>5.1</b> Percentual de pessoas capacitadas para a utilização de tecnologias emergentes e sistemas corporativos integrados</p>	$= (\text{Número de Pessoas Capacitadas} / \text{Número Total de Pessoas}) \times 100$	Percentual	Controle interno de pessoas capacitadas do Centro de Estudos	Maior-melhor	<p>Avaliação: Semestral</p> <p>Monitoramento: Bimestral</p>
	<p><b>5.2</b> Índice de consolidação e integração de sistemas externos (com Poder Judiciário)</p> <p>Dois projetos de integração por ano:  <b>Projeto 1:</b> Integração com o Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI-4) do CNJ;  <b>Projeto 2:</b> Integração com a SEFAZ-SP.</p>	$= (\text{Número de Sistemas Consolidados e Integrados} / \text{Número Total de Sistemas}) \times 100$	Percentual	Planilha de acompanhamento da integração e consolidação de TIC (a ser criado)	Maior-melhor	<p>Avaliação: Semestral</p> <p>Monitoramento: Semestral</p>
	<p><b>5.3</b> Número de fluxos de trabalho físicos otimizados e automatizados</p> <p><b>Momento 1:</b> Definição da Cadeia de Valor;  <b>Momento 2:</b> Definição dos fluxos passíveis de automatização;  <b>Momento 3:</b> Mapeamento, otimização e automação do processo.</p>	$= \text{Somatório de processos otimizados e automatizados}$	Processos	Relatório interno da PGE	Maior-melhor	<p>Avaliação: Semestral</p> <p>Monitoramento: Mensal</p>



A Construção da Estratégia



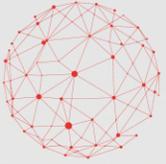
Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



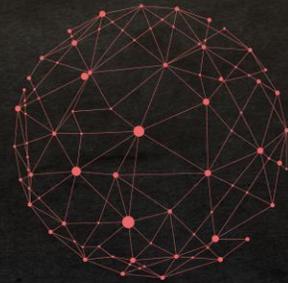
Indicadores Estratégicos



# Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Nome do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Fontes de dados/ Forma de coleta	Sentido do indicador	Periodicidade
 <b>6. Aprimorar a estrutura e a gestão com ênfase no desenvolvimento, cooperação e bem-estar das pessoas</b>	<b>6.1</b> eNPS ( <i>Employee Net Promoter Score</i> - Satisfação dos colaboradores/pessoas)	= (Percentual de promotores - Percentual de detratores)	Pontuação entre -100 e 100	Pesquisa com os servidores da PGE	Maior-melhor	Avaliação: Anual Monitoramento: Semestral
	<b>6.2</b> Índice de adequação da estrutura física (conforto térmico, segurança, acessibilidade, ergonomia etc.)	= (Número de critérios atendidos / Número total de critérios avaliados) × 100	Percentual	Relatório interno da PGE	Maior-melhor	Avaliação: Anual Monitoramento: Semestral
	<b>6.3</b> Índice de diversidade e inclusão	= (Número de procuradores, servidores e terceirizados representantes da diversidade em cargos de liderança / Número total de cargos de liderança) × 100	Percentual	Relatório interno do Gabinete do Procurador Geral (GPG)	Maior-melhor	Avaliação: Semestral Monitoramento: Semestral

- 
-   
A Construção da Estratégia
-   
Direcionadores Estratégicos
-   
Mapa Estratégico
-   
Indicadores Estratégicos



# Planejamento Estratégico

Procuradoria Geral do Estado de São Paulo



PROCURADORIA GERAL DO  
ESTADO DE SÃO PAULO