

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2022-2030
PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO
DO RIO DE JANEIRO - PGM

CARTA DO PROCURADOR GERAL

O Planejamento Estratégico da Procuradoria Geral do Município do Rio de Janeiro parte do pressuposto de que as funções exercidas pela Instituição são de meio – não de fim –, órgão de Estado que é.

Não há, pois, um ponto de chegada, senão de partida, e permanente, para o aprimoramento perseverante de uma atividade essencial ao suporte jurídico, judicial e institucional à administração pública da Cidade mais representativa da Cultura Brasileira, para o cumprimento sustentável das suas atribuições.

A noção de que a atividade, por ser de meio, não pode ter um fim a ser alcançado, senão um aprimoramento constante, respeita a missão definida na elaboração do Plano Estratégico, de *proporcionar, com excelência, soluções jurídicas para a realização sustentável do interesse público municipal*, missão que é iluminada pela visão, igualmente alcançada nos trabalhos de planejamento, de ser *instituição de referência nacional em gestão e atuação jurídica, exercendo papel de liderança na advocacia pública*, e inspirada nos valores do *bom senso, da competência, do compromisso com a função de estado, respeito à ética, com proatividade, qualidade na prestação dos serviços e valorização das pessoas*.

Missão, Visão e Valores revelam os desafios a serem enfrentados. Suporte jurídico e institucional que seja rápido, consistente, atualizado, integrado às demais funções da Cidade, prospectivo, que respeite a diversidade, reconheça a perspectiva histórica, colabore para a superação da enorme desigualdade que empobrece a sociedade carioca em particular, e a brasileira no geral.

Com esse arcabouço de valores, os desafios da PGM ganham nitidez, reconhecem a importância da impessoalidade, investem na eficiência, sem desprezar os demais princípios que dão rumo à administração pública local, como os da legalidade, moralidade e publicidade.

A importância do processo de planejamento revela-se, desde já, na redação desta carta, que não teria sido escrita não fosse a grande provocação intelectual e de compromisso que contagiou toda a força de trabalho da PGM.

Debates acalorados, diálogos intensos, críticas fundadas, qualidades reconhecidas, excelências propaladas, carências apontadas, insuficiências registradas, tudo em um ambiente respeitoso e sincero, intelectualmente honesto, nada escapou à reflexão dos seus Servidores.

Uma outra medida dessa relevância está no simples fato das reuniões, dos diálogos nelas desenvolvidos. A PGM, nos seus 37 anos de história, jamais mergulhou tão profundamente em si mesma, em todos os aspectos das suas múltiplas atividades. Autoconhecimento como plataforma de lançamento de um aprimoramento constante.

Daniel Bucar Cervasio
Procurador Geral do Município

A PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO - PGM

Nascida de nobre costela da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro nos idos de 1985, a criação da Procuradoria Geral do Município, juntamente com o restabelecimento da eleição direta para Prefeito, deu passo decisivo e fundamental para a conquista da autonomia da Capital.

Instalada definitivamente em 10 de janeiro de 1986, a PGM passou a defender os interesses do Município a partir da visão municipalista, executada por Servidores municipais, orientados por valores locais, convocados para a realização da regra constitucional que previa, para os municípios, a competência para o trato do seu (dos municípios) peculiar interesse, hoje mais precisamente definida como interesse local.

E a PGM logo se viu diante da mais desafiadora e gloriosa tarefa, porque vitoriosa, de evitar a secessão desejada pela Barra da Tijuca, que não logrou instituir-se município autônomo, graças à ferrenha atuação jurídica da PGM, junto com forças de resistência política.

Autonomia e independência, esses os principais campos de atuação de uma instituição jurídica, de Estado, por definição e por atribuição. Não apenas a defesa das políticas públicas gerais, como educação, saúde, alguns aspectos da segurança pública; mas também as de realização local, como a ordem urbana, a organização do espaço urbano, a gestão fiscal responsável; a realização da cultura, a proteção do meio ambiente natural e construído, patrimônio maior da Cidade.

Nesse contexto, foram e continuarão sendo inevitáveis os confrontos com os demais entes federativos, União, Estado do Rio de Janeiro, municípios da Região Metropolitana limítrofes, de maior interação e intersecção de serviços.

E também com a própria Região Metropolitana, sobretudo a partir da definição jurídica do interesse metropolitano, como de todos os municípios dela integrantes, juntamente com o Estado, sem predomínios ou preponderâncias.

A autonomia e a independência da PGM, a exemplo dessas mesmas conquistas da própria capital (desta, em especial a partir da Constituição de 1988) alcançaram ponto relevante com a edição da Lei Complementar 132, de 20 de dezembro de 2013, que consolidou autonomia administrativa e financeira da Procuradoria. Autonomia e independência que trouxeram para a PGM o desafio da autogestão.

E é nesse ponto que se acentua a relevância do Planejamento Estratégico. Uma instituição somente se mantém autônoma e independente se sabe o que é, o que faz, quais as suas deficiências, suas qualidades, suas necessidades circunstanciais e permanentes, respostas que somente a cultura do planejamento é apta a oferecer.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO
2. METODOLOGIA
3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL
4. DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO
5. TEMAS ESTRATÉGICOS
 - 5.1 CONTENCIOSO JUDICIAL
 - 5.2 SOLUÇÃO E PREVENÇÃO EXTRAJUDICIAL DE LITÍGIOS
 - 5.3 CONSULTORIA
 - 5.4 ARRECADAÇÃO
 - 5.5 PRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO DE SABER JURÍDICO
 - 5.6 GESTÃO E GOVERNANÇA
6. METAS
7. MAPA ESTRATÉGICO
8. MONITORAMENTO
9. LISTA DE PARTICIPANTES

1. APRESENTAÇÃO

A consolidação do Planejamento da Cidade deve incluir suas diferentes escalas, considerando não somente a temporalidade de implementação, como também a abrangência das políticas públicas e sua aplicação no território.

Os Planos de longo prazo, que consolidam as Políticas de Estado, estabelecem diretrizes, estratégias, metas e ações, abrangendo diferentes políticas e suas transversalidades. Dentro desta esfera estão o Plano Diretor da Cidade, o Plano de Desenvolvimento Sustentável e Ação Climática - PDS, este alinhado à Agenda 2030 da ONU, e os Planos de Políticas Públicas Setoriais.

A implementação dos Planos de Estado enseja desdobramentos em ciclos de médio prazo, com planejamentos que estabelecem os meios de materialização e concretização das macropolíticas. Nesta esfera encontram-se os Planos Estratégicos Institucionais e os Planos Estratégicos da Cidade, este último configurando-se como plano para implementação na gestão de governo (quadriênio).

Os Planos Estratégicos Institucionais possuem foco interno à instituição e promovem uma análise do órgão e da política pública vinculada. Neste documento, as ações do órgão estão estruturadas por eixos temáticos com objetivos e metas alinhadas aos demais planos da Cidade.

FIGURA 1 Hierarquização dos Planos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Fonte: PCRJ/FP/SUBPAR/EPL



O Planejamento Institucional tem destaque como ferramenta potente para delinear o rumo da instituição, deixando claro aonde se deseja chegar e qual a direção a ser seguida.

Representa ainda importante instrumento para:

- Comunicação com a sociedade, dando transparência das ações a serem desenvolvidas para o cumprimento das políticas públicas;
- Instrumento de fortalecimento do órgão, dando maior visibilidade das suas competências e compromissos.
- Consolidação de políticas de médio e longo prazo, facilitando a proposição de programas, projetos e ações para o quadriênio (política de gestão);
- Otimização e priorização da aplicação dos recursos públicos.

O Escritório de Planejamento, que integra a Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento, possui atribuição de coordenar o planejamento contínuo e estratégico das políticas municipais. Dessa maneira, atuou permanentemente na construção deste Plano, tanto na proposição metodológica, como na condução do desenvolvimento das etapas do trabalho. O Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas, da mesma Subsecretaria, promoveu análise e apoio durante o processo de construção das metas.

A elaboração do Plano teve ainda o apoio da Coordenadoria Geral de Gestão Institucional para a condução do processo de desenvolvimento da identidade organizacional.

2. METODOLOGIA

A elaboração do Plano Estratégico Institucional baseou-se nas melhores práticas nacionais e no processo metodológico interno de planejamento aplicado aos planos da Cidade, resultando no desenvolvimento da seguintes fases:

FASE 1

Definição da Identidade Organizacional.

FASE 2

Elaboração de Diagnóstico Rápido Participativo.

FASE 3

Estruturação de Temas Estratégicos e Macroações.

FASE 4

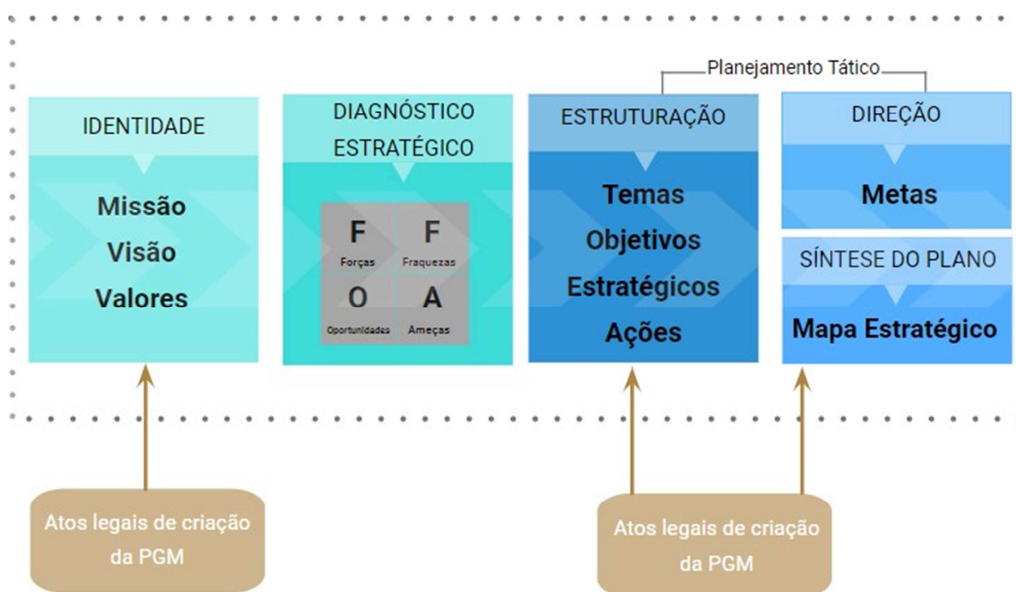
Construção das metas.

FASE 5

Elaboração do Mapa Estratégico.

FIGURA 2 Esquema metodológico para elaboração do Planos Estratégicos Institucionais

Fonte: PCRJ/FP/SUBPAR/EPL



O processo de elaboração do Plano teve duração de cinco meses, com conclusão em outubro de 2022.

FIGURA 3 Linha do Tempo do Planejamento Estratégico Institucional da PGM.



3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O Projeto Identidade Organizacional possibilita definir o Negócio e declarar a Missão, a Visão e os Valores dos órgãos e entidades da Prefeitura, alinhados aos objetivos definidos para os mesmos, como marco inicial para um planejamento estratégico.

No caso de uma organização, pode-se entender a identidade como o conjunto de características próprias e exclusivas, refletindo sua personalidade institucional.

Elementos que compõem a Identidade Organizacional

Negócio: representa a necessidade da sociedade que a organização pretende atender.

Missão: é o propósito maior, a razão de existência da organização.

Visão: é um objetivo de longo prazo, é algo a ser alcançado no futuro.

Valores: princípios da organização que norteiam o comportamento dos colaboradores.

A figura, a seguir, ilustra a sequência de fases metodológicas e os seus respectivos produtos.

FIGURA 4 Metodologia para Definição da Identidade Organizacional

Fonte: PCRJ/GP/CGGI

A Identidade definida para a Procuradoria Geral do Município encontra-se ilustrada a seguir.

FIGURA 5 Identidade Organizacional PGM

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL - PGM



MISSÃO: “Proporcionar, com excelência, soluções jurídicas para a realização sustentável do interesse público municipal.”

VISÃO: “Ser instituição de referência nacional em gestão e atuação jurídica, exercendo papel de liderança na advocacia pública.”



VALORES:

Bom senso
Competência
Comprometimento
Ética
Proatividade
Qualidade na prestação de serviços
Valorização das Pessoas



Construção da Identidade Organizacional da PGM.

Como estratégia para a divulgação da Identidade, poderão ser utilizados recursos audiovisuais impressos, como também inserção em mídias sociais e no sítio eletrônico da PGM.

4. DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO

O diagnóstico rápido participativo foi realizado por meio da análise S.W.O.T, sigla em inglês que significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas para a realização do diagnóstico de uma instituição, compatibilizando aspectos do ambiente externo e interno.

FIGURA 6 Análise SWOT para a Oficina de Diagnóstico do Plano Estratégico Institucional

Fonte: PCRJ/SUBPAR/EPL



A SWOT subsidiou o aprofundamento da análise institucional e os aspectos relevantes identificados formaram a base para a construção das ações estruturantes por eixos temáticos, etapa seguinte da metodologia.

Aplicação da Análise SWOT

Potencializar as forças existentes.

Neutralizar as fraquezas e transformá-las em forças (suprir deficiências).

Maior utilização das oportunidades e forças para neutralizar ameaças.

A oficina de análise SWOT foi realizada com participação ampla da equipe técnica da PGM, proporcionando a interação de experiências, conhecimentos e vivências.

As discussões foram estruturadas a partir dos seguintes eixos: contencioso Judicial; solução e prevenção extrajudicial de litígios; consultoria; arrecadação; gestão e governança; e produção e divulgação de saber jurídico.

Oficina de Planejamento realizada com a equipe da PGM

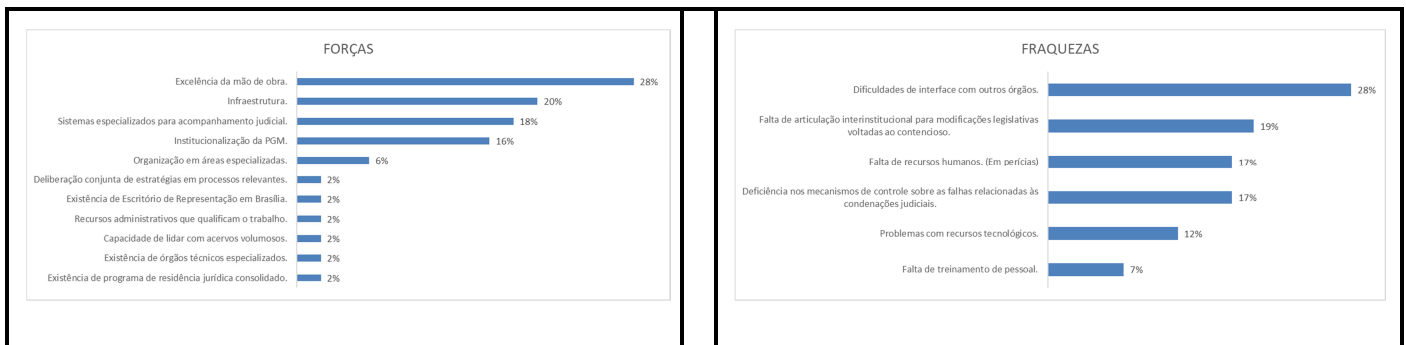


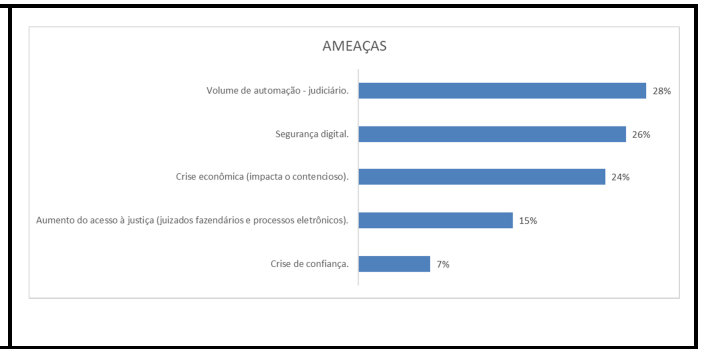
Oficina de Planejamento realizada com a equipe da PGM.

A equipe da PGM realizou debate e identificação dos aspectos por variável (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para cada tema. Os participantes da Oficina, individualmente, selecionaram os aspectos mais relevantes, os quais foram tabulados para análise.

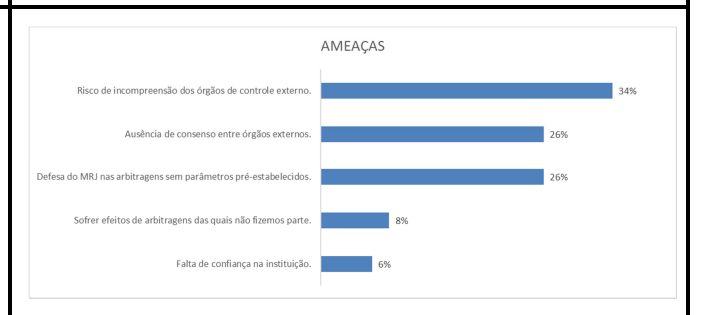
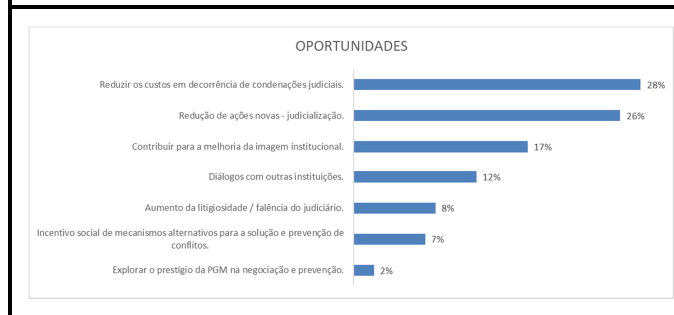
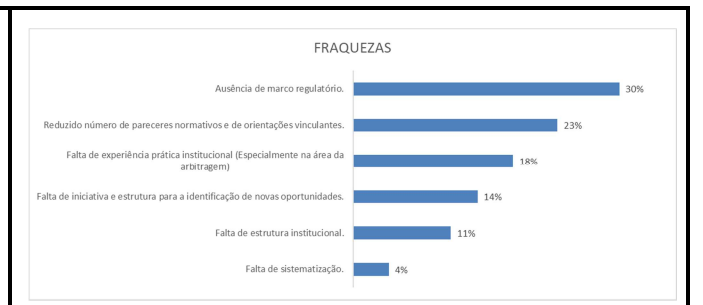
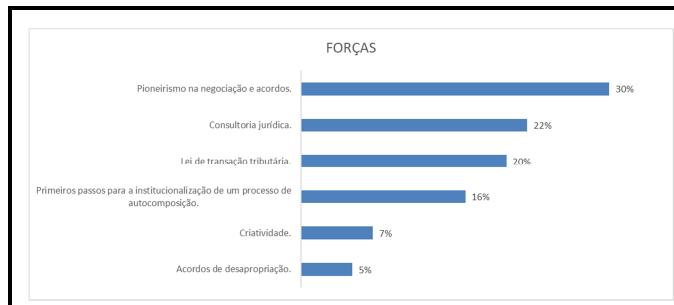
FIGURA 7 Aspectos levantados por tema nas Oficinas de Planejamento e relevância definida por votação da equipe.

TEMA 1: CONTENCIOSO JUDICIAL

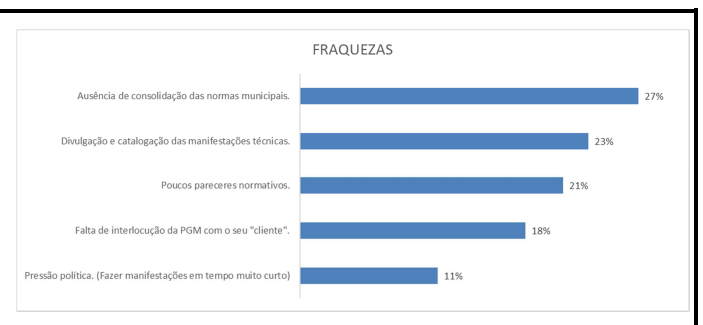
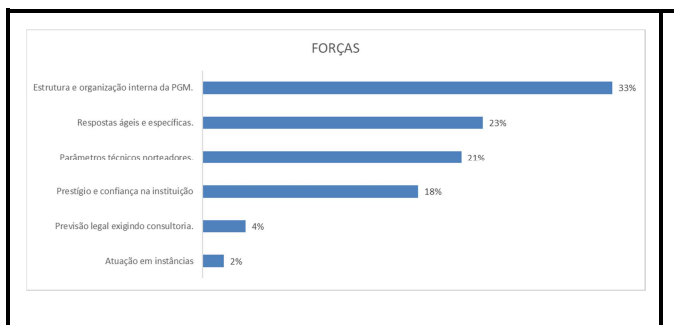


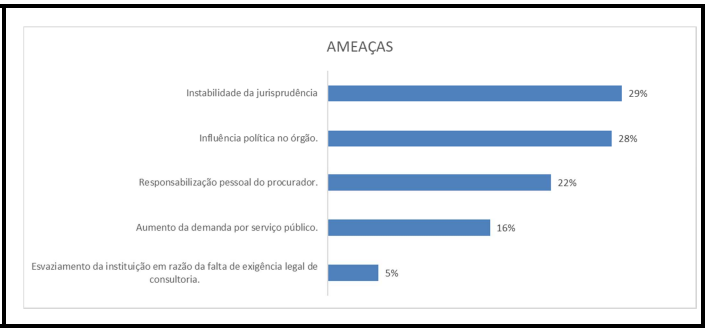
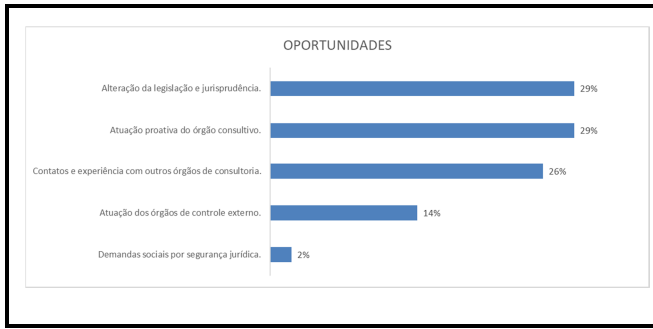


TEMA 2: SOLUÇÃO E PREVENÇÃO EXTRAJUDICIAL DE LITÍGIOS

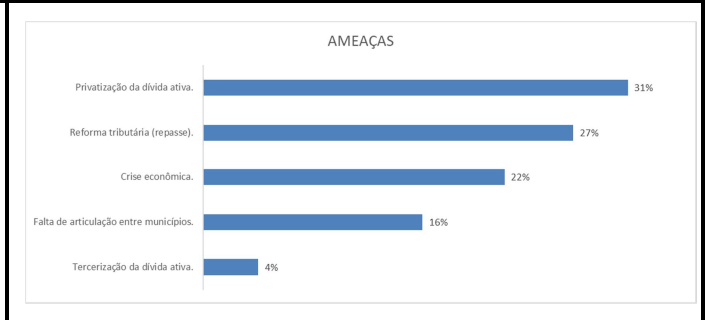
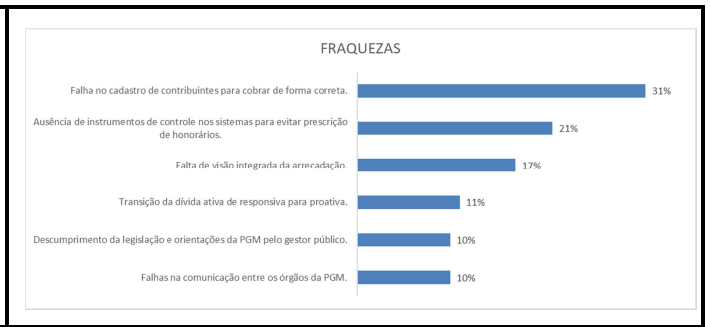


TEMA 3: CONSULTORIA

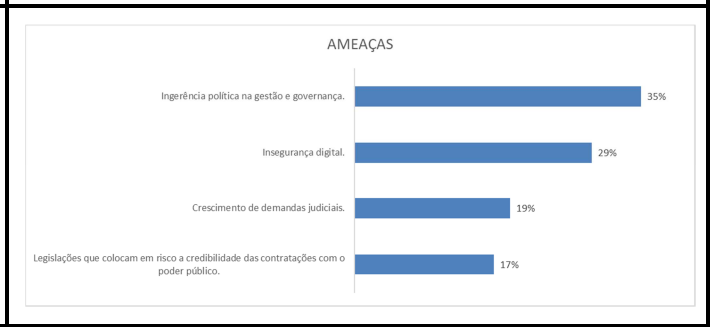
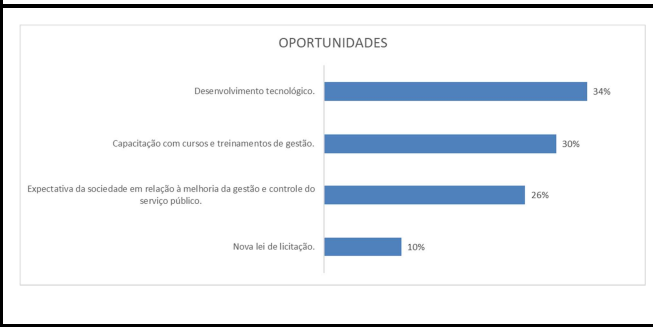
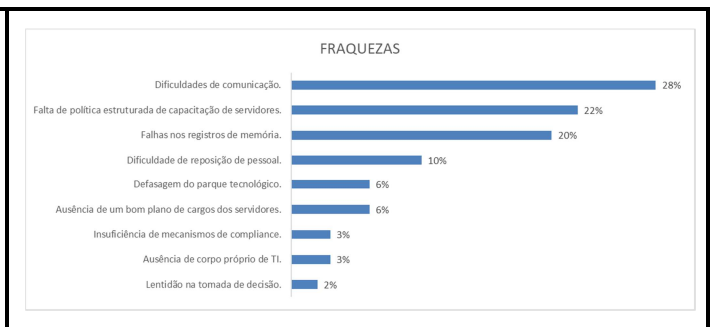
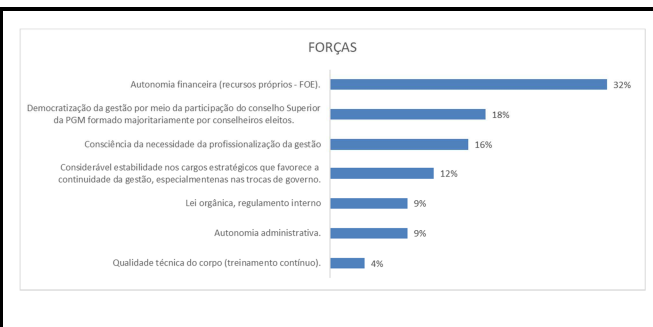




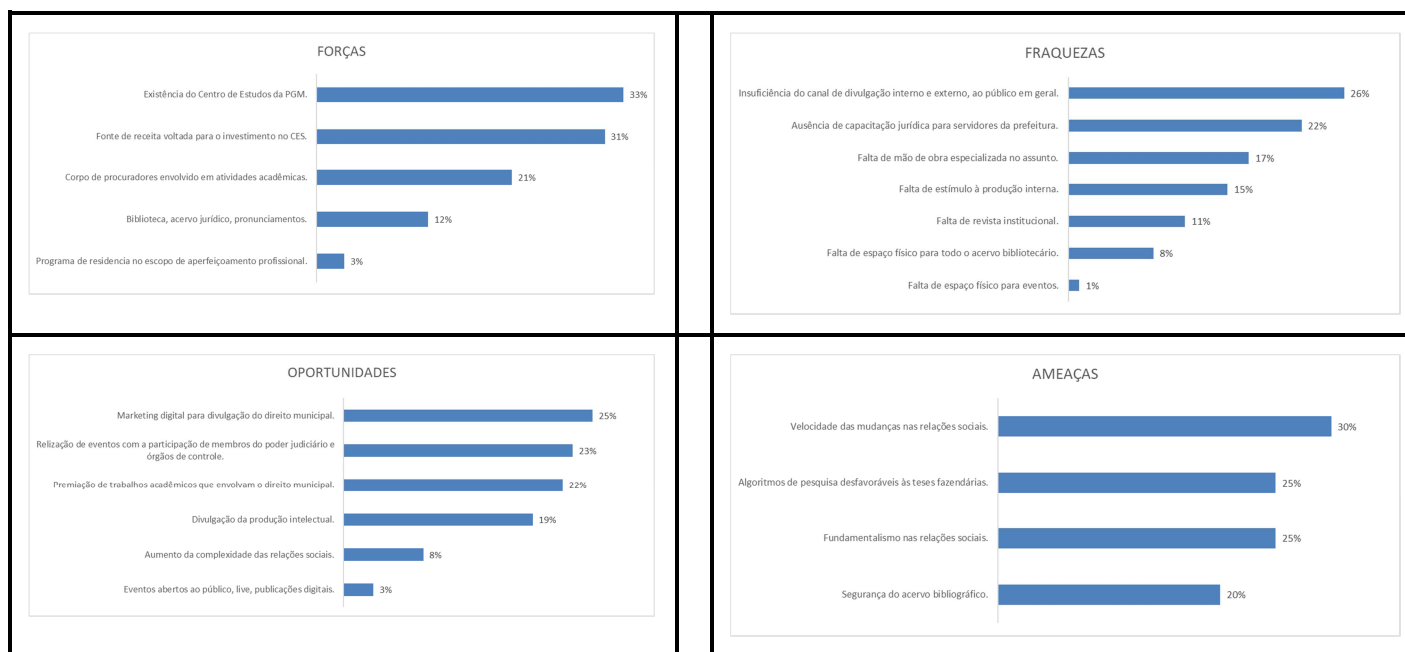
TEMA 4: ARRECADAÇÃO



TEMA 5: GESTÃO E GOVERNANÇA



TEMA 6: PRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO DE SABER JURÍDICO



5. TEMAS ESTRATÉGICOS

A PGM elegeu seis Temas como objeto do seu Planejamento Estratégico, tomando como ponto de partida suas competências legais, as áreas de atuação mais intensa e aquelas que estão a exigir um choque de modernização.

As principais ações da Procuradoria Geral do Município perpassam os seis temas propostos como objeto do Planejamento Estratégico:

1. Contencioso Judicial
2. Solução e Prevenção Extrajudicial de Litígios
3. Consultoria
4. Arrecadação
5. Gestão e Governança
6. Produção e Divulgação de Saber Jurídico

Submetidos à análise das respectivas forças e fraquezas, condições do ambiente interno; e das ameaças e oportunidades, condicionantes da realidade externa, conclui-se que a PGM dispõe de excelência em sua força de trabalho e em sua infraestrutura, notadamente suas instalações e um razoável, ainda que desatualizado, sistema de trabalho dotado de tecnologia de informação. Sua superestrutura, em especial seu grau de institucionalidade, também é positivamente relevante, contando com autonomia administrativa e financeira, condições necessárias, embora não suficientes, para o exercício pleno de suas funções de Estado.

Como fraquezas, foram destacadas dificuldades de interface com outros órgãos da Prefeitura, e uma deficiência nos mecanismos de controle sobre falhas na atuação profissional relacionadas a condenações judiciais.

Ao olhar para o ambiente externo, a PGM detectou notável oportunidade de aprimoramento de sua atuação preventiva para evitar judicialização, com incremento de campanhas de esclarecimento, realização de acordos e transações em processos repetitivos, bem como maior apropriação de inovações tecnológicas, cônica de que os instrumentos desenvolvidos pela tecnologia da informação constituem poderosa ferramenta de economia de tempo, aumento de velocidade, de produtividade, ampliação do atendimento e da resolutividade das questões jurídicas.

Essas oportunidades, naturalmente, estão articuladas também com as ameaças presentes na atividade, como a insegurança digital, de que é exemplo marcante o ataque sofrido pelos sistemas de informática da Prefeitura no curso mesmo da elaboração deste Plano Estratégico, em agosto de 2022, com consequências sentidas até o momento da redação deste texto. É também motivo de preocupação o aumento constante do volume de processos judiciais, acompanhado da automação completa da atuação do Poder Judiciário, a exigir correspondência dos órgãos jurídicos públicos, tradicionalmente os maiores demandantes.

Os 6 Temas receberam objetivos gerais e específicos, e foram também contemplados com a formulação de ações e metas em um espectro temporal de até 8 anos (2023 a 2030).

5.1. CONTENCIOSO JUDICIAL

Conjunto de litígios discutidos entre o Município, como autor, réu ou interessado, e terceiros perante o poder judiciário por meio de processos e incidentes judiciais.

RESULTADOS ESPERADOS

- Aperfeiçoar a defesa dos interesses do Município do Rio de Janeiro junto ao Poder Judiciário.
- Defender as políticas públicas tal como implementadas pela Prefeitura.
- Ampliar atuação intersetorial junto aos demais órgãos da Prefeitura para otimizar a defesa do Município.
- Prevenir ações judiciais repetitivas.
- Reduzir despesas com condenações judiciais.
- Implementar e aperfeiçoar tecnologias de suporte a questões judiciais.
- Promover articulação e atuação conjunta entre as Procuradorias Especializadas.

AÇÕES		MARCO TEMPORAL	SETOR RESPONSÁVEL
1	Divulgar e dar transparência interna às iniciativas nos processos de interesse municipal geral em que o MRJ não seja parte.	ROTINA	Gabinete e Subprocuradoria Judicial
2	Articular institucionalmente com outras procuradorias municipais para troca de informações e estabelecimento de estratégias comuns.	ROTINA	Gabinete
3	Fomentar a adoção, pela administração municipal, dos entendimentos judiciais consolidados por meio de enunciados produzidos e divulgados pela PGM.	ROTINA	Subprocuradoria de Consultoria
4	Prever, estimular e expandir negociação relativa a valores devidos pela administração direta e indireta do Município do Rio de Janeiro em fase pré-executória, antes da expedição de precatórios.	ROTINA	Coordenadoria de Atuação Estratégica
5	Produzir anualmente relatórios para orientação da Administração em geral sobre adoção de critérios necessários à redução de processos judiciais contra o Município e à manutenção do índice de vitórias.	ROTINA	Gabinete e Procuradorias Especializadas
6	Institucionalizar o acompanhamento e atuar pro-ativamente em processos e temas judiciais, junto aos Tribunais Superiores em Brasília e no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro que possam repercutir em interesses municipais.	ATÉ 2024	Gabinete e Subprocuradorias
7	Instituir pontos focais da PGM nas diferentes secretarias para facilitar a obtenção de informações para defesa do MRJ em juízo.	ATÉ 2024	Gabinete e Procuradorias Especializadas
8	Aperfeiçoar sistema tecnológico inteligente de produção em massa de petições.	ATÉ 2024	Coordenadoria de Tecnologia
9	Reforçar a Representação em Brasília por meio da criação de Coordenação para acompanhamento de processos que envolvam interesses municipais	ATÉ 2026	Gabinete
10	Implantar sistema tecnológico inteligente para prevenção de falhas (conteúdo e prazo) para processos relevantes.	ATÉ 2026	Coordenadoria de Tecnologia
11	Incrementar o suporte técnico pericial científico, nas áreas de economia, medicina, tecnologia da informação, engenharia/arquitetura etc.	ATÉ 2029	Gabinete e Subprocuradoria Judicial

5.2. SOLUÇÃO E PREVENÇÃO EXTRAJUDICIAL DE LITÍGIOS

Medidas tomadas fora do âmbito de atuação do Poder Judiciário destinadas a prevenir a existência de litígios e/ou solucioná-los previamente à judicialização.

RESULTADOS ESPERADOS

- Evitar a judicialização de disputas que envolvam o Município do Rio de Janeiro
- Reduzir processos judiciais

- Prevenir e reduzir passivos de condenações judiciais
- Aumentar a arrecadação de receitas
- Otimizar recursos humanos e materiais

AÇÕES		MARCO TEMPORAL	SETOR RESPONSÁVEL
1	Aperfeiçoar a divulgação para a sociedade de oportunidades de negociação relativamente à prevenção de litígios, com definição de parâmetros gerais.	ROTINA	Gabinete e Assessoria de Comunicação Social
2	Identificar o universo de processos e temas passíveis de soluções negociais.	ROTINA	Subprocuradoria Judicial e Procuradorias Especializadas
3	Institucionalizar procedimentos de Arbitragem, Conciliação e Mediação em disputas envolvendo a administração direta e indireta do Município do Rio de Janeiro, definindo marco regulatório, com limites (valor, tema etc.) e instâncias.	ATÉ 2024	Coordenadoria de Atuação Estratégica
4	Promover capacitação de Procuradores e Pessoal Técnico, inclusive com experiências no exterior, em especial para Arbitragem.	ATÉ 2024	Centro de Estudos
5	Propor criação de instância para solução administrativa de conflitos na relação da Administração Pública (direta e indireta) com seu pessoal estatutário e celetista, dentre outras possibilidades.	ATÉ 2024	Coordenadoria de Atuação Estratégica

5.3. CONSULTORIA

Atividade de assessoramento destinada a orientar e resguardar juridicamente a atuação administrativa por meio de manifestações e pareceres de cunho jurídico, dentro de parâmetros de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e transparência administrativa.

RESULTADOS ESPERADOS

- Aumentar a eficiência da consultoria jurídica
- Proporcionar maior segurança jurídica para a atuação da administração pública
- Aproximar a atuação da PGM com a dos órgãos municipais
- Dar maior celeridade às respostas da PGM

AÇÕES		MARCO TEMPORAL	SETOR RESPONSÁVEL
1	Aperfeiçoar o modelo de Consultoria aos Órgãos, fomentando o diálogo para melhor conhecimento recíproco das atividades desempenhadas.	ROTINA	Subprocuradoria de Consultoria
2	Aproximar as áreas internas da PGM da Consultoria e do Contencioso, fomentando o diálogo, com destaque particular para as áreas Trabalhista e de Pessoal, para aprimoramento das atividades afins.	ROTINA	Gabinete
3	Desenvolver método e estrutura que possibilite, à Consultoria, analisar também aspectos técnicos não exclusivamente jurídicos, para evitar uso indevido da aprovação jurídica.	ROTINA	Subprocuradoria de Consultoria e Procuradoria Administrativa
4	Estimular a atuação conjunta de consultorias em temas próximos e especializados.	ROTINA	Subprocuradoria de Consultoria
5	Aprimorar ferramentas de pesquisa e bases de dados de temas judiciais e de consultoria, para dar organicidade (coerência e harmonia) à atuação da PGM.	ROTINA	Subprocuradoria Judicial, Subprocuradoria de Consultoria, Centro de Estudos e Coordenadoria de Tecnologia
6	Aumentar a produção de Enunciados e de Pareceres Normativos.	ROTINA	Subprocuradoria de Consultoria
7	Garantir rapidez na análise de consultas sobre licitações e contratos	ROTINA	Subprocuradoria de Consultoria e Procuradoria Administrativa
8	Garantir rapidez na análise das demais consultas jurídicas	ROTINA	Subprocuradoria de Consultoria e Procuradoria Administrativa
9	Disponibilizar instrumentos de comunicação Institucional.	ATÉ 2024	Coordenadoria Administrativa
10	Reafirmar, valorizar, adequar e prever critérios para exercício da função comissionada das lotações na Procuradoria Administrativa - PADM.	ATÉ 2024	Gabinete e Subprocuradoria de Consultoria
11	Institucionalizar critérios hierárquicos para fixação de entendimentos jurídicos da PGM.	ATÉ 2024	Gabinete e Subprocuradoria de Consultoria

5.4. ARRECADAÇÃO

Esforço conjunto para cobrança da dívida ativa municipal, bem como na minimização do desembolso pelo Município do Rio de Janeiro nas ações em que seja réu.

RESULTADOS ESPERADOS

- Melhorar o resultado da arrecadação do MRJ

- Fomentar o pagamento da dívida ativa
- Prover a administração pública municipal de maiores recursos financeiros
- Melhorar a eficiência arrecadadora da PGM

AÇÕES		MARCO TEMPORAL	SETOR RESPONSÁVEL
1	Articular participação da PGM no processo legislativo de revisão da Lei de Execução Fiscal com vistas à defesa dos interesses municipais.	ROTINA	Gabinete
2	Fomentar a integração da PGM com a Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento para melhorar a eficiência da cobrança de créditos municipais.	ROTINA	Gabinete e Procuradoria da Dívida Ativa
3	Aprimorar automatização dos sistemas aplicados em arrecadação, com institucionalização via Regimento Interno, promovendo capacitação e reciclagem permanentes do pessoal empregado.	ROTINA	Coordenadoria Administrativa e Procuradoria da Dívida Ativa
4	Instituir mecanismo interno de controle de prazo prescricional para cobrança de honorários e de créditos em ações de regresso.	ATÉ 2024	Subprocuradoria Judicial
5	Apresentar orientação técnica à Administração Pública (direta e indireta) para prevenir prescrição de créditos gerados pela atividade estatal não inscrivíveis em dívida ativa, detalhando, inclusive, hipóteses de responsabilização funcional.	ATÉ 2024	Subprocuradoria de Consultoria
6	Propor atualização da disciplina do processo administrativo municipal, que afete a cobrança de créditos municipais não tributários.	ATÉ 2024	Gabinete
7	Propor ao Judiciário convênio para recebimento imediato das respostas de penhoras realizadas via sistemas SISBAJUD e RENAJUD	ATÉ 2024	Gabinete e Procuradoria da Dívida Ativa
8	Propor ao Judiciário convênio para fornecimento de informação sobre valores de retenção de imposto de renda e de contribuição previdenciária, de titularidade do MRJ, no pagamento de precatórios	ATÉ 2024	Gabinete e Subprocuradoria Judicial
9	Expandir Atividade de Cobrança para instituições de registro de inadimplentes, como SERASA e SPC	ATÉ 2024	Gabinete e Procuradoria da Dívida Ativa
10	Celebrar convênios com instituições depositárias de bancos de dados públicos, como o Departamento de Trânsito (Detran-RJ), Tribunal de Justiça (TJRJ), Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), concessionárias de serviços públicos (CEG, LIGHT, Telefônicas etc.) para aumentar acesso a informações de identificação, localização, disponibilidade de bens, óbitos, inventários, escrituras, testamentos etc.	ATÉ 2026	Gabinete e Procuradoria da Dívida Ativa

11	Propor ao Judiciário novo modelo de guia de depósito judicial com informações que facilitem a conversão de depósito em renda	ATÉ 2026	Gabinete e Procuradoria da Dívida Ativa
----	--	----------	---

5.5. PRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO DE SABER JURÍDICO

Referência na construção do pensamento jurídico atualizado, aplicado à Administração Municipal, por meio da realização permanente de eventos, palestras, publicações disseminadoras das atividades intelectuais desempenhadas pelos membros da PGM Rio.

RESULTADOS ESPERADOS

- Aprimorar a produção e a divulgação do saber jurídico pela PGM
- Fortalecer a imagem institucional da PGM
- Aperfeiçoar a capacitação de todo o corpo de pessoal da PGM
- Facilitar o acesso ao acervo bibliográfico da PGM
- Divulgar as teses municipais
- Estreitar a relação entre o Centro de Estudos e a atuação das Procuradorias Especializadas

	AÇÕES	MARCO TEMPORAL	SETOR RESPONSÁVEL
1	Aproximar o Centro de Estudos da Consultoria e do Contencioso, em especial quando diante dos grandes casos jurídicos.	ROTINA	Centro de Estudos e Subprocuradorias
2	Aprimorar sistema de comunicação de decisões em representações de inconstitucionalidade, inclusive de liminares.	ROTINA	Centro de Estudos
3	Ajustar a realização dos eventos jurídicos ao perfil do público-alvo.	ROTINA	Centro de Estudos
4	Promover eventos jurídicos para a divulgação de temas e teses de interesse municipal.	ROTINA	Centro de Estudos
5	Aumentar e divulgar a disponibilidade do acervo de material eletrônico de consulta.	ROTINA	Centro de Estudos
6	Fomentar a produção jurídica de temas e teses de interesse municipal, inclusive mediante criação de premiação financeira.	ROTINA	Centro de Estudos
7	Promover interação entre Centro de Estudos e Comunicação Social, para divulgação de conquistas da PGM, bem como de temas e de teses de interesse municipal.	ROTINA	Centro de Estudos e Assessoria de Comunicação Social
8	Divulgar as atividades do Centro de Estudos por meio da comunicação interna da PGM.	ROTINA	Centro de Estudos e Assessoria de Comunicação Social
9	Aprimorar sistema de consulta à legislação, em	ATÉ 2024	Centro de Estudos

	especial da municipal, com consolidação do texto, inclusive das declarações de inconstitucionalidade.		
10	Institucionalizar a atuação do Centro de Estudos no sentido de subsidiar as Procuradorias Especializadas com pesquisas temáticas.	ATÉ 2024	Centro de Estudos
11	Buscar solução para trabalhos de editoração, design gráfico, organização de eventos e atividades afins.	ATÉ 2024	Centro de Estudos
12	Implementar a Revista Eletrônica da PGM.	ATÉ 2024	Centro de Estudos
13	Rever e institucionalizar o Programa de Residência, definindo com mais precisão as respectivas funções.	ATÉ 2026	Centro de Estudos
14	Dar destinação adequada ao acervo bibliográfico físico da PGM.	ATÉ 2026	Centro de Estudos
15	Desenvolver domínio tecnológico de marketing judicial para divulgação de temas e teses de interesse municipal.	ATÉ 2026	Coordenadoria de Tecnologia
16	Digitalizar o acervo bibliográfico da PGM, para ampliação de acesso e de uso.	ATÉ 2029	Centro de Estudos

5.6. GESTÃO E GOVERNANÇA

A PGM adota as definições gerais e consagradas de Gestão e Governança, aplicáveis às mais diversas atividades:

Gestão - planejar, organizar, dirigir e controlar a Administração Pública, com o objetivo de utilizar os recursos disponíveis de forma mais efetiva para atingir os objetivos traçados.

Governança - fixação de diretrizes para definição de responsabilidades e delineamento da tomada de decisão.

RESULTADOS ESPERADOS

- Requalificar e fortalecer a gestão da PGM
- Modernizar os sistemas e instrumentos de gestão
- Aprimorar a gestão de recursos humanos
- Aprimorar a coordenação do sistema jurídico municipal
- Melhorar a comunicação interna e externa da PGM

	AÇÕES	MARCO TEMPORAL	SETOR RESPONSÁVEL
1	Treinar regular e periodicamente todo o Pessoal da PGM, visando sobretudo ao conhecimento e manuseio de instrumentos tecnológicos mais recentes, no estado da arte.	ROTINA	Centro de Estudos e Coordenadoria Administrativa

2	Atualizar os instrumentos tecnológicos em uso, no estado da arte, de acordo com as necessidades das diferentes áreas de atuação da PGM.	ROTINA	Coordenadoria de Tecnologia
3	Identificar, entre as Procuradorias Especializadas, as necessidades comuns e peculiares que demandam soluções administrativas.	ROTINA	Coordenadoria Administrativa e Procuradorias Especializadas
4	Fomentar o conforto no trabalho e o vínculo entre as pessoas.	ROTINA	Coordenadoria Administrativa
5	Definir e divulgar critérios objetivos de estímulo ao servidor no âmbito do Acordo de Resultados.	ROTINA	Gabinete e Coordenadoria Administrativa
6	Providenciar <i>backup</i> de dados e informações em ambiente externo à PGM.	ROTINA	Coordenadoria de Tecnologia
7	Manter banco permanente de Estagiários e Residentes	ROTINA	Centro de Estudos
8	Criar instrumento de registro de memória das funções e atividades.	ATÉ 2024	Centro de Estudos
9	Apresentar projeto de lei de criação do cargo de analista de procuradoria.	ATÉ 2024	Gabinete
10	Aprimorar as medidas de compliance, com elaboração de código de ética para Procuradores e Quadro de Apoio.	ATÉ 2024	Corregedoria
11	Propor, ao IPLAN, a criação de redundâncias em TI dos sistemas de informática utilizados pela PGM.	ATÉ 2024	Coordenadoria de Tecnologia
12	Estabelecer política permanente de conservação e modernização das estruturas físicas e equipamentos da PGM.	ATÉ 2024	Coordenadoria Administrativa
13	Programar realização periódica de Concurso para a carreira de Procurador do Município.	ATÉ 2024	Centro de Estudos
14	Definir nova política de recursos humanos, com o estabelecimento dos requisitos e critérios para o exercício de funções.	ATÉ 2026	Coordenadoria Administrativa
15	Rever estrutura de cargos comissionados.	ATÉ 2026	Gabinete
16	Rever sistema e políticas de distribuição de encargos especiais.	ATÉ 2026	Gabinete
17	Criar estrutura e estabelecer processos de comunicação interna.	ATÉ 2026	Gabinete e Assessoria de Comunicação Social
18	Criar estrutura própria de TI, em sistema híbrido, sem prejuízo do vínculo com o IPLAN.	ATÉ 2026	Gabinete e Coordenadoria de Tecnologia
19	Criar estrutura de supervisão, orientação técnica e controle do sistema jurídico, na atuação judicial e de consultoria.	ATÉ 2026	Gabinete e Subprocuradorias
20	Reformular o setor de Pessoal, com a criação de gestão abrangente da área de recursos humanos, cobrindo todos os seus aspectos.	ATÉ 2029	Coordenadoria Administrativa

6. METAS

Para a definição das metas do Plano Estratégico Institucional foram analisadas as ações estruturantes definidas por eixo temático, de forma a propiciar o debate e construção das metas mais relevantes para o aperfeiçoamento institucional da PGM.



O ícone PEI indica que a meta é proposta a partir do Plano Estratégico Institucional.

QUADRO GERAL DE METAS

TEMA ESTRUTURANTE	DESCRIÇÃO DA META	SETOR RESPONSÁVEL	UNIDADE DE MEDIDA	VALOR DE REFERÊNCIA	DATA DE REFERÊNCIA	FONTE DE DADOS	2024	2026	2030	FÓRMULA DE CÁLCULO
CONTENCIOSO JUDICIAL PEI	Estruturar órgão, no Rio de Janeiro, para acompanhamento de processos repetitivos e de repercussão geral relativos a interesses municipais, até 2024.	Gabinete	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Órgão estruturado no Rio de Janeiro
CONTENCIOSO JUDICIAL PEI	Estruturar órgão, em Brasília, para acompanhamento de processos repetitivos e de repercussão geral relativos a interesses municipais, até 2026.	Gabinete	-	N/A	N/A	PGM	-	Entrega	-	Entrega: Órgão estruturado em Brasília
CONTENCIOSO JUDICIAL PEI	Depurar todo o acervo de processos relevantes até 2026.	Procuradorias Especializadas	%	8.305	set./2022	PGM	50%	100%	-	(Σ de processos relevantes depurados (ano base)/ total de processos relevantes (ano ref))
CONTENCIOSO JUDICIAL PEI	Identificar o índice de êxito por matéria, por juízo, por julgador e por acervo específico até 2026.	Procuradorias Especializadas	-	N/A	N/A	PGM	-	Entrega	-	Entrega: Índice de êxito identificado
CONTENCIOSO JUDICIAL PEI	Implementar ferramenta, até 2026, para realizar a varredura de 100% do acervo visando identificar falhas administrativas geradoras de demandas judiciais.	Coordenadoria de Tecnologia	-	N/A	N/A	PGM	-	Entrega	-	Entrega: Ferramenta implementada
CONTENCIOSO JUDICIAL PEI	Fixar índice de redução de despesa em processos de derrotas repetitivas até 2030.	Subprocuradoria Judicial	-	N/A	N/A	PGM	-	-	Entrega	Entrega: Índice de redução de despesa fixado
CONTENCIOSO JUDICIAL	Implantar ferramenta tecnológica para automatizar a geração de	Coordenadoria de Tecnologia	-	N/A	N/A	PGM	-	Entrega	-	Entrega: Ferramenta implementada

PEI	petições-padrão da PGM em acervos de massa até 2026.									
CONTENCIOSO JUDICIAL PEI	Designar até o final de 2024 os pontos focais da PGM nas Secretarias de Saúde, Educação, Fazenda e Planejamento, Infraestrutura, Habitação, Assistência Social para subsidiar a defesa do MRJ em juízo.	Subprocuradoria Judicial	Unidade	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Somatório de pontos focais
SOLUÇÃO E PREVENÇÃO EXTRAJUDICIAL DE LITÍGIOS PEI	Propor ao Prefeito, até o final de 2024, a criação e a estruturação de órgão para solução de conflitos entre Administração Pública, direta e indireta, e respectivos servidores, estatutários e celetistas.	Gabinete	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Proposição ao Prefeito de criação de órgão para solução de conflitos
CONSULTORIA PEI	Levantar, até o final de 2024, áreas internas e externas, carentes de treinamento especial (licitações e contratos, por exemplo).	Subprocuradoria de Consultoria	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Áreas carentes de treinamento especial levantadas
CONSULTORIA PEI	Contratar, até o final de 2024, sistema de ocerização para pesquisa intra arquivos das manifestações e pareceres da PADM.	Coordenadoria Administrativa e Coordenadoria de Tecnologia	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Sistema contratado
CONSULTORIA PEI	Levantar, até 2024, em atuação conjunta com a Administração Municipal, temas repetitivos a serem objeto de tratamento jurídico padronizado.	Subprocuradoria de Consultoria	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Temas repetitivos objeto de tratamento jurídico padronizado levantados
CONSULTORIA PEI	Adotar, até 2024, a solução Manifestação Referencial, para temas repetitivos já levantados.	Subprocuradoria de Consultoria	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Manifestação Referencial adotada

CONSULTORIA PEI	Editar Enunciado sobre procedimento e requisitos de cobrança de créditos não tributários (multas administrativas, saldos de contratos e convênios etc.) até o final de 2024.	Subprocuradoria de Consultoria	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Enunciado editado
ARRECADAÇÃO PEI	Estruturar setor de cobrança de honorários até 2024.	Subprocuradoria Judicial	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Setor de cobrança estruturado
ARRECADAÇÃO PEI	Implementar, até 2026, sistema para identificar processos aptos à cobrança de honorários.	Coordenadoria de Tecnologia	-	N/A	N/A	PGM	-	Entrega	-	Entrega: Sistema implementado
ARRECADAÇÃO PEI	Instituir procedimento de cobrança de dívidas não tributárias, não inscritas na dívida ativa, inclusive mediante protesto, com aproveitamento das funcionalidades dos sistemas já existentes na dívida ativa, até 2026.	Subprocuradoria Judicial e Procuradoria da Dívida Ativa	-	N/A	N/A	PGM	-	Entrega	-	Entrega: Procedimento instituído
ARRECADAÇÃO PEI	Criar, até 2026, meios de ampliação e de facilitação de pagamento de créditos municipais cobrados pela PGM, com utilização de cartão de crédito, cartão de débito, PIX, QR Code etc.	Procuradoria da Dívida Ativa	-	N/A	N/A	PGM	-	Entrega	-	Entrega: Meios de ampliação e facilitação de pagamento criados
ARRECADAÇÃO PEI	Celebrar nove convênios com instituições depositárias de bancos de dados para aumentar acesso a informações de identificação, localização, disponibilidade de bens, óbitos, inventários, escrituras, testamentos etc., até o final de 2030.	Procuradoria da Dívida Ativa	Unidade	N/A	N/A	PGM	3	6	9	Somatório de convênios celebrados

ARRECADAÇÃO PEI	Expedir orientação sobre retenção de créditos municipais quando do pagamento de precatórios, até 2024.	Subprocurador ia Judicial	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Orientação expedida
ARRECADAÇÃO PEI	Expedir orientação sobre atuação do Município em casos de cessão de precatórios, até 2024.	Subprocurador ia Judicial	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Orientação expedida
PRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO DE SABER JURÍDICO PEI	Elaborar e aprovar, até 2024, novo regulamento para o Programa de Residência, contemplando a realização de atividade de pós-graduação.	Centro de Estudos da PGM	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Elaboração e aprovação de novo regulamento
PRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO DE SABER JURÍDICO PEI	Lançar a Revista Eletrônica da Procuradoria Geral do Município até 2024.	Centro de Estudos da PGM	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Lançamento de Revista Eletrônica
PRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO DE SABER JURÍDICO PEI	Contratar, até 2024, plataforma (base/sistema de dados) para atualização, consolidação e consulta da legislação municipal.	Centro de Estudos da PGM	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Plataforma contratada
GESTÃO E GOVERNANÇA PEI	Treinar em cursos de aperfeiçoamento de gestão e governança e tecnologia da informação, dentre outras matérias ligadas à atividade meio e à atividade fim, no mínimo, 90% do quadro efetivo da PGM, até 2030.	Centro de Estudos da PGM e Coordenadoria Administrativa	%	390	set./2022	PGM	50%	70%	90%	(Σ de servidores do quadro efetivo treinado (ano base) / Quadro efetivo total da PGM (ano ref))
GESTÃO E GOVERNANÇA PEI	Estruturar órgão, até 2024, para acompanhamento da realização das metas do Plano Estratégico Institucional da PGM.	Gabinete	-	N/A	N/A	PGM	Entrega	-	-	Entrega: Órgão para acompanhamento de metas estruturado

7. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma representação gráfica que evidencia os desafios que a PGM terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. Os insumos para sua elaboração estão contidos nas fases anteriores deste plano e foram trabalhados segundo as perspectivas específicas de: Resultados; Foco de Atuação; Gestão e Governança.

Missão Proporcionar, com excelência, soluções jurídicas para a realização sustentável do interesse público municipal	RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	Aperfeiçoar a defesa dos interesses do Município junto ao Poder Judiciário	Evitar a judicialização de disputas que envolvam o Município do Rio de Janeiro	Aumentar a eficiência da consultoria jurídica	Melhorar o resultado da arrecadação do Município	Aprimorar a produção e a divulgação do saber jurídico pela PGM
Visão Ser instituição de referência nacional em gestão e atuação jurídica, exercendo papel de liderança na advocacia pública		FOCO DE ATUAÇÃO	Defender as políticas públicas tal como implementadas pela Prefeitura	Reduzir processos judiciais	Proporcionar maior segurança jurídica para a atuação da administração pública	Fomentar o pagamento da dívida ativa
Valores Bom senso Competência Comprometimento Ética Proatividade Qualidade na prestação de serviços Valorização das pessoas	Ampliar atuação intersetorial para otimizar a defesa do Município		Prevenir e reduzir passivos de condenações judiciais	Aproximar a atuação da PGM com a dos órgãos municipais	Prover a administração pública municipal de maiores recursos financeiros	Aperfeiçoar a capacitação de todo o corpo de pessoal da PGM
	Prevenir ações judiciais repetitivas		Aumentar a arrecadação de receitas	Dar maior celeridade às respostas da PGM	Melhorar a eficiência arrecadadora da PGM	Facilitar o acesso ao acervo bibliográfico da PGM
	Reduzir despesas com condenações judiciais					Divulgar as teses municipais
	GESTÃO E GOVERNANÇA	Modernizar os sistemas e instrumentos de gestão	Aprimorar a gestão de recursos humanos	Aprimorar a coordenação do sistema jurídico municipal	Melhorar a comunicação interna e externa da PGM	

8. MONITORAMENTO

Monitorar é acompanhar sistematicamente o desenvolvimento das ações de um tema, medir seu andamento e registrar regularmente essas observações, com vistas a produzir informações estratégicas para a gestão do órgão.

O monitoramento deste Plano consiste no acompanhamento contínuo e periódico do desenvolvimento das ações e metas estabelecidas, com emissão periódica de relatórios que orientem a tomada de decisões gerenciais. Para isso, devem ser capazes de prover informações sobre o estágio de implementação das ações e a evolução das metas, permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização e alcançar os resultados esperados.

Assim, todas as ações presentes no Plano Estratégico Institucional serão monitoradas sistematicamente com ênfase nos eventuais desvios observados em relação ao planejamento realizado, aos objetivos traçados e às entregas previstas, no que se refere a escopo, prazo e custo, a fim de antecipar riscos, adotar medidas preventivas, identificar problemas, corrigir eventuais desvios e reprogramar as atividades necessárias para o alcance dos resultados estratégicos desejados. Os relatórios de monitoramento devem apresentar, no mínimo, as seguintes informações:

- Ações: status das atividades programadas; andamento da ação, pontos de atenção (oportunidades, problemas e riscos) e suas medidas corretivas.
- Metas: resultados periódicos, tendência de cumprimento e andamento.

9. LISTA DE PARTICIPANTES

Prefeito

Eduardo da Costa Paes

Procurador Geral do Município do Rio de Janeiro / PGM

Daniel Bucar Cervasio

Secretária Municipal de Fazenda e Planejamento / FP

Andrea Riechert Senko

Subsecretário de Planejamento e Acompanhamento de Resultados / FP/SUBPAR

Jean Leonardus Caris

Coordenador Equipe Técnica PGM

André Hermann Tostes

Equipe Técnica PGM

Aline Rabelo dos Santos Calado do Amaral

Ana Paula Buonomo Machado

Andrea Veloso Correia

Anna Paola Borges Dantas

Carlos Raposo

Clovis de Albuquerque Moreira Neto

Cristhian Cananea Lopes

Dárcio Augusto Chaves Faria

Diogo Henriques Ferreira Mendes

Érica Eline Alves Moraes

Fernanda Aeverbug

Fernanda Lousada Cardoso

Fernando Antonio de Moura Jr.

Frederick Bigoni Burrowes

Giovanna Pórchera Garcia da Costa

Ivo Marinho de Barros Jr.

Jaime Rodrigues Ferreira

José Luiz Cunha de Vasconcelos

José Marcos Vieira Rodrigues Filho

Joyce Jerônimo Bizerril

Julio Rebello Horta

Katia Gomes Pericles Faria

Karen Fernandes Saraiva

Leandro Menezes Sobrinho

Marcos Izidorio da Costa

Marcos Vinicius de Oliveira dos Reis

Mariana Monteiro Coelho

Mariana Salgueiro Pereira Oreiro

Marina Maria Viana de Menezes

Mayra Uhlig Amorim Vasconcelos de Araujo

Nathalia Canuto de Figueiredo

Nathalia Dias Serravalle

Neila Martins de Lima

Neuza Beatriz da Silva Lima Pereira

Patrícia Félix Tassara

Paulo Roberto Soares Mendonça

Rachel Castello Branco Mohamed

Ricardo Lopes Limongi

Rodrigo Meireles Bosisio

Rodrigo Ramos Lourega de Menezes

Rubem Dario Ferman

Sonia Regina Henriques da Silva

Tainá Pitanga de Andrade Castro

Thiago Assinger Cavalcante

Vania da Silva Blanco da Costa

Representantes no Comitê Integrado de Planejamento e Desenvolvimento Sustentável

Luiz Roberto da Mata

Tainá Pitanga de Andrade Castro

Escritório de Planejamento - FP/SUBPAR/EPL

Coordenador Geral

Daniel Mancebo

Equipe Técnica

Alan Lopes Nóbrega

Alberto Martins Diniz

Desirée Silva de Queiroz

Elke Renate Schulze Bittar

Isabela Lobato da Silva

Renata Maciel Jardim

Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas - FP/SUBPAR/EGP-RIO

Coordenadora Geral

Fernanda Mofati Lanhas

Equipe Técnica

André Luiz Soares Gomes

Clara Brando de Oliveira

Felipe Gil

Raquel Pereira Flores

Coordenadoria Geral de Gestão Institucional - GP/CGGI

Coordenador Geral

Sandra Regina Fonseca da Costa

Equipe Técnica

Andrea Gallo
Andrea Soares Lameiras
Herica Assumpção
Márcia Alves Prata

Maria de Fátima Cintra Schmidt
Maria Lourdes Barbosa Pissurno
Renato Oliveira da Silveira