

PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO



SERGIPE
GOVERNO DO ESTADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2025–2036



Relatório de Construção
do
Planejamento Estratégico 2025-2036

Procuradoria-Geral do Estado de Sergipe

Março de 2025

Estado de Sergipe

Fábio Cruz Mitidieri
Governador de Estado

Procuradoria-Geral do Estado

Carlos Pinna de Assis Júnior
Procurador-Geral do Estado

Vladimir de Oliveira Macedo
Subprocurador Geral do Estado

Gilvanete Barbosa Losilla
Corregedora-Geral do Estado

Guilherme Augusto Marco Almeida
Procurador Assistente

Eduardo José Cabral de Melo Filho
Procurador Assistente

Marcelo Aguiar Pereira
Coordenadoria Consultiva de Serviços Públicos, Atos e Contratos Administrativos

Rita de Cássia Matheus dos Santos Silva
Coordenadoria Consultiva da Via Administrativa e de Servidor Público

Mário Rômulo de Melo Marroquim
Coordenadoria Previdenciária

Samuel Oliveira Alves
Coordenadoria Judicial de Servidor e Empregado Públicos

Carina Fontes Silva Barretto
Coordenadoria Judicial Cível, Assuntos Fundiários e Patrimônio Público

André Luiz Vinhas da Cruz
Coordenadoria Judicial Fiscal

Conceição Maria Gomes Ehl Barbosa
Coordenadoria Judicial de Recuperação Patrimonial Fiscal

André Luís Santos Meira
Núcleo de Atuação Junto aos Tribunais Superiores em Brasília/DF

Carlos Henrique Luz Ferraz
Centro de Estudos e Demandas Estratégicas

Francisco Davi Teixeira Osório
Centro de Estudos e Demandas Estratégicas

Rita de Cássia Chagas Fortes
Chefe de Gabinete

Guilherme Braga de Oliveira
Secretário-Geral

Alberto Luciano de Souza Bastos
Assessoria de Planejamento

Alexandro Rolim Cartaxo
Departamentos de Precatórios e RPV

Ayrton Fernandes Hora
Coordenadoria de Informática

Ana Cristina Moura Santana
Coordenadoria de Material e Patrimônio

Jabes Oliveira da Silva
Departamento de Execução Financeira

Janisson José Alves da Fonseca
Contadoria

Karoline de Jesus Barreto
Coordenadoria de Orçamento e Finanças

Marília Carozo Alves
Coordenadoria de Pessoal

Sheyla Mendonca Teixeira Maia Ferreira
Coordenadoria de Protocolo

Secretaria do Estado de Administração

Lucivanda Nunes
Secretária Estadual de Administração

Jorge Araújo
Superintendente Executivo

Deborah Virginia Macedo Arôxa
Especialista em Planejamento

Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação

Julio Filgueira
Secretário Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação

Melina Neila de Oliveira Tavares
Secretária-executiva Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação

Jose Alberto Araujo Barreto
Subsecretário de Planejamento e Monitoramento Estratégico

Isadora Britto Bastos
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Diego Azevedo Menezes
Coordenador Monitoramento Estratégico

Priscila Souza Fortuna
Coordenador Monitoramento Estratégico

Elaboração e Edição

Deborah Virginia Macedo Arôxa
Especialista em Planejamento

Alberto Luciano de Souza Bastos
Assessoria de Planejamento

Marta Suzane Monteiro Figueiredo
Assessoria de Planejamento

Paulo César Santana das Virgens
Assessoria de Comunicação

José Erick Gouveia Dos Anjos
Assessoria de Comunicação

Revisão Técnica

Gilvanete Barbosa Losilla
Corregedora-Geral do Estado

Arthur Cezar Azevêdo Borba
Procurador do Estado

Alexandro Rolim Cartaxo
Departamentos de Precatórios e RPV

Sumário

Apresentação	1
Mensagem do Procurador-Geral do Estado	2
1 Metodologia de Construção do Plano	3
1.1 Fase Preparatória	3
1.2 Primeira Fase: Encontros com Coordenadorias Especializadas	3
1.3 Segunda Fase: Primeira Oficina Integrada	7
1.4 Terceira Fase: Encontros com Coordenadorias Administrativas	11
1.5 Quarta Fase: Segunda Oficina Integrada	14
2 Identidade Estratégica	18
2.1 Missão	18
2.2 Visão	19
2.3 Valores Institucionais	20
2.3.1 Integridade	20
2.3.2 Transparência	20
2.3.3 Eficiência	20
2.3.4 Inovação	20
2.4 Competências Essenciais	21
2.4.1 Humanidade	21
2.4.2 Proatividade	21
2.4.3 Sinergia	21
2.4.4 Criatividade	21
2.4.5 Celeridade	21
2.4.6 Clareza	21
2.4.7 Adaptabilidade	21
3 Análise de Cenários e Gestão Estratégica	22
3.1 Direcionadores Estratégicos	22
3.2 Análise SWOT Consolidada	22
3.2.1 Pontos Fortes	22
3.2.2 Pontos Fracos	23
3.2.3 Oportunidades	23
3.2.4 Ameaças	24
3.3 Análise de Cenários	24
3.3.1 Ecossistema	24
3.3.2 Financeiro	25
3.3.3 Legal	25
3.3.4 Parcerias Estratégicas	25
3.3.5 Pessoas	25
3.3.6 Política	26
3.3.7 Tecnologia	26
3.4 Perspectivas do Balanced Scorecard	26

3.4.1	Pessoas e Inovação	27
3.4.2	Processos Internos	27
3.4.3	Clientes e Sociedade	27
3.4.4	Financeira	27
3.5	Objetivos Estratégicos	28
3.6	Projetos Internos	29
3.7	Mapa Estratégico	32
3.8	Monitoramento e Avaliação	34
Referências		35
Apêndice A - O Futuro está ali!		37

Apresentação

Em um cenário de constantes mudanças e crescentes demandas da sociedade, o planejamento estratégico emerge como uma ferramenta fundamental para direcionar as organizações públicas rumo a um futuro de excelência e efetividade. A Procuradoria Geral do Estado de Sergipe (PGE-SE), ciente de seu papel crucial na defesa dos interesses do Estado e no atendimento às necessidades da população sergipana, apresenta seu Planejamento Estratégico para o período 2025-2036.

Este documento representa mais que uma simples formalidade administrativa - é a materialização de um processo colaborativo e inclusivo que envolveu procuradores, servidores, assessores e colaboradores de todas as áreas da instituição. Como evidenciado pelos próprios participantes durante as oficinas preparatórias, este planejamento dá voz aos desafios cotidianos enfrentados por nossa equipe e estabelece estratégias concretas para superá-los.

O planejamento estratégico da PGE-SE foi construído com o propósito de promover transformações significativas, buscando criar um ambiente mais produtivo e harmonioso, com melhores recursos materiais e tecnológicos. Visa aprimorar a qualidade do atendimento prestado à sociedade, estabelece diretrizes para otimizar os fluxos de trabalho, prioriza a capacitação contínua e o crescimento profissional da equipe, além de incorporar novas tecnologias e metodologias para modernizar sua atuação.

Este planejamento representa um compromisso com a excelência e a efetividade na prestação dos serviços públicos. Como destacado por nossos colaboradores, quando otimizamos os processos internos da PGE-SE, impactamos diretamente a vida de toda a população sergipana, contribuindo para o desenvolvimento e bem-estar social.

O horizonte temporal de 12 anos foi escolhido estrategicamente para permitir transformações estruturantes e duradouras, transcendendo gestões e estabelecendo um norte consistente para o desenvolvimento institucional. Este planejamento não é apenas um documento - é um instrumento vivo que orientará nossas ações, decisões e investimentos nos próximos anos.

Nas páginas seguintes, apresentamos os elementos fundamentais de nossa identidade institucional e o mapa estratégico que guiará nossa jornada. Este planejamento é resultado do compromisso coletivo com a construção de uma PGE-SE mais forte, eficiente e preparada para os desafios do futuro, sempre a serviço do Estado de Sergipe e de seus cidadãos.

Mensagem do Procurador-Geral do Estado

O Planejamento Estratégico da PGE Sergipe reflete o compromisso com a melhoria contínua da nossa atuação institucional e simboliza mais uma iniciativa de fortalecimento do Estado em prol da população sergipana.

Este documento, que servirá como norte para as diversas frentes de trabalho da PGE pelos próximos 12 anos, foi construído coletivamente, por meio de conversas sinceras e de uma escuta ativa. Procuradores, servidores e demais integrantes da instituição participaram ativamente desse processo, apontando desafios e propondo soluções. O resultado é um plano robusto e realista, que não apenas define rumos claros para os próximos 12 anos, mas também reforça o espírito de pertencimento e engajamento de todos que fazem a PGE. É muito além do que um ciclo de metas, mas sim o futuro da advocacia pública em Sergipe, construído com as mãos e o coração de quem a vive todos os dias.

Um planejamento, por melhor que seja, não se implementa sozinho. Ele exige compromisso diário, ação contínua e a dedicação de cada um de nós. Por isso que cada colaboração, cada reunião, cada sugestão, cada formulário respondido - tudo contou. E pôr tudo isso em prática exige constância, disciplina e comprometimento em construir um serviço público de qualidade.

A PGE não é apenas um órgão jurídico — ela é o pilar de segurança, justiça e confiança do Estado. E não há tecnologia, sistema ou estrutura que supere a força de um time coeso, que confia uns nos outros e que sabe para onde está indo. Por isso, mais do que consolidar a excelência técnica, buscamos implementar um modelo de gestão inovador e alinhado às necessidades do futuro, assegurando que a Procuradoria permaneça exercendo com o máximo rigor e eficiência a sua missão constitucional.

Aproveito esta oportunidade para expressar meu profundo agradecimento à equipe da Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação, representada pelo secretário Júlio Filgueira, e à Secretaria de Administração, sob a liderança da secretária Lucivanda Nunes, cujo apoio foi indispensável para a concretização deste projeto. Manifesto também minha gratidão à professora convidada Deborah Arôxa, cuja expertise e dedicação enriqueceram cada etapa da construção deste plano. E, sobretudo, agradeço a cada procurador, servidor e colaborador que contribuiu para que este planejamento se tornasse realidade.

Por fim, registro meu especial agradecimento ao governador Fábio Mitidieri, cujo olhar sensível para as necessidades da Procuradoria tem sido fundamental para o fortalecimento da nossa instituição. Seu reconhecimento da PGE como um dos pilares do Estado demonstra um compromisso genuíno com a segurança jurídica e a boa governança em Sergipe, e esse apoio é essencial para que possamos avançar com ainda mais eficiência e responsabilidade na defesa dos interesses do Estado e da população sergipana.

Que este plano seja nossa bússola, guiando-nos não apenas na definição de metas, mas na construção de uma PGE mais eficiente, inovadora e comprometida com o bem-estar dos cidadãos sergipanos. Sigamos juntos, com propósito e determinação, transformando estratégia em prática e consolidando a advocacia pública como instrumento de transformação social.

Carlos Pinna Júnior
Procurador-Geral do Estado de Sergipe

1 Metodologia de Construção do Plano

O Planejamento Estratégico da Procuradoria Geral do Estado de Sergipe segue processo colaborativo e inclusivo que envolve procuradores, servidores, assessores e colaboradores de todas as áreas da Instituição. Contou com a parceria da Secretaria de Especial de Planejamento (SEPLAN), a qual enviou representantes para acompanhar a Assessoria de Planejamento (ASPLAN) da Procuradoria desde os momentos iniciais do plano. A PGE/SE também pôde contar com a parceria da Secretaria de Estado de Administração (SEAD), responsável pela cessão da especialista em planejamento Deborah Aroxa.¹. A especialista participou ativamente na definição do modelo de gestão do Plano junto à Mesa Diretora, ASPLAN e SEPLAN. Foi responsável por conduzir processo de construção da identidade institucional e a análise de cenários.

1.1 Fase Preparatória

A Fase Preparatória do Planejamento Estratégico da PGE-SE teve início no dia 6 de setembro de 2024 e foi marcada por atividades estruturais para garantir a uniformidade metodológica e a clareza de propósito. Durante este período, foram realizadas reuniões de alinhamento entre as equipes da PGE-SE e da Secretaria de Planejamento (SEPLAN) e SEAD, assegurando sinergia nos objetivos e diretrizes. Também foi definida a padronização da linguagem e a adoção de metodologias, promovendo um entendimento coeso entre os participantes. Além disso, estabeleceu-se o horizonte de planejamento, definido para 12 anos, com revisões e ajustes a serem realizados a cada biênio.

1.2 Primeira Fase: Encontros com Coordenadorias Especializadas

Entre os dias 23 e 26 de setembro de 2024, ocorreu a Primeira Fase, que foi focada nos encontros com as Coordenadorias Especializadas da PGE-SE. Estes encontros adotaram uma abordagem participativa em formato de roda de diálogo, promovendo a troca de experiências e a identificação de pontos de melhoria. Durante os encontros, os integrantes das coordenadorias apresentaram e refletiram sobre suas contribuições para o Planejamento Estratégico, mapeando as áreas de atuação de cada coordenadoria e destacando o relacionamento interno e externo. Além disso, discutiram o perfil do cliente institucional, tanto atual quanto futuro, identificaram processos críticos e oportunidades de melhoria e distribuíram formulários diagnósticos direcionados às partes interessadas.

¹Executiva com vasta experiência em diversos segmentos da administração pública, já atuou em administrações municipal, estadual e federal, com atuação em diversos poderes, desenvolvendo projetos de modernização da gestão pública, transformação organizacional e gestão por resultados no serviço público. Pós-Graduada em Administração, Planejamento e Recursos Humanos (2005) e formada em Administração pela Universidade Tiradentes (2003). Além de autora e co-autora de livros e palestrante nacional e internacional nas áreas de transformação organizacional, planejamento estratégico, gestão de processos de negócio, governança pública, melhoria da gestão do serviço público e gestão estratégica da tecnologia da informação Gestora Regional da ABPMP Internacional - Capítulo Brasil e Certificada CBPP® Blue Seal (Certified Business Process Professional), Professora de Pós Graduação em Gestão por Processos, Planejamento estratégico e Inovação na Gestão em diversas faculdades e universidades do país. Ver Lattes

Persona - Cliente Atual

Área: _____

Construindo Redes



Características:

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

Necessidades:

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Canais de Comunicação:

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Produtos Demandados:

- _____
- _____
- _____
- _____

Prática-01.2 (Fonte: Livro DT Adaptado)

Persona - Cliente Futuro em 12 anos

Área: _____

Construindo Redes



Características:

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

Necessidades:

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Canais de Comunicação:

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Produtos Demandados:

- _____
- _____
- _____
- _____

Prática-01.2 (Fonte: Livro DT Adaptado)

Processo Crítico PGE/SE

Construindo Redes

Insumos recebidos dos Clientes

 Produtos e Serviços
 Produtos e Serviços

PROCESSO PRIMÁRIO

AQUISIÇÃO / COMPRAS

DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA

GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DE INFRAESTRUTURA

Produtos entregues aos Clientes

Priorização: _____

Prática-03.2 (Fonte: Detalhamento do Caderno de Valor de Michael Porter adaptado)

Figura 1: Perfil clientes e Processos Críticos

Essas atividades foram realizadas com o apoio de diversos materiais, como formulários impressos, *flip charts*, pranchetas, post-its, etiquetas adesivas coloridas, canetas e pincéis atômicos, além de incluir participantes remotos por meio de videoconferência.

Os encontros ocorreram no auditório da PGE-SE e resultaram na entrega de materiais aos chefes das coordenadorias para a realização de uma análise SWOT e a apresentação de esboços de projetos relevantes.



Figura 2: Encontros anteriores à Oficina
Coordenadorias Consultivas: CCVASP, CCAC e CPREV

Também estavam presentes as Coordenadorias Judiciais.



Figura 3: Encontros anteriores à Oficina
Coordenadorias Judiciais: CJSP, CJC, CJF e CJRP

Os Núcleos Especializados e a Mesa Diretora



Figura 4: Encontros anteriores à Oficina
Núcleos Especializados e Mesa Diretora

1.3 Segunda Fase: Primeira Oficina Integrada

No dia 30 de setembro de 2024, foi realizada a Primeira Oficina Integrada no auditório da PGE-SE, conduzida por Deborah Arôxa e com a participação da SEPLAN, da Assessoria de Planejamento e Comunicação (ASPLAN/ASCOM) e de colaboradores de outros setores da Procuradoria. Este encontro contou com a presença das Coordenadorias Especializadas, Coordenadorias Administrativas, Mesa Diretora, o Secretário de Planejamento do Estado e um representante da SEAD. Após as falas iniciais dos representantes do Estado, da PGE-SE e da SEAD, a SEPLAN apresentou o Planejamento Estratégico do Estado. Durante a oficina, foram discutidos os elementos da identidade estratégica, incluindo missão, visão e valores.



Figura 5: Primeira Oficina Integrada



Figura 6: Primeira Oficina Integrada



Figura 7: Primeira Oficina Integrada

1.4 Terceira Fase: Encontros com Coordenadorias Administrativas

Em 8 de outubro de 2024, na sala de reuniões, ocorreu a Terceira Fase, que foi dedicada às Coordenadorias Administrativas da PGE-SE. Nessa etapa, foram realizadas reuniões setoriais com diversas unidades, incluindo Secretaria Geral, Assessoria de Comunicação (ASCOM), Coordenadoria de Material e Patrimônio (CMAT), Central de Distribuição de Processos, Departamento Financeiro (DEF) e Coordenadoria de Orçamento e Finanças (COF), Contabilidade, Coordenadoria de Pessoal (CPES), Departamento de Precatórios e RPVs (DEPREC), Coordenadoria de Protocolo (CPROC) e Coordenadoria de Informática (CODIN), esta última em formato remoto.

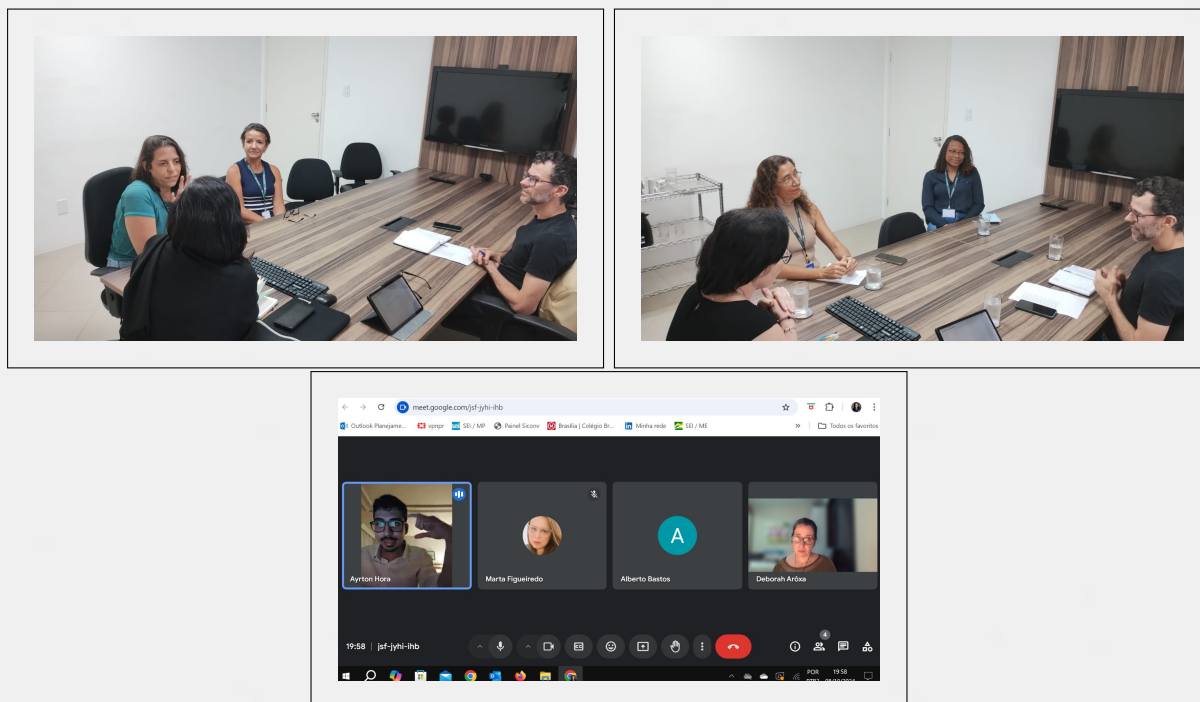


Figura 8: Encontros anteriores à Segunda Oficina Integrada
Coordenadorias de Apoio: CPROT, CMAT e CODIN



Figura 9: Encontros anteriores à Segunda Oficina Integrada
Coordenadorias de Apoio: CONT, DEF, COF e CPES



Figura 10: Encontros anteriores à Segunda Oficina Integrada
Coordenadorias de Apoio: ASCOM, SGE, DEPREC/RPV e CDIST

1.5 Quarta Fase: Segunda Oficina Integrada

No dia 18 de outubro de 2024, foi realizada a Segunda Oficina Integrada, novamente no auditório da PGE-SE. Nesta etapa, os participantes trabalharam na definição dos objetivos estratégicos e das perspectivas estratégicas, que incluem clientes, processos internos, pessoas, tecnologias e inovação, além de aspectos financeiros e orçamentários. A priorização e temporalização dos projetos também foram discutidas. Essa oficina reforçou o compromisso com uma metodologia participativa e inclusiva, envolvendo todas as áreas da instituição. As atividades transcorreram conforme o cronograma estabelecido, com ampla adesão dos setores.



Figura 11: Segunda Oficina Integrada



Figura 12: Segunda Oficina Integrada



Figura 13: Segunda Oficina Integrada



Figura 14: Encontros anteriores à Primeira Oficina Integrada
Coordenadorias tais Judiciais e Consultivas: CCAC, CJC, CJF e CJRP

2 Identidade Estratégica

A identidade estratégica representa o DNA organizacional, englobando os elementos fundamentais que definem a razão de ser, as aspirações e os princípios norteadores de uma instituição. Segundo Chiavenato [1] a identidade estratégica estabelece os alicerces para o direcionamento das ações e decisões organizacionais, criando um senso de propósito compartilhado entre todos os membros da instituição.

2.1 Missão

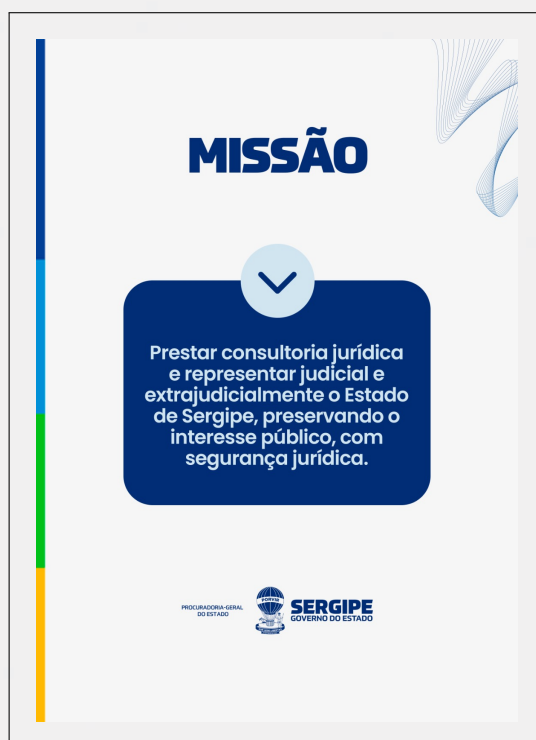


Figura 15: Missão Institucional

Prestar consultoria jurídica e representar judicial e extrajudicialmente o Estado de Sergipe, preservando o interesse público, com segurança jurídica.

2.2 Visão



Figura 16: Visão Institucional

Tornar-se uma referência de atuação no sistema jurídico nacional até 2036.

2.3 Valores Institucionais

Os valores institucionais da PGE/SE - Integridade, Transparência, Eficiência e Inovação - constituem o que Schein [2] denomina como pressupostos básicos da cultura organizacional. Estes valores foram selecionados para refletir tanto os princípios constitucionais da administração pública quanto as demandas contemporâneas por modernização do serviço público. Barrett [3] destaca que valores organizacionais efetivos devem equilibrar aspectos éticos, operacionais e transformacionais. Na PGE/SE, este equilíbrio é alcançado através da combinação de valores fundamentais (Integridade e Transparência) com valores operacionais (Eficiência) e transformacionais (Inovação).

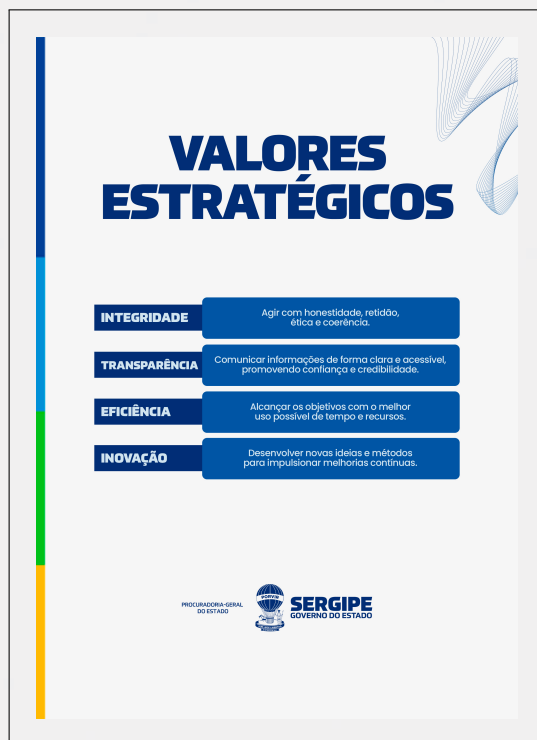


Figura 17: Valores Institucionais

2.3.1 Integridade

Agir com honestidade, retidão, ética e coerência.

2.3.2 Transparência

Comunicar informações de forma clara e acessível, promovendo confiança e credibilidade.

2.3.3 Eficiência

Alcançar os objetivos com o melhor uso possível de tempo e recursos.

2.3.4 Inovação

Desenvolver novas ideias e métodos para impulsionar melhorias contínuas.

2.4 Competências Essenciais



Figura 18: Competências

2.4.1 Humanidade

Tratar todos com empatia e gentileza, promovendo um ambiente harmonioso.

2.4.2 Proatividade

Agir antes que seja solicitado, buscando soluções preventivas.

2.4.3 Sinergia

Trabalhar em conjunto para obter resultados melhores do que a soma dos esforços individuais.

2.4.4 Criatividade

Criar soluções novas e eficazes, agregando valor ao produto ou serviço.

2.4.5 Celeridade

Executar tarefas com prontidão sem comprometer a precisão e a qualidade.

2.4.6 Clareza

Facilitar o entendimento e reduzir ambiguidades, tornando a informação acessível a todos.

2.4.7 Adaptabilidade

Antever mudanças para adaptar-se de forma rápida e eficaz.

3 Análise de Cenários e Gestão Estratégica

A análise de cenários e gestão estratégica da PGE/SE fundamenta-se na metodologia de Godet [4] para prospecção estratégica, combinada com elementos do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton. Esta abordagem permite uma visão abrangente dos desafios e oportunidades futuros, orientando o planejamento de ações estratégicas.

3.1 Direcionadores Estratégicos

Os direcionadores estratégicos da PGE/SE foram estabelecidos seguindo o conceito de Mintzberg [5] sobre "estratégia como perspectiva", onde a organização define seus grandes norteadores para alcançar sua visão. O aprimoramento estrutural com foco em pessoas, o monitoramento sistemático por indicadores e a transformação digital representam o que Porter [6] denomina como "escolhas estratégicas fundamentais".

- Aprimorar a estrutura, a gestão com ênfase no desenvolvimento, cooperação e bem estar das pessoas.
- Monitorar sistematicamente as ações através de indicadores e metas
- Alavancar a transformação digital da Procuradoria do Estado de Sergipe

3.2 Análise SWOT Consolidada

A análise SWOT da PGE/SE utiliza a metodologia desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, adaptada ao contexto da administração pública por Bryson [7]. Esta ferramenta permite um diagnóstico institucional sistemático, relacionando aspectos internos (forças e fraquezas) com fatores externos (oportunidades e ameaças). A aplicação desta análise no contexto da advocacia pública permite identificar pontos críticos de intervenção e áreas potenciais de desenvolvimento institucional.

3.2.1 Pontos Fortes

- Compromisso contínuo com a atuação plena na defesa do interesse público, promovendo confiança e legitimidade institucional.
- Ambiente organizacional saudável e colaborativo, que favorece o bem-estar e a produtividade das equipes.
- Engajamento e dedicação dos colaboradores, com foco no propósito e na excelência do serviço público.
- Agilidade e eficiência na entrega de serviços jurídicos, com respostas alinhadas às demandas da sociedade.
- Equipe motivada e com forte interesse em desenvolvimento contínuo, demonstrando visão de futuro e aprimoramento constante.
- Atuação pautada pela ética e integridade, fortalecendo a imagem e a credibilidade da instituição.
- Gestão de processos estruturada por sistema próprio, proporcionando maior controle, rastreabilidade e eficiência.
- Corpo técnico altamente qualificado, com procuradores e assessores comprometidos com a entrega de resultados.

- Foco na segurança jurídica e na manutenção da legalidade, assegurando estabilidade nas decisões e ações institucionais.
- Busca constante pela otimização do tempo e dos processos administrativos, com ganho de eficiência e redução de retrabalho.

3.2.2 Pontos Fracos

- Oportunidade de criação de um centro de estudos e sistematização da jurisprudência, com definição mais clara dos fluxos de trabalho para ganho de eficiência.
- Necessidade de ampliação da capacidade de investimento, considerando um orçamento atualmente concentrado em custeio.
- Possibilidade de aprimorar a gestão jurídica, reduzindo custos com ações e recursos judiciais evitáveis.
- Importância de fortalecer a valorização e o engajamento dos colaboradores, com atenção a políticas salariais e à redução da rotatividade.
- Potencial para ampliar a autonomia e o protagonismo das equipes, incentivando maior envolvimento nas atividades.
- Oportunidade de aprimorar a integração interna, especialmente nos processos decisórios acerca das análises jurídicas relacionadas às políticas públicas.
- Necessidade de otimizar os fluxos de trabalho e a comunicação interna, promovendo maior agilidade e alinhamento.
- Relevância de investir em capacitação contínua e desenvolvimento profissional, favorecendo a retenção de talentos e a cultura de cocriação.

3.2.3 Oportunidades

- Evolução contínua em inovação e tecnologia no meio jurídico, com destaque para a incorporação de soluções baseadas em inteligência artificial.
- Investimento consistente em capacitação e qualificação profissional, com ações como programas de residência, cursos e workshops voltados ao desenvolvimento técnico e institucional.
- Fortalecimento de convênios e parcerias estratégicas, ampliando possibilidades de cooperação e troca de conhecimento.
- Expansão da atuação jurídica, com abrangência nas esferas administrativa e judicial, promovendo uma defesa mais completa e integrada.
- Acesso a fontes de financiamento e crédito (ex.: BID, BNDES, PROFISCO, PROREDES), abrindo espaço para modernização e inovação contínua.
- Relações institucionais cada vez mais sólidas com os clientes internos, fortalecendo a escuta e a entrega de valor.
- Aprimoramento dos canais de comunicação, com uso eficaz de e-mails institucionais e presença ativa em mídias sociais.

- Gestão mais estruturada e orientada por dados, com definição clara de parâmetros para monitoramento e tomada de decisão.
- Reconhecimento crescente pela contribuição estratégica junto às demais secretarias, reforçando o papel de referência técnica e institucional.

3.2.4 Ameaças

- Ampliação dos aportes para o fundo de recursos próprios, que possa garantir maior autonomia e sustentabilidade das ações estratégicas.
- Cenário desafiador com o avanço de escritórios privados com uso intensivo de tecnologia, o que reforça a importância da modernização contínua e da inovação no setor público.
- Necessidade de ampliação do orçamento próprio, permitindo maior previsibilidade e capacidade de investimento institucional.
- Potencial de aprimoramento nos processos jurídicos, visando maior eficiência, agilidade e efetividade nas execuções.
- Demanda por atualização tecnológica, com foco na modernização do parque tecnológico e na implementação de sistemas integrados que promovam maior fluidez operacional.
- Possibilidade de fortalecimento da autonomia institucional, com ações que reforcem a identidade e a atuação estratégica no contexto da administração pública.
- Importância de mitigar riscos legais e otimizar a gestão de processos, visando a redução de custos com sucumbências e maior segurança jurídica.

3.3 Análise de Cenários

A construção de cenários na PGE/SE baseia-se na metodologia de Schwartz [8], que propõe a elaboração de narrativas consistentes sobre futuros possíveis. Esta abordagem permite o que Wack [9] chama de planejamento por cenários, no qual a organização se prepara para diferentes contextos futuros, desenvolvendo estratégias robustas e adaptativas, de modo a explorar oportunidades e tratar possíveis ameaças.

3.3.1 Ecossistema

A análise do ecossistema institucional fundamenta-se no conceito de Moore [10] sobre ecossistemas organizacionais, adaptado ao contexto público por Eggers e Macmillan [11]. Esta perspectiva reconhece a PGE/SE como parte de uma rede complexa de atores e instituições, onde o excesso de judicialização e a pressão por celeridade emergem como desafios centrais a serem endereçados estrategicamente.

Excesso de Judicialização: O alto volume de processos sobrecarrega a PGE, tornando a gestão dos casos mais lenta e onerosa.

Busca por maior celeridade e eficiência nos processos: A crescente demanda por agilidade tem impulsionado a instituição a aprimorar seus fluxos internos, ao mesmo tempo em que se reforça a importância de equilibrar rapidez com a qualidade e profundidade das análises jurídicas.

3.3.2 Financeiro

A dimensão financeira é analisada sob a perspectiva de Osborne e Gaebler [12] sobre reinvenção do governo, focando na otimização dos recursos públicos. A dependência do orçamento público limitado demanda o que Schick [13] denomina "gestão financeira estratégica no setor público", buscando eficiência e sustentabilidade nas operações institucionais.

Orçamento público com espaço para expansão: A atuação da PGE é realizada com responsabilidade fiscal, dentro de um orçamento ainda limitado, o que reforça a importância de estratégias criativas para viabilizar investimentos em tecnologia e na qualificação contínua dos servidores.

3.3.3 Legal

O ambiente legal é examinado através da lente teórica de Cappelletti e Garth [14] sobre acesso à justiça, considerando tanto a complexidade regulatória quanto as decisões dos tribunais superiores. A prevenção de litígios emerge como estratégia central, alinhada ao que Watanabe [15] denomina "cultura da pacificação".

Ambiente regulatório dinâmico: A constante evolução das leis e regulamentações reforça a importância de manter estruturas ágeis e atualizadas, promovendo maior segurança jurídica e capacidade de adaptação.

Desafios na uniformidade das decisões judiciais: A diversidade de entendimentos nos tribunais superiores evidencia a relevância de estratégias jurídicas consistentes, com foco na construção de teses sólidas e alinhadas à defesa do interesse público.

Fomento à cultura de prevenção: O fortalecimento de políticas de governança e compliance, com ênfase na atuação preventiva, contribui para a redução de litígios desnecessários e para o aprimoramento da eficiência no sistema jurídico.

3.3.4 Parcerias Estratégicas

A abordagem das parcerias estratégicas baseia-se no conceito de Todeva e Knoke [16] sobre alianças interorganizacionais, adaptado ao setor público. O foco em parcerias com startups de legaltech reflete o que Chesbrough [17] denomina "inovação aberta", buscando soluções externas para desafios internos.

Parcerias com Startups de Legaltech: Estimular colaborações com startups de tecnologia jurídica para inovar em soluções de gestão e análise jurídica.

3.3.5 Pessoas

A gestão de pessoas fundamenta-se na teoria do capital humano de Becker [18], enfatizando o desenvolvimento contínuo dos servidores. A baixa cultura de inovação e a escassez de recursos humanos são abordadas através da perspectiva de Ulrich [19] sobre transformação organizacional.

Baixa Cultura de Inovação: A resistência a mudanças e inovações no setor público dificulta a implementação de melhorias e de novas tecnologias.

Escassez de Recursos Humanos: carência de profissionais de apoio especializados limita a capacidade de resposta e a eficiência na defesa dos interesses do Estado.

Capacitação Digital dos Servidores: Promover treinamentos e desenvolvimento digital para servidores, aumentando a adaptação e eficiência no uso de novas tecnologias.

Resiliência e Agilidade Organizacional: Desenvolver uma cultura organizacional flexível e adaptável para responder rapidamente às mudanças e às crises, preservando a efetividade da instituição.

3.3.6 Política

A dimensão política é analisada sob a ótica de Allison e Zelikow [20] sobre tomada de decisão em organizações públicas, considerando especialmente os conflitos de competência entre órgãos. O modelo considera o que Kingdon [21] denomina "janelas de oportunidade política" para implementação de mudanças estratégicas.

Necessidade de alinhamento interinstitucional: Em contextos de competências complementares entre órgãos do Judiciário e do Executivo, reforça-se a importância do diálogo e da articulação institucional para garantir maior clareza de papéis e eficiência nas ações da PGE.

Atuação em ambiente institucional sensível: A atuação jurídica, em um cenário com múltiplas interlocuções e interesses, demanda constante equilíbrio, fortalecendo a autonomia técnica e a objetividade na defesa do Estado.

3.3.7 Tecnologia

A estratégia tecnológica baseia-se no conceito de transformação digital de Westerman, Bonnet e McAfee [22], adaptado ao contexto jurídico público. A adoção de ferramentas de *big data*, automação e inteligência artificial alinha-se ao que Susskind [23] prevê para o futuro dos serviços jurídicos.

Risco de Cyberataques e Vazamento de Dados: O aumento da digitalização expõe a PGE a riscos de invasão e comprometimento de dados sigilosos.

Adoção de Ferramentas de *Big Data*: Usar big data para monitorar tendências e prever demandas judiciais, apoiando ações proativas de defesa do Estado.

Automação de Processos Repetitivos: Investir em tecnologias de automação para simplificar e acelerar processos administrativos e judiciais, reduzindo custos e erros.

Gestão Transparente de Processos: Estabelecer plataformas digitais para facilitar a transparência e o acesso da sociedade à tramitação de processos e dados públicos.

Governança de Dados: Estruturar uma política robusta de governança de dados, garantindo segurança e ética no uso de informações sensíveis e estratégicas.

Inteligência Artificial para Análise de Dados: Implementar IA para analisar grandes volumes de dados, permitindo identificar padrões em processos e auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

Transformação Digital para Acessibilidade e Inclusão: Ampliar o acesso aos serviços da PGE através de plataformas digitais, tornando o atendimento mais acessível e inclusivo.

3.4 Perspectivas do Balanced Scorecard

Para Arôxa [24], conceitualmente, o *Balanced Scorecard (BSC)* é uma sistemática que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e a performance. O *BSC* na PGE/SE segue a adaptação de Niven [25] para o setor público, considerando quatro dimensões críticas:

3.4.1 Pessoas e Inovação

A perspectiva de pessoas e Inovação é o fundamento de toda a estratégia e do processo de criação de valor da procuradoria. Segundo Arôxa [24] o coração das organizações é composto não de apenas um, mas de dois centros: as pessoas que ali atuam (os colaboradores) e os clientes. O desafio para os gestores é promover um alinhamento entre os servidores, a tecnologia da informação, o clima organizacional e a estratégia para oferecer resultados diferenciados para o clientes e Sociedade.

3.4.2 Processos Internos

A perspectiva dos processos internos representam como se executa a estratégia por meio de processos e projetos. O coração das organizações é composto não de apenas um, mas de dois centros: as pessoas que ali atuam (os colaboradores) e os clientes. Esta perspectiva fundamenta-se na teoria de aprendizagem organizacional de Senge [26], enfatizando o desenvolvimento contínuo do capital humano e intelectual da instituição. A gestão de processos baseia-se na metodologia *Business Process Management (BPM)* adaptada ao setor público por Hammer [27], focando na otimização e modernização dos fluxos de trabalho. Os objetivos estratégicos desta perspectiva tem profunda conexão com os processos críticos da procuradoria e os projetos de desenvolvimento nele definidos.

3.4.3 Clientes e Sociedade

As perspectiva de cliente e sociedade no planejamento estratégico descreve os resultados, ou seja, o que a Procuradoria espera ofertar em termos de melhores resultados para o Estado e para a sociedade. Esta dimensão incorpora os conceitos de valor público de Moore [28] e governança responsiva de Denhardt [29], buscando maximizar o impacto social das ações da PGE/SE.

3.4.4 Financeira

A perspectiva financeira adota o modelo de gestão por resultados de Osborne [30] e Caiuby [31], focando na eficiência e efetividade do gasto público. A perspectiva financeira nas organizações públicas é identificada como promotora de recursos orçamentários que permitem a execução das políticas públicas e dos serviços públicos ofertados para os cidadãos e para a sociedade.

3.5 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos foram definidos seguindo a metodologia SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais) de Doran [32], adaptada ao contexto da advocacia pública. Cada objetivo reflete um aspecto crítico da missão institucional e contribui diretamente para a realização da visão.

Tabela 1: Objetivos Estratégicos

OE01 - Promover a defesa do interesse público
OE02 - Orientar a Administração Pública com segurança jurídica
OE03 - Minimizar a judicialização das demandas
OE04 - Construir soluções ágeis e inovadoras
OE05 - Apresentar resposta jurídica clara, rápida e transparente
OE06 - Promover a redução da litigiosidade
OE07 - Promover a atuação de forma célere, eficiente, inovadora e prudente
OE08 - Aprimorar sistema de gestão processual
OE09 - Promover a sinergia intra e inter institucional
OE10 - Aperfeiçoar a comunicação institucional
OE11 - Promover a valorização integral do servidor
OE12 - Promover atualização constante do parque tecnológico
OE13 - Promover a constante incorporação e o desenvolvimento de novas tecnologias
OE14 - Assegurar recursos orçamentários para implementar a estratégia
OE15 - Gerir recursos com eficiência

3.6 Projetos Internos

Os projetos internos são estruturados seguindo a metodologia do *Project Management Institute (PMI)*, adaptada ao contexto público por Crawford e Helm [33]. Cada projeto é desenhado para contribuir diretamente com um ou mais objetivos estratégicos, garantindo alinhamento com a visão institucional.

Os projetos foram apresentados e dispostos no tempo, nos encontros presenciais, passando em seguida por processo de grupamento, tendo em vista características semelhantes.

Tabela 2: Projetos e Objetivos Estratégicos Relacionados

Objetivo Estratégico	Projeto
OE01 - Promover a defesa do interesse público	P40 - Criação de um núcleo de acompanhamento especial da PGE
OE02 - Orientar a Administração Pública com segurança jurídica	P11 - Sistema Informatizado para Gestão de Honorários de Advogados Dativos P24 - Medidas de combate à inefetividade das execuções fiscais P25 - Aperfeiçoamento na apresentação das peças judiciais P36 - Cartilha Jurídica P37 - Projeto Manual de Cálculos Judiciais (Orientações)
OE03 - Minimizar a judicialização das demandas	P20 - Implementação de Call Center na Coordenadoria Judicial de Recuperação Patrimonial da PGE-SE P35 - Boletins Informativos PGE P36 - Cartilha Jurídica
OE04 - Construir soluções ágeis e inovadoras	P04 - Integração e-Doc P05 - Melhorias dos Mecanismos de Distribuição de Processos - Tratamento do Bug no Sistema Interno SGP P10 - Business Intelligence 2.0 P13 - PGE-Acervo P16 - Tobias 2.0 P19 - Redesenho da Coordenadoria da Recuperação Patrimonial Fiscal P20 - Implementação de Call Center na Coordenadoria Judicial de Recuperação Patrimonial da PGE-SE P21 - RPAs (Automação por robôs) P24 - Medidas de combate à inefetividade das execuções fiscais P28 - Gestão de Precatórios P31 - Portal de eventos 2.0 P38 - Implementação de Sistema para Central de Atendimento ao Contribuinte (CAC) P39 - Fórum Online Interno da PGE P40 - Criação de um núcleo de acompanhamento especial da PGE P41 - JUDGPT
OE05 - Apresentar resposta jurídica clara, rápida e transparente	P17 - Chat PGE P32 - PGE 360º
OE06 - Promover a redução da litigiosidade	P36 - Cartilha Jurídica

Objetivo Estratégico	Projeto
OE07 - Atuação célere, eficiente, inovadora e prudente	P03 - Novos Módulos do SGP 3.0 P06 - Integralização do sistema SGP para facilitar o acesso dos dados dos servidores do Estado P07 - Organização e Controle de Dados Utilizados na Execução Fiscal P08 - Desenvolvimento Interno de Ferramenta de Business Intelligence (BI) na Coordenadoria de Pessoal da PGE/SE P10 - Business Intelligence 2.0 P13 - PGE-Acervo P14 - Criação de IA Generativa P16 - Tobias 2.0 P17 - Chat PGE P18 - PREVGPT P21 - RPAs (Automação por robôs) P23 - Triagem das Intimações P24 - Medidas de combate à inefetividade das execuções fiscais P25 - Aperfeiçoamento na apresentação das peças judiciais P26 - Projeto de Controle Orçamentário e Financeiro P38 - Implementação de Sistema para Central de Atendimento ao Contribuinte (CAC) P42 - Modernização do CMPAT
OE08 - Aprimorar sistema de gestão processual	P01 - Atualização do Parque Tecnológico P02 - Implementação de Protocolo Externo Interativo e Virtual para Melhoria do Atendimento ao Usuário da Procuradoria Geral do Estado de Sergipe P03 - Novos Módulos do SGP 3.0 P04 - Integração e-Doc P06 - Integralização do sistema SGP para facilitar o acesso dos dados dos servidores do Estado P16 - Tobias 2.0 P19 - Redesenho da Coordenadoria da Recuperação Patrimonial Fiscal P21 - RPAs (Automação por robôs) P22 - Aperfeiçoamento de Gestão de Processos Judiciais em Saúde com Ferramenta de Coleta e Tratamento de Dados P36 - Cartilha Jurídica P37 - Projeto Manual de Cálculos Judiciais (Orientações)
OE09 - Sinergia intra e inter institucional	P34 - Comunicação Interdepartamental P35 - Boletins Informativos PGE P38 - Implementação de Sistema para Central de Atendimento ao Contribuinte (CAC)
OE10 - Comunicação institucional	P12 - Novo Sistema de Suporte ao Usuário P31 - Portal de eventos 2.0 P32 - PGE 360º P33 - Cartilha interna da PGE P34 - Comunicação Interdepartamental P35 - Boletins Informativos PGE P36 - Cartilha Jurídica P37 - Projeto Manual de Cálculos Judiciais (Orientações) P38 - Implementação de Sistema para Central de Atendimento ao Contribuinte (CAC)"

Objetivo Estratégico	Projeto
OE11 - Valorização do servidor	P29 - Instituição de Auxílio-Alimentação para Servidores Ativos da PGE/SE P30 - Criação do Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos para Servidores de Apoio e Assessoramento da PGE/SE"
OE12 - Atualização do parque tecnológico	P01 - Atualização do Parque Tecnológico
OE13 - Incorporação e desenvolvimento de tecnologias	P01 - Atualização do Parque Tecnológico P03 - Novos Módulos do SGP 3.0 P04 - Integração e-Doc P10 - Business Intelligence 2.0 P11 - Sistema Informatizado para Gestão de Honorários de Advogados Dativos P12 - Novo Sistema de Suporte ao Usuário P13 – PGE-Acervo P15 - Inteligência Artificial para Central de Distribuição de Processos da Procuradoria do Estado de Sergipe P17 - Chat PGE P31 - Portal de eventos 2.0 P35 - Boletins Informativos PGE P41 - JUDGPT P42 - Modernização do CMPAT
OE14 - Recursos orçamentários	P09 - Desenvolvimento Interno de Ferramenta de Business Intelligence (BI) na de Relatórios Financeiros (Automatização de Relatórios Financeiros) P10 - Business Intelligence 2.0 P13 – PGE-Acervo P16 - Tobias 2.0 P26 - Projeto de Controle Orçamentário e Financeiro P27 - Projeto Aperfeiçoamento do Precatórios e Requisições de Pequeno Valor P38 - Implementação de Sistema para Central de Atendimento ao Contribuinte (CAC)
OE15 - Eficiência na gestão de recursos	P09 - Desenvolvimento Interno de Ferramenta de Business Intelligence (BI) na de Relatórios Financeiros (Automatização de Relatórios Financeiros) P10 - Business Intelligence 2.0 P13 – PGE-Acervo P16 - Tobias 2.0 P26 - Projeto de Controle Orçamentário e Financeiro P27 - Projeto Aperfeiçoamento do Precatórios e Requisições de Pequeno Valor P38 - Implementação de Sistema para Central de Atendimento ao Contribuinte (CAC)

Os objetivos estão relacionados às perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme ilustrado no Mapa Estratégico, na Subseção 3.7.

Os projetos passarão por processos de revisão e balanceamento inicial, de modo a reparar incongruências percebidas e garantir a aderência aos objetivos estratégicos pactuados e validados nos encontros. A adoção de indicadores ligados aos objetivos é algo que será abordado neste processo.

O formulário para preenchimento/elaboração dos projetos ficaram com informações faltando.

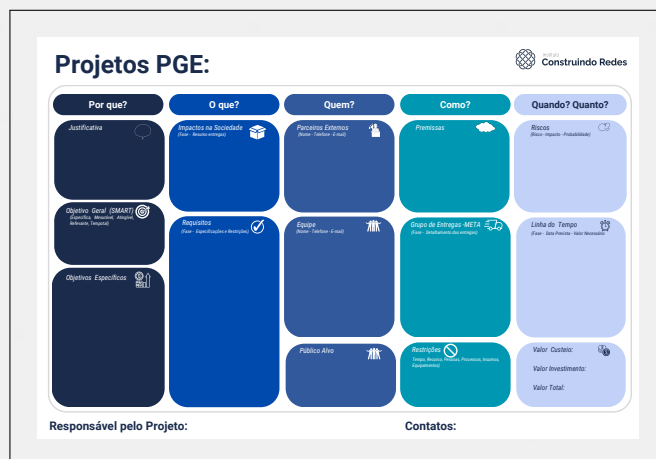


Figura 19: Mapa Estratégico

Uma vez revisados os projetos, estes serão inseridos dentro de processo no e-Doc para fins de registro e balanceamentos futuros.

3.7 Mapa Estratégico

O mapa estratégico da PGE/SE segue o modelo de Kaplan e Norton, abordado por Caiuby [31], adaptado às especificidades da advocacia pública. Esta ferramenta visual estabelece relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos, demonstrando como diferentes iniciativas se complementam para gerar valor público.



Figura 20: Mapa Estratégico

3.8 Monitoramento e Avaliação

A metodologia adotada terá por base a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP – SISP) e Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP). Tais metodologias foram elaboradas com base nas melhores práticas de projetos do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®, 4ª edição). Criadas dentro do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), atualmente vinculado ao Ministério do Planejamento e Orçamento.

A utilização da metodologia adotada pela Secretaria Especial de Planejamento Estado de Sergipe (SEPLAN), incluindo o uso da Plataforma Target, não foi descartada.

Para assegurar o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos está sendo articulada a criação de um comitê de gestão estratégica, com atribuições e competências voltadas, entre outras funções, à garantia da plena execução do plano estratégico. Esse comitê também ficará responsável por estruturar a hierarquia de acompanhamento da estratégia, identificando os principais interessados e os responsáveis pelo monitoramento.

Referências

- [1] Idalberto Chiavenato. *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados*. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- [2] Edgar H. Schein. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2017.
- [3] Richard Barrett. *A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- [4] Michel Godet. *Creating futures: scenario planning as a strategic management tool*. 2^a ed. London: Economica, 2006.
- [5] Henry Mintzberg. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [6] Michael E. Porter. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2016.
- [7] John M. Bryson. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 5^a ed. New Jersey: Wiley, 2018.
- [8] Peter Schwartz. *Cenários: as surpresas inevitáveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- [9] Pierre Wack. “Scenarios: uncharted waters ahead”. Em: *Harvard Business Review* 63.5 (1985), pp. 72–89.
- [10] James F. Moore. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: Harper Business, 1996.
- [11] William D. Eggers e Paul Macmillan. *The solution revolution: how business, government, and social enterprises are teaming up to solve society’s toughest problems*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.
- [12] David Osborne e Ted Gaebler. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1992.
- [13] Allen Schick. “The metamorphoses of performance budgeting”. Em: *OECD Journal on Budgeting* 13.2 (2013), pp. 49–79.
- [14] Mauro Cappelletti e Bryant Garth. *Acesso à justiça*. Trad. por Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.
- [15] Kazuo Watanabe. “Política pública do poder judiciário nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses”. Em: *Revista de Processo* 36.195 (2011), pp. 381–390.
- [16] Emanuela Todeva e David Knoke. “Strategic alliances and models of collaboration”. Em: *Management Decision* 43.1 (2005), pp. 123–148.
- [17] Henry Chesbrough. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

- [18] Gary S. Becker. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3^a ed. Chicago: University of Chicago Press, 2009.
- [19] Dave Ulrich. *Código da liderança: cinco regras para fazer diferença*. São Paulo: Alta Books, 2017.
- [20] Graham T. Allison e Philip Zelikow. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2^a ed. New York: Longman, 1999.
- [21] John W. Kingdon. *Agendas, alternatives, and public policies*. 2^a ed. Boston: Longman, 2011.
- [22] George Westerman, Didier Bonnet e Andrew McAfee. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
- [23] Richard Susskind. *Online courts and the future of justice*. Oxford: Oxford University Press, 2019.
- [24] Deborah Arôxa. *BSC em BPM: desmistificando conceitos para concretizar sonho*. Aracaju, SE: Deborah Arôxa, 2012.
- [25] Paul R. Niven. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2^a ed. New Jersey: Wiley, 2008.
- [26] Peter M. Senge. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 22^a ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- [27] Michael Hammer. *O que é gestão de processos de negócio - BPM*. São Paulo: M.Books, 2015.
- [28] Mark H. Moore. *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Rio de Janeiro: Letramento, 2013.
- [29] Robert B. Denhardt. *Teorias da administração pública*. 7^a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- [30] Stephen P. Osborne. *The new public governance?: emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge, 2010.
- [31] Rogério Caiuby. *Gestão Estratégica para Resultados: A busca pela maior efetividade na utilização dos recursos públicos*. São Paulo: Exterior, 2011.
- [32] George T. Doran. "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Em: *Management Review* 70.11 (1981), pp. 35–36.
- [33] Lynn Crawford e Jane Helm. "Government and governance: the value of project management in the public sector". Em: *Project Management Journal* 40.1 (2009), pp. 73–87.

Apêndice A - O Futuro está ali!

O FUTURO ESTÁ LOGO ALI!

"Tudo começou com um sonho."
Um sonho que não cabia mais em planilhas, relatórios ou discursos formais.
Era o desejo de transformar a realidade da PGE/SE.
De olhar nos olhos de cada servidor, de cada procurador, e dizer com coragem: "Nós podemos mais. E juntos, vamos fazer diferente."

"Mas sonhar, por si só, não muda nada."
Foi preciso escutar. Conversar. Reunir. Desconstruir.
Foram meses de rodas de diálogo, oficinas integradas, encontros com equipes.
Ali, entre flipcharts e post-its, começamos a desenhar algo maior que um plano.
Começamos a construir um movimento vivo, que nasce da escuta e cresce com a ação.

"A PGE que queremos não virá pronta."
Ela será moldada por cada atitude diária. Quando decidimos não empurrar para depois.
Quando acolhemos um colega, melhoramos um processo, sugerimos uma solução.
Ela nasce quando trocamos o 'isso não é comigo' por 'como posso ajudar?'

"A maior transformação não é tecnológica – é humana."
São as pessoas que fazem a mudança acontecer.
São as ideias que circulam nos corredores, os olhares atentos, a disposição para cooperar.
A inovação que mais precisamos é de cultura, é de pertencimento, é de coragem para recomeçar todos os dias.

"Não estamos falando de um plano. Estamos falando de você."
Você que, muitas vezes, se sentiu desmotivado, esquecido, sobrecarregado.

Mas que continua. Porque acredita no que faz.
Porque sabe que o que começa pequeno pode mudar o Estado.
E que transformar a PGE é transformar o serviço público. É transformar a vida das pessoas.

"Agora é a hora."
De usar esse planejamento como bússola. De colocar em prática o que foi construído juntos.
De olhar para cada meta, cada projeto, cada valor – e perguntar: "O que posso fazer hoje para essa PGE acontecer?"

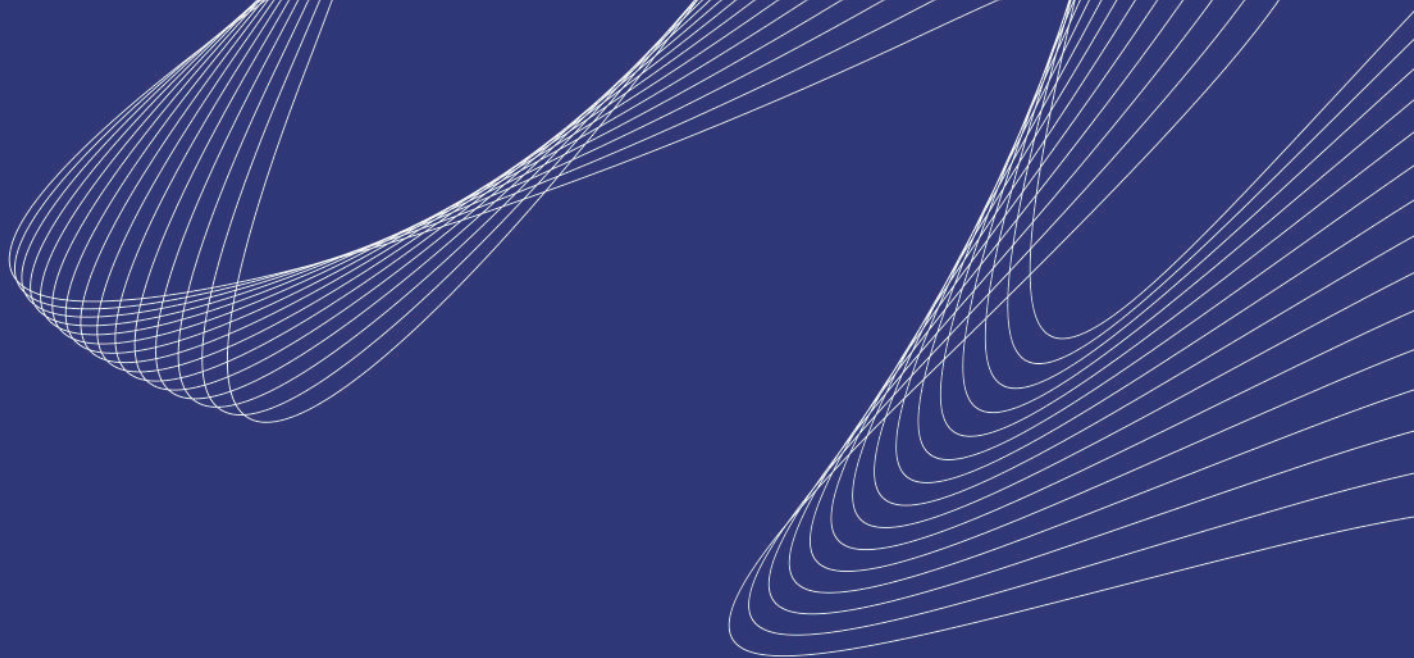
"Vamos seguir?"
Com leveza, mas com firmeza. Com responsabilidade, mas com esperança.
Porque a PGE que queremos somos nós que fazemos.
E o futuro que sonhamos começa no presente de cada ação.

Vamos Juntos?

Deborah Aroxa



Figura 21: Poesia Deborah Arôxa



PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO



SERGIPE
GOVERNO DO ESTADO