

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

ELAINE MARIA DA CUNHA PERES BARCELOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO: percepções dos stakeholders sobre os
benefícios da implementação do planejamento estratégico**

**VITÓRIA
2024**

ELAINE MARIA DA CUNHA PERES BARCELOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO: percepções dos stakeholders sobre os
benefícios da implementação do planejamento estratégico**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Nelson Oliveira Stefanelli

**VITÓRIA
2024**

ELAINE MARIA DA CUNHA PERES BARCELOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO: percepções dos stakeholders sobre os
benefícios da implementação do planejamento estratégico**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 12 de novembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr.: NELSON OLIVEIRA STEFANELLI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profª Dra.: MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profª Dra.: LILIAN CAROLINA VIANA
Universidade Estadual de Campinas

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, cuja presença constante e orientação espiritual me sustentaram ao longo desta jornada acadêmica. Ao meu esposo Jerônimo e à minha filha Elisa, que estiveram ao meu lado, oferecendo carinho, compreensão e palavras de encorajamento nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais (Walter e Alaíde), expresse minha profunda gratidão pelo amor incondicional, apoio e sacrifícios ao longo de minha vida. Vocês sempre acreditaram em mim e me incentivaram a buscar meus sonhos, proporcionando-me a base sólida necessária para alcançar este marco.

À Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (PGE-RJ) pelo incentivo ao meu crescimento acadêmico e profissional. Em especial, agradeço à minha chefia imediata, Andréia Baptista, pela compreensão e flexibilidade durante este período de estudos. Seu apoio foi essencial para que eu pudesse conciliar minhas responsabilidades profissionais com as acadêmicas.

Ao professor Dr. Nelson Oliveira Stefanelli, sou grata pela orientação e conhecimento compartilhado. Aos professores, que ao longo do curso compartilharam seu conhecimento e paixão pelo ensino, contribuindo para meu crescimento intelectual e profissional.

Aos meus colegas de turma, agradeço pela amizade, colaboração e momentos compartilhados. Juntos, enfrentamos desafios e celebramos conquistas, criando memórias que levarei para sempre. Por fim, à instituição Fucape Pesquisa e Ensino S/A, que proporcionou um ambiente acadêmico estimulante e recursos essenciais para a realização deste trabalho.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Em um cenário repleto de incertezas, caracterizado por crises econômicas e transformações tecnológicas, as organizações públicas enfrentam o desafio de se adaptar e melhorar sua gestão. A Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (PGE-RJ) tem buscado, por meio de uma gestão estratégica, otimizar seu desempenho e alinhar suas ações às expectativas do Estado e da sociedade. Esta pesquisa teve como objetivo compreender a percepção dos *stakeholders* internos da PGE-RJ sobre os benefícios decorrentes da adoção de seu planejamento estratégico. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e interpretativa, utilizando levantamento de dados primários coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. A coleta dos dados, que incluiu entrevistas e análise documental, permitiu identificar padrões e temas emergentes que evidenciaram os impactos positivos do planejamento estratégico na gestão da PGE-RJ. Os resultados evidenciaram que a adoção do planejamento estratégico favoreceu a integração entre os setores da PGE-RJ, criando um ambiente de trabalho colaborativo e orientado para resultados. O planejamento subsidiou a otimização de recursos, melhorou a gestão e engajou *stakeholders* durante os ciclos de implementação e execução, resultando em impactos positivos para a instituição. Além disso, a eficiência operacional foi aprimorada, permitindo a otimização de processos e a melhoria na qualidade dos serviços prestados. Apesar das diferenças de enfoque entre os *stakeholders*, houve consenso sobre a importância de um planejamento estratégico que direcione a organização para enfrentar desafios futuros. Este trabalho enriqueceu a literatura ao identificar três novos benefícios do planejamento estratégico: gestão humanizada, profissionalismo para a gestão e gestão inclusiva e participativa. Dessa forma, percebeu-se que este estudo traz novas contribuições teóricas e práticas para a literatura, suscitando uma reflexão sobre as práticas de gestão estratégica ao compreender os benefícios resultantes da implementação do planejamento estratégico em um órgão público.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Planejamento estratégico; Benefícios; Organizações públicas.

ABSTRACT

In a scenario full of uncertainties, characterized by economic crises and technological transformations, public organizations face the challenge of adapting and improving their management. The Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (PGE-RJ) has sought, through strategic management, to optimize its performance and align its actions with the expectations of the State and society. This research aimed to understand the perception of PGE-RJ's internal stakeholders about the benefits resulting from the adoption of its strategic planning. To achieve this objective, a qualitative, exploratory, and interpretative research was conducted, using primary data collected through semi-structured interviews. The data collection, which included interviews and document analysis, allowed for the identification of patterns and emerging themes that evidenced the positive impacts of strategic planning on PGE-RJ's management. The results showed that the adoption of strategic planning favored integration between PGE-RJ's sectors, creating a collaborative and results-oriented work environment. The planning supported resource optimization, improved management, and engaged stakeholders during implementation and execution cycles, resulting in positive impacts for the institution. Furthermore, operational efficiency was enhanced, allowing for process optimization and improvement in the quality of services provided. Despite differences in focus among stakeholders, there was consensus on the importance of strategic planning that guides the organization to face future challenges. This work enriched the literature by identifying three new benefits of strategic planning: humanized management, professionalism in management, and inclusive and participative management. Thus, it was perceived that this study brings new theoretical and practical contributions to the literature, prompting a reflection on strategic management practices by understanding the benefits resulting from the implementation of strategic planning in a public agency.

Keywords: Strategic management; Strategic planning; Benefits; Public organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dinâmica do processo de coleta de dados.....	40
Figura 2 – Mapa estratégico da PGE-RJ.....	45
Figura 3 – Objetivos estratégicos da PGE-RJ.....	46
Figura 4 – Subcategorias e códigos com novas contribuições após a análise dos dados.....	50
Figura 5 – Gestão estratégica – benefícios percebidos pela governança.....	52
Figura 6 – Eficiência operacional – benefícios percebidos pela governança.....	54
Figura 7 – Liderança e governança – benefícios percebidos pela governança.....	58
Figura 8 – Tomada de decisão – benefícios percebidos pela governança.....	60
Figura 9 – Integração – benefícios percebidos pela governança.....	63
Figura 10 – Inovação e desenvolvimento – benefícios percebidos pela governança...	65
Figura 11 – Percepção da governança sobre os principais benefícios do planejamento estratégico.....	66
Figura 12 – Gestão estratégica – benefícios percebidos pelos gestores.....	68
Figura 13 – Eficiência operacional – benefícios percebidos pelos gestores.....	71
Figura 14 – Liderança e governança – benefícios percebidos pelos gestores.....	75
Figura 15 – Tomada de decisão – benefícios percebidos pelos gestores.....	78
Figura 16 – Integração – benefícios percebidos pelos gestores.....	80
Figura 17 – Inovação e desenvolvimento – benefícios percebidos pelos gestores.....	83
Figura 18 – Percepção dos gestores sobre os principais benefícios do planejamento estratégico.....	84
Figura 19 – Gestão estratégica – benefícios percebidos pelos servidores.....	86
Figura 20 – Eficiência operacional – benefícios percebidos pelos servidores.....	89
Figura 21 – Liderança e governança – benefícios percebidos pelos servidores.....	93

Figura 22 – Tomada de decisão – benefícios percebidos pelos servidores.....	96
Figura 23 – Integração – benefícios percebidos pelos servidores.....	97
Figura 24 – Inovação e desenvolvimento – benefícios percebidos pelos servidores	100
Figura 25 – Percepção dos servidores sobre os principais benefícios do planejamento estratégico.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação dos benefícios do planejamento estratégico.....	33
Tabela 2 – Perfil dos entrevistados.....	37
Tabela 3 – Benefícios do planejamento estratégico da PGE-RJ.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO.....	18
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	21
2.3 BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	37
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	43
4.1 BREVE DESCRIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PGE 2030	43
4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS POR NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	48
4.2.1 Percepção da Governança (nível estratégico)	51
4.2.1.1 Gestão estratégica	51
4.2.1.2 Eficiência operacional	54
4.2.1.3 Liderança e governança	57
4.2.1.4 Tomada de decisão	60
4.2.1.5 Integração	62
4.2.1.6 Inovação e desenvolvimento	65
4.2.2 Percepção dos Gestores (nível tático)	67
4.2.2.1 Gestão estratégica	67
4.2.2.2 Eficiência operacional	70
4.2.2.3 Liderança e governança	74
4.2.2.4 Tomada de decisão	77
4.2.2.5 Integração	80
4.2.2.6 Inovação e desenvolvimento	82
4.2.3 Percepção dos Servidores (nível operacional)	85
4.2.3.1 Gestão estratégica	85
4.2.3.2 Eficiência operacional	88
4.2.3.3 Liderança e governança	92
4.2.3.4 Tomada de decisão	95

4.2.3.5 Integração	98
4.2.3.6 Inovação e desenvolvimento	99
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DA PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS DA PGE- RJ.....	102
4.3.1 Gestão estratégica	103
4.3.2 Eficiência operacional	104
4.3.3 Liderança e governança	105
4.3.4 Tomada de decisão	106
4.3.5 Inovação e desenvolvimento	107
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	110
5.1 PERCEPÇÃO DA GOVERNANÇA	110
5.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES	113
5.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	125
APÊNDICE B – PROTOLO DE ENTREVISTA.....	126
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	128

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas operam em ambientes cada vez mais imprevisíveis, nos quais diversos fatores simultâneos e recentes, como crises econômicas, conflitos internacionais, mudanças tecnológicas e políticas, escassez de recursos, pandemia, demandas ambientais e alterações climáticas, interferem na gestão (Aydin et al., 2020; Bandeira & Amorim, 2020; Johnsen, 2023). É reconhecido que os governos enfrentam desafios que impactam o desempenho organizacional, no entanto, a ausência de uma gestão estratégica pode resultar em dificuldades na prestação de serviços e na capacidade de adaptação às constantes mudanças (Mawela et al., 2017).

A gestão estratégica surgiu no setor público como resposta ao aumento da demanda por melhor desempenho (Svensson et al., 2022) e como meio de oferecer serviços de melhor qualidade prestados aos cidadãos (Alosani et al., 2020). Segundo Bryson e George (2020), a adoção de uma abordagem estratégica tem o potencial de auxiliar as organizações públicas não apenas no alcance de objetivos significativos, mas também no desempenho de um papel-chave na criação de valor público.

Nesse panorama de incertezas, as organizações governamentais têm sido pressionadas a otimizar seu desempenho na prestação de serviços à sociedade, a ampliar o processo de transparência dos gastos públicos e a buscar maior efetividade na implementação de políticas públicas (Bandeira & Amorim, 2020). Diante desses desafios, é que as organizações públicas têm adotado abordagens estratégicas, como o planejamento estratégico, para enfrentar a imprevisibilidade e promover uma gestão mais eficaz e adaptável a um ambiente dinâmico (Johnsen, 2023; Mawela et al., 2017).

A gestão e o planejamento estratégicos foram considerados importantes no setor público (Johnsen, 2015), pois são abordagens para identificar e enfrentar desafios organizacionais (Bryson & George, 2020). Embora a gestão estratégica seja muitas vezes discutida como uma extensão do planejamento estratégico e os dois termos sejam frequentemente confundidos e utilizados de maneira similar, eles não são sinônimos (Biondi & Russo, 2022).

A gestão estratégica é uma abordagem que as organizações adotam destinada à elaboração de estratégias e que inclui o planejamento estratégico como uma ferramenta para formular e implementar estratégias (Bryson & George, 2020). Por outro lado, o planejamento estratégico é um processo sistemático que: (i) define a direção futura de uma organização, (ii) estabelece objetivos de longo prazo, (iii) prioriza ações e (iv) mobiliza recursos para enfrentar desafios e atender às demandas dos *stakeholders* (Guyadeen et al., 2023).

Estudos realizados como o de Bryson et al. (2018) destacam a importância de uma abordagem estratégica no setor público, evidenciando que o entendimento dos processos de planejamento estratégico pode melhorar significativamente a gestão pública. George et al. (2019), por meio de uma meta-análise, confirmaram que o planejamento estratégico impacta positivamente o desempenho organizacional, promovendo eficiência e eficácia.

Além disso, Alosani et al. (2020) demonstraram que a combinação de inovação com planejamento estratégico melhorou substancialmente o desempenho da Polícia de Dubai. Nessa mesma linha, Biondi e Russo (2022) evidenciaram que a integração entre planejamento estratégico e gestão de desempenho em universidades italianas aumenta a eficiência, eficácia, transparência e responsabilidade.

Não obstante as organizações públicas tenham adotado medidas estratégicas como forma de moldar o desempenho, o entendimento acerca da efetiva implementação de práticas estratégicas de gestão nessas organizações ainda permanece limitado (Svensson et al., 2022). George (2021) observa que as condições que favorecem o sucesso para a implementação desses planos no governo são pouco exploradas, o que faz do setor público, com seus desafios econômicos, sociais e políticos (Bryson & George, 2020), um ambiente particularmente rico para esse tipo de estudo.

Nessa linha de abordagem, Johnsen (2023) salienta que existem poucos estudos que examinam de maneira sistemática como as organizações do setor público empregam o planejamento e a gestão estratégicos. Ademais, segundo Bryson et al. (2018), os pesquisadores apenas começaram a compreender “por que” e “como” o planejamento estratégico pode ser benéfico para as organizações.

A Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (PGE-RJ), enquanto órgão governamental do âmbito jurídico, oferece um contexto elegível para examinar como práticas de gestão estratégica podem ser benéficas para as instituições governamentais. Portanto, a complexidade e singularidade das operações jurídicas de uma procuradoria e a carência de estudos focados nas práticas de gestão estratégica em organizações públicas, evidencia uma lacuna na literatura que justifica a realização da pesquisa.

Diante dessa conjuntura, a pesquisa buscou responder à seguinte questão: como os *stakeholders* internos da PGE-RJ percebem os benefícios oriundos da implementação do planejamento estratégico? A pesquisa teve como objetivo geral compreender como os *stakeholders* internos da PGE-RJ percebem os benefícios

resultantes da implementação do seu planejamento estratégico, evidenciando os impactos positivos alcançados para a instituição.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram: (i) analisar a percepção dos diferentes grupos dos *stakeholders* internos da PGE-RJ - governança, gestores e servidores - sobre as melhorias operacionais e administrativas resultantes do planejamento estratégico; (ii) realizar uma análise comparativa sobre a percepção dos *stakeholders* internos da PGE-RJ por níveis de planejamento - governança (a nível estratégico), gestores (a nível tático) e servidores (a nível operacional) - sobre os benefícios resultantes da implementação do planejamento estratégico.

Para alcançar os objetivos delineados, foi conduzida uma pesquisa empírica que se caracterizou por ser qualitativa, exploratória e interpretativa, com foco na coleta de dados primários. Essa abordagem interpretativa foi utilizada para compreender as percepções dos *stakeholders* internos da PGE-RJ em relação aos benefícios advindos da implementação do planejamento estratégico.

Do ponto de vista teórico, justifica-se o estudo pela necessidade de compreender as nuances específicas da implementação do planejamento estratégico em organizações governamentais brasileiras. O contexto brasileiro é caracterizado por uma complexidade política e social, compromissos ideológicos variados e desafios econômicos persistentes (Bobe et al., 2017; Bryson & George, 2020). Esses fatores exigem práticas de gestão estratégicas adaptadas que considerem as particularidades locais e ambientais.

Ao analisar como os *stakeholders* internos da PGE-RJ percebem os benefícios da implementação do planejamento estratégico, a pesquisa não apenas contribuiu para o entendimento teórico sobre a gestão pública, mas também forneceu evidências

empíricas que podem ser utilizadas para desenvolver *frameworks* e metodologias replicáveis em outras instituições governamentais, servindo como fonte de conhecimento para pesquisas futuras.

Do ponto de vista prático, a participação ativa dos *stakeholders* internos no processo de planejamento estratégico foi fundamental para legitimar as ações institucionais e garantir que as estratégias estivessem alinhadas com as necessidades e expectativas dos diferentes atores envolvidos. Além disso, a pesquisa inovou ao compreender de forma segregada a percepção da governança (nível estratégico), dos gestores (nível tático) e dos servidores (nível operacional), proporcionando uma abordagem holística dos *stakeholders* internos da PGE-RJ em relação à implementação do planejamento estratégico.

Esta pesquisa está estruturada nas seguintes partes, além da introdução: referencial teórico, metodologia de pesquisa, análise dos dados, discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo fornecer uma base de conhecimento sobre gestão e planejamento estratégicos no setor público, destacando sua importância, conceitos, métodos comuns e benefícios. Para atingir esse objetivo, a seção foi estruturada em três partes distintas. Primeiramente, aborda-se a gestão estratégica no setor público, delineando conceito, fases e sua relação com o planejamento estratégico. Em seguida, explora-se o planejamento como ferramenta de gestão no contexto do setor público, abordando definições, etapas e ferramentas de gestão, incluindo uma análise das metodologias mais comuns utilizadas. Por fim, investiga-se os benefícios da implementação do planejamento estratégico, examinando como essa prática contribui para a melhoria das organizações públicas.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO

A gestão estratégica em organizações públicas é conceituada como um processo contínuo e sistemático que envolve formulação, análise, implementação e avaliação de ações que visam alinhar os recursos e capacidades institucionais com as demandas e expectativas do ambiente, sejam internas ou externas, com o objetivo de alcançar eficiência, eficácia e qualidade na prestação de serviços públicos (Bryson et al., 2018; Bryson & George, 2020; Guyadeen et al., 2023; Kabeyi, 2019; Vandersmissen & George, 2023).

A gestão estratégica, segundo Bryson e George (2020), representa uma abordagem de elaboração de estratégias em organizações públicas e se destaca por

sua capacidade de integrar a formulação e implementação de estratégias, incorporando o planejamento estratégico como ferramenta na criação de estratégias. O planejamento estratégico no setor público é definido como um processo que visa estabelecer metas e objetivos de longo prazo para uma organização, desenvolvendo estratégias e ações para alcançar essas metas (Aydin et al., 2020).

A gestão e o planejamento estratégicos são considerados por Johnsen (2023) benéficos para adaptar uma organização a um desenvolvimento de futuro antecipado, ao abordar questões que servirão a seus propósitos da melhor maneira possível. Adicionalmente, Bryson e George (2020) enfatizam que a aplicação da gestão estratégica nas organizações públicas pode conduzir à consecução de objetivos relevantes e à contribuição para a criação de valor público, mediante o alinhamento às demandas e às expectativas da sociedade.

Aydin et al. (2020) identificaram três pré-requisitos para a efetiva gestão estratégica: a definição clara de objetivos e metas, a criação de um plano de ação que sirva como elo entre a instituição e seu contexto e a implementação eficiente do plano. Complementarmente, Höglund et al. (2018) ampliam essa visão ao focar a gestão estratégica no setor público, ressaltando que esta engloba os processos de planejamento estratégico, os quais abarcam as fases de formulação, implementação, monitoramento e avaliação.

A fase de formulação de estratégias proporciona uma visão holística da organização, além de traçar uma direção futura que garanta viabilidade, eficiência e capacidade da organização de agregar valor público (Höglund et al., 2018). No entendimento de Kabeyi (2019), a formulação da estratégia envolve a criação de missão e visão claras, a identificação das oportunidades e ameaças externas à

organização, a análise dos pontos fortes e fracos internos, além do estabelecimento de objetivos de longo prazo.

Essa fase como destacado por Bryson et al. (2018), estabelece uma conexão entre o planejamento e a implementação contínua das estratégias ao longo do tempo. Nessa perspectiva, Kabeyi (2019) sustenta que uma estratégia só é válida e eficaz se após implementada, apresentar resultados positivos para a organização.

A fase seguinte da gestão estratégica é a implementação. Essa fase exige habilidades, conhecimentos aprofundados e decisões estratégicas para orientar as escolhas de técnicas e recursos a serem utilizados para alcançar os resultados desejados de uma forma mais racional e equitativa (Alosani et al., 2020).

Em se tratando da implementação de um plano estratégico, Guyadeen et al. (2023) sublinham a necessidade de um compromisso com a realização das metas estabelecidas. Este processo requer a identificação detalhada das etapas de execução, a priorização clara das ações, a atribuição de responsabilidades aos departamentos pertinentes e o estabelecimento de cronogramas precisos para cada fase do plano.

E por fim, as fases de monitoramento e avaliação. Kabeyi (2019) aponta a interdependência entre monitoramento e avaliação dentro do espectro da gestão estratégica. Essa sinergia, segundo o autor, assegura uma supervisão constante sobre o cumprimento de metas, objetivos e ações implementados, pois envolve a coleta contínua de dados e a análise do progresso das atividades.

Ademais, Guyadeen et al. (2023) salienta que a incorporação de mecanismos de monitoramento e avaliação constitui um indicativo de qualidade em um plano, delineando os procedimentos através dos quais a execução do plano é observada e

os resultados almejados são avaliados, o que contribui para uma implementação bem-sucedida da estratégia. Através dessa prática integrada, é possível não apenas realizar ajustes, ações corretivas e revisões estratégicas de forma periódica, mas também promover a evolução dos objetivos organizacionais em um ciclo anual (Kabeyi, 2019).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Diante de incertezas e desafios como crises econômicas e conflitos internacionais, as organizações públicas têm adotado o planejamento estratégico para enfrentar a imprevisibilidade e promover uma gestão mais eficaz e adaptável a um ambiente dinâmico (Johnsen, 2023; Mawela et al., 2017). Assim, o planejamento estratégico emerge como uma ferramenta relevante de gestão no setor público (Bryson & George, 2020).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que visa assegurar a compreensão do propósito, das metas e dos objetivos institucionais, bem como dos métodos empregados para sua consecução, que direcionam a trajetória da organização rumo ao futuro desejado, com foco em produzir decisões e ações que moldam e direcionam a identidade, as atividades e as razões de ser de uma organização (Bryson & George, 2020; Guyadeen et al., 2023). Dessa forma, o planejamento estratégico visa identificar a missão, a visão e os objetivos de uma organização, bem como determinar ações e recursos para realizá-los (Alosani et al., 2020).

No âmbito das organizações públicas, o planejamento estratégico se configura como um conjunto integrado de procedimentos, ferramentas e práticas adaptados às situações específicas para alcançar resultados desejáveis que auxiliam a governança e outras partes interessadas a lidar com as prioridades de suas organizações (Bryson & George, 2020; Vandersmissen & George, 2023). O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem por finalidade orientar os tomadores de decisão para definição de metas a serem estabelecidas em diferentes níveis da estrutura organizacional (Bryson et al., 2018; George, 2021).

Na estrutura organizacional, são identificados três níveis de planejamento, conforme descreve Bandeira e Amorim (2020): o primeiro é o operacional, conduzido nos níveis inferiores da hierarquia da organização, que trata de atividades e processos simples. Em seguida, o tático, que está relacionado a objetivos de curto prazo e estratégias que impactam partes específicas da organização, geralmente conduzido pelos gestores intermediários. Por fim, o estratégico que funciona como um norte para a formulação dos planos táticos e operacionais, o qual estabelece decisões que orientam a direção e a estratégia global da organização.

Além dos níveis, o planejamento abrange várias etapas. Especificamente em relação ao planejamento estratégico, as etapas são agrupadas, segundo (Bryson & George, 2020; Johnsen, 2023; Kabeyi, 2019) em:

- i. concepção estratégica: é o alicerce do planejamento, etapa que trata o esclarecimento da missão, visão e valores da organização;
- ii. avaliação ambiental: é a análise do ambiente externo e interno da organização, com foco nas oportunidades e nas ameaças externas, bem como no mapeamento das forças e fraquezas internas;

- iii. implementação e execução estratégica: são fases críticas que requerem liderança, engajamento organizacional, alocação adequada de recursos, além de exigir a integração de planos operacionais, a definição clara de responsabilidades e a criação de mecanismos de monitoramento e *feedback*;
- iv. avaliação da estratégia: permite a análise crítica do desempenho organizacional e a identificação de pontos de melhoria.

Dessa maneira, ao considerar tanto os níveis quanto as etapas do planejamento, é possível observar uma estrutura integrada que orienta a organização desde a formulação inicial de sua missão e visão até a avaliação contínua de seu desempenho (Bandeira & Amorim, 2020; Bryson & George, 2020; Johnsen, 2023; Kabeyi, 2019). Essa sistemática contribui para que o planejamento estratégico perdure no *ranking* das ferramentas de gestão mais difundidas (Vandersmissen & George, 2023) e tem sido utilizado como a abordagem preferida pelas organizações públicas para a formulação de estratégias, seja no nível federal, estadual ou municipal (George, 2021).

Seguindo essa linha de estudo, Johnsen (2023) evidenciou que o planejamento estratégico permanece bem difundido e em ascensão, apesar das consideráveis incertezas enfrentadas por muitas organizações do setor público nos últimos anos. O autor discutiu que a utilização de ferramentas de gestão, como a medição de desempenho, emerge como uma explicação para a percepção generalizada da utilidade do planejamento estratégico.

Nessa temática, Vandersmissen e George (2023) abordaram que legisladores de vários países têm promulgado leis que requerem a participação de organizações públicas em processos de planejamento estratégico em diversos contextos, e ressalta

que onde o planejamento estratégico não foi obrigatório, foi recomendado como melhor prática por instituições internacionais de destaque, como a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Johnsen (2023) também ressaltou que a adesão ao planejamento estratégico, aliada ao uso de ferramentas de gestão adequadas, reflete a busca contínua por abordagens que promovam a adaptação e a resiliência das organizações diante de um ambiente em constante mudança. O estudo concluiu que este fenômeno sugere uma percepção positiva do benefício global do planejamento estratégico, tanto em termos de eficácia quanto de eficiência organizacional.

O planejamento estratégico é uma abordagem à elaboração de estratégias por organizações públicas que se concentra na formulação e implementação de estratégias (Bryson & George, 2020). Visa ajudar líderes e gestores de instituições públicas a tomar decisões e a produzir ações que direcionam a identidade de uma organização (Vandersmissen & George, 2023).

Consoante Fenner et al. (2019), as entidades governamentais, na visão de aprimorar práticas de gestão para eficiência e eficácia na entrega de serviços públicos, começam o trâmite de formulação do planejamento estratégico a partir de metodologias como o Método Grumbach, o *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico e o Gerenciamento pelas Diretrizes. Essas metodologias podem operacionalizar o valor público para diferentes partes interessadas (Johnsen, 2015).

O Método Grumbach é descrito como uma metodologia adotada na formulação do planejamento estratégico, caracterizada por agrupar os objetivos em perspectivas por meio de agregação de ferramentas de planejamento à metodologia de cenários prospectivos, o qual permite atuar no gerenciamento de médio e longo prazos (Fenner

et al., 2019). Por outro lado, o *Balanced Scorecard* (BSC) é amplamente adotado por organizações que buscam traduzir a estratégia em métricas de desempenho abrangentes, como destacado por Hristov et al. (2024).

O BSC é reconhecido por sua capacidade de promover uma avaliação de desempenho sistêmica, com a integração de medidas não financeiras em um quadro de controle estratégico para apoiar o processo de criação de valor organizacional (Hristov et al., 2024). A complexidade do ambiente político e social no setor público impõe desafios adicionais na gestão do desempenho em comparação ao setor privado e, nesse sentido, o BSC surge como uma abordagem promissora para atender às diversas necessidades dos *stakeholders* (Bobe et al., 2017).

Todas as organizações, incluindo as do setor público, possuem *stakeholders*, porém as organizações governamentais são mais suscetíveis a processos políticos, pois devem adequar suas estratégias a direcionamentos políticos (Johnsen, 2023). Entender de forma abrangente os *stakeholders* é importante, pois não apenas orienta a organização na realização de sua missão, conforme destacado por Fares et al. (2019), mas também desempenha um papel de relevância no desenvolvimento de planos estratégicos de alta qualidade, como observado por Guyadeen et al. (2023).

Uma outra metodologia utilizada na formulação do planejamento estratégico, é o mapa estratégico, conceituado como uma ferramenta do modelo *Balanced Scorecard*, de gestão estratégica, que auxilia as organizações na identificação, mapeamento e avaliação de seus objetivos e visões, bem como nas estratégias para alcançá-los (Eftekhari & Torabi, 2022). O mapa estratégico é a representação visual simplificada do BSC, que traduz objetivos organizacionais em metas e indicadores e

que oferece uma visão dinâmica temporal da estratégia ao mesmo tempo em que adiciona detalhes para melhorar a clareza e o foco (Bandeira & Amorim, 2020).

Segundo Yamamoto (2020), os objetivos organizacionais são desmembrados para a elaboração, implementação e avaliação de estratégias de forma multidimensional, englobando quatro perspectivas principais: finanças, clientes, processos de negócios e aprendizagem e crescimento (inovação). Nesse contexto, os indicadores-chave de desempenho (KPIs) são identificados para avaliar o resultado das atividades voltadas para alcançar os objetivos estabelecidos e para monitorar o progresso em direção ao cumprimento da meta final (Yamamoto, 2020). É importante ressaltar que o BSC ao ser empregado em organizações públicas exige adaptações, correlacionadas às perspectivas adotadas (Bandeira & Amorim, 2020).

Por fim, outra metodologia utilizada na formulação do planejamento estratégico no setor público é o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) que busca alinhar as ações organizacionais com os objetivos estratégicos estabelecidos (Sena, 2023). O método conforme salienta Sena (2023), contempla o ciclo PDCA, conhecido como um modelo de resolução de problemas no contexto da gestão da qualidade que se fundamenta em quatro dimensões: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir).

O *Plan* trata de planejar os objetivos, ações, metas, indicadores; o *Do* trata da execução do plano; o *Check* trata da avaliação e monitoramento, com a identificação das causas das não conformidades e foco nos pontos de melhoria; e o *Act* trata de atuar nas ações corretivas e preventivas, por meio de análise e avaliação dos resultados do monitoramento (Sena, 2023).

A fase seguinte adotada por organizações públicas na elaboração de estratégias é a implementação. A fase de implementação do planejamento estratégico

no contexto do setor público não é uma missão simples (Weiss, 2016). Nessa conjuntura, Kabeyi (2019) destaca a importância de as organizações adotarem uma série de medidas na fase de implementação:

- i. alinhar o orçamento aos processos estratégicos para assegurar a alocação adequada de recursos públicos às atividades estratégicas;
- ii. envolver os colaboradores da organização, através de um entendimento claro dos planos estratégicos e de incentivos a uma participação ativa na consecução dos objetivos estratégicos;
- iii. compreender a dinâmica global no contexto de negócios para mitigar os impactos negativos de fatores externos sobre a execução estratégica;
- iv. estabelecer um sistema de incentivos para estimular os colaboradores a alcançarem os objetivos estratégicos da organização de maneira eficiente;
- v. recrutar, capacitar e reter profissionais qualificados para sustentar os processos estratégicos, incentivando-os a alcançar resultados significativos;
- vi. priorizar a identificação, elaboração e implementação de estratégias assertivas, bem como evitar a execução de estratégias inadequadas.

Portanto, a implementação do planejamento estratégico no setor público exige uma abordagem multifacetada e estruturada (Kabeyi, 2019; Weiss, 2016). Ao adotar essas medidas destacadas na fase de implementação, as organizações públicas podem melhorar sua capacidade de resposta a um ambiente dinâmico e imprevisível, assim como podem promover uma gestão mais eficiente e orientada para resultados (Bryson & George, 2020; Kabeyi, 2019).

2.3 BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A crescente complexidade dos desafios enfrentados pelas organizações governamentais exige uma abordagem estruturada e sistemática para a implementação de estratégias (Bandeira & Amorim, 2020; Johnsen, 2023). Nesse sentido, o planejamento estratégico tem sido uma ferramenta valiosa para melhorar a gestão e o desempenho das organizações públicas (George, 2021). Essencial para a criação de valor público, esse processo visa melhorar a qualidade organizacional e garantir benefícios contínuos para as instituições públicas (Guyadeen et al., 2023).

Esses benefícios são atribuídos à capacidade do planejamento estratégico de: orientar dirigentes e gestores públicos na tomada de decisões entre distintos níveis hierárquicos dentro de uma organização, assim como em orientá-los na priorização de suas ações estratégicas (Bryson & George, 2020); alinhar objetivos, estabelecer e implementar metas, a fim de manter a continuidade de esforços e a eficácia relacionada com o desempenho (Bryson et al., 2018).

Ademais, o planejamento estratégico, segundo George e Desmidt (2018), promove qualidade de decisão estratégica pois se concentra na formulação de um plano estratégico de forma racional e analítica; ilustra as principais informações organizacionais como os pontos fortes e fracos; coleta informações para tomada de decisões estratégicas que posteriormente serão apresentadas no plano estratégico.

Esses pilares do planejamento estratégico cooperam (a) para o aprimoramento do desempenho organizacional, destacando-se a inovação como impulsionadora da adaptação e eficiência da organização (Al-Dhaafri & Alosani, 2020); (b) para o suporte à governança, pois oferece direcionamento e foco à gestão, uma vez que funcionam como uma bússola para impulsionar a tomada de decisões, assim como um meio de orientação à mudança (Hiziroglu, 2021; Kabeyi, 2019).

A literatura fomenta discussão sobre os benefícios da implementação do planejamento estratégico em organizações públicas. Um estudo, desenvolvido por Johnsen (2023), investigou os dados de questionários respondidos por 144 organizações do setor público na Noruega em 2020, com foco na percepção dos gestores sobre a utilidade do planejamento estratégico durante períodos turbulentos e de incertezas. A conclusão principal da pesquisa apontou que várias organizações do setor público percebem o planejamento estratégico como benéfico mesmo em tempos turbulentos. Ele foi considerado útil pelos gestores das organizações do setor público norueguês, sendo a participação das partes interessadas, a utilização de ferramentas de gestão e a facilidade de utilização, as maiores correlações positivas.

O estudo conduzido por Hiziroglu (2021) evidenciou que os planos estratégicos não devem ser vistos apenas como documentos formais ou rituais, mas sim como guias que podem impulsionar mudanças e garantir a continuidade organizacional. O estudo aponta que os decisores políticos devem compreender que a abordagem estratégica na gestão pública e a elaboração de planos estratégicos não representam desperdício de tempo ou recursos; ao contrário, têm o potencial de facilitar tanto a continuidade quanto a mudança.

George et al. (2019) promoveram uma meta-análise de 87 correlações provenientes de 31 estudos empíricos (amostra de 8.618 organizações), que investigou a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho organizacional no setor público. A análise de meta-regressão evidenciou que o impacto positivo é mais robusto quando o desempenho é avaliado em termos de eficácia e quando o planejamento estratégico é formalmente elaborado. Por fim, foi observado que o planejamento estratégico exerce um impacto positivo, moderado e significativo no

desempenho organizacional, o que contribui para sua crescente aceitação e aplicação.

Ademais, a literatura existente sublinha uma série de benefícios advindos da implementação do planejamento estratégico em organizações públicas. Entre os principais benefícios identificados, destacam-se:

1. Adaptabilidade organizacional: ajuda as organizações a desenvolverem adaptabilidade organizacional às mudanças ambientais (George & Desmidt, 2018).
2. Alocação eficiente de recursos organizacionais: facilita a alocação eficiente dos recursos através de especificações claras estabelecidas durante a formulação da estratégia e a execução do plano (Kabeyi, 2019).
3. Apoio à governança: capacita a governança a definir políticas transparentes guiadas por metas e objetivos claros que orientam a gestão de maneira eficaz (Guyadeen et al., 2023; Kabeyi, 2019).
4. Aprimoramento da tomada de decisão: orienta dirigentes e gestores públicos na tomada de decisões entre distintos níveis hierárquicos dentro de uma organização (Bryson & George, 2020), auxilia os tomadores de decisão a enfrentarem desafios e questões significativas (Alosani et al., 2020) e alinha a estratégia com as expectativas e necessidades dos *stakeholders* (Vandersmissen et al., 2024).
5. Continuidade de objetivos e projetos: o planejamento estratégico serve de guia destinado a impulsionar mudanças e garantir a continuidade organizacional (Hiziroglu, 2021).
6. Engajamento dos *stakeholders*: uma estratégia bem-sucedida foca em atender

- às necessidades das principais partes interessadas (Bryson & George, 2020).
7. Estabelecimento de prioridades: orienta líderes e gestores na priorização das ações estratégicas (Bryson & George, 2020), além de promover o alinhamento da utilização de recursos aos objetivos identificados, o que permite à organização direcionar seus esforços de forma eficiente ao longo do tempo (Alosani et al., 2020).
 8. Estímulo à função diretiva: estabelece um plano como ferramenta para definir a direção organizacional por meio de objetivos e metas claras (Kabeyi, 2019).
 9. Gestão baseada em dados: a análise de dados orienta decisões estratégicas precisas, permitindo que as organizações traduzam suas estratégias em métricas de desempenho claras e eficazes (Hristov et al., 2024).
 10. Inovação: as organizações podem alcançar sucesso estratégico duradouro por meio da inovação constante e da adaptabilidade contínua (Kabeyi, 2019) ao utilizar o planejamento estratégico como uma oportunidade para inovar e fornecer soluções criativas para desafios futuros (Bryson & George, 2020).
 11. Integração entre organizações: as abordagens de gestão estratégica ajudam líderes e gestores públicos a coordenarem decisões importantes entre organizações (Bryson & George, 2020).
 12. Integração entre setores internos: as abordagens de gestão estratégica ajudam líderes e gestores públicos a coordenarem decisões importantes entre níveis e funções dentro de uma organização (Bryson & George, 2020).
 13. Liderança eficaz: a liderança deve conduzir e estruturar o processo orientando as pessoas sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo (Kabeyi, 2019).
 14. Melhoria da comunicação interna: possibilita a melhora da comunicação interna integrando às áreas funcionais da organização (Posch & Garaus, 2019).

15. Melhoria da eficiência: impulsiona o aumento da eficiência operacional, através de um roteiro claro que facilita o alinhamento de atividades e recursos em direção a objetivos específicos e alcançáveis (Kabeyi, 2019).
16. Melhoria da gestão: o planejamento estratégico aumenta a eficiência das práticas de gestão refletindo positivamente no desempenho organizacional (Alosani et al., 2020).
17. Melhoria da qualidade dos serviços prestados: a adoção da inovação como estratégia de desempenho organizacional, juntamente com o fortalecimento do papel do governo na prestação de serviços, resulta em uma melhoria significativa dos serviços oferecidos aos cidadãos (Alosani et al., 2020).
18. Melhoria da qualificação dos colaboradores: a qualificação dos profissionais que sustentam os processos estratégicos, proporciona resultados significativos para a organização (Kabeyi, 2019).
19. Melhoria do desempenho organizacional: a prática do planejamento estratégico surge como um pilar na melhoria do desempenho organizacional, considerando a adaptação ao ambiente e a adoção de um pensamento sistemático para enfrentar questões estratégicas (Alosani et al., 2020).
20. Melhoria do fluxo de processos: o planejamento estratégico promove melhora no fluxo de processos, pois facilita o alinhamento de atividades e recursos para atingir objetivos definidos, conduzindo eficiência nas operações (Kabeyi, 2019).
21. Monitoramento e avaliação das ações: assegura que as metas, objetivos e estratégias sejam avaliados, monitorados e atualizados de forma contínua à medida que novas informações forem disponibilizadas (Bryson & George, 2020).
22. Motivação: promove motivação ao envolver gestores de alto nível

- comprometidos com objetivos e estratégias e ao demonstrar como os esforços dos colaboradores de níveis mais baixos contribuem para os objetivos organizacionais (Kabeyi, 2019).
23. Organização: refere-se ao processo de estruturar e coordenar recursos e atividades dentro de uma entidade de maneira eficiente visando cumprir a missão institucional (Bryson & George, 2020).
24. Proatividade: explora o futuro de maneira proativa, ao invés de reativa, tornando-o mais adaptativo e bem-sucedido (Kabeyi, 2019).
25. Produtividade: a capacidade de construir estratégias para produzir valor público impulsiona a produtividade ao alinhar objetivos e ações com as necessidades e expectativas das principais partes interessadas a um custo razoável (Mawela et al., 2017).
26. Promoção do pensamento estratégico: envolve a criação de uma visão e missão claras, a identificação das oportunidades e ameaças externas à organização, a análise dos pontos fortes e fracos internos, além do estabelecimento de objetivos de longo prazo (Kabeyi, 2019).
27. Resolução assertiva de problemas: o processo de gestão envolve uma avaliação contínua para determinar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, identificar problemas críticos e implementar soluções assertivas para resolvê-los e aprimorá-los no futuro (Alosani et al., 2020).
28. Visão de futuro: permite que uma organização se prepare para o futuro de maneira ordenada e sistemática pois unifica as atividades e esforços em direção aos objetivos de longo prazo (Kabeyi, 2019).

A Tabela 1 oferece uma compilação dos ganhos potenciais que as organizações podem alcançar ao adotar uma abordagem estratégica. Esta síntese serve como um guia elucidativo, reforçando a percepção positiva do valor global do planejamento estratégico, tanto em termos de eficácia quanto de eficiência organizacional.

TABELA 1: RELAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

N	Benefícios do PE	Descrição dos benefícios	Autor
1	Adaptabilidade Organizacional	Responde eficazmente às mudanças ambientais.	George e Desmidt (2018)
2	Alocação Eficiente de Recursos	Melhor utilização dos recursos disponíveis.	Kabeyi (2019)
3	Apoio à Governança	Capacita governança definir políticas e metas para orientar a organização e fornecer um foco claro para a gestão.	Guyadeen et al. (2023); Kabeyi (2019)
4	Aprimoramento da Tomada de Decisões	Decisões alinhadas com os expectativas e necessidades dos <i>stakeholders</i> .	Vandersmissen et al. (2024)
5	Continuidade dos Objetivos e Projetos	O planejamento estratégico serve de guia destinado a impulsionar mudanças e garantir a continuidade organizacional.	Hiziroglu (2021)
6	Estímulo à Função Diretiva	Define a direção que uma organização seguirá.	Kabeyi (2019)
7	Engajamento dos <i>Stakeholders</i>	Maior envolvimento e colaboração das partes interessadas.	Bryson e George (2020)
8	Estabelecimento de Prioridades	Orienta líderes e gestores na priorização das ações estratégicas.	Bryson e George (2020)
9	Gestão Baseada em Dados	A análise de dados permite que as organizações traduzam suas estratégias em métricas de desempenho claras e eficazes.	Hristov et al. (2024)
10	Inovação	Impulsiona a inovação constante e adaptabilidade contínua.	Bryson e George (2020)
11	Integração entre organizações	Ajuda a governança a coordenar decisões importantes entre organizações.	Bryson e George (2020)

12	Integração entre setores internos	Integra os setores dentro da organização.	Bryson e George (2020)
13	Liderança Eficaz	A liderança deve conduzir o processo orientando as pessoas sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo.	Kabeyi (2019)
14	Melhoria da Comunicação Interna	Possibilita a melhora da comunicação interna integrando às áreas funcionais da organização.	Posch e Garaus (2019)
15	Melhoria da Eficiência	Impulsiona o aumento da eficiência operacional.	Kabeyi (2019)
16	Melhoria da Gestão	Melhora a eficiência das práticas de gestão refletindo positivamente no desempenho organizacional.	Alosani et al. (2020)
17	Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados	Fornecer serviços de melhor qualidade prestados aos cidadãos.	Alosani et al. (2020)
18	Melhoria da Qualificação dos Colaboradores	A qualificação dos profissionais que sustentam os processos estratégicos, proporciona resultados significativos para a organização.	Kabeyi (2019)
19	Melhoria do Desempenho Organizacional	Promove adaptação ao ambiente e adoção de um pensamento sistemático para enfrentar questões estratégicas.	Alosani et al. (2020)
20	Melhoria do Fluxo de Processos	Promove melhora no fluxo de processos, ao fornecer um roteiro claro que facilita o alinhamento de atividades e recursos.	Kabeyi (2019)
21	Monitoramento e Avaliação de Ações	Proporciona maneiras de monitorar e avaliar as ações da organização.	Kabeyi (2019)
22	Motivação	Capacidade de envolver gestores de alto nível assim como o engajamento dos colaboradores de níveis mais baixos.	Kabeyi (2019)
23	Organização	Refere-se ao processo de estruturar e coordenar recursos e atividades dentro de uma entidade de maneira eficiente.	Bryson e George (2020)
24	Proatividade	Explorar o futuro de uma forma proativa ao invés de reativa.	Kabeyi (2019)
25	Produtividade	O planejamento estratégico impulsiona a produtividade ao alinhar os objetivos com as expectativas das	Mawela et al. (2017)

		principais partes interessadas a um custo razoável.	
26	Promoção do Pensamento Estratégico	Estabelece a missão institucional, identifica as oportunidades e ameaças, analisa pontos forte e fracos.	Kabeyi (2019)
27	Resolução Assertiva de Problemas	Abordagem sistemática para identificar e resolver desafios organizacionais.	Alosani et al. (2020)
28	Visão de futuro	Prepara para o futuro de maneira ordenada e sistemática.	Kabeyi (2019)

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Em suma, a implementação do planejamento estratégico no setor público pode proporcionar uma série de benefícios para as organizações, incluindo a melhoria do desempenho organizacional, a promoção do pensamento estratégico e a eficiência na alocação de recursos (Alosani et al., 2020; Kabeyi, 2019). Além disso, facilita a tomada de decisões e o engajamento dos *stakeholders*, contribuindo para um ambiente organizacional mais adaptativo e inovador (Bryson & George, 2020; Vandersmissen et al., 2024). Assim, esses benefícios reforçam a importância de uma gestão estratégica bem estruturada para que as organizações governamentais possam lidar com os desafios complexos e imprevisíveis (Johnsen, 2023; Mawela et al., 2017).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para compreender a percepção dos *stakeholders* internos da PGE-RJ sobre os benefícios da implementação do seu planejamento estratégico, foi conduzida uma pesquisa empírica, qualitativa, exploratória e interpretativa, utilizando um desenho com corte transversal, que permitiu a coleta de dados em um único momento. Essa estrutura possibilita uma análise detalhada do fenômeno ao longo do tempo, abordando questões de "como" e "por que", essenciais para compreender o fenômeno que é observado (Yin, 2016).

No que tange à unidade de análise, esta pesquisa abordou a prática de gestão estratégica na PGE-RJ, focando na percepção dos *stakeholders* internos sobre a implementação do Plano Estratégico PGE 2030. A prática de gestão estratégica em um órgão governamental brasileiro, como a PGE-RJ, é justificada por sua capacidade de adaptação diante de ambientes complexos e dinâmicos (Mawela et al., 2017), pela complexidade política e social, além de desafios econômicos contínuos (Bobe et al., 2017; Bryson & George, 2020).

Nesse contexto, a população-alvo desta pesquisa foi direcionada aos membros da governança da PGE-RJ, abrangendo procuradores-gerais, subprocuradores e secretários de gestão (nível estratégico) com atuação a partir da formulação e implementação do Plano Estratégico PGE 2030. Além disso, foram incluídos gestores governamentais, envolvidos na execução das estratégias institucionais (nível tático), bem como servidores, que desempenham papel na operacionalização do plano (nível operacional). Essa concepção buscou captar diversas perspectivas para compreender os benefícios percebidos em diferentes níveis hierárquicos.

Em relação à amostra, foi feita uma seleção de forma intencional, não-probabilística e por acessibilidade, priorizando participantes com conhecimento relevante sobre o tema. Essa escolha garantiu que as principais perspectivas dentro do órgão fossem representadas no estudo. Sequencialmente, foi realizada a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas individuais com perguntas abertas.

As entrevistas, realizadas entre agosto e setembro de 2024, constituíram a principal fonte de dados, com a devida autorização do Procurador de Estado responsável. Um pré-teste com um grupo restrito validou o roteiro, confirmando a validade e confiabilidade do instrumento sem necessidade de ajustes.

As entrevistas tiveram duração média de 28 (vinte e oito) minutos, com total de 10 (dez) horas e 28 (vinte e oito) minutos, tendo sido gravadas e transcritas, analisadas, codificadas e categorizadas. A saturação dos dados foi alcançada após a realização de 17 entrevistas, momento no qual não emergiram novos dados significativos para o estudo (Creswell & Creswell, 2021). A Tabela 2 traz a relação dos entrevistados com os dados demográficos da pesquisa.

TABELA 2: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ent.	Cargo	Tempo no cargo	Tempo na PGE	Formação	Sexo	Idade	Tempo de entrevista	Grupo
E1	Procurador	24 anos	24 anos	Graduação	M	50	30 min	Gov
E2	Procurador	16 anos	16 anos	Mestrado	M	45	27 min	Gov
E3	Gerente	1 ano	7 meses	Mestrado	F	38	32 min	Ges
E4	Gerente	5 anos	11 anos	Mestrado	F	39	14 min	Ges

E5	Gerente	4 anos	6 anos	Mestrado	F	41	23 min	Ges
E6	Gerente	10 anos	12 anos	Graduação	F	59	14 min	Ges
E7	Procurador	14 anos	19 anos	Pós-graduação	M	40	30 min	Ges
E8	Auditor	27 anos	5 anos	Pós-graduação	M	50	22 min	Ser
E9	Assessor	8 meses	4 anos	Pós-graduação	F	40	24 min	Ser
E10	Procurador	18 anos	18 anos	Mestrado	M	43	76 min	Gov
E11	Gerente	12 anos	16 anos	Graduação	F	62	14 min	Ges
E12	Assessor	2 anos	8 anos	Pós-graduação	M	50	23 min	Ser
E13	Procurador	14 anos	14 anos	Mestrado	M	40	23 min	Ser
E14	Coordenador	4 anos	7 anos	Pós-graduação	M	50	39 min	Ser
E15	Procurador	14 anos	14 anos	Doutorado	M	43	14 min	Ser
E16	Procurador	23 anos	23 anos	Mestrado	M	52	34 min	Gov
E17	Procurador	20 anos	20 anos	Mestrado	M	45	32 min	Gov

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A pesquisa reuniu um grupo diversificado de participantes, com características como idade, gênero, tempo de serviço no cargo, nível de formação e posição hierárquica. Essa seleção intencional buscou oferecer uma visão ampla e representativa dos *stakeholders* internos da PGE-RJ, permitindo uma análise aprofundada sobre suas percepções em relação aos benefícios do Plano Estratégico PGE 2030. Para preservar o anonimato e assegurar a confidencialidade, cada

participante foi identificado por um código único (E1, E2, ..., E17), reforçando o compromisso ético da pesquisa.

Os entrevistados foram alocados em três grupos: governança (5 participantes), gestores (6 participantes) e servidores (6 participantes), refletindo diferentes níveis de atuação dentro da organização. A média de idade dos participantes é de 46 anos, evidenciando um perfil predominantemente maduro. Em relação à distribuição de gênero, 11 são homens e 6 são mulheres, demonstrando uma ligeira predominância masculina.

A análise do perfil dos entrevistados da PGE-RJ revela características distintas entre os grupos de governança, gestores e servidores, refletindo suas percepções sobre o planejamento estratégico da instituição. O grupo governança é formado exclusivamente por homens, com predominância de formação acadêmica em nível de mestrado. Destaca-se pelo longo tempo de experiência no cargo, com uma média de 20 anos. Entre seus integrantes, estão dois ex-procuradores-gerais, um ex-subprocurador e dois ex-secretários de gestão.

A idade média dos membros deste grupo é de 47 anos, e o tempo de entrevista é o mais longo entre os grupos, com uma média de 39 minutos. Essa combinação de experiência e formação sugere uma visão estratégica madura e bem fundamentada, essencial para a condução de políticas de longo prazo e para a implementação eficaz do planejamento estratégico.

Por outro lado, o grupo gestores apresenta uma predominância feminina, com 83% das entrevistadas sendo mulheres. Este grupo tem o menor tempo médio no cargo, de 8 anos, e a menor média de tempo de entrevista, de 21 minutos. A formação em mestrado é a mais comum entre os gestores, indicando um alto nível de

qualificação. A média de idade é de 46 anos, o que sugere uma combinação de experiência e dinamismo.

O grupo servidores é o mais diversificado em termos de formação, com uma distribuição equilibrada entre homens e mulheres. A média de tempo no cargo é de 11 anos, e a idade média é de 45 anos. O tempo de entrevista, de 24 minutos, reflete um equilíbrio entre a profundidade das respostas e a eficiência na comunicação. A diversidade de formação, que inclui pós-graduação, mestrado e doutorado, sugere uma capacidade de adaptação e uma perspectiva ampla sobre as políticas públicas.

Complementarmente, foi realizada uma análise documental utilizando fontes secundárias, conforme apresentado na Figura 1, fornecendo um contexto adicional e corroborando as informações obtidas nas entrevistas.

Organização	Dinâmica da coleta de dados	
	Entrevistas	Documentos
Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro	Entrevistas com representantes da governança, gestores e servidores da PGE-RJ.	Plano Estratégico PGE 2030; Caderno de Gestão e Inovação (2020-2022).

Figura 1: Dinâmica do processo de coleta de dados

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Em se tratando de análise dos dados, esta foi conduzida utilizando a técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2016), a qual possibilita a identificação e compreensão dos elementos essenciais presentes nas comunicações dos participantes (Silva & Fossá, 2015). O software MAXQDA foi utilizado para organizar, codificar e analisar os dados, facilitando a categorização e a extração de significados dos discursos. Por fim, a análise de conteúdo permitiu

categorizar os dados em temas ou categorias, facilitando a compreensão dos significados subjacentes aos discursos apresentados.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

A Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro na busca pela modernização da gestão embarcou no processo de implementação do planejamento estratégico. Este estudo investigou como essa implementação foi percebida pelos *stakeholders* internos da instituição (servidor público), com foco nos grupos de governança, gestores e servidores.

Através de uma abordagem interpretativa, o estudo objetivou compreender como essa mudança estratégica foi recebida internamente e quais benefícios foram identificados pelos *stakeholders* da Casa. Este capítulo organiza de forma estruturada os resultados em seções distintas, conduzindo uma análise detalhada e interpretativa dos dados coletados extraídos da base empírica da pesquisa.

4.1 BREVE DESCRIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PGE2030

A Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro é o órgão responsável por representar judicial e extrajudicial os interesses do Estado, assessorar juridicamente a atuação dos órgãos públicos do Estado, além de fazer a cobrança judicial e extrajudicial da dívida ativa. No dia 11 de setembro de 2017, a PGE-RJ deu início ao seu projeto de planejamento estratégico, nominado PGE 2030. A instituição passou por uma série de mudanças significativas que fomentaram melhorias estruturais e alterações na gestão.

Em sintonia com a busca pela melhoria e modernização da gestão, a PGE-RJ, com base na Resolução PGE nº 4.200 de 16 de abril de 2018, implantou o Plano Estratégico PGE 2030 pelo período de 2018 a 2030, estabelecendo as diretrizes estratégicas,

projetos, planos, metas e indicadores. O plano estratégico foi implementado após a conclusão do Projeto PGE2030.

A adoção do instrumento de planejamento estratégico foi a solução escolhida para a melhoria institucional almejada pela instituição. Através de uma abordagem estratégica, foi possível definir as políticas institucionais, os objetivos relevantes, bem como os programas, projetos e ações empreendidos.

A escolha da metodologia mais apropriada para atender às necessidades institucionais foi guiada por premissas fundamentais: i) a inclusão de todo o corpo funcional, incluindo procuradores e servidores da PGE-RJ, bem como os destinatários de suas atividades, como órgãos do Estado, sociedade civil e outros Poderes; ii) a implementação de um modelo sólido de planejamento estratégico, orientado para resultados, que simbolizasse um avanço no desenvolvimento da cultura de governança e gestão dentro da instituição.

Com base nessas premissas, foi escolhido o Método Grumbach para conduzir o planejamento. Este método não apenas utiliza as ferramentas tradicionais de planejamento estratégico, incluindo os princípios do *Balanced Scorecard* (BSC), mas também incorpora a metodologia de cenários prospectivos, além de componentes de tecnologia da informação e *softwares* desenvolvidos especificamente para esse propósito. O processo de trabalho foi dividido em seis etapas, sendo as cinco primeiras focadas no planejamento e a última dedicada à gestão.

O processo de planejamento estratégico deu início com a identificação do sistema (1), necessário para compreender o contexto e os elementos envolvidos. Em seguida, realizou-se um diagnóstico estratégico (2), que permitiu avaliar a situação atual e identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A partir dessa análise, desenvolveu-se uma visão estratégica (3), que abrange tanto a visão do presente quanto a visão de futuro. A visão do presente foca na compreensão do estado atual da organização, enquanto a visão de futuro envolve a simulação e gestão de cenários futuros, preparando a instituição para possíveis desafios e oportunidades. Após essa etapa, procedeu-se à análise de medidas (4), onde foram avaliadas as ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos.

Em ato contínuo, consolidou-se o Plano Estratégico e os Planos Diretores (5), que delinearão as diretrizes e ações a serem seguidas. A gestão estratégica (6) foi então implementada, passando por fases como a priorização das iniciativas estratégicas, a definição de um recorte temporal e o monitoramento.

Na etapa de consolidação do plano estratégico foi construída a identidade institucional – missão, visão e valores – a partir de uma proposta apresentada a participantes da Casa. Assim, estabeleceu-se a identidade institucional:

- 1) Missão: Representar o Estado do Rio de Janeiro, judicial e administrativamente, e promover o controle interno de legalidade para preservação dos interesses públicos em benefício da sociedade.
- 2) Visão: Ser referência nacional na advocacia pública.
- 3) Valores: Interesse público, ética, legalidade, eficiência, transparência, cooperação, excelência e inovação.

As estratégias consolidadas em objetivos produziram insumos que possibilitaram a construção do Mapa Estratégico da PGE-RJ. O mapa estratégico é uma ferramenta do modelo *Balanced Scorecard*, de gestão estratégica, que auxilia as organizações na identificação, mapeamento e avaliação de seus objetivos e visões, bem como nas

estratégias para alcançá-los (Eftekhari & Torabi, 2022), sendo a representação visual simplificada do BSC.

O BSC, adaptado a instituições públicas, divide os resultados em 04 (quatro) grandes perspectivas: 1) Estado e Sociedade; 2) Processos Internos; 3) Aprendizado e Conhecimento; e 4) Orçamento e Finanças. Estas perspectivas deram forma ao mapa estratégico da PGE-RJ, conforme ilustra a Figura 2:

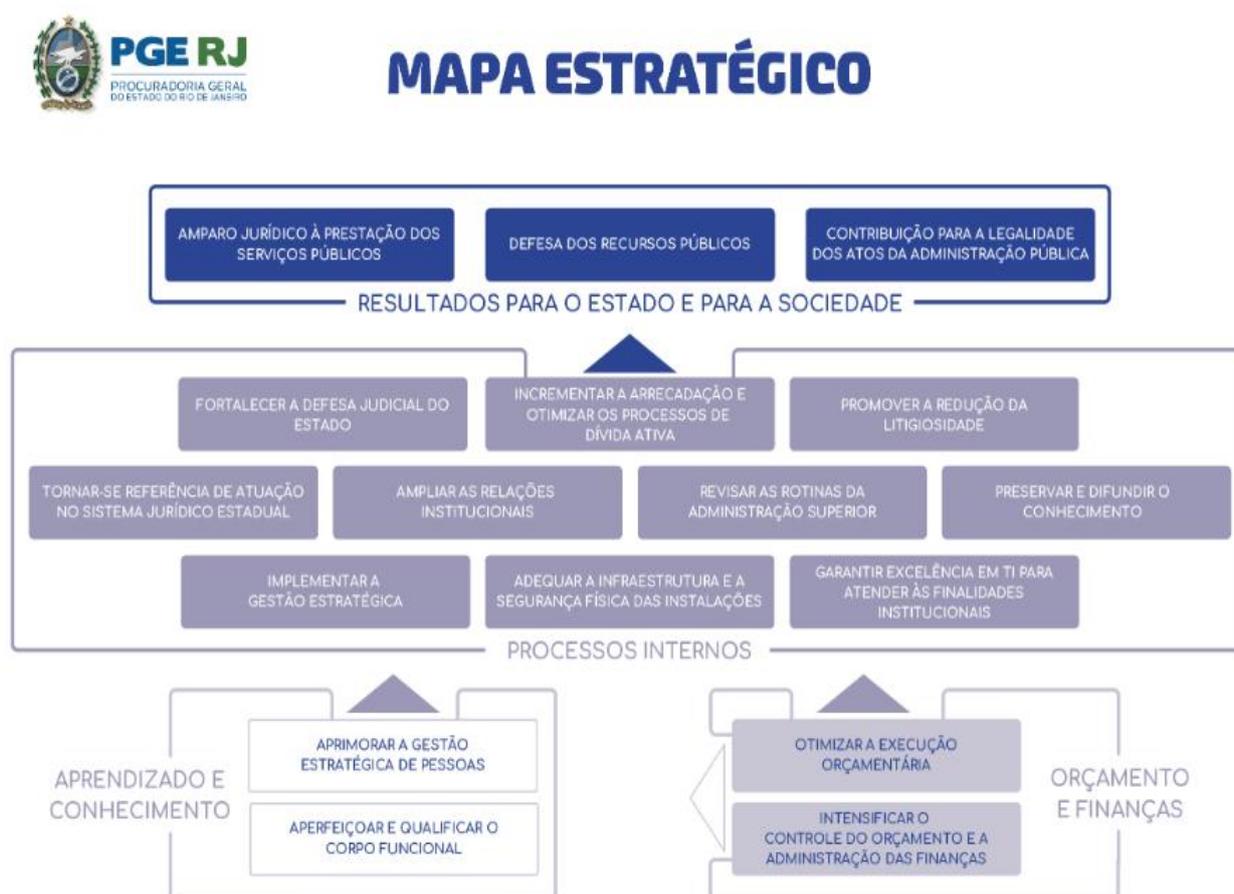


Figura 2: Mapa estratégico da PGE-RJ

Fonte: <https://pge.rj.gov.br/institucional/gestao-estrategica>.

Posteriormente, os objetivos estratégicos foram elaborados com auxílio da ferramenta BSC, delineados a partir de uma visão estratégica objetivando definir políticas

institucionais coerentes, estabelecer objetivos relevantes e implementar programas, projetos e ações que promovessem a eficiência e a eficácia na defesa dos interesses do Estado. Assim, estabeleceu-se os objetivos estratégicos, conforme ilustra a Figura 3:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
1	AMPARO JURÍDICO À PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	RESULTADOS PARA O ESTADO E SOCIEDADE
2	DEFESA DOS RECURSOS PÚBLICOS	
3	CONTRIBUIÇÃO PARA A LEGALIDADE DOS ATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
4	FORTALECER A DEFESA JUDICIAL DO ESTADO	OBJETIVOS NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS
5	INCREMENTAR A ARRECADAÇÃO E OTIMIZAR OS PROCESSOS DE DÍVIDA ATIVA	
6	PROMOVER A REDUÇÃO DA LITIGIOSIDADE	
7	TORNAR-SE REFERÊNCIA DE ATUAÇÃO NO SISTEMA JURÍDICO ESTADUAL	
8	AMPLIAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	
9	REVISAR AS ROTINAS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	
10	PRESERVAR E DIFUNDIR O CONHECIMENTO	
11	IMPLEMENTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA	
12	ADEQUAR A INFRAESTRUTURA E A SEGURANÇA FÍSICA DAS INSTALAÇÕES	
13	GARANTIR A EXCELÊNCIA EM TI PARA ATENDER ÀS FINALIDADES INSTITUCIONAIS	
14	APERFEIÇOAR E QUALIFICAR O CORPO FUNCIONAL	OBJETIVOS NA PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CONHECIMENTO
15	APRIMORAR A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	
16	INTENSIFICAR O CONTROLE DO ORÇAMENTO E A ADMINISTRAÇÃO DAS FINANÇAS	OBJETIVOS NA PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS
17	OTIMIZAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	

Figura 3: Objetivos estratégicos da PGE-RJ

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

O plano estratégico da PGE-RJ culminou na fase de execução, monitoramento e avaliação de resultados, desdobrada em duas frentes principais: a gestão de programas e projetos e a análise de indicadores de desempenho. Para a condução dos projetos, foram designados gerentes específicos e implementados procedimentos internos de gerenciamento, com foco em assegurar a execução eficaz dessa etapa.

No que tange aos indicadores de desempenho, adotou-se um acompanhamento sistemático com foco nos resultados, visando a entrega de benefícios tanto ao Estado quanto à sociedade. Esse processo de monitoramento contínuo permite ajustes ágeis e precisos, a fim de garantir que as ações estejam sempre alinhadas aos objetivos estratégicos.

O objetivo dessa etapa do plano foi assegurar a entrega de um serviço público de qualidade, independentemente de eventuais mudanças na liderança. Embora possam ocorrer redefinições de prioridades, a incorporação do método proposto visou garantir a continuidade e a estabilidade do plano estratégico, promovendo uma gestão pública eficiente e eficaz.

4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* POR NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

A pesquisa teve como objetivo compreender a percepção dos *stakeholders* internos da PGE-RJ, em relação aos benefícios decorrentes da implementação do planejamento estratégico. Para alcançar esse propósito, foram conduzidas 17 (dezessete) entrevistas, das quais emergiram 29 (vinte e nove) códigos relacionados à categoria “benefícios”, sendo agregados em 6 (seis) subcategorias: (1) Gestão estratégica; (2) Eficiência operacional; (3) Liderança e governança; (4) Tomada de decisão; (5) Integração; (6) Inovação e desenvolvimento, conforme demonstram a Tabela 3 e a Figura 4.

TABELA 3: BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PGE-RJ

N	Benefícios	Entrevistados	Nº de Citações
1	Adaptabilidade organizacional	E10, E16, E17	3

2	Alocação eficiente de recursos	E1, E3, E5, E8, E10, E14, E16, E17	8
3	Aprimoramento da tomada de decisão	E3, E5, E8, E9, E12, E14, E16	7
4	Continuidade dos objetivos e projetos	E1, E2, E3, E5, E8, E10	6
5	Estabelecimento de prioridades	E5, E10, E11	3
6	Engajamento dos <i>stakeholders</i>	E5, E6, E10, E16, E17	5
7	Estímulo à função diretiva	E1, E2, E3, E5, E6, E8, E9, E12, E13, E14, E16, E17	12
8	Gestão baseada em dados	E5, E7, E15, E16	4
9	Gestão humanizada	E17	1
10	Gestão inclusiva e participativa	E17	1
11	Inovação	E3, E5, E9, E13, E16, E17	6
12	Integração entre organizações	E9, E10, E16, E17	4
13	Integração entre setores internos	E10, E12, E16	3
14	Liderança eficaz	E17	1
15	Melhoria da comunicação interna	E17	1
16	Melhoria da eficiência	E1, E3, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E15, E16	12
17	Melhoria da gestão	E2, E5, E9, E12, E15, E16	6

18	Melhoria da qualidade dos serviços prestados	E3, E5, E6, E10, E12, E13, E15, E16	8
19	Melhoria da qualificação dos colaboradores	E3, E5, E12, E13, E16	5
20	Melhoria do fluxo de processos	E3, E4, E6, E9, E10, E13, E14, E16	8
21	Monitoramento e avaliação das ações	E2, E3, E5, E7, E8, E9, E12, E13, E15, E16, E17	11
22	Motivação	E13	1
23	Organização	E2, E5, E7, E10, E16	5
24	Proatividade	E4, E5, E6, E12, E17	5
25	Produtividade	E6, E10, E13, E16	4
26	Profissionalismo para a gestão	E2, E7, E10, E16, E17	5
27	Promoção do pensamento estratégico	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E9, E13, E15, E16	10
28	Resolução assertiva dos problemas	E5, E12, E17	3
29	Visão de futuro	E1, E5, E6, E8, E11, E13, E15, E16	8

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

BENEFÍCIOS DO PLANO ESTRATÉGICO PGE 2030



Figura 4: Subcategorias e códigos com novas contribuições após a análise dos dados

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Nas próximas seções, será analisada a percepção dos *stakeholders* internos da PGE-RJ, desmembrada em níveis de planejamento. Os principais recortes dos depoimentos dos entrevistados, extraídos das transcrições, são destacados para oferecer uma visão clara e abrangente sobre o tema.

4.2.1 Percepção da Governança (nível estratégico)

Nesta seção, buscou-se analisar a percepção da governança sobre os benefícios da implementação do Plano Estratégico PGE 2030.

4.2.1.1 Gestão estratégica

A percepção da governança sobre a gestão estratégica na PGE-RJ revela uma compreensão do impacto positivo que essa ferramenta traz para a organização. A alta

administração do órgão destaca que a implementação de práticas estratégicas não apenas aprimora a eficiência operacional, mas também fortalece a cultura institucional.

Esse aprimoramento foi embasado por mudanças tecnológicas e institucionais, orientadas por uma visão de futuro clara, conforme o discurso do entrevistado E16: “A gente passou a institucionalizar um pouco mais as iniciativas que a gente tem aqui e passou a ter uma visão clara de onde a gente quer chegar.” Além disso, houve priorizações de ações e projetos, segundo a percepção do entrevistado E10: “E você tem priorizações, porque o produto do plano estratégico é uma quantidade infinita de projetos, que você vai ter que dar um norte daquilo que é urgente, daquilo que é necessário e daquilo que vai ser priorizado por uma vontade daquela administração.”

Ademais, a gestão humanizada foi ressaltada como um componente inovador dentro da estratégia organizacional. Iniciativas como o Núcleo da Saúde Mental e a criação de comissões de gênero e antirracismo foram vistas como reflexos de um compromisso com o bem-estar dos colaboradores e a promoção da diversidade.

Essas iniciativas não só promovem melhoria da qualidade de vida no trabalho, mas também contribuem para a construção de um ambiente mais inclusivo e participativo, onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos. Os benefícios que a literatura evidenciou foram: adaptabilidade organizacional, visão de futuro, promoção do pensamento estratégico, estabelecimento de prioridades. A gestão humanizada foi uma nova contribuição para a literatura. Os resultados podem ser observados de forma resumida conforme a Figura 5.

Subcategoria	Códigos	Registro
Gestão Estratégica	Adaptabilidade organizacional	<p>"O PGE Digital é uma excelente solução. Mudou o jeito de trabalhar da Casa e tirou o atraso que a gente tinha em relação às outras instituições jurídicas." (E16)</p> <p>"Porque eu sabia que era relevante a implantação, que a gente teria uma mudança de patamar de atuação técnica muito grande com essa implantação de sistema." (E10)</p>
	Visão de Futuro	<p>"A gente passou a institucionalizar um pouco mais as iniciativas que a gente tem aqui e passou a ter uma visão clara de onde a gente quer chegar." (E16)</p> <p>"Se a gente tiver diversos governantes que olham essa empresa em quatro anos e não tem uma visão de futuro, não tem uma visão estratégica de planejamento, infelizmente a gente está fadado ao fracasso." (E1)</p>
	Promoção do Pensamento Estratégico	<p>"O planejamento estratégico é bom por conta disso, você tem um compromisso em paralelo ao dia a dia de pensar coisas para o futuro, de pensar soluções estruturantes para a Casa." (E16)</p> <p>"Isso eu acho que tem que ser repetido, falado, sobre a missão, os nossos objetivos. São coisas importantes, porque é a cultura que se forma em uma instituição." (E1)</p>
	Estabelecimento de Prioridades	<p>"Porque até no processo de construção do plano, ficou muito claro o seguinte: olha, você tem projetos de curtíssimo prazo, de curto, médio e longo prazo. E você tem priorizações, porque o produto do plano estratégico é uma quantidade infinita de projetos, que você vai ter que dar um norte daquilo que é urgente, daquilo que é necessário e daquilo que vai ser priorizado por uma vontade daquela administração." (E10)</p>
	Gestão humanizada (novo)	<p>"A gente fez aquela parceria com o SESI, com a FIRJAN, para que todo mundo tivesse um acompanhamento psiquiátrico, psicológico, nutricional e treinamento físico online. Ainda na época da pandemia, esse embrião do laboratório, com o programa do SESI e FIRJAN, deu origem, depois, ao Núcleo da Saúde Mental." (E17)</p> <p>"Paralelamente a isso, a gente criou duas comissões que foram fundamentais para a gestão de pessoas aqui: a comissão de gênero e a comissão antirracista de combate ao racismo institucional, estrutural. Foi também uma experiência muito marcante porque o grupo de pessoas das duas comissões se uniram e estão quase formando uma comissão só, que era o projeto: fazer uma comissão de direitos humanos, de sustentabilidade social, um negócio só, que era o projeto." (E17)</p>

Figura 5: Gestão estratégica – benefícios percebidos pela governança

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.1.2 Eficiência operacional

A percepção da governança sobre a eficiência operacional na PGE-RJ está intrinsecamente ligada à gestão estratégica. O planejamento estratégico emergiu como um elemento na institucionalização da coleta de informações, de acordo com o entrevistado E16: “O planejamento estratégico é bom justamente para institucionalizar a coleta de informação e a prestação de contas à sociedade. Ou seja, a sociedade perceber melhor o valor que a Procuradoria gera para o Estado do Rio de Janeiro.”

Além do mais, favoreceu a otimização da alocação de recursos, a melhoria dos processos internos, a eficácia no uso dos recursos financeiros e a prestação de contas, tornando mais visível o valor gerado pela Procuradoria para o Estado. A evolução da Câmara de Solução de Conflitos (CASC) destaca-se como um exemplo de melhoria na eficiência operacional, promovendo acordos vantajosos para o Estado e servindo de modelo para outras procuradorias.

Outro elemento que impulsionou a eficiência operacional foi a melhoria da produtividade. Com esse incremento, a organização conseguiu combinar agilidade com foco em entregas, o que resultou na otimização do fluxo de processos.

Segundo o entrevistado E16: "O planejamento estratégico permitiu que a Procuradoria resguardasse a tradição de excelência da atuação dela em juízo, da atuação dela na consultoria, mas que conjugasse essa excelência com agilidade, produtividade, ou seja, permitiu que essa excelência fosse objetivamente mensurada." Esses esforços não apenas atenderam às necessidades do Estado de forma mais eficiente, mas também consolidaram uma estrutura interna mais eficiente dentro da Procuradoria.

Subcategoria	Códigos	Registro
Eficiência Operacional	Alocação eficiente de recursos	<p>"Uma procuradoria com uma gestão melhor e com uma visão mais objetiva dos interesses que ela tem que atender, das metas que ela tem que atingir, é uma procuradoria que vai despender os recursos que estão confiados a ela de forma mais eficiente." (E16)</p> <p>"Organização com relação ao orçamento, com relação a controle financeiro de gastos do próprio fundo, dos recursos do centro de estudos, de detalhamento de projetos. Até para você dar uma satisfação ao governo com relação ao Plano Plurianual, LDO, essas coisas. Você conseguiria fazer o detalhamento dos projetos que estariam em andamento e priorizados e ser uma resposta satisfatória ao governo daquilo que está sendo feito aqui." (E10)</p>
	Melhoria da eficiência	<p>"O planejamento estratégico é bom justamente para institucionalizar a coleta de informação e a prestação de contas à sociedade. Ou seja, a sociedade perceber melhor o valor que a procuradoria gera para o Estado do Rio de Janeiro. E valores não só pecuniários, valores imateriais. O que o trabalho da procuradoria preserva, por exemplo, do serviço da segurança pública, de educação, de saúde, ou seja, que tipos de políticas públicas são mais bem realizadas ou chegam até a serem efetivadas por conta do trabalho da Procuradoria." (E16)</p> <p>"Um desses aspectos tem sido observado e é exemplo para muitas procuradorias, é essa função da CASC, que é um Estado que negocia, senta-se, conversa e tenta buscar a melhor vantagem para o ente público. Isso é uma coisa muito importante, algo que tem sido visto com muita cautela." (E1)</p>
	Melhoria da qualidade dos serviços prestados	<p>"O ganho na atuação judicial é maior ainda, caminha para quando a gente tiver um aprimoramento da coleta de dados de sistema, para a gente mostrar tanto ao governo quanto ao tribunal quantas ações temos no tema, quanto se ganha, quanto se perde, qual é o impacto financeiro disso. E se eu chegar à composição, aí nós avançamos que era um dos projetos pilares também do planejamento, que era a evolução da CASC, que era a Câmara de Solução de Conflitos." (E10)</p> <p>"Quando você passa a se preocupar em olhar os grandes números, em perseguir um objetivo mensurável, você começa a ver onde você pode efetivamente prestar um serviço melhor." (E16)</p>
	Melhoria do fluxo de processos	<p>"A relação com o Tribunal, a CASC viabiliza, por exemplo, a gente matar seis mil, oito mil processos de uma vez, por conta de chegar a um termo comum com as partes envolvidas. Você melhora a relação com o Tribunal, porque você não fica perpetuando ações que muitas vezes ficam anos para serem executadas, por exemplo." (E16)</p>

	Produtividade	<p>"O planejamento estratégico permitiu que a procuradoria resguardasse a tradição de excelência da atuação dela em juízo, da atuação dela na consultoria, mas que conjugasse essa excelência com a agilidade, a produtividade, ou seja, permitiu que essa excelência fosse objetivamente mensurada." (E16)</p> <p>"O ganho de produção é enorme, porque apesar dos questionamentos com relação a você ter um horário de trabalho rígido ou etc., cada vez mais o mundo é pautado nas entregas. Então quem trabalha na área de apoio tem que entregar. Quem trabalha na área da ponta tem que cumprir as tarefas. O advogado tem que cumprir os prazos judiciais. A gente não pode perder prazo porque a gente tem que defender o Estado. E quem está atrás da gente tem que trazer para a gente tudo o que é possível para que a gente faça esse cumprimento dentro do tempo." (E10)</p>
	Organização	<p>"A questão da consensualidade, que hoje está institucionalizada, e aí acho que talvez seja outro exemplo de como o PGE 2030 serviu para institucionalizar processos que a gente tinha dispersos e intuitivos na casa." (E16)</p> <p>"Era um dos produtos na área financeira, que a gente entregasse elementos suficientes para que o encaminhamento da nossa área orçamentária para os órgãos externos não fosse uma coisa de cata-cata de coisas que estão acontecendo circunstancialmente naquele momento. E aí você organizar isso para que você tenha a justificativa de andamento das coisas é absolutamente fundamental." (E10)</p>

Figura 6: Eficiência operacional – benefícios percebidos pela governança

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.1.3 Liderança e governança

A liderança e governança na PGE-RJ têm passado por uma transformação, marcada por um movimento em direção à profissionalização da gestão. Conforme destacado por um dos entrevistados, a chegada de profissionais de gestão da SEPLAG e de outros setores externos foi disruptivo para "quebrar o nosso modelo de atuação" (E10), trazendo um novo nível de profissionalismo para a gestão. Essa mudança estabeleceu um norte para a instituição, ao canalizar que assuntos do dia a dia fossem resolvidos por aqueles diretamente envolvidos com a gestão, "que são os procuradores e servidores envolvidos diretamente na Diretoria de Gestão" (E2).

O estímulo à função diretiva tem sido um pilar nesse processo de transformação. A importância de ter um norte claro é reiterada por um dos entrevistados, que afirma que "toda empresa, toda instituição, ela precisa saber para onde ela vai e qual é a função dela na sociedade" (E1).

Essa visão estratégica não apenas orienta as ações da PGE-RJ, mas também assegura que a liderança seja eficaz em comunicar e implementar essas diretrizes. A liderança que trata o planejamento estratégico como um "ser vivo" (E17) é capaz de demonstrar impacto na comunidade, em seu dia a dia, reforçando a importância de uma liderança que não apenas planeja, mas que também executa.

Por fim, a governança ressalta a continuidade de objetivos e projetos como um fator de sustentabilidade para as iniciativas da PGE-RJ. A percepção de que os projetos devem continuar independentemente das mudanças nos atores políticos e econômicos é um tema recorrente nas entrevistas.

Um entrevistado destaca que seu propósito sempre foi garantir que "o negócio vai continuar independentemente de quem vai estar ali" (E10). Essa continuidade é vista como um mecanismo para assegurar que, mesmo diante de desafios externos, a PGE-RJ mantenha uma linha mínima de continuidade (E2). Assim, a liderança e governança na PGE-RJ se adaptam às mudanças e se fortalecem, garantindo que a instituição continue a servir aos interesses do Estado e da sociedade.

Subcategoria	Códigos	Registro
Liderança e Governança	Profissionalismo para a gestão (novo)	<p>"E com isso a gente passou a ter um norte e um profissionalismo também na gestão. Acho que essa também é uma outra grande contribuição que a Procuradoria viveu." (E17)</p> <p>"A profissionalização da gestão com a chegada do pessoal de gestão da SEPLAG, com a chegada de pessoas de fora, foi mesmo para quebrar o nosso modelo de atuação." (E10)</p> <p>"Mas ainda assim, acho que isso profissionalizou muito mais a gestão da Casa. Os assuntos do dia a dia passaram a ser resolvidos por atores que estão envolvidos diretamente nesses assuntos, que são os procuradores e servidores envolvidos diretamente na diretoria de gestão." (E2)</p>
	Estímulo à função diretiva	<p>"Hoje existe um norte, esse norte continua sendo seguido de uma forma geral, mas ainda depende muito de quem assume as funções de gestão da casa." (E2)</p> <p>"Toda empresa, toda instituição, ela precisa saber para onde ela vai e qual é a função dela na sociedade." (E1)</p>
	Liderança eficaz	<p>"Se tiver uma liderança que coloque esse planejamento estratégico como um ser vivo, que tenha impacto, ele mostra impacto para toda a comunidade, no dia a dia dela." (E17)</p>
	Melhoria da gestão	<p>"A metodologia de acompanhamento de projetos na TI, ela, óbvio, tem mil defeitos, mas ela funciona mais ou menos da forma que foi estabelecida, e eu acho que isso trouxe ganhos efetivos muito grandes na gestão dos acervos judiciais e até mesmo no êxito da casa." (E2)</p> <p>"O planejamento estratégico permite aquele melhor trabalho que eu te falei. Ou seja, a gente atende melhor a sociedade, atende melhor o Poder Executivo, a Administração como um todo." (E16)</p>
	Continuidade de objetivos e projetos	<p>"Você conseguir fazer com que as pessoas percebam que aquilo tem que continuar independentemente de quem esteja ali e eu acho que deu certo porque desde o início o meu propósito sempre foi esse, garantir que o negócio vai continuar independentemente de quem vai estar ali." (E10)</p> <p>"Ainda que você seja afetado por alterações existentes nas esferas política e econômica, quando você tem, e ainda que os atores não sigam detalhadamente o que foi planejado e algumas coisas eventualmente podem não ser possíveis até por essas mudanças, por exemplo, no campo econômico e tal, isso mantém uma mínima linha de continuidade." (E2)</p>

Figura 7: Liderança e governança – benefícios percebidos pela governança

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.1.4 Tomada de decisão

O pilar, tomada de decisão, reflete o compromisso da governança com a melhoria contínua. Os entrevistados destacam a importância de reconhecer as deficiências e a necessidade de um esforço constante para aprimorar as instâncias de decisão. Como um dos entrevistados mencionou, "a consciência das deficiências e estabelecer a necessidade de esforço constante, diário, contínuo, para institucionalizar instâncias de aprimoramento" (E16).

A gestão baseada em dados é outro pilar na tomada de decisão da PGE-RJ. A transformação de percepções difusas em metas objetivas, como destacado por um dos entrevistados, "permitiu pegar essa percepção e traduzir em números, buscar traduzir isso em números e transformar isso numa meta" (E16). A capacidade de monitorar e avaliar ações através de dados concretos possibilita à PGE-RJ manter o foco em suas metas e evitar desvios na gestão, como afirmado: "com o monitoramento disso, você consegue manter os pés no chão e olhar para o futuro" (E17).

Por fim, a resolução assertiva de problemas é vista como prioridade. A necessidade de eliminar problemas de forma eficaz é uma prioridade, conforme mencionado: "a gente precisa resolver problema, tem que eliminar os problemas" (E17). Essa mentalidade orientada para a solução, combinada com uma comunicação interna clara, fortalece a capacidade da PGE-RJ de enfrentar desafios complexos e de se adaptar a um ambiente em constante mudança.

Subcategoria	Códigos	Registro
Tomada de Decisão	Aprimoramento da tomada de decisão	"Eu acho que uma grande vantagem é essa, a consciência das deficiências e estabelecer a necessidade de esforço constante, diário, contínuo, para institucionalizar instâncias de aprimoramento." (E16)
	Gestão baseada em dados	"O planejamento estratégico permitiu não só tornar objetiva essa percepção, de novo, é uma percepção difusa que a gente sempre teve. A gente permitiu pegar essa percepção e traduzir em números, buscar traduzir isso em números e transformar isso numa meta. E aí, a partir de estabelecida a meta, a gente redirecionar esforços para isso." (E16)
	Resolução assertiva de problemas	"Esse é o futuro da advocacia pública, porque a gente precisa resolver problema, tem que eliminar os problemas." (E17)
	Monitoramento e avaliação de ações	"O planejamento estratégico impede, se você tiver um monitoramento, uma governança fiada, impede que você fique à deriva na gestão. Você sabe exatamente o que você tem que fazer, você sabe para onde você tem que ir. Com o monitoramento disso, você consegue manter os pés no chão e olhar para o futuro." (E17) "A gente consegue gerar relatórios, dados que demonstram um impacto positivo sim. A gente já consegue extrair dados do BI, do PGE Digital, que indicam o quantitativo de trabalho, que indicam o êxito. Já tem campos existentes para preenchimento dessas informações, e algumas já estão automatizadas, que com o tempo eu acho que o ganho vai ser maior ainda". (E2)
Melhoria da comunicação interna	"É muito importante a comunicação. Porque a comunicação impositiva, eu recebo vários e-mails aqui, já recebi ao longo da minha vida inteira, não estou falando dessa no momento atual, minha vida inteira. Vai ter a palestra tal, é obrigatório a presença de todos os procuradores. A adesão é baixa. A gente tem que aparecer, a gente tem que dar valor, tem que demonstrar. Então tem muito do exemplo, da comunicação clara, com o exemplo, para surgir efeito." (E17)	

Figura 8: Tomada de decisão – benefícios percebidos pela Governança

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.1.5 Integração

A integração entre organizações e setores internos na PGE-RJ é percebida pela governança como um elemento para desempenho organizacional, alinhando-se com os princípios de gestão estratégica destacados por Bryson e George (2020). Esses autores enfatizam que as abordagens de gestão estratégica ajudam líderes e gestores públicos a coordenarem decisões importantes entre níveis e funções dentro de uma organização.

Na PGE-RJ, essa integração foi promovida através de acordos técnicos com diversos atores externos governamentais, resultando na resolução de casos complexos, conforme evidenciado por um dos entrevistados: "a gente estabeleceu acordos de cooperação técnica com o Tribunal de Contas, com o Ministério Público, com a Defensoria, com o Poder Judiciário, com o CNJ, e a gente conseguiu resolver vários casos muito complexos" (E17).

Essa atuação foi facilitada por plataformas digitais, como o PGE Digital, que otimiza os processos internos. A utilização de tecnologia não só melhorou a eficiência operacional, mas também promoveu uma comunicação mais eficaz entre instituições, segundo discurso do entrevistado E10: "nós conseguimos expandir e fazer a integração com a Justiça Federal, com a Justiça do Trabalho e hoje com os Tribunais Superiores"

Internamente, a governança da PGE-RJ reconhece que comunicações claras e exemplificadas são mais eficazes para aumentar o engajamento dos colaboradores do que mensagens impositivas, que podem gerar resistência. Um entrevistado ressalta a importância de uma comunicação que demonstre valor e clareza, promovendo um ambiente de maior engajamento e colaboração: "comunicações claras, com exemplos e demonstrações de valor, aumentam o engajamento dos colaboradores" (E17).

A promoção de um ambiente de trabalho colaborativo é destacada como um fator chave para o sucesso organizacional. Um dos entrevistados observa que "o quadro de servidores de apoio passou a ter uma noção clara de qual era a participação deles na Casa, na construção dos serviços que a Procuradoria presta" (E16). Essa clareza de propósito e a valorização do papel de cada colaborador aumentam o engajamento, bem como incentivam a inovação, a melhoria contínua dos serviços prestados e fortalece a capacidade da PGE-RJ de atuar de forma integrada no sistema de justiça.

Por fim, a governança destacou a gestão inclusiva e participativa como um benefício advindo do planejamento estratégico. A gestão de pessoas, com uma visão mais humanizada, revelou um compromisso com a democratização do ambiente de trabalho e a valorização da diversidade.

A estratégia de inclusão foi desenhada para garantir que todos os colaboradores tivessem a oportunidade de se expressar e contribuir para a administração, promovendo um senso de pertencimento e engajamento coletivo. Como um entrevistado destacou, "a gente tinha que dar para todo mundo a oportunidade de se falar, ser ouvido" (E17), o que resultou em uma participação mais ativa de servidores que anteriormente se sentiam acanhados e sem voz.

Além disso, a PGE-RJ direcionou esforços para incluir grupos marginalizados, reconhecendo que, embora mulheres e pessoas negras sejam maioria no país, ainda enfrentam marginalização. Esse enfoque permitiu que além dos grupos marginalizados, pessoas deslocadas, pudessem "aparecerem, desenvolverem, mostrarem seus conhecimentos" (E17). A gestão inclusiva e participativa foi uma nova contribuição para a literatura. Os resultados podem ser observados de forma resumida conforme a Figura 9.

Subcategoria	Códigos	Registro
Integração	Integração entre organizações	<p>“A gente estabeleceu acordos de cooperação técnica com o Tribunal de Contas, com o Ministério Público da Defensoria, com o Poder Judiciário, com o CNJ, e a gente conseguiu resolver vários casos muito complexos.” (E17)</p> <p>“E aí depois, aos poucos, nós conseguimos expandir e fazer a integração com a Justiça Federal, com a Justiça do Trabalho e hoje com os Tribunais Superiores. E aí hoje é tudo feito por dentro de uma plataforma que é um sistema da Procuradoria, que é o PGE Digital.” (E10)</p>
	Integração entre setores	<p>“Propiciou condições de maior engajamento do quadro de servidores de apoio. O quadro de servidores de apoio passou a ter uma noção clara de qual era a participação deles na casa, na construção dos serviços que a Procuradoria presta.” (E16)</p>
	Engajamento dos <i>stakeholders</i>	<p>“Através daquela ampla pesquisa de campo que foi feita, as dinâmicas de grupo, tudo isso contribuiu para a Procuradoria, para a comunidade interna da Procuradoria, e até externa. Porque foram consultados outros personagens, outros atores, identificarem pontos cruciais da nossa administração, dos nossos prédios, das nossas pessoas, dos nossos contratos, a administração do nosso relacionamento interno e externo com outros órgãos e outras instituições do sistema de justiça, as nossas deficiências.” (E17)</p> <p>“Então, você melhora a relação com o cidadão, o cidadão passa a ver a Procuradoria como um órgão, não um antagonista, mas um órgão que o trata com justiça, com equidade. Você melhora a relação com o tribunal, você melhora a relação com o governo sob o ponto de vista político.” (E16)</p>
	Gestão inclusiva e participativa (novo)	<p>“Muito inclusivo. Essa era uma outra estratégia. A gente tinha que dar para todo mundo a oportunidade de se falar, ser ouvido. A oportunidade de presidir, de propor, de fazer com que as pessoas pertencessem à administração. Isso foi muito legal, porque muitos servidores que antes se acanhavam e não tinham voz, não tinham espaço, passaram a entregar suas viabilidades em prol do coletivo.” (E17)</p> <p>“Então a gente atacou os grupos marginalizados, o negócio fala de minorias porque as mulheres e os pretos são a maioria no país, então são grupos minoritários, são grupos marginalizados, mas a gente também focou naquelas pessoas que embora não integrantes desses grupos marginalizados se sentiam deslocadas, não tinham conexão.” (E17)</p>

Figura 9: Integração – benefícios percebidos pela governança

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.1.6 Inovação e desenvolvimento

A PGE-RJ tem se destacado como um exemplo de inovação no setor público, implementando práticas que promovem uma gestão mais humanizada e inclusiva. A instituição foi pioneira ao estabelecer uma comissão própria de diversidade e inclusão, inspirando outras entidades, como o Judiciário e a Defensoria Pública, a replicarem esse modelo. Conforme um dos entrevistados mencionou, "nós fomos a primeira instituição pública a ter uma comissão própria" (E17), o que sublinha o papel da PGE-RJ como protagonista em iniciativas de inovação na gestão de pessoas.

A inovação na PGE-RJ também se manifesta na criação de câmaras especializadas, como a CASC e a Câmara de Resolução de Litígio da Saúde (CRLS), que conseguiu reduzir significativamente o volume de processos relacionados a questões de saúde. Este modelo, reconhecido e finalista do Prêmio Inovare, exemplifica como a instituição tem avançado em soluções práticas para desafios complexos. Um entrevistado destacou que "o modelo da CRLS, que foi reconhecido, foi um sinal de que a gente podia avançar" (E16), evidenciando a capacidade da PGE-RJ de implementar soluções inovadoras que não apenas melhoram a eficiência, mas também servem de referência para outras instituições.

Além disso, a PGE-RJ tem promovido uma cultura de proatividade e melhoria contínua, incentivando a capacitação constante de seus colaboradores. Este esforço é parte de uma estratégia mais ampla para sistematizar a formação e o desenvolvimento profissional, garantindo que a equipe esteja sempre preparada para enfrentar novos desafios. Como observado por um dos entrevistados, "a gente está nesse esforço, mas pelo menos agora você vê esse esforço" (E16), indicando um compromisso claro com o desenvolvimento organizacional e a valorização do capital humano.

Subcategoria	Códigos	Registro
Inovação e Desenvolvimento	Inovação	<p>“Inovação na gestão de pessoas. Nós fomos a primeira instituição pública a ter uma comissão própria. Tempo depois, o Colégio Nacional de Procuradores dos Estados do Distrito Federal, que é a instituição, associação que comporta todos os procuradores gerais dos estados do DF, criou uma comissão nacional de diversidade e inclusão. Fez censo demográfico, foi um trabalho superlegal. E outros estados começaram a se inspirar em nós e a replicar o modelo. Outras instituições, o Judiciário passou a fazer, a Defensoria passou a fazer. E isso tornou a PGE, como um verdadeiro protagonista nesse movimento de uma gestão mais humanizada.” (E17)</p> <p>"A CASC acaba compondo situações que podem ser resolvidas por um acordo. É uma inovação. Tinha esse modelo na União, mas eu não vejo isso muito reproduzido em outras câmaras. E ela segue também o modelo de uma iniciativa anterior que a gente teve, que é a CRLS, que é a Câmara de Resolução de Litígio da Saúde, que, por exemplo, viabilizou a gente reduzir em 50% a entrada que já é gigantesca de processos envolvendo fornecimento de medicamento, custeio de tratamento médico etc., internação hospitalar. Então, o modelo da CRLS, que foi reconhecido, que foi finalista do Prêmio Inovare, foi um sinal de que a gente podia avançar na ideia que o doutor Flávio sempre defendeu. " (E16)</p>
	Proatividade	<p>"Eu trabalhei em outros casos também de bala perdida, alguns acidentes envolvendo operação da polícia militar ou da polícia civil, que teve um ferimento, uma vitimização de um cidadão, e a gente fez três ou quatro acordos com a Defensoria também, a pedido do Governador. A gente evitou o litígio, reconheceu, acho que deu um salto de credibilidade na reputação, tanto do Estado como da instituição, e a gente passa a ser protagonista dessa atuação." (E17)</p>
	Melhoria da qualificação dos colaboradores	<p>"Maior treinamento, maior capacitação constante. A gente está nesse esforço, mas pelo menos agora você vê esse esforço, uma tentativa de sistematizar a formação, a capacitação do pessoal." (E16)</p>

Figura 10: Inovação e desenvolvimento – benefícios percebidos pela governança

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A Figura 11 evidencia os principais benefícios, na percepção da governança da PGE-RJ, advindos da implementação do Plano Estratégico PGE 2030.

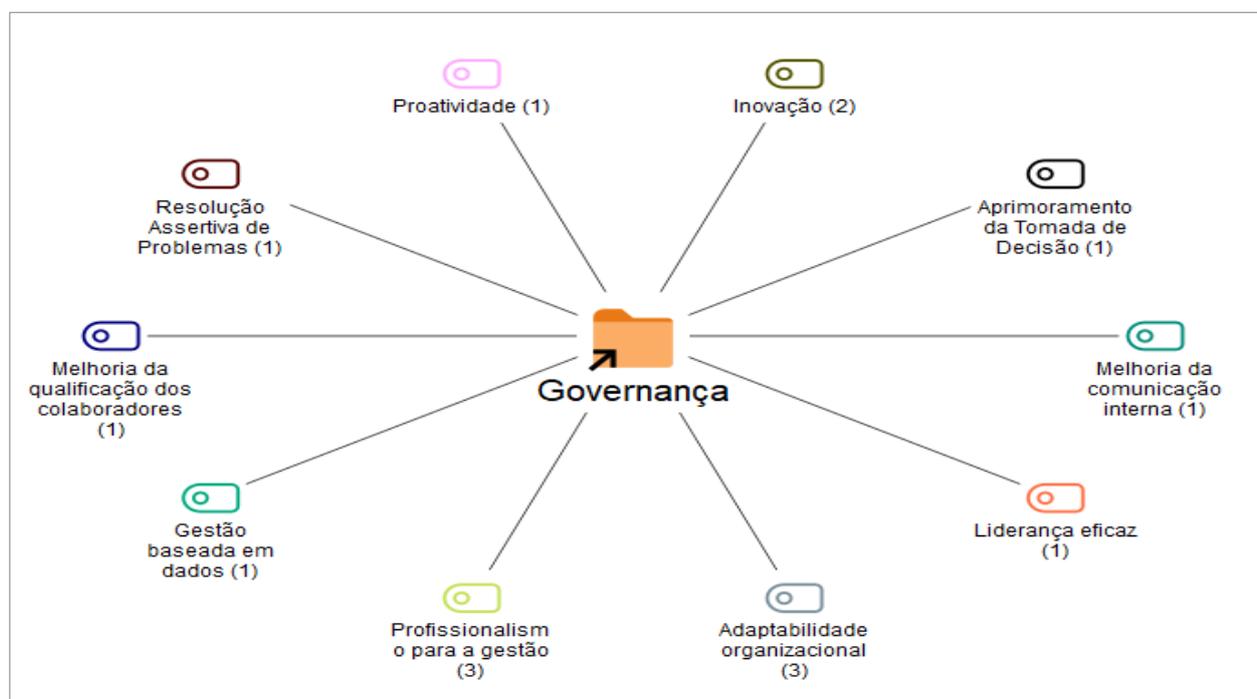


Figura 11: Percepção da governança sobre os principais benefícios do planejamento estratégico

Fonte: Extraído do software MAXQDA.

4.2.2 Percepção dos Gestores (nível tático)

Nesta seção, buscou-se analisar a percepção dos gestores sobre os benefícios da implementação do Planejamento Estratégico PGE 2030.

4.2.2.1 Gestão estratégica

A percepção dos gestores sobre a gestão estratégica na PGE-RJ revela uma compreensão do impacto positivo que essa ferramenta traz para a organização. A implementação do planejamento estratégico permitiu que a PGE-RJ alinhasse suas ações com objetivos de longo prazo, promovendo uma visão de futuro que transcende as

demandas imediatas. Um dos entrevistados destacou a importância de "pensar também as demandas de uma forma mais a longo prazo", enfatizando a necessidade de consolidar informações para uma gestão mais eficiente (E11). Essa visão de longo prazo tem sido primordial para evitar uma gestão reativa, focada apenas em "apagar incêndios", e, em vez disso, preparar a instituição para desafios futuros (E6).

Nessa linha, a percepção dos entrevistados revela que a promoção do pensamento estratégico dentro da PGE-RJ não apenas clarificou a missão da instituição, mas também reforçou seu compromisso com a defesa do interesse público. A definição de resultados esperados até 2030, como o "amparo jurídico à prestação do serviço público" e a "contribuição para a legalidade dos atos", orientou a criação de projetos e ações alinhados com esses objetivos (E5).

Essa clareza estratégica foi vista como um benefício, pois "deixa muito claro na posição da PGE que é uma instituição que é para trabalhar para o Estado, e não para um momento de governo" (E6). A introdução do planejamento estratégico trouxe à tona discussões essenciais, permitindo que a PGE-RJ se blindasse contra eventos de curto prazo e se concentrasse em seu papel institucional de longo prazo.

Além disso, o estabelecimento de prioridades permitiu uma alocação mais eficaz de recursos e esforços. A inclusão de temas importantes como itens do planejamento estratégico garantiu que fossem discutidos e tratados com a devida atenção, evitando que ficassem "sempre para depois" (E11). Essa priorização estratégica facilitou a filtragem e o desenvolvimento de projetos que realmente coadunam com os objetivos da PGE-RJ, alinhando suas ações com as necessidades e expectativas do Estado e da sociedade.

Subcategoria	Códigos	Registro
Gestão Estratégica	Visão de Futuro	<p>"Então, na medida que a gente tem um planejamento estratégico, tenta planejar, obviamente, mas pensar também as demandas de uma forma mais a longo prazo, vai em busca de informações para que a gente possa consolidar essa demanda de uma forma mais eficiente. Eu tenho a impressão de que ter sido criado o planejamento estratégico e, no meu caso específico, que recebe demandas de todas as áreas da PGE, aglutinar isso no planejamento a médio prazo, porque nunca é a curto prazo, eu acho que foi bem importante." (E11)</p> <p>"Você começa a juntar um grupo de pessoas que comece a pensar como se trabalha e o que seria bom, interessante, o que é melhor. E não uma visão imediatista para a gente não ficar sempre naquela história, tipo assim, vamos apagar incêndio, vamos apagar incêndio. Não, independente do que está acontecendo hoje, como eu me preparo para o futuro e que futuro que a gente vai ter." (E6)</p>
	Promoção do Pensamento Estratégico	<p>"Ele vem buscando três principais resultados: para a sociedade, que é o amparo jurídico à prestação do serviço público, a defesa do recurso público e a contribuição para a legalidade dos atos. Então, a partir disso, desses resultados que a PGE definiu que se esperaria até 2030, a PGE começou a desenhar todos os seus projetos estratégicos, projetos, ações, programas, dentro desses resultados e dentro dos objetivos estratégicos definidos." (E5)</p> <p>"O primeiro benefício foi em a gente pensar e querer fazer isso, porque aí deixa muito claro na posição da PGE que é uma instituição que é para trabalhar para o Estado, e não para um momento de governo. Então, na hora que se pensa em fazer um planejamento estratégico, está pensando o seguinte, olha, eu quero que a minha instituição esteja blindada em relação a alguns eventos de momento." (E6)</p> <p>"Mas o que eu achei mais importante do todo é, pela primeira vez, trazer o assunto à tona. Sim, isso é o planejamento estratégico, vamos começar a pensar nisso." (E4)</p>
	Estabelecimento de Prioridades	<p>"Com isso a gente consegue filtrar um pouco o que vai ser desenvolvido, priorizar os projetos e as ações, enquadrar as ideias que vão surgindo para saber se elas estão coadunando com aquelas definições que foram dadas e que não foram feitas à época por uma gestão específica." (E5)</p> <p>"Na medida que isso entrou como um item do planejamento estratégico, porque esse assunto já havia se discutido em outras ocasiões e como não tinha uma coisa concreta, que era, vamos dizer, em linhas gerais, um processo aberto para discutir esse assunto, ficava sempre para depois. E o depois nunca chegava, naturalmente, porque todo mundo tem outras urgências e demandas. Na hora que ele está lá, ele teve que ser discutido." (E11)</p>

Figura 12: Gestão estratégica – benefícios percebidos pelos gestores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.2.2 Eficiência operacional

A busca pela eficiência operacional na PGE-RJ tem se mostrado um alicerce na modernização de suas práticas administrativas e jurídicas. A implementação de sistemas automatizados transformou significativamente o fluxo de trabalho, permitindo uma alocação mais eficaz de recursos humanos e tecnológicos.

Um dos entrevistados destacou que houve uma "racionalização do tempo, de recursos" (E3), permitindo que atividades repetitivas e operacionais fossem substituídas por processos automatizados que operam continuamente, "lendo intimações e enviando diretamente para o procurador responsável" (E3). Essa mudança não apenas acelerou o tempo de resposta, mas também liberou os colaboradores para se dedicarem a tarefas mais complexas e menos repetitivas.

A percepção dos entrevistados revela que a modernização não se limitou à digitalização de processos, mas envolveu uma reestruturação do fluxo de trabalho jurídico. A introdução do sistema PGE Digital foi um marco nesse processo, permitindo que uma "porcentagem muito alta" das iniciativas planejadas fosse alcançada rapidamente, especialmente devido à implementação acelerada durante a pandemia (E5).

Essa transformação foi vista como um passo significativo para melhorar a qualidade dos serviços prestados, com impactos diretos na produtividade das equipes e na celeridade dos processos judiciais. A criação de núcleos de gestão de demandas repetitivas, ou "super núcleos", exemplifica essa abordagem inovadora, permitindo que grupos de milhares de processos sejam tratados de forma unificada, reduzindo significativamente o estoque de processos (E5).

Além disso, a eficiência operacional na PGE-RJ tem sido percebida como um fator-chave para a defesa dos recursos públicos. A capacidade de obter um "valor de passivo contingente para o Estado muito mais próximo da realidade" reflete a precisão e a redução de erros proporcionadas pelos novos sistemas (E5).

Em síntese, a PGE-RJ tem avançado significativamente por meio da modernização tecnológica e da reestruturação organizacional, resultando em uma operação mais eficiente e responsável. Essas observações corroboram o estudo de Kabeyi (2019), que enfatiza como o planejamento estratégico é um motor para o aumento da eficiência operacional.

Subcategoria	Códigos	Registro
Eficiência Operacional	Alocação eficiente de recursos	<p>"Teve uma racionalização do tempo, de recursos. Acho que as pessoas que faziam isso puderam ser aproveitadas em outras atividades menos repetitivas, menos operacionais, porque a gente conseguiu substituir isso tudo por, não chamo de robô, mas um sistema mesmo automatizado, que roda toda a madrugada, lê aquelas intimações e já manda direto para o procurador responsável, então pulou aquelas etapas de impressão, de separação, de triagem especializada, então chega muito mais rápido ao procurador." (E3)</p> <p>"A gente consegue ter um valor de passivo contingente para o Estado muito mais próximo da realidade. Ele tem muito menos chance de erro. Então, a gente consegue atingir também essa defesa dos recursos públicos. A gente consegue estar mais próximo do ideal que a gente consegue. E, ano a ano, a gente vai auditando o sistema, e a gente vai fazendo as correções necessárias para a gente ter um valor cada vez mais fidedigno. Então, isso também advém da parte do planejamento estratégico, que era de modernizar a atuação judicial." (E5)</p>
	Melhoria da eficiência	<p>"Então, a gente tinha mais de mil iniciativas que foram listadas dentro do processo de elaboração do planejamento. E quando a gente implementa o PGE Digital e começa a rodar o sistema novo, a gente vê que uma porcentagem muito alta dessas iniciativas foi atingida. Então, a gente conseguiu suprir vários objetivos, várias iniciativas, só com a implementação desse sistema novo, que pelo planejamento seria escalonado, mas pela pandemia foi implementado de uma vez só." (E5)</p> <p>"Na hora que você começa a repensar o espaço que você já está ocupando, você começa a levantar as demandas e ela permite fazer uma contratação. E aí sim, na minha opinião, na hora que você junta tudo isso, você consegue fazer uma contratação mais eficiente, mais econômica, mais racional, porque você vai, na economia de escala, você de fato acaba ganhando." (E11)</p> <p>"Era um trabalho operacional que a gente conseguiu, o sistema, na verdade, veio com esse objetivo, porque o próprio Tribunal também avançou e começou a disponibilizar essas intimações em outro formato, em formato que os nossos sistemas conseguiriam ler e integrar sem essa necessidade de imprimir. E foi por isso que, com essa possibilidade do Tribunal, os órgãos, não só a PGE-RJ, mas todos os órgãos que também deram essa interação com o judiciário." (E3)</p>
	Melhoria da qualidade dos serviços prestados	<p>"A gente consegue ter mais otimização do tempo, a gente consegue ter, decorrente da automatização do tempo, a gente consegue ter maior produtividade das equipes. E aí isso interfere no público externo, no contribuinte, no cidadão, porque as causas que a PGE participa ali como advogada do Estado vão ser muitas vezes aceleradas, porque a parte que a PGE tem que fazer como advogada, ela consegue fazer com a maior celeridade." (E3)</p> <p>"Para o Estado, na hora que você melhora o modelo de arrecadação, na hora que você melhora todo o processo, o trâmite de processo de dívida ativa, você está trazendo dinheiro para o Estado. (E6)</p>

		"Na parte do judicial, a gente vê uma melhoria. Na análise dos processos, principalmente depois que a gente fez a criação dos núcleos de gestão de demandas repetitivas, que a gente apelidou de super núcleos, porque a gente consegue pegar grupos de 20 mil processos ou mais e analisar de forma única. Então, isso traz muita celeridade para a PGE. Quando a gente pega um grupão de processos que são idênticos e a gente consegue atuar neles, como se fosse um processo só. Então, a gente consegue diminuir o nosso estoque de processo na PGE de forma muito rápida." (E5)
	Melhoria do fluxo de processos	"Teve uma mudança de forma de trabalho, não foi só digitalizado o trabalho que era feito no papel, não virou digital, teve uma digitalização mesmo de todo o fluxo relacionado à atuação jurídica da PGE. O PGE Digital é isso, ele é a automação do fluxo de atividade jurídica da PGE" (E3) "A gente tinha uma realidade que era o nosso dia a dia com papel e com uma demanda muito grande. E aí, nesse trabalho do Planejamento Estratégico, a gente identificou a necessidade de automatizar processos." (E6) "Eu tenho muito pouco acesso aos processos da área fim. Mas eu vejo que eles, a partir do planejamento, fiquei com a impressão de eles começarem a se organizar em núcleos para tornar mais célebre os procedimentos. Eu vejo que eles conseguem avaliar um pouco, pelo menos algumas pessoas lá dentro, conseguem pensar um pouco fora da caixinha para melhorar o fluxo dos processos." (E4)
	Produtividade	"Para a gente poder conseguir automatizar os processos. E qual era a ideia? A gente ser produtivo, a gente melhorar nosso modelo de trabalho, sem ter crescimento físico. A gente tem uma limitação de espaço, a gente tem uma limitação financeira de recursos. Então, assim, como que eu consigo melhorar a minha produtividade? Um caminho de você melhorar a produtividade é você automatizar processos." (E6)
	Organização	"O planejamento, ele trouxe uma organização das ideias e dos projetos que iam sendo tocados na PGE." (E5) "O primeiro benefício, para mim, que é o mais evidente, é a organização das demandas. A partir do momento que a gente tem uma organização das demandas da Casa, e olhando para a Casa como um todo, sem perder um enfoque mais micro, nas especializadas. É isso o que eu quero dizer, a gente consegue entender e compreender o que a gente consegue entregar efetivamente como resultado do nosso trabalho." (E7)

Figura 13: Eficiência operacional – benefícios percebidos pelos gestores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.2.3 Liderança e governança

A liderança tem desempenhado papel importante na gestão da organização, sendo um pilar para o seu aprimoramento. Nesse sentido, foi destacado a reestruturação na liderança da Diretoria de Gestão. Antes, sob a liderança de procuradores, a diretoria passou a ser conduzida por uma administradora, destacando o profissionalismo como um fator central dessa mudança.

Essa decisão estratégica foi tomada para fomentar uma colaboração mais estreita entre o gestor, a secretaria de gestão e os procuradores, integrando diferentes perspectivas e expertise. Essa mudança não apenas enriqueceu o processo decisório, mas também elevou o nível de profissionalismo na gestão. Um entrevistado destacou que "essa ideia de multidisciplinaridade, entre alguém com uma visão de administrador e alguém com a visão jurídica desde o início, para as novas contratações e mesmo para a tomada de decisão, já agrega muito valor por si só" (E7).

O estímulo à função diretiva é outro aspecto central na liderança da PGE-RJ, onde a definição de um plano estratégico até 2030 tem guiado as ações e decisões da instituição. A liderança tem sido capaz de articular uma visão de longo prazo que não apenas orienta as atividades cotidianas, mas também prepara a organização para enfrentar desafios futuros.

Conforme relatado, "ele faz uma organização de ideias para definir um norte para onde a PGE queria caminhar nos próximos anos" (E5), o que demonstra um compromisso com a continuidade e a sustentabilidade das iniciativas institucionais. Essa visão estratégica tem permitido à PGE-RJ manter o foco em seus objetivos, mesmo em tempos de incerteza, como durante a pandemia. Essa percepção se alinha com os achados de

Kabeyi (2019) no sentido de que o planejamento estratégico estabelece a direção organizacional.

A melhoria da gestão, impulsionada por uma liderança eficaz, tem sido evidente na capacidade da PGE-RJ de acompanhar de perto as ações e projetos em andamento. A definição de indicadores e metas claras tem permitido uma gestão baseada em dados, essencial para a transparência e a responsabilidade.

Um entrevistado afirmou que "quando você faz o planejamento e você define objetivos a serem atingidos, você tem que definir indicadores e metas também" (E5), ressaltando a importância de uma abordagem estruturada e orientada por resultados. Os resultados podem ser observados de forma resumida conforme a Figura 14.

Subcategoria	Códigos	Registro
Liderança e Governança	Profissionalismo para a Gestão (novo)	"O simples fato da gente ter uma Diretoria de Gestão hoje, no qual a diretora de gestão é uma administradora, você tem ali a Diretoria de Gestão muito lá na Secretaria de Gestão. E ter procuradores e ter essa simbiose, não dá para dizer multidisciplinar pois são duas, mas nessa ideia de multidisciplinaridade, entre alguém com uma visão de administrador e alguém com a visão jurídica, desde o início para as novas contratações e mesmo para a tomada de decisão, isso já agrega muito valor por si só." (E7)
	Estímulo à função diretiva	<p>"Ele faz uma organização de ideias para definir um norte para onde a PGE queria caminhar nos próximos anos, até 2030, esse plano." (E5)</p> <p>"E desde então, a gente consegue trilhar um caminho, buscando novos projetos, novas melhorias, sempre com base nesse objetivo maior que foi definido lá atrás." (E3)</p> <p>"Acho que o planejamento estratégico, ele colaborou para que a gente, quando chegou na pandemia, a gente tivesse maturidade para dar o tratamento, porque a gente já tinha um caminho traçado. Isso ficou muito claro, a gente já estava caminhando para aquilo que a pandemia obrigou a gente acelerar. Então teve um aceleração, mas não foi novidade, porque já fazia parte do planejamento estratégico." (E6)</p>
	Melhoria da gestão	"Quando você faz o planejamento e você define objetivos a serem atingidos, você tem que definir indicadores e metas também. Então, isso para a gestão é importante, porque a gente passa a acompanhar mais de perto todas as ações que estão sendo tomadas, todos os projetos que estão sendo implementados e a gente passa a ter uma gestão baseada em dados." (E5)
	Continuidade de objetivos e projetos	<p>"Então, por ele ter sido participativo e colaborativo, a gente consegue dar continuidade aos objetivos e aos projetos que estão dentro dele. Então, eu acho que esse é o maior ganho que ter planejamento estratégico traz para a procuradoria, que é de você dar continuidade aos projetos, continuidade às ações." (E5)</p> <p>"Quando a gente tem uma meta, quando a gente tem um alvo a perseguir, a gente consegue garantir a continuidade das nossas entregas, dos nossos projetos. A gente não tem aqui, desde então, desde 2018, que eu pude acompanhar de perto todo esse novo sistema e todos os outros, a gente não teve projetos descontinuados. A gente conseguiu entregar tudo o que começou." (E3)</p>

Figura 14: Liderança e governança – benefícios percebidos pelos gestores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.2.4 Tomada de decisão

A PGE-RJ tem aprimorado seus processos de tomada de decisão, integrando práticas baseadas em dados e alinhadas ao planejamento estratégico. A necessidade de evoluir as equipes e expandir áreas críticas, como infraestrutura e sistemas, foi identificada como essencial para alavancar tanto a atividade fim quanto a atividade meio da instituição. Um entrevistado destacou que "todas as propostas que chegam são vinculadas a um objetivo estratégico, e acompanhamos o andamento e os resultados desses projetos" (E5), evidenciando um compromisso com decisões informadas e orientadas por metas claras.

A gestão baseada em dados tem sido um pilar nesse processo, permitindo um acompanhamento mais próximo das ações e projetos em andamento. A definição de indicadores e metas possibilita uma análise contínua e precisa do desempenho organizacional. Conforme relatado, "começar a trazer os dados para poder fazer diagnósticos do que está acontecendo na Procuradoria como um todo" (E7) tem sido uma prática que não apenas melhora a eficiência, mas também a capacidade de resposta da PGE-RJ frente aos desafios emergentes.

Além disso, a resolução assertiva de problemas é uma característica marcante na tomada de decisão da PGE-RJ. A instituição tem implementado mecanismos como o Ambiente de Diálogo e Composição Interna (ADCI) para resolver questões internamente, evitando a judicialização desnecessária.

Um entrevistado mencionou que "a gente começa a melhorar essa questão de tirar do judiciário o que pode ser resolvido na mediação" (E5), demonstrando uma abordagem proativa e eficaz na gestão de conflitos. Essa estratégia não apenas otimiza recursos, mas

também fortalece a capacidade da PGE-RJ de atuar de maneira mais ágil e eficaz, alinhando suas decisões com os objetivos estratégicos e as necessidades da sociedade.

Subcategoria	Códigos	Registro
Tomada de Decisão	Aprimoramento da tomada de decisão	<p>"Então, como a gente tem no PDTIC, por exemplo, a necessidade de evoluir as equipes, de capacitar as equipes, de expandir a nossa área de infraestrutura, expandir a nossa área de sistemas, tudo isso para alavancar a atividade fim da PGE e atividade meio também, que possibilita a entrega finalística do órgão." (E3)</p> <p>"A gente tem toda a parte de gestão estratégica da casa. Então, ela está estritamente vinculada ao planejamento estratégico. Todas as propostas que chegam, a gente vincula um objetivo estratégico e a gente acompanha o andamento e os resultados desses projetos. Então, para a parte da gestão, ela é completamente vinculada." (E5)</p>
	Gestão baseada em dados	<p>"Você tem que definir indicadores e metas também. Então, isso para a gestão é importante, porque a gente passa a acompanhar mais de perto todas as ações que estão sendo tomadas, todos os projetos que estão sendo implementados e a gente passa a ter uma gestão baseada em dados." (E5)</p> <p>"Começar a trazer os dados para poder fazer diagnósticos do que está acontecendo na Procuradoria como um todo." (E7)</p>
	Resolução assertiva de problemas	<p>"Então, a gente tem o ADCI, que é o Ambiente de Diálogo e Composição Interna, que também vem suprir essa não judicialização dentro da PGE, porque ele resolve problemas internos da PGE. A CASC, que resolve problemas externos. A CLRS resolve problemas que envolvem a Secretaria de Saúde. E a PG19 vai fazendo também as ações pontuais, como, por exemplo, as mediações com Detran e Mutirão, o acordo de precatórios. Então, a gente começa a melhorar essa questão de tirar do judiciário o que pode ser resolvido na mediação. Então, isso também já supre parte do planejamento estratégico." (E5)</p>
	Monitoramento e avaliação de ações	<p>"A gente acompanha periodicamente esses indicadores, a gente vê a evolução dos projetos, a gente vê onde precisa dar continuidade, onde precisa ser substituído, onde precisa ter uma ação mais forte do gabinete, da governança. Então, é essa a diferença que traz para a gestão, é você ter metas bem definidas, caminhos bem trilhados a serem seguidos e a gente poder cobrar, porque a gente acompanha o andamento e pode fazer a cobrança na hora certa." (E5)</p> <p>"Em todas as nossas reuniões de equipe, de assessoras, a gente coloca nas apresentações quais são os objetivos, o que a gente está perseguindo, a qual iniciativa, aquele projeto está vinculado a qual iniciativa. Então a gente busca, a gente faz esse monitoramento dessa forma." (E3)</p>

Figura 15: Tomada de decisão – benefícios percebidos pelos gestores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.2.5 Integração

A partir de um planejamento estratégico inclusivo, que envolveu a participação de todos os níveis hierárquicos, a PGE-RJ conseguiu mapear não apenas ameaças, mas também oportunidades de crescimento e melhoria. Um entrevistado destacou que "o Planejamento Estratégico PGE 2030 foi feito com a participação de toda a Casa. Então, todo mundo pôde dar ideias, dar opiniões " (E5), evidenciando um compromisso com a colaboração e a integração de ideias diversas para alcançar objetivos comuns.

Esse engajamento se reflete na capacidade da PGE-RJ de alinhar suas metas institucionais com as expectativas e necessidades de seus *stakeholders*. A instituição tem promovido diálogos contínuos, o que tem fortalecido a confiança e a cooperação mútua.

Segundo Bryson e George (2020), o engajamento visa atender às necessidades das principais partes interessadas. A gestão colaborativa adotada pela PGE-RJ não apenas promoveu a inclusão de atores-chave organizacionais, mas também resultou em um mapeamento das necessidades, levando à criação de novas iniciativas de mediação que visam evitar a judicialização em áreas como saúde e educação.

Subcategoria	Códigos	Registro
Integração	Engajamento dos <i>stakeholders</i>	<p>"O Planejamento Estratégico PGE 2030, ele foi feito com a participação de toda a Casa, independente de nível hierárquico dentro da PGE. Então, todo mundo pôde dar ideias, dar opiniões. Esses objetivos estratégicos e esses resultados para a sociedade, eles foram definidos de acordo com o que a Casa inteira almejava até 2030." (E5)</p> <p>"Teve algumas coisas que foram necessárias e que veio desse mapeamento que foi realizado. Não foi só coisa interna, a gente também precisou de algumas coisas externas. Teve que parar para pensar não só ameaças, mas oportunidades, tanto interno como externo. E aí viram alguns trabalhos que já existiam, até um modelo aqui dentro, que era da CRLS, que é uma consolidação de litígios da área da saúde. Aí desse trabalho aqui também surgiu a parte da educação, acho que do DETRAN também, que surgiu outros núcleos, que é como você evitar a judicialização." (E6)</p>

Figura 16: Integração – benefícios percebidos pelos gestores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.2.6 Inovação e desenvolvimento

A Procuradoria tem se posicionado na vanguarda da inovação e desenvolvimento no setor público, implementando estratégias que não apenas modernizam suas operações, mas também promovem uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração intersetorial. Uma dessas iniciativas é o projeto *crosstraining*, que permite o intercâmbio de servidores entre diferentes setores.

Essa iniciativa visa fomentar a troca de ideias e a introdução de novas perspectivas nos fluxos de trabalho. Como um dos entrevistados destacou, "os servidores podem conhecer o trabalho em outro setor para trazer ideias novas para o seu setor" (E5), sublinhando o compromisso da PGE-RJ em incentivar a inovação.

Além disso, a PGE-RJ tem investido na modernização de suas práticas jurídicas, antecipando-se às metas estabelecidas no Planejamento Estratégico PGE 2030. A implementação do sistema PGE Digital, que foi acelerada devido à necessidade de digitalização durante a pandemia, exemplifica essa proatividade. Conforme relatado, "isso trouxe um grande boom de atendimento às iniciativas estratégicas do PGE 2030" (E5), evidenciando como a instituição tem se adaptado rapidamente às mudanças externas e internas, otimizando seus processos e aumentando a eficiência na análise de processos judiciais.

Por fim, a PGE-RJ reconhece a importância da qualificação contínua de seus colaboradores como um componente para o sucesso de suas iniciativas. A instituição tem promovido programas de capacitação para garantir que seus servidores estejam atualizados com as novas tecnologias e práticas de gestão.

Um entrevistado observou que "tem tido bastante evolução" na qualificação do corpo profissional (E5), refletindo o compromisso da PGE-RJ em desenvolver suas equipes para que possam contribuir de maneira mais eficaz para os objetivos organizacionais. Em suma, a PGE-RJ demonstra como a inovação e o desenvolvimento podem ser integrados de maneira eficaz na administração pública, promovendo não apenas eficiência, mas também um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

Subcategoria	Códigos	Registro
Inovação e Desenvolvimento	Inovação	<p>"Grande parte do nosso trabalho na inovação está vinculado com isso, com as comissões e com o RH. E aí tem o <i>crosstraining</i> também, que é o projeto que a gente trouxe, que é o intercâmbio de servidores entre os setores. Então, os servidores podem conhecer o trabalho em outro setor para trazer ideias novas para o seu setor, para ver novas formas de trabalhar, novos fluxos de trabalho, levar os seus problemas também para serem discutidos com pessoas que estão em outra realidade, que não estão com soluções enviesadas. Então, a gente vai sempre trabalhando junto com o RH nesses projetos de inovação." (E5)</p> <p>"A inovação está nessas frentes, tentando melhorar a experiência do nosso atendimento do público externo, e otimizar as demandas, otimizar a forma de trabalho do nosso apoio de trabalho." (E3)</p>
	Proatividade	<p>"O planejamento estratégico, ele previa uma modernização muito grande na atuação jurídica, só que essa atuação, essa modernização estava escalonada até 2030. O que que aconteceu? A gente desenvolveu o sistema, o PGE digital, que era para ser implementado escalonado e isso traz uma celeridade na atividade fim da PGE, que é a análise dos processos judiciais. (...). Isso era para ser escalonado, só que como a gente enfrentou a pandemia e teve que digitalizar todos os processos, a gente aproveitou para implementar o sistema de uma forma única. Então, isso trouxe um grande boom de atendimento às iniciativas estratégicas do PGE 2030." (E5)</p> <p>"E não adianta a gente ficar numa situação passiva, sabendo que existe, as coisas estão acontecendo e a gente simplesmente está trabalhando, mesmo a gente trabalhar a vida inteira. A gente não consegue, não dá para ser assim. (...). A gente tem que melhorar os nossos processos, a gente tem que automatizar rotinas, a gente tem que sair do papel, então não dá mais para a gente ficar tratando processo da dívida ativa no papel. Vamos conversar com o TJ, vamos ver como é que a gente faz para poder melhorar." (E6)</p> <p>"O planejamento antes disso, pelo menos no que chegava para mim, era muito, a atuação da PGE foi muito reativa." (E4)</p>
	Melhoria da qualificação dos colaboradores	<p>"Nessa parte, que é o de aprimorar a gestão estratégica de pessoas e aperfeiçoar e qualificar o corpo profissional, a gente vê que tem tido bastante evolução." (E5)</p> <p>"A gente tem muita necessidade de tecnologias novas e, às vezes, os servidores que já estão há mais tempo, mais acomodados com certo tipo de atividade, não conseguem alavancar dependendo das iniciativas. Então, a gente oferece qualificação." (E3)</p>

Figura 17: Inovação e desenvolvimento – benefícios percebidos pelos gestores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A Figura 18 evidencia os principais benefícios na percepção dos gestores da PGE-RJ advindos da implementação do Plano Estratégico PGE 2030.

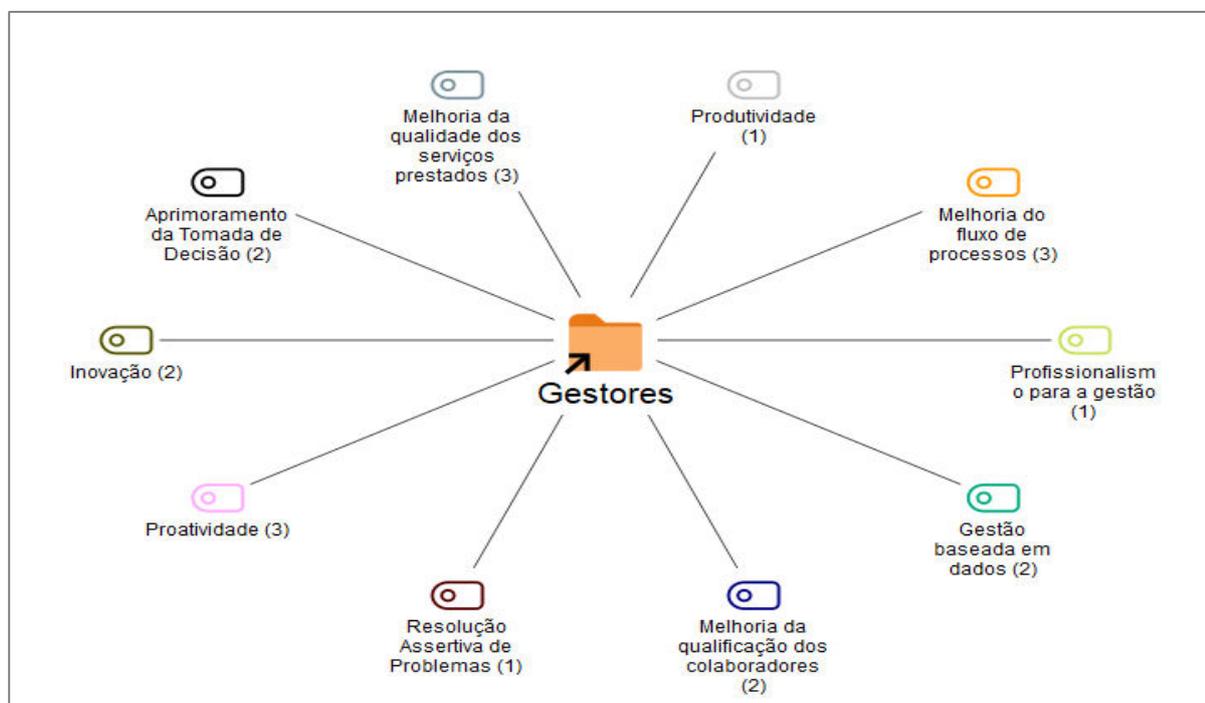


Figura 18: Percepção dos gestores sobre os principais benefícios do planejamento estratégico
Fonte: Extraído do software MAXQDA.

4.2.3 Percepção dos Servidores (nível operacional)

Neste subtópico, apresenta-se a percepção dos servidores com base na coleta de dados obtida por meio das entrevistas realizadas.

4.2.3.1 Gestão estratégica

A implementação do Planejamento Estratégico PGE 2030 permitiu que a PGE-RJ não apenas reagisse às demandas imediatas, mas também se preparasse para desafios futuros, promovendo uma visão de longo prazo. Um dos entrevistados ressaltou que "a

principal questão é uma visão de longo prazo", destacando a importância de estabelecer objetivos que guiem a atuação da instituição (E8). Essa iniciativa estratégica tem prevenido uma gestão reativa, assegurando que a PGE-RJ esteja sempre um passo à frente e preparada para enfrentar as complexidades do ambiente jurídico e administrativo.

A percepção dos entrevistados revela que a promoção do pensamento estratégico tem sido um catalisador para a inovação e a mudança organizacional. A instituição tem se empenhado em "pensar de maneira diferente a todo tempo", reconhecendo que a inovação é uma necessidade diante das crescentes demandas e complexidades (E14). A introdução de metodologias típicas do mercado para definir objetivos estratégicos e resultados-chave foi vista como um movimento inicial importante, envolvendo uma ampla participação e colaboração interna (E15).

Adicionalmente, a clareza nos objetivos e a definição de metas de curto e médio prazo, alinhadas com a visão de longo prazo, têm evitado uma atuação dispersa e sem direção (E8). Essa estrutura estratégica tem permitido que a PGE-RJ opere com maior eficiência e eficácia, garantindo que seus esforços sejam direcionados para áreas que realmente importam e que tenham um impacto significativo.

Subcategoria	Códigos	Registro
Gestão Estratégica	Visão de Futuro	<p>"Porque um plano estratégico não trata de antecipar futuros. Trata para você estar um pouco mais bem preparado quando esse futuro acontecer. Porque, de fato, você nunca vai conseguir antecipar, nunca vai conseguir prever. Você prepara para ele. Você deixa com mais musculatura, porque você já vai ter pensado previamente em cenários alternativos." (E14)</p> <p>"A principal questão é uma visão de longo prazo. Você, a partir do momento que você estabelece uma visão de longo prazo, o que a instituição quer, você monta os objetivos de curto e médio prazo. Não fica uma atuação a esmo." (E8)</p> <p>"A porta de entrada para a gente, foi a bandeira colocada no topo de uma montanha, cujo caminho, que nos obrigou a percorrer um caminho que traria como benefício conexo a internalização e uso dessas ferramentas de gestão." (E15)</p>
	Promoção do Pensamento Estratégico	<p>"O pensamento e a forma de pensar a instituição de maneira estratégica, a gente vê no dia a dia a verve de querer mudar, de querer inovar, de querer fazer coisas diferentes, porque de fato não tem outra alternativa. Senão você acaba sendo pavimentado pelo compressor de demandas, porque são muitas demandas e demandas muito complexas. Então, eu diria que é meio que inevitável se pensar de maneira diferente a todo tempo." (E14)</p> <p>"A gente conseguir entender qual é a atividade, quais são as motivações da instituição, saber qual é o caminho, é superimportante para a gente saber onde a gente quer chegar, e eu acho que esse é o principal, o que eu vejo de mais relevante no planejamento estratégico." (E9)</p> <p>"Culminou no diagnóstico que se valeu de uma série de metodologias típicas do mercado, envolveu muita gente e tentou definir os objetivos estratégicos, resultados-chave e tudo mais, eu acho que isso foi um movimento inicial interessante." (E15)</p>

Figura 19: Gestão estratégica – benefícios percebidos pelos servidores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.3.2 Eficiência operacional

Em relação à eficiência operacional, os entrevistados ressaltaram que a implementação de sistemas automatizados foi relevante para otimizar a alocação de recursos e melhorar o fluxo de trabalho. Um dos participantes mencionou que "a PGE perdia anualmente algo em torno de 6 milhões de reais" devido a ineficiências na taxa de administração paga ao Tribunal de Justiça, evidenciando a importância da auditoria e da análise estratégica para identificar e corrigir falhas (E8). Essa racionalização de recursos não apenas resultou em economia financeira, mas também permitiu que os colaboradores se concentrassem em tarefas mais complexas e significativas.

Além da alocação eficiente de recursos, a modernização das rotinas administrativas foi uma necessidade apontada pelos entrevistados. A percepção de que "havia necessidade de automação e modernização das rotinas" foi amplamente compartilhada, destacando a importância de aprimorar a gestão estratégica de pessoas (E14). A automação não só reduziu custos e evitou desperdícios (E8), mas também melhorou a qualidade dos serviços prestados.

Como um entrevistado observou, "quando você tem processos de trabalho mais eficientes, você reduz alguns entraves que dificultam a produção daquele produto final" (E15). Essa melhoria se reflete diretamente na satisfação da sociedade, que passa a contar com serviços mais ágeis e acessíveis, como exemplificado pelo avanço na gestão da dívida ativa que facilita a resolução de questões diretamente de Casa (E12).

Por fim, a implementação do PGE Digital foi um marco na melhoria da produtividade institucional. Os entrevistados concordam que essa automação revolucionou a forma como os processos judiciais são geridos, eliminando etapas desnecessárias e acelerando

o fluxo de trabalho. "O PGE Digital também possibilitou a ampliação da produtividade absurdamente", destacando a eliminação da triagem física de processos, que antes demandava tempo e recursos (E14).

Essa mudança não apenas aumentou a celeridade nos trâmites, mas também garantiu maior segurança e acessibilidade às informações (E9). Assim, a percepção dos entrevistados ilustra como a gestão estratégica e a inovação tecnológica têm sido fundamentais para a modernização e eficiência da Procuradoria, refletindo um compromisso com a excelência no serviço público.

Subcategoria	Códigos	Registro
Eficiência Operacional	Alocação eficiente de recursos	<p>"A gente descobriu que a PGE perdia anualmente algo em torno de 6 milhões de reais por conta disso. Porque nós pagávamos uma taxa de administração do FUNPERJ para o Tribunal de Justiça em um percentual diferente do que, por exemplo, a Defensoria Pública paga. E nós apontamos isso em auditoria e começou o trabalho dos procuradores-chefes, dos procuradores-gerais. Isso foi porque, como que a gente descobriu isso? Começou a analisar o plano estratégico." (E8)</p> <p>"Eu acho que o benefício número um é a gente conseguir poupar dinheiro. Se você poupa dinheiro aqui, o dinheiro volta para o saneamento, naturalmente ele vai para outras prioridades, que são educação, saúde, segurança pública, saneamento, enfim." (E13)</p>
	Melhoria da eficiência	<p>"Foi muito clara essa percepção de que havia necessidade de automação e modernização das rotinas. Isso está dentro de aprimorar a gestão estratégica de pessoas. Se você for olhar dentro desse objetivo, existem estratégias específicas que tratam desse tema." (E14)</p> <p>"Dimensionamento de força de trabalho, definição das funções, atribuições do cargo, perfil humano específico para atuar naquele setor. Você consegue fazer interseção com isso, com necessidade de capacitação, por exemplo. Tem várias conexões interessantes. E aí isso acaba nos empurrando, acaba felizmente nos distanciando um pouco do estilo do improvisado, que é o estilo que na Procuradoria me parecia ser um estilo." (E15)</p> <p>"Você consegue reduzir custos com isso. Evita retrabalho, evita desperdício de esforços pessoais, desperdício de material." (E8)</p>
	Melhoria da qualidade dos serviços prestados	<p>"Para a instituição e para a sociedade. A partir do momento em que você tem a possibilidade de repensar sobre o seu papel como instituição, de fato, isso foi colocado ao longo de todo o processo, você permite que a sociedade colha os frutos diretamente daquilo que está sendo feito no plano estratégico, porque é exatamente essa a pergunta-chave de todo o processo, como atender melhor as expectativas da sociedade em termos de papel institucional?" (E14)</p> <p>"Quando você tem processos de trabalho mais eficientes, você reduz alguns entraves que dificultam a produção daquele produto final, seja um parecer, seja uma peça, e isso pode eventualmente diminuir os custos de você preparar um produto que leve ao resultado esperado melhor, uma boa defesa no judiciário, um parecer que faz um bom controle de legalidade." (E15)</p>

		<p>"Então, se eu melhoro o atendimento da dívida ativa, por exemplo, o cidadão vai ter ferramentas melhores, ele pode não precisar se deslocar, ele pode, às vezes, resolver as coisas dele de casa mesmo, coisa que não conseguia. No caso dos processos judiciais com PGE Digital, a celeridade nos processos, o ganho em dias que a gente obteve com o avanço da tecnologia." (E12)</p>
	Melhoria do fluxo de processos	<p>"E já estão fazendo uma outra inovação, que é, além disso, já você ter um despacho pré-pronto, com base inclusive em jurisprudência, não sei em que fase está. Porque, se a gente estiver falando de acervos de massa, de coisas corriqueiras, geralmente os despachos seguem um padrão, seguem uma minuta padrão. Então, isso com certeza faz com que a produtividade institucional alcance patamares nunca antes vistos." (E14)</p> <p>"Todo mundo que ajuíza uma demanda contra o Estado, que é obrigado a ajuizar uma demanda contra o Estado, tem um desejo, que é que aquilo acabe rápido. O problema é que o processo judicial demora. Não só o nosso, todos os processos judiciais demoram. Qual é a questão? Quando a gente tem uma gestão eficiente de processos, e eu acho que esse projeto é interessante para a gente conseguir isso, quando você tem essa gestão eficiente de processos, você consegue fazer o seu processo girar mais rápido." (E13)</p> <p>"O PGE Digital é a automação dos processos de gestão e consulta dos processos judiciais da instituição, que é a atividade-fim, eu acho que deu muita celeridade, deu muita segurança nos dados. E a gente deu um passo, porque ele já vinha, mesmo antes da pandemia sendo implantado, e a automação de processos também faz com que a gente faça uma revisão dos procedimentos. Então a gente melhora o fluxo do processo, melhora a celeridade, porque automatiza os procedimentos. E eu acho que foi um ganho enorme, porque a gente diminui a questão de papel. E é isso que eu falei também da segurança, a segurança de ter informação ali, a acessibilidade aos processos também, porque antes o processo físico é muito mais complicado, então eu acho que trouxe todos esses benefícios." (E9)</p>
	Produtividade	<p>"Porque o PGE Digital também possibilitou a ampliação da produtividade absurdamente. Porque antes você recebia o processo físico, tinha alguém que olhava a capa desse processo, entendia para qual especializado ele precisava ser direcionado e fazia um despacho para o protocolo, para que o protocolo desse um jeito do processo físico chegar na especializada. Com o PGE Digital, não tem mais essa pessoa que faz a triagem." (E14)</p>

Figura 20: Eficiência operacional – benefícios percebidos pelos servidores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.3.3 Liderança e governança

Sobre o tópico governança e a liderança os entrevistados destacaram que, ao se comprometer com um plano estratégico, a PGE-RJ conseguiu estabelecer um norte claro para suas ações, permitindo que a instituição se mantivesse alinhada com seus objetivos a longo prazo. Um dos participantes ressaltou que " são vários benefícios, mas acho que o principal é a gente conseguir ter um norte na nossa instituição" (E13). Essa clareza de propósito tem assegurado que as diretrizes sejam seguidas, independentemente das mudanças na liderança, promovendo uma continuidade que fortalece a governança.

A melhoria da gestão é outro aspecto reconhecido pelos entrevistados, que percebem a importância do planejamento estratégico na internalização de boas práticas de gestão pública. Um dos procuradores observou que "a leitura que não só eu, como muitos outros procuradores, nós fazemos a respeito do funcionamento da PGE, é de que é uma instituição que por vezes dá sinais de improviso na gestão" (E15).

Com a adoção do planejamento estratégico, a PGE-RJ não apenas minimiza a improvisação, mas também cria uma base sólida para monitorar e avaliar a tramitação de processos, permitindo uma gestão mais eficaz. Como um entrevistado destacou, "entendo que se você souber quantos processos tramitaram, quantos entraram, quantos estão a dias parados com um determinado analista, com certeza, gerencialmente falando, para a gestão é uma excelente ferramenta" (E12).

A continuidade de objetivos e projetos é outro benefício mencionado pelos Servidores. A percepção de que "os projetos não são cancelados" e que a "maior estabilidade interna" é necessária para o andamento das iniciativas reflete um ambiente organizacional estável (E8).

Essa estabilidade permite que a PGE-RJ mantenha sua trajetória e fortaleça sua atuação, independentemente das variações na gestão. Assim, a governança e a liderança, através de um planejamento estratégico bem implementado, não apenas orientam a PGE-RJ em direção ao cumprimento de suas metas, mas também asseguram a continuidade e a eficácia de suas ações, promovendo uma cultura de responsabilidade e excelência no serviço público.

Subcategoria	Códigos	Registro
Liderança e Governança	Estímulo à função diretiva	<p>"A partir do momento que você se lança a fazer um plano estratégico e a monitorar e continua valorizando, por mais que ele não tenha havido atualizações, mas continua valorizando, seja de maneira meramente formal. Vários processos que a gente abre aqui justificando o porquê de uma determinada medida, o porquê que a gente faz uma contratação, por exemplo, do SESI, a gente se escuda no plano estratégico." (E14)</p> <p>"Eu participei no início da implantação do planejamento estratégico e acho que a principal, assim, são vários benefícios, mas acho que o principal é a gente conseguir ter um norte na nossa instituição." (E13)</p> <p>"E a casa tem também uma diretriz a ser seguida, eu acho que o comando, quando ele é alterado, você acaba tendo aquilo como objetivo a ser seguido. Então, você não tem ordens e desordens de coisas que estavam sendo executadas. Obviamente, cada gestor que chega, ele vai tentar fazer uma política de gestão, mas ele tem aquele documento ali, aquele plano que é ser buscado." (E12)</p> <p>"O planejamento estratégico dá essa coisa, você direciona os esforços da instituição para aquele caminho que já foi decidido lá atrás, que entenda que seja o melhor." (E8)</p>
	Melhoria da gestão	<p>"O benefício que na minha percepção é o mais direto é contribuir para que a Procuradoria internalize boas práticas de gestão pública. A leitura que não só eu, como muitos outros procuradores, nós fazemos a respeito do funcionamento da PGE, é de que é uma instituição que por vezes dá sinais de improviso na gestão." (E15)</p> <p>"Entendo que se você souber quantos processos tramitaram, quantos entraram, quantos estão a dias parados com um determinado analista, com certeza, gerencialmente falando, para a gestão é uma excelente ferramenta." (E12)</p> <p>"A gente ter o norte, a gente conseguir acompanhar o crescimento, saber o que a gente precisa corrigir, e assim fazer com que a gente otimize e melhore os resultados da instituição como um todo, finalísticos, meios, enfim." (E9)</p>
	Continuidade de objetivos e projetos	<p>"Você então percebe que passou a ter uma maior estabilidade interna na Casa, porque todo o corpo da Casa, dos procuradores, dos servidores, dos contratados, tem percebido que é necessário você ter uma estabilidade interna. Então os projetos não são cancelados. A gente pode até ganhar mais velocidade ou menos velocidade, mudar um pouco o seu caminho, mas desde que eu estive aqui já passamos por, foram quatro procuradores gerais e eu não percebi mudança de rumos na atuação da PGE, na atuação interna da PGE como classe, estrutura. Tudo foi mantido. Então isso eu acho que tem uma grande influência do planejamento estratégico." (E8)</p>

Figura 21: Liderança e governança – benefícios percebidos pelos servidores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.3.4 Tomada de decisão

A tomada de decisão na Procuradoria revelou ser um processo intrinsecamente ligado ao planejamento estratégico da instituição, que fornece um arcabouço claro de valores, objetivos, metas, missão e visão. Essa clareza conceitual é destacada por um dos entrevistados, que afirma que "quando o gestor tem essa noção perfeita a partir do planejamento estratégico, eu acho mais fácil ter a tomada de decisão, ela fica mais clara" (E13). Essa estrutura não apenas orienta os gestores em suas decisões diárias, mas também assegura que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo.

A gestão baseada em dados é outro aspecto que fortalece a tomada de decisão na PGE-RJ. A instituição tem se valido de ferramentas que permitem uma análise detalhada e fundamentada das informações disponíveis, o que é essencial para decisões assertivas. Conforme mencionado por um entrevistado, "a Procuradoria conseguiu manter erguida a bandeira do Planejamento Estratégico 2030, e com ele, você, como instituição, é obrigado a se valer de ferramentas de gestão baseada em dados" (E15). Essa abordagem não apenas melhora a precisão das decisões, mas também promove uma cultura de transparência, onde as escolhas são justificadas por evidências concretas.

Adicionalmente, o monitoramento e a avaliação das ações demonstraram exercer uma influência significativa na tomada de decisão. A capacidade de mensurar resultados e identificar áreas de sucesso ou déficit permite que a PGE-RJ ajuste suas estratégias de forma proativa, evitando que problemas sejam ignorados (E12).

O entrevistado E9 ressalta a importância desse processo ao afirmar que "conseguir mensurar o que a gente está fazendo também, porque não adianta fazer por fazer, senão a gente não vai saber como corrigir". Essa prática de avaliação contínua garante que a

instituição não apenas reaja a problemas, mas também antecipe desafios, mantendo-se ágil e adaptável em um ambiente jurídico e administrativo complexo.

Subcategoria	Códigos	Registro
Tomada de Decisão	Aprimoramento da tomada de decisão	<p>"Quando você tem um planejamento estratégico que tem um enunciado claro de quais são os nossos valores, quais são os nossos objetivos, metas, qual é a nossa missão, qual é a nossa visão. São todos conceitos diferentes, mas que estão muito próximos. Quando o gestor, ele tem essa noção perfeita a partir do planejamento estratégico, eu acho mais fácil ter a tomada de decisão, ela fica mais clara." (E13)</p> <p>"Porque todas as auditorias que nós fazemos, operacionais, a gente verifica, um dos pontos a serem verificados é, todas as ações desse determinado setor estão de acordo com o planejamento estratégico ou não. Então, a nossa existência é intimamente ligada com o planejamento estratégico." (E8)</p>
	Gestão baseada em dados	<p>"A Procuradoria conseguiu manter erguida a bandeira do Planejamento Estratégico 2030, esse concebido em 2018, e aí, com ele, qual o benefício agregado? Com ele, você, como instituição, é obrigado a se valer de ferramentas de gestão baseada em dados" (E15)</p>
	Resolução assertiva de problemas	<p>"Principalmente no que está dando problema, porque o que está bom, o que está excelente é bom para fazer propaganda, mas para resolver, para a gente tratar a base fundamental que a gente tem essa gestão na mão." (E12)</p>
	Monitoramento e avaliação de ações	<p>"Existe uma mensuração, até mesmo por conta dos indicadores institucionais, todo mês a gente precisa fazer o levantamento de quantas pessoas foram capacitadas e eu sei que a área faz uma avaliação de reação de todo o curso que é prestado. Isso é efetivamente utilizado como elemento de decisão." (E14)</p> <p>"Eu acho que a gente ter como mensurar as nossas ações, saber onde eu estou com déficit ou saber onde eu estou com sucesso, até para você atacar o problema, para não levar o problema para baixo do tapete, eu acho que isso traz em um modelo de gestão uma ferramenta super poderosa para o gestor." (E12)</p> <p>"Conseguir mensurar o que a gente está fazendo também, porque não adianta fazer por fazer, senão a gente não vai saber como corrigir. Eu acho que a gente, a questão do planejamento estratégico também tem esse benefício de saber mensurar o que se faz, quais são os resultados." (E9)</p> <p>"Porque você precisa de um acompanhamento, de um controle das metas, um acompanhamento orçamentário, verificação." (E8)</p>

Figura 22: Tomada de decisão – benefícios percebidos pelos servidores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.3.5 Integração

A integração na PGE-RJ emerge como um elemento para a eficácia e eficiência de suas operações, tanto no âmbito interno quanto externo. A conexão com o sistema do Tribunal de Justiça (TJ) é um exemplo dessa integração, que facilitou processos como a protocolização. Um dos entrevistados destaca que "a gente tem a integração com o sistema do TJ, foi um facilitador da protocolização, por exemplo" (E9). Essa sinergia tecnológica não apenas otimiza os procedimentos burocráticos, mas também se alinha com a missão finalística da PGE, onde o PGE Digital desempenha um papel central ao impactar positivamente a atuação da instituição.

Internamente, a integração entre setores dentro da PGE-RJ favorece a construção de um ambiente colaborativo e eficiente. A abordagem participativa na construção de sistemas e processos internos é enfatizada por um entrevistado, que menciona que "aquilo ali foi construído participativamente com os demais setores" (E12).

Essa colaboração intersetorial promove um entendimento comum dos objetivos institucionais, além de favorecer soluções que atendam às necessidades dos departamentos envolvidos, resultando em uma operação mais coesa. Os resultados podem ser observados de forma resumida conforme a Figura 23.

Subcategoria	Códigos	Registro
Integração	Integração entre organizações	"A gente tem a integração com o sistema do TJ, foi um facilitador da protocolização, por exemplo. Eu acho que esses sistemas impactam diretamente na atuação da PGE, e eu estou falando da missão, porque a missão é finalística e aí o PGE Digital é o que mais se impacta nisso." (E9)
	Integração entre setores	"Aquilo ali foi construído participativamente com os demais setores." (E12)

Figura 23: Integração – benefícios percebidos pelos servidores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

4.2.3.6 Inovação e desenvolvimento

A implementação de iniciativas inovadoras, como o PGE Digital, promoveu uma transformação significativa, atuando como um catalisador que alinha as operações do órgão com seu plano estratégico. Um dos entrevistados destaca que "o plano estratégico é pano de fundo, ele é um agente catalisador para toda e qualquer inovação" (E14), sublinhando a importância de uma visão estratégica clara para fomentar a inovação.

Ademais, a cultura de inovação na PGE-RJ é sustentada por uma mudança de mentalidade dentro da área de TI, que passou de uma postura reativa para uma abordagem proativa. Antes, a TI era vista como uma área que apenas "consertava o computador e mantinha o *file server* funcionando" (E12). Agora, com o suporte do plano estratégico, a TI busca ativamente a excelência, promovendo soluções inovadoras que atendem às demandas crescentes da instituição.

Adicionalmente, os elementos motivação e qualificação dos colaboradores foram destacados pelo grupo Servidores. O entrevistado E14 enfatizou que a participação ativa dos funcionários nos processos decisórios é um motor para a motivação: "o processo participativo... é um instrumento, é um motor da motivação", ressaltando que a falta de envolvimento pode relegar os colaboradores a uma posição meramente coadjuvante.

Além da motivação, a qualificação dos colaboradores é vista como um alicerce para a eficácia da PGE-RJ. A implementação de programas de capacitação, orientados pelas necessidades identificadas em alinhamento com o plano estratégico, tem sido um diferencial, conforme mencionado por um entrevistado: "quanto mais eu qualifico o meu time, melhor é a minha resposta de atender as demandas" (E12). Assim, a intersecção entre motivação e qualificação se revela importante para a construção de uma equipe

capacitada e engajada, capaz de enfrentar os desafios e atender às demandas da sociedade de forma mais assertiva.

Subcategoria	Códigos	Registro
Inovação e Desenvolvimento	Inovação	<p>"Se a gente considera que o plano estratégico é pano de fundo, ele é um agente catalisador para toda e qualquer inovação, a gente pode dizer sim que, por exemplo, o PGE digital tem uma correlação direta com o plano estratégico e, de fato, representa um avanço e impacta muito positivamente a instituição e o papel da instituição no Estado." (E14)</p> <p>"Quando a gente tem inovação dentro da atuação, isso tudo traz uma excelência para a atividade, para as atividades, finalidades institucionais. E a gente está falando especialmente desses finalísticos, SDA Web e PGE Digital, mas, assim, a gente está agora desenvolvendo outros sistemas meio também, que também visam a excelência, que é esse objetivo principal do mapa estratégico da TI, que é o garantir excelência." (E9)</p>
	Proatividade	<p>"Antes a TI era muito reativa, antes desse plano estratégico, era muito reativa no sentido de vamos consertar o computador e manter o <i>file server</i> funcionando. E, com isso, a gente conseguiu mesmo atingir, quer dizer, está buscando cada dia mais, atingir a excelência em TI" (E12)</p>
	Motivação	<p>"O segundo ponto é com relação à motivação. O processo participativo, ele também possibilita motivação. Ele é um instrumento, é um motor da motivação. A gente pode dizer que, sem a participação, você meio que está legando aquela pessoa a uma posição meramente coadjuvante. Enfim, que acaba, no seu dia a dia, sendo soterrado pelas demandas, sem efetivamente pensar a respeito do que está sendo feito e acaba fazendo uma atividade meramente mecânica." (E14)</p>
	Melhoria da qualificação dos colaboradores	<p>"A PEC, que é uma assessoria do RH, que trabalha projetos de educação corporativa, ela, a partir, obviamente, de uma orientação específica das chefias, mas escudado no plano estratégico, faz levantamento de necessidade de capacitação e vem implementando com sucesso diferentes tipos e diferentes vertentes de capacitações, exatamente contribuindo para a gestão estratégica de pessoas." (E14)</p> <p>"Quanto mais eu qualifico o meu time, melhor é a minha resposta de atender as demandas ou de estar produzindo mais, até trazendo ideias novas para Casa. Eu acho que a capacitação para mim é fundamental, tanto como merecimento, não é merecimento a palavra, como eu posso premiar o meu funcionário, dando uma qualificação para ele, porque isso leva para o resto da vida. Isso para o cidadão, para a pessoa é excelente, e para a Casa melhor ainda, porque a gente acaba tendo um trabalho muito mais qualificado, muito mais assertivo." (E12)</p>

Figura 24: Inovação e desenvolvimento – benefícios percebidos pelos servidores

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A Figura 25 evidencia os principais benefícios na percepção dos servidores da PGE-RJ advindos da implementação do Plano Estratégico PGE 2030.

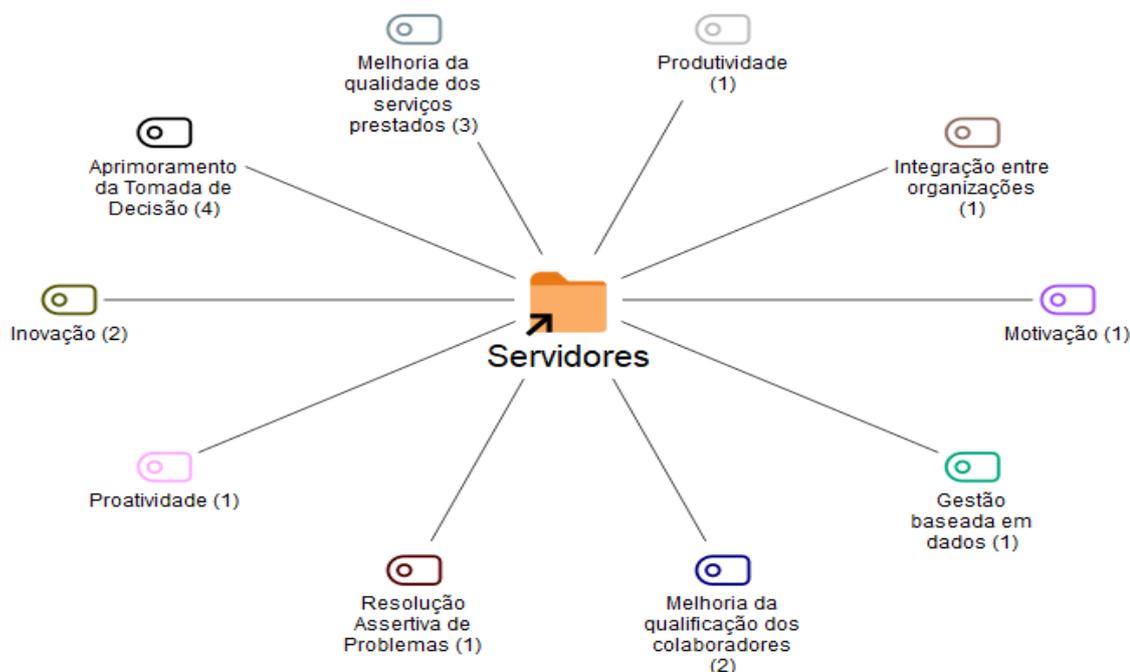


Figura 25: Percepção dos servidores sobre os principais benefícios do planejamento estratégico
Fonte: Extraído do software MAXQDA.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DA PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DA PGE-RJ

A análise comparativa da percepção dos *stakeholders* internos da PGE-RJ tem como objetivo contribuir para a compreensão das dinâmicas de interação entre diferentes grupos dentro da PGE-RJ. Nessa seção, busca-se identificar e analisar as divergências e convergências nas percepções da governança, gestores e servidores, permitindo uma reflexão crítica sobre como essas percepções influenciam a eficácia da gestão pública e a implementação de políticas institucionais.

4.3.1 Gestão Estratégica

A promoção do pensamento estratégico é vista pela governança como uma necessidade para a formação de uma cultura organizacional sólida, enfatizando a comunicação contínua da missão e dos objetivos da instituição. Para os gestores, essa visão promove a continuidade das ações e projetos independentemente de mudanças governamentais. Os servidores, por sua vez, veem o pensamento estratégico como um impulso para a inovação e adaptação, permitindo uma reflexão crítica em momentos de decisão.

A visão de futuro, por outro lado, é considerada importante por todos os grupos: a governança alerta sobre a importância de institucionalizar iniciativas para evitar riscos, enquanto os gestores utilizam o planejamento estratégico para se preparar para o futuro, e os servidores destacam a necessidade de objetivos de curto e médio prazo que orientem ações estratégicas.

Ao comparar as percepções dos três grupos sobre a promoção do pensamento estratégico e a visão de futuro, nota-se que ambos reconhecem a interdependência dessas práticas para o sucesso organizacional. A governança foca na comunicação e institucionalização, os gestores enfatizam a continuidade e planejamento, enquanto os servidores sublinham a importância da inovação e adaptação.

Apesar das diferenças de enfoque, há um consenso sobre a necessidade de um planejamento estratégico que direcione a organização e prepare seus membros

para enfrentar desafios futuros, demonstrando que a colaboração entre os grupos favorece a eficácia da gestão estratégica.

4.3.2 Eficiência Operacional

A melhoria do fluxo dos processos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados foram destacados como dois benefícios importantes para a promoção da eficiência operacional na percepção dos *stakeholders* entrevistados. A governança ressalta a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e do sistema PGE Digital como marcos que não apenas aprimoraram o fluxo de trabalho, mas também resultaram em uma qualidade superior nos serviços prestados, especialmente na agilidade do trâmite de processos jurídicos.

Os gestores, em linha com a percepção da governança, sublimam que a reestruturação organizacional, promovida pelo planejamento estratégico, serviu para otimizar o fluxo de trabalho jurídico, impulsionada pela automação de processos. Ademais, a criação de órgãos de mediação, como a Câmara de Solução de Conflitos (CASC), é vista como uma estratégia eficaz para reduzir a judicialização, não somente por oferecer alternativas mais rápidas e menos onerosas para a resolução de conflitos, mas também por refletir eficiência na gestão dos recursos públicos.

Os servidores, complementarmente, enfatizam que a implementação de tecnologias, como o PGE Digital, melhorou o fluxo de processos, bem como aumentou a produtividade das equipes. Essa iniciativa proporcionou melhorias na eficiência e eficácia dos serviços jurídicos prestados pela PGE-RJ.

O aumento de produtividade é confirmado pelo relato de um servidor da área de TI, transcrito do Caderno de Gestão e Inovação, 2020-2022, da PGE-RJ: "Em agosto de 2019, a média de comunicações processuais recebidas era por volta de 1.800 por dia útil. Agosto de 2022 apresenta uma média superior a 3.800 comunicações processuais recebidas, 800 processos de acompanhamento criados e quase 1.600 protocolos por dia útil."

Em síntese, a interconexão entre melhoria do fluxo dos processos, produtividade e qualidade dos serviços prestados é evidente, com a governança, os gestores e os servidores reconhecendo que a adoção de tecnologias e a reestruturação organizacional foram alicerces para alcançar resultados positivos na atuação da Procuradoria.

4.3.3 Liderança e Governança

Apesar das mudanças políticas e econômicas que podem impactar a gestão, a governança relata que ter um norte, uma visão clara do futuro e do papel social da organização, além de um maior profissionalismo da gestão, foram elementos que permitiram uma continuidade mínima das ações e projetos mesmo com a troca de atores. Ter um planejamento permite atender melhor a sociedade, o Poder Executivo e à Administração Pública como um todo.

Para os gestores, o planejamento estratégico proporciona manter a continuidade dos objetivos e projetos, permitindo que a equipe se concentre nas entregas, mesmo com a necessidade de ajustes. Essa ferramenta também organiza ideias e define um direcionamento claro para a instituição. Além disso, foi percebido

que o profissionalismo da gestão foi um fator inovador que resultou em um atendimento mais eficaz às necessidades de contratação do órgão.

Por fim, a percepção dos servidores revela que o planejamento estratégico fornece um direcionamento para a organização, mantém uma maior estabilidade interna da Casa, consegue acompanhar a evolução das iniciativas, além de otimizar os resultados da instituição como um todo.

4.3.4 Tomada de Decisão

A governança reconhece a importância de identificar e compreender deficiências internas, promovendo melhorias contínuas que fortalecem a capacidade decisória. O planejamento estratégico ao transformar percepções difusas em objetivos claros e mensuráveis permite que as decisões sejam informadas e direcionadas de maneira mais assertiva, ao traduzir ações em dados concretos através de uma gestão baseada em dados.

Além disso, a resolução assertiva dos problemas é facilitada por um monitoramento e avaliação constantes das ações implementadas. Ao saber o que precisa ser feito e para onde se deve ir, a organização pode manter os pés no chão enquanto olham para o futuro.

Conforme percepção dos gestores, a gestão estratégica da Casa está estritamente vinculada ao planejamento estratégico, criando base para o aprimoramento da tomada de decisão. Ao integrar dados em seus processos, a instituição visa realizar diagnósticos precisos sobre suas operações, fundamentados em dados concretos.

Um dos gestores pontuou que a implementação de mecanismos como o ADCI, a CASC e a CLRS visam resolver conflitos de forma extrajudicial. Esses mecanismos fazem parte de um esforço estratégico voltado para a redução da litigiosidade, com o objetivo de retirar do Judiciário questões que podem ser mediadas internamente.

Nesse cenário de aprimoramento das práticas de resolução de conflitos, observa-se que a atuação da CLRS resultou em um aumento de 33% nos casos resolvidos por meio da mediação entre os anos de 2020 e 2021. Já a atuação da CASC teve um impacto ainda mais notável, com um aumento de 270% nos casos recebidos entre os anos anteriores a 2020 e o ano de 2021, evitando, assim, a judicialização (Caderno de Gestão e Inovação, 2022).

Por outro lado, os servidores percebem o planejamento estratégico como uma ferramenta que articula claramente os valores, objetivos, metas, missão e visão da organização. Essa clareza não apenas facilita a tomada de decisão, mas também garante que a execução das ações esteja alinhada com os propósitos institucionais.

Os servidores reconhecem o comprometimento da instituição com a gestão, evidenciado pelo planejamento estratégico que incorpora o uso obrigatório de ferramentas de gestão baseadas em dados. Ademais, destacam que o monitoramento e controle das atividades finalísticas facilitam a realocação eficiente da força de trabalho, otimizando a gestão dos recursos humanos. Esse processo de avaliação permite que os problemas sejam abordados proativamente, evitando que sejam negligenciados ou ocultados.

4.3.5 Inovação e Desenvolvimento

As percepções sobre a inovação variam entre os grupos - governança, gestores e servidores - cada um contribuindo com uma visão distinta que enriquece a compreensão do impacto das iniciativas inovadoras na organização. A governança ressalta que a PGE-RJ se destacou como a primeira instituição pública a estabelecer uma comissão própria associada à gestão de pessoas, inspirando outras entidades a adotar esse modelo. Essa inovação não apenas promoveu uma gestão mais humanizada, mas também serviu como um exemplo a ser seguido por outras instituições.

Os gestores abordaram que muitas das iniciativas da Gerência de Inovação estão diretamente vinculadas às comissões e à Gerência de Recursos Humanos. Um projeto inovador nesse contexto é o *cross training*, que promove o intercâmbio de servidores entre diferentes setores. Essa prática é considerada uma estratégia inovadora, pois permite aos funcionários conhecerem diversas formas de trabalho, identificarem novos fluxos e discutirem soluções com colegas de outras áreas.

Os servidores, por sua vez, percebem o plano estratégico como um pano de fundo e um agente catalisador para a inovação. Iniciativas como o sistema PGE Digital são percebidas como diretamente correlacionadas a esse plano, representando um avanço significativo para a instituição e impactando positivamente seu papel no Estado.

Em se tratando da qualificação dos colaboradores, a governança enfatizou que o compromisso com o aumento do treinamento e da capacitação contínua tornou-se uma prioridade evidente para a PGE-RJ. Os gestores, por sua vez, destacaram que a instituição investiu em fortalecer sua equipe interna de tecnologia da informação, em

vez de depender de soluções externas que poderiam ser descontinuadas. Este investimento faz parte do planejamento estratégico da Procuradoria, que inclui o aprimoramento da gestão estratégica de pessoas e a qualificação do corpo funcional.

Por outro lado, os servidores pontuaram que a qualificação da equipe está diretamente relacionada à capacidade de atender às demandas e aumentar a produtividade, o que resulta em um trabalho mais qualificado e assertivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a instituição como um todo.

Comparando as percepções, observa-se que, enquanto a governança valoriza a sistematização e a priorização da capacitação contínua, os gestores destacam a importância da qualificação dos seus próprios colaboradores em vez de depender de soluções externas que poderiam ser descontinuadas. Os servidores, por sua vez, enfatizam o impacto direto da qualificação na produtividade organizacional e no desenvolvimento pessoal.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A discussão dos resultados da pesquisa está fundamentada nas informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com os diferentes *stakeholders* da PGE-RJ, bem como na análise de documentos institucionais.

5.1 PERCEPÇÃO DA GOVERNANÇA

A implementação do planejamento estratégico na PGE-RJ trouxe uma série de benefícios na percepção da governança. Os benefícios mais citados pelos entrevistados desse grupo foram: alocação eficiente de recursos, estímulo à função diretiva, adaptabilidade organizacional, continuidade de ações e projetos, engajamento dos *stakeholders*, integração entre organizações, melhoria da eficiência, monitoramento e avaliação das ações, organização e promoção do pensamento estratégico.

Como contribuição para a literatura, três novos benefícios foram identificados: gestão humanizada, profissionalismo para a gestão e gestão inclusiva e participativa. Os benefícios identificados pelos *stakeholders* da PGE-RJ, demonstram uma estreita interseção entre a prática e a teoria, quando confrontados com os da literatura acadêmica, evidenciando a relevância do planejamento estratégico no setor público.

Os benefícios alocação eficiente de recursos e estímulo à função diretiva foram os mais abordados pela governança. Em relação à alocação eficiente de recursos, a governança é considerada como uma ferramenta de transparência e prestação de

contas, enfatizando a importância de práticas orçamentárias e de controle financeiro rigorosas.

Por outro lado, em relação ao estímulo à função diretiva, a governança aborda que toda organização deve ter uma visão clara de seu futuro e papel social. O planejamento estratégico é visto como um guia que ajuda a identificar desafios, problemas, deficiências e oportunidades de melhoria. Ele aborda pontos de evolução organizacional, minimiza riscos e aprimora as atividades, alinhando-se com os achados de Kabeyi (2019) sobre a importância do planejamento estratégico na definição da direção organizacional.

Outro benefício significativo, exclusivamente relatado pelo grupo de governança, é a adaptabilidade organizacional. A automação tecnológica foi identificada como um fator estratégico que impulsionou essa adaptabilidade.

Como resultado do planejamento estratégico, a automação permitiu à instituição ajustar-se às demandas internas e externas e fortalecer sua integração com órgãos governamentais externos. Ela serviu como um catalisador para melhorias estruturais, especialmente na padronização dos processos jurídicos, reconhecendo a necessidade de flexibilidade institucional em um cenário de constantes mudanças, conforme discutido por Mawela et al. (2017).

A gestão humanizada emergiu como um componente inovador na estratégia organizacional, destacando-se por seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores e a promoção da diversidade. Iniciativas como o Núcleo da Saúde Mental e a criação de comissões de gênero e antirracismo são exemplos desse compromisso. Essas ações não apenas promoveram melhoria da qualidade de vida

no trabalho, mas também contribuíram para a construção de um ambiente mais inclusivo e participativo, onde os colaboradores se sentiram valorizados e ouvidos.

O profissionalismo para a gestão, identificado como um novo benefício advindo do planejamento estratégico, introduziu uma nova perspectiva para a organização. A chegada de especialistas em gestão desafiou e revitalizou o modelo tradicional de atuação da Casa. Essa revitalização não apenas elevou o nível de profissionalismo na gestão da PGE-RJ, mas também possibilitou que as questões cotidianas fossem abordadas por atores diretamente engajados na gestão.

Por fim, o terceiro achado desta pesquisa sublima o benefício da gestão inclusiva e participativa. Ao criar um ambiente onde cada voz é valorizada e ouvida, a estratégia voltada para a gestão de pessoas permitiu que todos, inclusive grupos marginalizados e indivíduos desconectados, se sentissem parte da organização. Isso não apenas encorajou a contribuição de ideias, mas também fortaleceu o senso de pertencimento e colaboração.

A gestão inclusiva e participativa tem profundas implicações para a gestão pública, especialmente no contexto brasileiro. Esta inclusão dentro das organizações reflete um compromisso com a equidade social, um tema chave em um país marcado por desigualdades históricas.

Ao adotar práticas de gestão que valorizam a participação ativa desses grupos, as instituições públicas podem desenvolver políticas mais equitativas e representativas. Além disso, ao fortalecer o senso de pertencimento e colaboração, a gestão pública pode aumentar a confiança e o engajamento dos cidadãos, promovendo um ambiente onde os cidadãos se sintam parte do processo de construção de políticas públicas.

No cenário brasileiro, adotar uma gestão inclusiva e participativa representa um avanço na luta contra as desigualdades e na promoção da justiça social. Ao trazer as vozes marginalizadas para o centro das decisões, o governo não só aprimora a eficácia das políticas públicas, mas também cultiva uma sociedade mais integrada e solidária, pavimentando o caminho para uma gestão pública mais equitativa e colaborativa.

5.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Entre os gestores, o benefício que mais se destacou foi a melhoria na eficiência, um ponto que ressoou fortemente entre os entrevistados e foi frequentemente mencionado em seus discursos. A eficiência organizacional foi impulsionada pela introdução de um sistema automatizado para operações judiciais, eliminando a necessidade de impressão e otimizando etapas repetitivas e operacionais.

Essa automação promoveu a racionalização do tempo e permitiu a realocação de colaboradores para atividades mais integradas, melhorando o fluxo de trabalho jurídico e o atendimento ao cidadão, que passou a ser mais rápido e menos custoso. A busca por soluções tecnológicas, como a digitalização e automação, refletiu uma mudança na atuação institucional, passando de uma postura reativa para uma abordagem mais proativa e adaptativa. Kabeyi (2019) ressalta que a proatividade torna o futuro mais adaptativo ao explorá-lo de maneira proativa, ao invés de reativa, e a PGE-RJ tem incorporado essa conduta em suas práticas.

Nesse contexto, a gestão ganhou robustez ao definir objetivos claros e estabelecer indicadores de desempenho, proporcionando um monitoramento mais preciso e uma avaliação contínua dos resultados. Alosani et al. (2020) argumentam

que o planejamento estratégico aumenta a eficiência das práticas de gestão, refletindo positivamente no desempenho organizacional. A PGE-RJ ratifica essa argumentação ao adotar o planejamento estratégico associado a uma gestão baseada em dados.

Por conseguinte, o fluxo de processos também foi impulsionado à melhoria, a partir da implantação do sistema PGE Digital. Segundo a percepção dos gestores, a organização começou a se estruturar em núcleos com o objetivo de agilizar os procedimentos, resultando na otimização do fluxo de trabalho jurídico. Kabeyi (2019) destaca que um planejamento estratégico bem definido facilita o alinhamento de atividades e recursos, e a PGE-RJ respalda essa teoria ao aumentar a eficiência operacional por meio da integração de recursos tecnológicos ao trâmite da atividade jurídica.

Outro benefício amplamente reconhecido foi o estímulo à função diretiva, o qual proporcionou um norte para a instituição. Esse direcionamento não apenas organizou as ideias, mas também conferiu à instituição a maturidade necessária para enfrentar desafios, como ficou evidente durante a resposta do órgão à pandemia

Nesse sentido, a visão de futuro complementa e fortalece a função diretiva, pois oferece uma direção clara para a organização, assim como alinha os esforços com os objetivos de longo prazo. Kabeyi (2019) reforça essa perspectiva, argumentando que o planejamento estratégico fomenta uma cultura de longo prazo ao alinhar atividades e esforços organizacionais com objetivos futuros.

A qualidade dos serviços prestados pela PGE-RJ, conforme relatado pelos gestores, foi também aprimorada. Esse aprimoramento emergiu através da adoção de inovações estratégicas, como a criação de novos órgãos de mediação e núcleos de gestão de demandas repetitivas, aliada ao foco no incremento da arrecadação dos

créditos da dívida ativa, o qual em 2021, gerou uma recuperação de créditos em mais de 1,540 bilhão de reais (Caderno de Gestão e Inovação, 2022). Alosani et al. (2020) argumentam que o desempenho organizacional é um pilar para fortalecer o papel do governo na prestação de serviços, e a PGE-RJ ratifica essa relação.

5.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

A implementação do planejamento estratégico na PGE-RJ tem sido reconhecida por seus impactos positivos na governança organizacional. O estímulo à função diretiva foi um dos benefícios mais apontados pelos *stakeholders* internos da PGE-RJ. Quando um plano é estabelecido, ele não apenas orienta as ações presentes, mas também serve como um guia para futuras decisões e políticas de gestão (Hiziroglu, 2021).

Conforme discurso dos servidores entrevistados, quando se inicia a elaboração de um plano estratégico e se implementa um sistema de monitoramento contínuo sua valorização permanece. Isso se justifica pela capacidade do plano em fornecer um norte claro para a organização, direcionando os esforços da instituição para aquele caminho que foi decidido anteriormente. Mesmo que ocorra mudanças na liderança, a organização consegue manter seus objetivos com base no plano previamente definido.

Adicionalmente, a capacidade de monitorar e avaliar dados permite que a instituição reaja de maneira mais proativa e eficaz às demandas internas e externas (Bryson & George, 2020; Kabeyi, 2019). Essa mudança não apenas promoveu uma cultura organizacional mais orientada por evidências, mas também alavancou a inovação dentro da instituição.

Ademais, a implementação do PGE Digital trouxe melhorias significativas na eficiência e eficácia dos serviços jurídicos prestados pela PGE-RJ. A transição de uma grande quantidade de processos físicos para um sistema digital não apenas facilitou o armazenamento e a tramitação, mas também permitiu que a recepção, envio e resposta a processos fossem realizados de maneira mais célere e eficiente, corroborando assim, com os achados de George et al. (2019), que relevam que o planejamento estratégico impacta positivamente o desempenho organizacional, promovendo eficiência e eficácia.

A qualidade dos serviços prestados pela PGE-RJ, conforme percepção dos servidores, foi aprimorada com a implementação do planejamento estratégico. A qualificação do seu corpo funcional e a otimização do trabalho, aliadas a um atendimento eficiente ao cliente, subsidiados por ferramentas tecnológicas, têm permitido que a PGE-RJ atenda melhor às expectativas do Estado e conseqüentemente às dos cidadãos fluminenses.

Conforme discutido por Alosani et al. (2020), a literatura aponta que a adoção da inovação como estratégia de desempenho organizacional, aliada ao fortalecimento do papel do governo na prestação de serviços, resulta em melhorias significativas nos serviços oferecidos aos cidadãos, uma conclusão que é corroborada pelos resultados observados na PGE-RJ. A melhoria no atendimento da dívida ativa, por exemplo, oferece ao cidadão ferramentas que eliminam a necessidade de deslocamento, permitindo a resolução de questões diretamente de suas residências, algo anteriormente inviável.

A melhoria do fluxo de processos, impulsionada pela implementação de tecnologias e automação, é outro benefício percebido pelos servidores. A

implementação do planejamento estratégico na PGE-RJ tem demonstrado impactos significativos na eficiência operacional e na produtividade institucional, alinhando-se aos achados de Mawela et al. (2017), que destacam que a capacidade de construir estratégias para produzir valor público impulsiona a produtividade ao alinhar objetivos e ações com as necessidades das partes interessadas.

Nesse sentido, o aumento de produtividade proporcionou maior celeridade, segurança dos dados, redução do uso de papel e maior acessibilidade aos processos. Esta evolução corrobora o estudo de Kabeyi (2019) de que o planejamento estratégico promove melhorias substanciais no fluxo de processos organizacionais.

A motivação emergiu como um benefício associado ao planejamento estratégico. Este benefício foi exclusivo na observação do grupo servidores. A participação ativa dos colaboradores nas decisões e processos foi considerada um fator motivacional importante, pois, sem essa participação, haveria uma tendência de que os indivíduos se tornassem meros coadjuvantes, executando as atividades de maneira mecânica.

Por fim, os servidores externaram também, a visão de futuro como um benefício advindo do planejamento estratégico. Foi retratado que um plano estratégico não se destina a antecipar futuros, mas sim a possibilitar que uma organização esteja mais bem preparada para quando esse futuro acontecer.

Essa percepção da visão de futuro, confirma os achados de Kabeyi (2019), no sentido de que a organização deve se preparar de maneira ordenada e sistemática para os desafios vindouros. A visão de futuro unifica as atividades e esforços em direção aos objetivos de longo prazo, criando um senso de propósito e direção entre os servidores.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foi possível compreender a percepção dos *stakeholders* internos da PGE-RJ sobre os benefícios da implementação do planejamento estratégico, ressaltando a relevância dessa ferramenta de gestão para o setor público. A pesquisa evidenciou que a adoção de um planejamento estratégico bem estruturado não apenas facilita a definição de metas e objetivos, como promove uma maior integração entre os diferentes setores da instituição, resultando em um ambiente de trabalho mais colaborativo, inclusivo, humanizado e orientado para resultados em favor do Estado e da sociedade fluminense.

Isso se evidencia especialmente ao considerar como o planejamento estratégico subsidiou a otimização de recursos (tangíveis e intangíveis), a melhoria da gestão e o engajamento dos *stakeholders*, internos e externos, durante a realização dos ciclos de implementação e execução, proporcionando impactos positivos para a instituição estudada. Ademais, a eficiência operacional, amplamente abordada, foi aprimorada, possibilitando que a PGE-RJ otimizasse seus processos e melhorasse a qualidade na entrega de serviços.

Apesar das diferenças de enfoque dos *stakeholders* internos evidenciadas na análise comparativa, há um consenso sobre a necessidade de um planejamento estratégico que direcione a organização e prepare seus membros para enfrentar desafios futuros. A implementação dessa ferramenta estratégica aprimorou a gestão processual, tecnológica e financeira, bem como promoveu uma transformação cultural orientada para resultados e inovação no âmbito da PGE-RJ.

No que diz respeito à contribuição teórica, este trabalho enriqueceu a literatura sobre gestão pública ao identificar três novos benefícios do planejamento estratégico: gestão humanizada, profissionalismo para a gestão e gestão inclusiva e participativa. A gestão humanizada abordou o bem-estar dos colaboradores e a promoção da diversidade. O profissionalismo para a gestão fomentou a eficiência organizacional, ao direcionar especialistas para a área de gestão, que revitalizam práticas tradicionais e melhoram a tomada de decisões. Por fim, a gestão inclusiva e participativa fortaleceu o senso de pertencimento ao dar voz aos colaboradores.

Por outro lado, os benefícios da implementação do planejamento estratégico revelaram contribuições práticas significativas a nível governamental. Revelou-se a melhoria da eficiência operacional e a otimização de recursos públicos, alinhando objetivos organizacionais com as expectativas dos *stakeholders*. Este avanço promoveu maior transparência e fortaleceu a gestão estratégica, servindo como um modelo inspirador para outras entidades do setor público na busca por uma gestão baseada em resultados.

Apesar dos avanços alcançados, este estudo apresenta algumas limitações. A análise foi centrada em uma única instituição, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, a pesquisa focou principalmente nos aspectos internos da implementação do planejamento estratégico, sem explorar em profundidade os impactos externos e a percepção dos cidadãos.

Para aprofundar o conhecimento sobre o tema, recomenda-se compreender com mais detalhes como a prática da gestão estratégica opera nas organizações governamentais. Sugere-se que pesquisas futuras considerem uma abordagem comparativa, envolvendo múltiplas instituições, para validar e expandir os achados

deste estudo. Além disso, estudos longitudinais que acompanhem o impacto do planejamento estratégico ao longo do tempo podem oferecer insumos sobre sua sustentabilidade e adaptabilidade em face de mudanças externas.

REFERÊNCIAS

- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: Empirical investigation using SEM. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 553-573. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0128>
- Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>
- Aydin, G., Nyadera, I. N., & Onder, M. (2020). Strategic management in Turkey's public sector: Reforms and application issues. *Public Organization Review*, 20(4), 719-734. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00463-8>
- Bandeira, H. T., & Amorim, T. N. G. F. (2020). Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: O caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do balanced scorecard. *Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(2), 66-77. <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i2.946>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo (Tradução Luís Antero Reto)*. São Paulo: Edições 70.
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: A multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 417-448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- Bobé, B. J., Mihret, D. G., & Obo, D. D. (2017). Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: An Ethiopian case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(6), 1230-1256. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2016-2484>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317-339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 1(1). <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Projeto de pesquisa - 2.ed. Penso Editora.

- Eftekhari, A., & Torabi, A. (2022). Drawing a developed strategy map in balanced scorecard model in an iron and steel company. *IEEE Engineering Management Review*, 50(3), 58-69. <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3192247>
- Fares, F. A., Bastos, S. A. P., & Fortunato, G. X. (2019). Proposição de um processo de planejamento estratégico apoiado no BSC para o serviço público: O caso de um serviço de licenciamento municipal de pequenas reformas. *Gestão & Regionalidade*, 35(103), 140-160. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n103.4539>
- Fenner, V. U., Scheid, L. L., Dalcin, D., & Anes, C. E. R. (2019). A transparência como instrumento de acompanhamento do planejamento estratégico público municipal. *Práticas de Administração Pública*, 3(1), 45-62. <http://dx.doi.org/10.5902/2526629238024>
- George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793-798. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- George, B., & Desmidt, S. (2018). Strategic-decision quality in public organizations: An information processing perspective. *Administration & Society*, 50(1), 131-156. <https://doi.org/10.1177/0095399716647153>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review* 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G. (2023). Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>
- Hiziroglu, M. (2021). The change in environmental perception in strategic plans: The case of local governments in Turkey. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 546-567. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2020-0109>
- Höglund, L., Caicedo, M. H., Mårtensson, M., & Svärdesten, F. (2018). Strategic management in the public sector: How tools enable and constrain strategy making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161>
- Hristov, I., Cristofaro, M., Camilli, R., & Leoni, L. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: A review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(4), 705-743. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0069>
- Johnsen, A. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268. <https://doi.org/10.1111/faam.12056>

- Johnsen, A. (2023). Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*, 38(4), 445-465. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Mawela, T., Twinomurizi, H., & Ochara, N. M. (2017). Exploring public sector planning for transformational government. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(3), 352-374. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2017-0012>
- Posch, A., & Garaus, C. (2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 53(6), 101878. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>
- Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. (2022). *Gestão e inovação 2020 a 2022*. Espaço PGE-RJ, edição especial.
- Resolução PGE n. 4.200, de 16 de abril de 2018. Implanta o plano estratégico da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. *Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Parte I (Poder Executivo)*, p. 36 de 17/04/2018. Disponível em https://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/busca_do.php?acao=busca
- Sena, W. N. (2023). O uso de ferramentas de controle da qualidade pela gestão escolar: O ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(8), 12634–12648. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2423>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.18391>
- Svensson, I., Brorstrom, S., & Gluch, P. (2022). Introducing strategic measures in public facilities management organizations: External and internal institutional work. *Public Management Review*, 26(2), 466-487. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2097301>
- Vandersmissen, L., & George, B. (2023). Strategic planning in public organizations: Reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901>
- Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J. (2024). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens: analysing multiple mediations. *Public Management Review*, 26(2), 514-538. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103172>
- Weiss, J. (2016). Trust as a key for strategic management? The relevance of council-administration relations for NPM-related reforms in German local governments.

Public Management Review, 19(10), 1399-1414.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1266023>

Yamamoto, S. (2020). A strategic map for digital transformation. *Procedia Computer Science*, 176, 1374-1381. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.147>

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

O roteiro de entrevista semiestruturada abaixo, refere-se ao trabalho final do curso de mestrado em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Business School - Vitória, ES. A pesquisa aborda a percepção dos *stakeholders* (governança, gestores e servidores) da PGE-RJ em relação aos benefícios da implementação do seu planejamento estratégico. A entrevista foi gravada com o consentimento do participante. Ficou claro para o participante que todas as informações pessoais coletadas são sigilosas e não identificam os participantes da pesquisa. Segue abaixo a estrutura do roteiro.

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Qual é seu cargo atual na PGE-RJ?
- 2) Há quanto tempo você está no seu cargo atual?
- 3) Quanto tempo de experiência no setor público (somando o cargo atual)?
- 4) Há quanto tempo na PGE-RJ?
- 5) Qual o sexo?
- 6) Qual a sua idade?
- 7) Qual a sua escolaridade?

BLOCO 2 – OS BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1) Na sua percepção, quais foram os benefícios alcançados pela PGE-RJ resultantes da implementação do planejamento estratégico?
- 2) Na sua percepção, quais foram os principais benefícios da implementação do planejamento estratégico para a gestão institucional?

3) Na sua percepção, foram evidenciados impactos positivos para a instituição desde a implementação do planejamento estratégico? Se sim, quais são eles?

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

INÍCIO DA ENTREVISTA

Peço gentilmente, que você informe seu nome, idade, sexo, formação acadêmica, cargo e outros dados relevantes para a pesquisa.

Seguir o roteiro de entrevistas.

FECHAMENTO DA ENTREVISTA

Muito obrigada por seu apoio a esta pesquisa.

Solicitar documentos complementares, se necessário.

FICHA DE ENTREVISTAS

Dados da entrevista	Data e horário	
	Local	
	Endereço	
	Duração	

Dados do entrevistado	Nome	
	Sexo	
	Idade	
	Cargo	
	Tempo no cargo atual	
	Tempo no setor público	
	Tempo na instituição	
	Escolaridade	
	Telefone	
	E-mail	
Dados do entrevistador	Nome	Elaine Maria da Cunha Peres Barcelos
	Universidade	FUCAPE Business School
	Curso	Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração
	Telefone	21 96472-6236
	E-mail	elaine.planejamento@gmail.com barcelose@pge.rj.gov.br

Observações
complementares

-
-

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Boa tarde,

Eu sou a mestranda Elaine Maria da Cunha Peres Barcelos do curso de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração com linha de atuação em Estratégia e Governança.

Sr. (a)

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da entrevista, como parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada “GESTÃO ESTRATÉGICA NA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: percepções dos stakeholders sobre os benefícios da implementação do planejamento estratégico”.

O objetivo do estudo é compreender o nível de percepção dos *stakeholders* (governança, dos gestores e dos servidores) da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro em relação aos benefícios resultantes da implementação do seu planejamento estratégico, evidenciando os impactos positivos alcançados para a instituição.

A coleta de dados é por meio de entrevistas, análise de documentos e observação direta, se possível.

Uma das contribuições esperadas é compreender o nível de percepção dos *stakeholders* da PGE-RJ sobre os benefícios oriundos da implementação do planejamento estratégico.

A sua participação nesta pesquisa é na etapa de coleta de dados por meio desta entrevista, que será gravada e transcrita para a análise de dados. Ou por meio de fornecimento de algum documento que julgar necessário para o sucesso da pesquisa.

Será solicitado o seu relato das suas percepções e experiências laborais, que poderá incorrer em riscos mínimos, como insegurança quanto à melhor resposta.

A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas para a participante.

Se houver necessidade, a pesquisadora poderá solicitar informações complementares ou por telefone, *e-mail*, *WhatsApp*, *Google Meet*, ou mesmo, pessoalmente.

As respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônima e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos. Na pesquisa, serão divulgados dados sociodemográficos para mostrar o perfil do participante e da organização, como formação acadêmica, idade, cargo, tempo de experiência no cargo.

O participante também pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Esta entrevista tem duração estimada de 30 minutos.

Caso haja alguma dúvida, gentileza entrar em contato com:

Elaine Maria da Cunha Peres Barcelos

E-mail: elaine.planejamento@gmail.com / barcelose@pge.rj.gov.br

Após esses esclarecimentos, você aceita de forma voluntária participar desta pesquisa?