

PROJETO DE GESTÃO

- **Nome do candidato:** ALEXANDRE AZAMBUJA CASSEPP
- **Unidade de lotação/exercício:** Procuradoria-Regional Federal da 4ª Região / Procuradoria Regional da PFE-INSS em Porto Alegre
- **Data de ingresso na PGF:** 19/11/2007

Em atenção às disposições do Edital PGF nº 002, de 07 de junho de 2018, apresento o Projeto de Gestão a ser executado na Procuradoria Regional Federal da 4ª Região.

I – Implementação dos Planos de Ação da PGF:

A execução dos Planos de Ação da PGF (Portaria PGF 20/2018) se dará nos três níveis das unidades que compõem a PRF4. A Regional será responsável pela divulgação, orientação e auxílio operacional, coleta de dados e análise das atividades das unidades. Por sua vez, as PFs, PSFs e também a PRF4 implementarão localmente as ações planejadas. Os Escritórios Avançados também deverão ser efetivamente incluídos e envolvidos nas ações planejadas.

Serão realizadas reuniões no início do ciclo de gestão e a cada dois meses. As reuniões contarão com a participação dos responsáveis pelas unidades e visarão a esclarecer dúvidas, colher informações, sugestões e dados, estabelecer e reajustar metas bimestrais para cada unidade.

Algumas atividades voltadas à execução do Plano de Ação 2018:

- apoiar a instalação completa das PSFs em Estruturação;
- dar início a tratativas para firmar ajuste com a OAB voltado à conciliação pré-processual, nas hipóteses da Portaria AGU 534/15;
- realizar levantamento das unidades com maior carência de Procuradores para futuro preenchimento das vagas por remoção/nomeação;
- estabelecer, com os órgãos regionais das Procuradorias Federais junto às entidades, fluxos de trabalho que agilizem a inscrição e cobrança dos seus créditos, enquanto não houver a integração dos sistemas informatizados.

II – Participação da PRF4 nos projetos estratégicos nacionais:

Os projetos estratégicos estão diretamente relacionados aos Planos de Ação. A PRF4 atuará de forma alinhada e coerente com a Direção Central da PGF, de forma que os seus projetos também sejam estratégicos nas unidades vinculadas.

De acordo com as informações disponíveis na Rede AGU (CGPAE/PGF), atualmente são projetos estratégicos nacionais: a) o Gerenciamento de Contencioso de Massa–GCM; b) as Equipes de Trabalho Remoto em Benefícios por Incapacidade–ETRs-BI.

Dessa forma, citam-se algumas medidas voltadas ao **GCM**:

- promover a adesão das 3 unidades faltantes, em vista do decurso do prazo da Portaria PGF 911/2016 (28/04/2017);

- divulgar e incentivar a adoção das boas práticas identificadas nas visitas técnicas;

- ampliar o índice de retenção de atividades contenciosas (país: 34,7%; região: 21,1%).

Às **ETRs-BI**:

- realizar reuniões técnicas, voltadas aos peritos-médicos judiciais e do INSS, visando à adoção de procedimentos-padrão, qualificação e intercâmbio de informações gerenciais;

- continuar a sensibilizar o INSS quanto à necessidade de retomar a assistência técnica;

- atuar junto ao INSS para que as perícias de revisão e de elegibilidade para reabilitação profissional contemplem também a análise das conclusões exaradas no laudo judicial, quando disponível;

- ampliar a disponibilização dos laudos judiciais ao INSS através da integração SAPIENS – E-tarefas.

III – Implementação do Modelo de Gestão Setorial definido pela PGF:

O Modelo de Gestão Setorial, também denominado de Modelo de Governança Setorial, consiste no “*conjunto de programas e projetos estratégicos, de processos de trabalho e atividades exercidos pelos órgãos da PGF com foco no cumprimento dos objetivos estratégicos e no alcance das metas estratégicas da AGU*” (Portaria PGF 228/2018).

Para implantação desse modelo de gestão, a PRF4 participará ativamente dos Comitês Setoriais de Governança de que é membro (Cobrança e Contencioso) e elaborará, anualmente, planos de ação setoriais nessas áreas, com a participação de seus integrantes, contemplando atividades voltadas à execução dos programas e projetos da PGF, à definição de ações específicas

para as atividades finalísticas, ao acompanhamento permanente do painel de indicadores, bem como iniciativas de estímulo à participação dos seus integrantes, focadas no aumento da produtividade e na prevenção e redução de demandas.

Posteriormente, serão realizadas reuniões bimestrais com o Gabinete e com os Chefes das PFs para identificar problemas e oportunidades, planejar as ações, com a priorização de iniciativas para melhorar os resultados, e monitorar a execução das iniciativas planejadas em reuniões anteriores.

Além disso, a PRF4 irá colaborar, conforme diretrizes do DEPCONT, CGPAE, CGPG, ou DEPCONSU, na execução regional dos programas e projetos sob suas responsabilidades.

IV – Novos projetos e soluções para a melhoria do desempenho da PRF4:

Além de apresentar novos projetos, é fundamental dar continuidade às iniciativas estratégicas nacionais, concluir e apoiar aquelas estão em andamento no âmbito da PRF4 e das unidades vinculadas.

Assim, primeiramente, serão examinados os projetos regionais que estão em andamento, definindo com os respectivos gerentes de que forma a direção da PRF4 pode contribuir para o seu bom andamento e finalização. Na sequência, as equipes de gestão da regional e das seccionais serão reunidas para discutir medidas que possam promover a melhoria do desempenho das unidades.

Sem prejuízo das medidas acima, citam-se algumas iniciativas que devem ser adotadas:

- realizar convênios com faculdades federais de medicina para a realização de assistência técnica em processos cujos objetos envolvam questão médica;

- despachar com Juízes e Desembargadores, mediante prévia e mensal indicação de ações relevantes pelas Procuradorias Federais junto às entidades, de forma a aproximar e personificar as relações entre as instituições;

- criar equipes estaduais de sustentação oral, oferecendo capacitação prévia especializada;

- solicitar às unidades seccionais, onde ainda não houver, a indicação de ao menos um Procurador responsável pela atuação prioritária para articulação de estratégia processual, devendo ser definidas formas de recompensá-lo pelo encargo assumido, ouvido o Comitê de Gestão Regional.

V – Formas de acompanhamento de resultados, estratégias de comunicação interna e divulgação do trabalho da PRF4:

Os resultados serão acompanhados através das reuniões bimestrais de monitoramento dos Planos de Ação através de relatórios numéricos que indiquem quantitativa e qualitativamente o grau de sucesso das medidas para adequação retroalimentativa do planejamento.

A comunicação interna tende a priorizar o contato pessoal entre os participantes, seja por telefone, videoconferência ou reuniões presenciais, de maneira a envolvê-los e a personificar as relações. De toda forma, as orientações regionais enviadas de forma eletrônica, seja por mensagem ou por memorando-circular, priorizando as orientações processuais, serão de preferência consolidadas mensalmente em boletim eletrônico.

A divulgação do trabalho da PRF4 se dará, além de alimentação do sítio eletrônico da unidade e de redes sociais, pelo contato com os meios de comunicação em massa, de forma a disseminar ao máximo a importância social e os resultados da PGF e da AGU. Para tanto, será sugerido aos núcleos temáticos da PRF4 e às unidades vinculadas que registrem os trabalhos e as atividades mais relevantes para publicação.

Será ainda verificada a possibilidade de obter a cessão de um servidor ou contratar um estagiário da área de comunicação social para acompanhar as reuniões e atividades mais relevantes da PRF4 e auxiliar na elaboração de notícias a serem divulgadas.

VI – Integração com as Procuradorias Federais junto às autarquias e fundações públicas federais e relacionamento com órgãos externos:

O relacionamento com as Procuradorias Federais será estreito, seja pelo papel de representação judicial e extrajudicial que as unidades da PRF4 exercem, pela necessidade de integração e harmonia para a melhor defesa judicial dos interesses públicos, ou ainda pela viabilidade de ampliar a construção de soluções administrativas que reduzam a demanda judicial.

A experiência demonstra que, atuando em conjunto, sem a imposição de limitações por atribuições formais e sem o distanciamento causado pelo formalismo extremado, os objetivos são melhor atingidos. É importante criar um ambiente de cooperação e colaboração constantes, tanto com as PFEs/PFs, quanto com os órgãos e agentes externos.

Como medida concreta, a PRF4 irá se reunir com as Procuradorias Federais e os dirigentes das entidades representadas para colher sugestões de aperfeiçoamento das atividades da PRF4 e

das demais unidades vinculadas e solicitar apoio dos órgãos nas atividades de suporte à representação judicial e extrajudicial. Também incentivará a realização de reuniões de serviço periódicas entre coordenações da PRF4 e PFEs/PFs para padronização de procedimentos no intercâmbio de informações entre a PRF4 e as entidades. Com objetivos similares, serão visitados os órgãos de direção dos Tribunais sediados na região.

Desta feita, a gestão primará pela cordialidade e auxílio mútuo.

VII – Participação dos membros na gestão da PRF4, Comitê de Gestão e qualificação dos processos decisórios:

A participação dos membros na gestão da PRF4 será sempre incentivada, seja por disponibilidade e agilidade nas respostas dos questionamentos e sugestões, seja no efetivo questionamento das opiniões antes de decisões gerenciais que possam influenciar diretamente em suas atividades.

Também será estimulada a participação nos Comitês de Gestão e na assunção de encargos de gestão e coordenação nas unidades, preferencialmente em sistema de rodízio, valorizando o seu desempenho mediante incentivos, tais como aqueles estabelecidos no art. 13 da Portaria PGF 228/2018. Dessa forma, todos poderão contribuir e se beneficiar do desenvolvimento da instituição.

O Comitê de Gestão pode e deve ser interlocutor entre os membros e a equipe gerencial, mas não deve ser o único caminho de comunicação entre eles. A presença e a disponibilidade dos gestores devem ser incentivadas.

Os processos decisórios devem ser, sempre que possível, feitos com a participação ativa e sincera de vários membros ou, pelo menos, com o crivo prévio de assessoria técnica e gerencial. As decisões participativas são permeadas por maior legitimidade e aderência dos envolvidos.

Por isso, será priorizada a solução consensual de divergências administrativas, priorizando a mediação de eventuais conflitos por meio de concessões recíprocas, em primazia à tomada de decisão impositiva.

VIII – Integração, motivação e relacionamento interpessoal na PRF4:

A gestão por competências é a ferramenta gerencial do futuro. Priorizar e conciliar interesses tende a motivar e integrar os membros. A gestão da PRF4 visará a adequar as lotações

internas através de perfis de conhecimento, habilidades e atitudes. Para tal, a antiguidade nem sempre será o primordial ao determinar o que cada membro deve fazer.

A análise de currículo, de resultados e de aspectos psicossociais pode e deve ser considerada na determinação de responsabilidades. A simples esperança de ter tradições infundadas revistas motiva os membros.

Os planos de ação setoriais contemplarão medidas de estímulo à participação e engajamento de seus integrantes pela assunção de encargos, elaboração de peças de referência, colaboração com capacitações, dentre outras.

Também serão promovidas reuniões presenciais mensais nos núcleos temáticos e incentivada a réplica da iniciativa nas unidades vinculadas para a aferição dos resultados relevantes e fatores riscos para o sucesso do trabalho, servindo como subsídio para adoção de medidas corretivas e evolutivas.

A integração entre os membros e servidores deve ser estimulada através de realização de eventos sociais e trabalhos em grupos. O conhecimento das diversas atividades e a possibilidade de aprendizado, com possíveis rodízios, provoca a integração e a melhoria do relacionamento interpessoal.

IX – Equalização do volume de trabalho:

A análise dos relatórios setoriais de gestão deve ser diretamente relacionada ao processo de lotação interna, em conjunto com a gestão por competências.

Além de promover a regionalização dos núcleos de atividades específicas, é possível promover constantes rodízios e alterações ao serem vislumbrados perfis incompatíveis ou necessidades de melhoria.

Os membros e servidores devem ser estimulados a aprender novas funções e, com isso, não se vejam obrigados a permanecer indefinidamente em atividades de que desgostam.

Concretamente, no âmbito da PRF4, será analisada a viabilidade de criar uma equipe de solicitação de subsídios fáticos e jurídicos, na forma da Portaria AGU 1.547/08, para atender aos núcleos finalístico, administrativo e de cobrança.

Ademais, será verificada a viabilidade de o TRF4 promover o credenciamento das varas das Justiças Estaduais para que, no exercício da jurisdição federal delegada (“competência delegada”), possam ter acesso aos sistemas corporativos do INSS para colaborar com a autarquia

e com os órgãos de execução da PGF na instrução processual, lembrando que já houve o compartilhamento do sistema eproc.

Outra medida será a permanente avaliação das demandas extraordinárias encaminhadas aos órgãos de execução direta vinculados, a fim de verificar, junto ao órgão demandante, a efetiva necessidade de atuação da unidade.

X – Plano de capacitação da equipe:

A análise de resultados tende a ser um importante elemento para a identificação de necessidades de capacitação. A capacitação deve ser continuada no que tange aos elementos técnicos, com a disponibilização de instrutores regionais para cada área.

Além disso, cada núcleo deverá ter um procurador de referência que, destacado da função gerencial, seja responsável por instruir tecnicamente os membros em necessidade de auxílio. Tal procurador deve ser escolhido por características técnico-curriculares e pode ser incentivado com medidas como preferência na marcação de férias e no gozo de licença-capacitação, conforme assegura a Portaria PGF n.º 228/2018.

Por sua vez, serão disponibilizados meios que incentivem a participação em cursos de aperfeiçoamento e, com apoio das PFEs/PFs, será verificado junto às entidades representadas a possibilidade de contratação de cursos externos especializados para capacitação daqueles que atuarem na representação daquele ente. Também serão promovidas reuniões técnicas temáticas, em parceria com esses órgãos.

Será oportunizado que membros e servidores da região colaborem com as direções centrais da PGF/PFEs, visando à aquisição e troca de experiências profissionais, assim como o aperfeiçoamento técnico e compreensão institucional.

Os novos desafios são dinâmicos, de modo que a capacitação e o planejamento são a chave para estarmos prontos a superá-los.