



PROCURADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO DE LONDRINA  
GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DO MUNICÍPIO  
COMISSÃO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PGM



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PROCURADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO DE LONDRINA

PERÍODO 2013-2023

1ª edição

Londrina, Julho/2013



**PREFEITO MUNICIPAL**  
Alexandre Lopes Kireeff.

**PROCURADOR-GERAL DO MUNICÍPIO**  
Zulmar Antônio Fachin

**PROCURADORA-GERAL ADJUNTA DE GESTÃO DA CONSULTORIA**  
Renata Kawasaki Siqueira

**PROCURADOR-GERAL ADJUNTO DE GESTÃO DO CONTENCIOSO**  
Carlos Renato Cunha

**CORREGEDOR-GERAL DO MUNICÍPIO**  
Alexandre Alberto Trannin

**ASSESSORA TÉCNICA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**  
Valéria A. Galindo Carvalho

**COMISSÃO ESPECIAL DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PGM (FORMAÇÃO PLENA)**

Zulmar Antônio Fachin (Procurador-Geral) – Presidente  
Renata Kawasaki Siqueira (PGA-Consultoria e Gerente da GPPUMA)  
Carlos Renato Cunha (PGA-Contencioso e Gerente da GAFT)  
Fábio César Teixeira (Gerente da GALN)  
Márcia Nakagawa Rampazzo (Gerente da GSP)  
Ronaldo Gusmão (Gerente da GAP)  
André Fustalno Costa (Gerente da GEF)  
Alexandre Alberto Trannin (COGEM)

Planejamento Estratégico da PGM-Londrina, para o período de 2013 a 2023.



## APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresentamos este Planejamento Estratégico, para o próximo decênio, da Procuradoria-Geral do Município de Londrina; um estudo que, pretendemos, sirva de guia no que se refira a todo refletir sobre a organização administrativa deste órgão público, de extrema importância na estrutura do Executivo Municipal, que temos a honra de chefiar desde janeiro último.

Como um verdadeiro plano diretor para estruturar o crescimento e aperfeiçoamento da PGM, este estudo nos dá as linhas gerais, que servirão de base para o enfrentamento de cada uma das questões, nos anos vindouros. Com tal natureza e objetivo, este estudo não se preocupa com as limitações orçamentárias, que, obviamente, se apresentarão.

Ele apenas aponta o estado das coisas considerado ideal para o ano de 2023, que pode ou não ser alcançado integralmente, em face dos obstáculos da vida real, que todos conhecemos. Ele diz qual é o ponto de chegada neste caminhar, esperado para o período; mas não diz, peremptoriamente, a velocidade com que se caminhará para lá, o que dependerá de externalidades financeiras e políticas, que não se encontram sob nosso controle.

O fato é que, como demonstra este inedito planejamento, a PGM pode vir a contribuir ainda muito mais com o Executivo Municipal, e, portanto, com o Município de Londrina, em vários e relevantes aspectos. Falamos do possível porvir de uma secretaria municipal que, esperamos, acompanhe paripasso o brilhante futuro por todos nós almejado para a Cidade de Londrina.

  
ZULMAR FACHIN

Procurador-Geral do Município  
Presidente do CAE-PGM



## 1. INTRODUÇÃO

A Procuradoria-Geral do Município de Londrina – PGM tem se tornado - e será, cada vez mais -, de importância ímpar na estrutura administrativa local, seja em sua atuação na implementação de políticas públicas, no controle de legalidade dos atos administrativos, na defesa dos entes por ela representados na área do contencioso judicial e administrativo e na arrecadação de recursos - diretamente, através da execução da dívida ativa tributária e não-tributária ou da cobrança de outros créditos e indiretamente, através da diminuição do prejuízo à Fazenda Pública Municipal.

Se a isso somarmos a cada vez maior necessidade de atuação da PGM na área da consultoria, pela maior demanda dos demais órgãos e entes municipais, ou o aumento considerável de ações judiciais, fenômeno nacional, percebe-se que o volume de trabalho na PGM continuará num crescente, o que demandará, por corolário, a necessidade de um planejamento que sirva de guia para medidas a serem tomadas em relação a gestão, estrutura administrativa, física e de pessoal.

Este Planejamento Estratégico para o próximo decênio foi elaborado e aprovado pela Comissão de Assuntos Estratégicos da PGM, com a presença efetiva de todas as unidades administrativas, e tem por fundamento a Portaria n. 7/2013, que institui as normas sobre o planejamento estratégico da Secretaria. Não se trata de algo imutável, mas de um guia para que os gestores da PGM possam atuar nos momentos de reestruturação em todos os níveis, fixando parâmetros que podem e devem ser reavaliados constantemente, adaptados ao contexto futuro, que, hoje, não passa de um prognóstico. Apesar de poder ser modificado a qualquer tempo, a Portaria 7/2013 determina uma revisão obrigatória para o ano de 2018, momento de avaliação dos objetivos alcançados no período.

A PGM necessita de uma verdadeira gestão administrativa, planejamento estratégico e de cada vez maior profissionalização nesta área, o que, como regra, não tem existido. Toda a equipe da PGM espera que este trabalho possa servir de passo inicial nesta caminhada.



## 2. OBJETIVO E FUNDAMENTAÇÃO

Este Planejamento Estratégico para o próximo decênio tem por objetivo servir de parâmetro para as modificações de gestão e de estrutura na PGM, levando em consideração um diagnóstico da situação atual e um prognóstico sobre o contexto futuro.

A fundamentação normativa é a Portaria n. 7/2013-PGM.

Há previsão de metas para 2023, que podem ser modificadas a qualquer tempo, havendo a necessidade de revisão e avaliação dos resultados em 2018.

## 3. HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL DA PGM (JULHO/2013)

Colocando-se em parênteses o período anterior, em que o volume de trabalho na área do contencioso e da consultoria eram bem menores na PGM e no mundo jurídico brasileiro em geral, passamos a uma breve resumo da estrutura da PGM entre 1995 e 2013.

De 1995 a 2006, a estrutura da PGM era bastante enxuta, tanto no número de Procuradores quanto de servidores. As autarquias possuíam órgãos jurídicos próprios, cuja vinculação com a PGM variou durante os anos: ora mais centralizado, ora menos. Havia Procuradores do Município atuando junto ao Centro de Atendimento à Mulher – CAM, da Secretaria Municipal da Mulher, assim como cedidos à Promotoria das Comunidades, no atendimento direto à população carente, como supedâneo parcial da Defensoria Pública Estadual, somente agora em vias de implantação.

A atuação na Administração Direta não era oficialmente especializada, havendo distribuição igualitária de pareceres (comuns e de licitação), processos judiciais (comuns e de execução fiscal). Na distribuição de processos, houve períodos em que determinada matéria era encaminhada a certos Procuradores, mais afetos à área.

O Gabinete contava com um assessor do Procurador-Geral do Município, nomeado em comissão, que também fazia as análises de projetos de lei e escrituras de doação, que não eram encaminhados aos Procuradores de carreira, juntamente com outros temas.

Ao final deste período, havia Procuradores do Município lotados na Secretaria Municipal de Gestão Pública, atuando exclusivamente na análise de procedimentos licitatórios.

*[Assinatura]*

*[Assinatura]*



A estrutura administrativa era formada, tão-somente, pela Diretoria de Pareceres e pela Diretoria de Processos, que cuidavam dos temas respectivos, distribuindo os casos aos demais Procuradores. Na execução fiscal, havia a Diretoria de Execução Fiscal, ocupada por servidor administrativo e que, juntamente com alguns outros servidores específicos que faziam a movimentação geral e minutas de petições, somente conferidas e assinadas pelos Procuradores do Município.

Em 2002 houve pequena modificação estrutural, com a criação da Coordenadoria de Apoio à Execução Fiscal - CAEF, formada por servidores administrativos e estagiários, com melhorias na movimentação dos executivos fiscais. Houve a nomeação de novos Procuradores do Município a partir deste ano, diante do aumento considerável de volume de trabalho observado daí para frente.

A partir de 2004 passou-se a criar um embrião da Gerência de Execução Fiscal - GEF, com a designação de 3 (três) Procuradores do Município para atuar especificamente nesta matéria.

Em 2003 haviam apenas 18 (dezoito) Procuradores do Município, sendo que, destes, 9 (nove) estavam lotados fora da PGM ou em outras funções (como cedidos ao Ministério Público, à Secretaria de Fazenda - situação que persiste -, à CAAPSM, MAS, Secretaria de Governo, CAM). Após, mais 2 (dois) Procuradores do Município foram cedidos para órgãos externos.

O período de 2006 a 2008 foi marcado por várias modificações estruturais, que, no entanto, não foram suficientes para dar vazão ao volume de trabalho, que aumentou ainda mais.

Foram criadas as gerências temáticas, inspiradas na organização da PGM de Porto Alegre-RS, mas que, com diferenças, também existem na PGM de São Paulo-SP, Fortaleza-CE, Manaus-AM, etc. Com isso, resolveu-se, em parte, o problema da especialização por matéria e, pode-se afirmar, pelos resultados alcançados, que houve sensível melhoria na atuação da PGM em relação aos diversos campos de atuação. Afinal, a especialização em determinado tema leva a maior racionalidade de trabalho, padronização de atuação, cada vez maior conhecimento sobre a matéria e, conseqüentemente, melhoria na prestação do serviço. Com a criação das Gerências, a qualidade da atuação da PGM passou a ser, cada vez mais, reconhecida interna e externamente.

Iniciou-se uma organização no trato de RPVs e Precatórios. Buscou-se unificar a PGM, sem a existência de órgãos jurídicos na Administração Indireta (restando, no entanto, algumas situações específicas - CAM, Governo, Fazenda - e as cessões a outros entes).



A GEF possuía 5 (cinco) Procuradores do Município e duas coordenadorias administrativas, visando a movimentação de execuções fiscais, numa estrutura que foi desmontada, em número de servidores e de organização administrativa, em períodos posteriores.

Iniciou-se, em 2005, uma atuação diferenciada com grandes devedores da execução fiscal, que foi descontinuada. De qualquer maneira, no período de 2006-2008, houve incremento considerável na arrecadação da Dívida Ativa.

Foram nomeados novos Procuradores do Município, aumentando a equipe para a montagem das Gerências temáticas, ao lado da unificação dos órgãos jurídicos da Administração Indireta.

Foram criadas as Procuradorias-Gerais Adjuntas de Políticas Locais e de Políticas Institucionais, ocupadas, no período, por assessores nomeados em comissão.

Ponto marcante deste período foi a criação da Corregedoria-Geral do Município – COGEM, que trouxe melhorias marcantes nos processos administrativos disciplinares, antes tocados por comissões nomeadas para cada caso, sem qualquer especialização ou procedimento disciplinado a contento.

A estrutura criada em 2006 é, praticamente, a mesma até hoje. O período de 2009 a 2012 foi marcado por poucas modificações estruturais, salvo o retorno de quase todos os Procuradores cedidos, sendo que, em 2012, a vaga que estava na Secretaria de Governo veio para a PGM. Assim, atualmente, dos 28 (vinte e oito) cargos previstos em lei, todos estão ocupados e somente um não se encontra nesta Secretaria.

Houve modificações organizativas, como algumas melhoras normativas e a organização da Coordenadoria de Análise de RPVs e Precatórios (após alguns avanços e retrocessos), que melhorou ainda mais a atuação da PGM na matéria. Houve a criação da Revista Jurídica da PGM e da Comissão de Assuntos Estratégicos. Tentou-se novamente dar um tratamento diferenciado aos casos dos grandes devedores em execuções fiscais, mas, pelo desmonte da estrutura anterior, com a saída de diversos servidores administrativos, o trabalho ficou prejudicado, pelo imenso acúmulo de serviço junto aos Procuradores. Apesar de tudo isto, houve ainda maior aumento da arrecadação da Dívida Ativa no período de 2009-2012.

A partir de 2012 cada Gerência passou a contar com 1 (um) servidor de apoio administrativo, com exceção da GEF que possui estrutura administrativa maior, pelas especificidades de sua atuação, e do Setor de Licitações, com 2 (dois) servidores de apoio.



Outrossim, houve modificações na organização das Procuradorias-Gerais Adjuntas, visando melhor tratativa dos temas do Contencioso e da Consultoria.

Com isto chega-se ao ano de 2013, com a seguinte organização:

Gerência/Setor	Número de Vagas de Procuradores	Competência Resumida
Gerência de Patrimônio Público, Urbanismo e Meio Ambiente - GPPUMA	3	Contencioso e consultoria na área de patrimônio público, urbanismo e meio ambiente
Gerência de Serviços Públicos - GSP	3	Contencioso e consultoria na área de serviços públicos e assuntos residuais
Setor de Licitações, Convênios e Contratos Administrativos - GSP	3	Parte da GSP com divisão de trabalho autônoma na área de consultoria e contencioso em Licitações, Convênios e Contratos Administrativos
Gerência de Assuntos de Pessoal - GAP	4	Contencioso e consultoria na área de pessoal (servidores estatutários, empregados públicos e demais agentes públicos)
Gerência de Assuntos Legislativos e Normativos - GALN	1	Consultoria em relação a temas normativos gerais e projetos de lei e contencioso referente a Ações Diretas de Inconstitucionalidade e congêneres
Gerência de Assuntos Fiscais e Tributários - GAFT	3	Contencioso e consultoria na área de direito tributário e direito financeiro
Gerência de Execução Fiscal - GEF	8	Contencioso da cobrança da dívida ativa municipal

\* Provisoriamente, até decisão da Comissão Especial de Assuntos Estratégicos, a GAP e a GSP possuem 5 (cinco) e 4 (quatro) vagas, respectivamente. Há, também um Procurador do Município lotado na Secretaria Municipal de Fazenda, exercendo função de assessoria.

Há, ainda, algumas Coordenadorias administrativas, a Assessoria Técnica, Administrativa e Financeira – ATAF, as Procuradorias-Gerais Adjuntas de Gestão do Contencioso e da Consultoria, ocupadas por Procuradores de carreira, e a COGEM.

*P* *Du*



As únicas exceções a tal distribuição temática são as ações em massa, que são distribuídas de forma igualitária aos Procuradores, com exceção dos que atuam no Setor de Licitações e na GEF:

- a) As ações de repetição de indébito de taxa de iluminação pública (que já se encontram, em sua maioria, em fase de RPV/Precatório);
- b) As ações trabalhistas de integrantes da Frente de Trabalho (que já se encontram em fase de RPV/Precatório);
- c) As ações trabalhistas decorrentes de contratos de terceirização (que continuam chegando em volume considerável, cenário que não deve cessar no curto e médio prazos).

Há que se recordar que somente a partir de 2010 (Portaria n. 1/2010-PGM) as ações anteriores à criação das Gerências passaram a ser redistribuídas ao setor competente, conforme a matéria, processo que ainda não se encerrou. Até hoje, portanto, existem ações antigas com determinados Procuradores, apesar de a competência material ser de outra Gerência.

Outrossim, em julho/2012 previu-se como 3 (três) o número mínimo de Procuradores em cada Gerência, posto que menor número, além de não atender a demanda de serviço existente, causa severos prejuízos ao trabalho, tendo em vista a regular e necessária concessão de férias, licenças e assemelhados. Vale dizer, a ideia é a de que cada Gerência tenha, no mínimo, 2 (dois) Procuradores em atuação, quando o terceiro encontrar-se ausente, através da escala de férias/licenças interna. A única exceção é a GALN, formada por um único Procurador, tendo em vista que o volume de atuação no contencioso é menor do que o das demais Gerências, o que exige que sua divisão de trabalho seja feita em conjunto com outra Gerência.

Convém recordar que se tentou criar, até agora sem sucesso, uma divisão de trabalho específica para as ações em massa da Justiça do Trabalho (contratos de terceirização), que correspondem a grande percentual de trabalho das Gerências (com exceção da GEF e Setor de Licitações), e que não possuem tratamento específico, especializado, padronizado, o que prejudica a atuação da PGM em relação à matéria.



#### 4. PROGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DO CONTENCIOSO E DA CONSULTORIA NOS PRÓXIMOS DEZ ANOS. NUMERO DE SERVIDORES NECESSÁRIOS NO PERÍODO.

##### 4.1 PGM: ÁREA DO CONTENCIOSO E DA CONSULTORIA

Apesar de faltarem levantamentos estatísticos, assim como ferramentas de gestão que permitam afirmações com base em dados sólidos, é bastante perceptível que no período de 2003 a 2013 o volume de trabalho na PGM-Londrina cresceu vertiginosamente.

Num pequeno comparativo, tem-se o seguinte:

Discriminação	2002 <sup>1</sup>	2012 <sup>2</sup>	Percentual de Crescimento
Ações judiciais novas – Sem execução Fiscal	359	1.201	334,54 %
Nº de ações tramitando – Sem execução Fiscal	1.387	12.278	885,22 %
Nº de execuções fiscais tramitando	21.990	70.000	318,33 %
Nº total de ações tramitando	23.377	82.278	352,56 %
Volume da Consultoria	1.458	7.908 <sup>3</sup>	542,39 %
Média de crescimento			447,48 %

Isso parece decorrer, basicamente, de quatro fatores:

a) o aumento da litigiosidade da população brasileira (e, conseqüentemente, londrinense), fenômeno notável no período pós-1988, em que a discussão judicial passou a ser mais acessível, tornando-se comum, inclusive com o surgimento das chamadas ações em massa, ou repetitivas;

<sup>1</sup> Fonte: Relatório de Atividades 2002 – Diretoria de Processos, Diretoria de Execução Fiscal e Diretoria de Pareceres – PGM.

<sup>2</sup> Relatório de 2012 entregues pelas Gerências e Relatório de Volume de Trabalho entre as Gerências – Fev/2013 – Procuradorias-Gerais Adjuntas de Gestão do Contencioso e Consultoria.

<sup>3</sup> Somados todos os documentos de consultoria, inclusive análises de RPVs e Precatórios.



- b) o aumento populacional de Londrina e a sua inserção como polo central de uma Região Metropolitana, o que faz, logicamente, aumentar a pressão jurisdicional, necessidade de maior arrecadação (com aumento de executivos fiscais) e sobre os serviços públicos, gerando, também, maior demanda de consultoria;
- c) o cada vez mais eficiente controle externo sobre a Administração Pública, que, a cada ano, torna mais necessária a atuação da consultoria jurídica, tendo, também, resvalado no aumento de executivos fiscais, antes relegados a um segundo plano por motivos de conveniência política;
- d) o aumento da competência constitucional dos Municípios para execução de serviços públicos, marca do período pós-1988 e que continua num crescente, em que pese a centralização arrecadatória da União (parcialmente corrigida mediante a sistemática de transferências voluntárias e obrigatórias).

Tais fatores não devem arrefecer no próximo decênio. A população londrinense continua a crescer, segundo dados do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, numa taxa de 13%.<sup>4</sup> Trata-se de um crescimento menor do que a média de períodos anteriores, o que tem ocorrido em todo o Brasil, como regra; mas, ainda assim, pode-se estimar que a população londrinense será, em 2023, de 585 mil pessoas, aproximadamente. Se a isto somarmos o fato de que Londrina é o centro de uma Região Metropolitana, que também crescerá e tende a se institucionalizar e se integrar de forma mais marcante, além de ser o polo de serviços, comércio, educação e saúde para uma macrorregião que engloba todo o Norte do Paraná e parte do Oeste do Estado de São Paulo, vê-se uma série de fatores que continuarão a causar o aumento do trabalho da PGM na próxima década.

O controle sobre a Administração Pública continuará a se tornar mais e mais eficiente, mormente com os instrumentos que a Informática tem proporcionado. Exemplo disso é o da Emenda Constitucional n. 62/2009, que instituiu toda uma nova forma de controle sobre os precatórios, antes inexistentes, forçando os entes públicos a iniciarem, efetivamente, a quitação de seus débitos judiciais. Ou, ainda, o controle *online* que o Tribunal de Contas do Estado do Paraná – TCE-PR exerce sobre a atividade municipal. Assim como o maior controle que o Ministério da Previdência tem tido sobre os Regime Próprios de Previdência Social, ou a Receita Federal do Brasil sobre as obrigações tributárias acessórias e tributos devidos por entes públicos, etc. Isso continuará criando maior volume de trabalho na consultoria, juntamente com a necessidade cada vez maior de eficiência nos serviços públicos e na gestão pública como um todo, criando, por exemplo, maior demanda de rapidez na análise de procedimentos licitatórios (que serão em maior número).

<sup>4</sup> Fonte:

<http://www.gazetadopovo.com.br/vidaecidadania/conteudo.php?id=1292718&tit=Populacao-de-Londrina-chega-a-515707-habitantes-aponta-IBGE>, Acesso em 29 mar 2013.



O aumento do número de ações tende a continuar. A população maior gerará, conseqüentemente, maior volume de executivos fiscais e ações judiciais motivadas contra a Comuna. O ponto mais marcante é que, apesar de já existirem trabalhos pontuais a respeito desde 2003, foi a partir do início desta década que o processo judicial eletrônico tornou-se uma realidade: já em 2013, praticamente 100% dos processos judiciais novos em que atua a PGM são eletrônicos. E isto gera maior rapidez de trâmite, para o qual se necessita de uma estrutura à altura, para que se possa absorver a demanda de trabalho sem prejuízos ao Município. Ademais, a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o Judiciário tem passado por mudanças notáveis em direção a uma maior eficiência e racionalidade. Isto é particularmente notado no caso do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná que, hoje, tem cumprido várias metas do CNJ, tendo-se notado, na prática, uma maior celeridade de trâmite processual e todo nível.

A demanda por serviços públicos, também, continuará a subir, assim como parece não diminuir a tendência de se aumentarem as competências executivas municipais, mediante a sistemática de transferências obrigatórias ou voluntárias da União. Isto também continuará impactando o volume de trabalho na PGM no próximo decênio.

É muito difícil prever qual será o real impacto de todo este contexto no volume de trabalho da PGM, e qual deve ser a estrutura montada em 2023 para dar vazão a esta demanda. Para fins de fixação de uma meta, pode-se utilizar o mesmo percentual de crescimento de Procuradores do Município, servidores e estagiários no período de 2003 a 2013, dentro dos parâmetros apresentados no "Projeto de Reestruturação de Curto Prazo", entregues em janeiro deste ano ao Sr. Prefeito Municipal (vale dizer, o número necessário, e não o existente, posto que hoje há um *déficit* que necessita ser urgentemente extirpado).

Com isto, tem-se o seguinte:

Nº de Procuradores em 2003, lotados na PGM e/ou Autarquias e Fundações	Nº de Procuradores em 2013	% de Diferença	Nº de Procuradores necessários em 2023, mantido o mesmo percentual de crescimento	Diferença em relação ao número atual
17 <sup>5</sup>	31	82,35%	57 <sup>6</sup>	26

<sup>5</sup> Eram 14 Procuradores lotados na Administração Direta e 3 na Indireta. Havia outros Procuradores cedidos ou fora do exercício da função (a unificação se deu quase totalmente em 2009).

<sup>6</sup> Valor arredondado para cima.



Verifica-se, desse modo, que o volume de trabalho na PGM cresceu em proporção quase 6 vezes maior ao aumento da estrutura, no último decênio. O crescimento percentual é por demais defasado em face do crescimento médio das atividades da PGM no mesmo período (447,48%, conforme tabela acima).

Esta quantidade de Procuradores (57) parecer ser confirmada por outra análise possível. O Município de Porto Alegre possui, hoje, 150 (cento e cinquenta) Procuradores Municipais (nos termos da Lei Complementar Municipal n.701/2012)<sup>7</sup>, para uma população de 1.509.939 (um milhão, quinhentos e nove, novecentos e trinta e nove) habitantes (em 2010).<sup>8</sup>

Com isso, a média de Procurador do Município por habitante, na capital gaúcha, é de cerca de 1 para 10.000 (dez mil) habitantes. Mantida a mesma média, a PGM-Londrina deveria possuir, hoje, 51 (cinquenta e um) Procuradores do Município, para uma população aproximada de 515.000 (quinhentos e quinze mil) habitantes. Verifica-se, portanto, que existe um enorme déficit.

Se Londrina mantiver a mesma média de crescimento populacional para a próxima década, pode-se prever em 2023 uma população de cerca de 582.000 (quinhentos e oitenta e dois mil) habitantes<sup>9</sup>, que, mantida a média Procurador/habitante, levaria a necessidade de a PGM contar, em referido ano, com 58 (cinquenta e oito) Procuradores em seus quadros.

Em relação a servidores, é possível fazer uma média entre o número necessário hoje e o número de Procuradores, mantendo-se tal equivalência até o período de 2023;

Nº de Procuradores do Município em 2013	Nº de servidores em 2013	Média Servidor/procurador	Nº de servidores necessários em 2023, mantida a mesma equivalência	Diferença em relação ao número atual
31	35	1,13	65 <sup>10</sup>	30

<sup>7</sup> Fonte: [http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/pgm/usu\\_doc/lei\\_complementar\\_701\\_2012pdf.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/pgm/usu_doc/lei_complementar_701_2012pdf.pdf). Acesso em 29 mar 2013.

<sup>8</sup> Fonte: [http://en.wikipedia.org/wiki/Porto\\_Alegre](http://en.wikipedia.org/wiki/Porto_Alegre). Acesso em 19 mar 2013.

<sup>9</sup> Fonte: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=665184&page=71>, Acesso em 19 mar 2013.



Em relação a estagiários, pode-se utilizar o número de vagas atual e fazer uma média de equivalência com o número de Procuradores:

Nº de Procuradores do Município em 2013	Nº de vagas de estagiários existentes em 2013	Média Servidor/procurador	Nº de estagiários necessários em 2023, mantida a mesma equivalência	Diferença em relação ao número atual
31	38	1,22	70 <sup>11</sup>	32

É com tal previsão que trabalharemos, prevendo um crescimento anual do número de servidores da seguinte forma:

Ano	Procuradores	Servidores	Estagiários	Total
2014	4	4	5	13
2015	3	4	4	11
2016	2	7	4	10
2017	3	3	4	10
2018	3	3	4	10
2019	3	4	2	7
2020	2	2	2	6
2021	2	3	3	8
2022	2	2	2	6
2023	2	2	2	6
Total acrescido	26	30	32	88
Total somado	57	65	70	192

A distribuição dos novos Procuradores, servidores e estagiários deve ser feita com base nas linhas gerais constantes desse Planejamento Estratégico, levando-se em consideração efetivas ferramentas de gestão e estatística que recém começam a ser implantadas na PGM.

<sup>10</sup> Valor arredondado.

<sup>11</sup> Valor arredondado.



## 4.2 COGEM

### 4.2.1 Competência da Corregedoria-Geral

A Corregedoria-Geral do Serviço Público do Município de Londrina tem sua competência descrita na Lei Municipal nº 9.864/2005, que consiste nas apurações de faltas cometidas por servidores públicos municipais do Poder Executivo, incluída a Administração Direta, autárquica e fundacional.

Para consecução dessa competência, os membros da Corregedoria são responsáveis pela realização de sindicâncias e processos administrativos disciplinares em primeira instância, incluindo, se for o caso, o processo de revisão das decisões de mérito transitadas em julgado nestes mesmos processos.

Ainda, tem por fim, em sede de segunda instância, o processamento de recursos ordinários, por meio do Conselho da Corregedoria Geral, que é composto pelo Procurador-Geral, Corregedor-Geral e dois corregedores adjuntos.

### 4.2.2 Estrutura



A estrutura organizacional da Corregedoria-Geral, estabelecida por meio da Lei Municipal nº 9.864/2005, é composta por um cargo em comissão de Corregedor-Geral e quatro funções de Corregedores Adjuntos.

Para auxiliar nos trabalhos administrativos, a Corregedoria conta com um servidor administrativo e um estagiário do curso de administração.

### 4.2.3 Demanda de Trabalho

Insta salientar que a Corregedoria-Geral já foi criada com déficit em sua estrutura organizacional, senão vejamos:

A Corregedoria-Geral é competente para investigar as supostas irregularidades praticadas por servidores públicos da Administração Direta, autárquica e fundacional, sendo que o número de servidores submetidos à Corregedoria, em 2012, era, aproximadamente, 8.000 estatutários e no ano de 2006 esse número era de aproximadamente 6.000 servidores (MUNIC – IBGE)



Por outra via, a Corregedoria da Guarda Municipal de Londrina, instituída por meio do Decreto nº 1.074, de 22/10/2010, fixou o número de quatro corregedores adjuntos para atender à demanda de aproximadamente 200 (duzentos) guardas municipais atualmente lotados na Secretaria Municipal de Defesa Social, com previsão futura de alcançar 1.000 guardas municipais.

Esta comparação é suficiente para aferir que a Corregedoria-Geral do Município possui quadro de pessoal inversamente proporcional ao número de servidores que estão submetidos às competências correccionais da Corregedoria-Geral.



No primeiro ano de atuação da Corregedoria-Geral (2006) foram autuadas 81 (oitenta e uma) denúncias. Já, no ano de 2011, esse número subiu para 163 (cento e sessenta e três) denúncias e em 2012 foram autuadas 130 (cento e trinta) denúncias.

Neste ano, até o dia 28/03/2013, foram recebidas na Corregedoria Geral 46 (quarenta e seis) denúncias, ao passo que nesse mesmo período, no ano de 2012, foram autuadas 32 (trinta e duas) denúncias, o que vale dizer que o primeiro trimestre de 2013 já superou em 43,75% as denúncias protocoladas no primeiro trimestre de 2012.

Outro fato a ser ressaltado é o decurso de prazo entre o recebimento da denúncia e a instauração de procedimento administrativo, para as apurações que tem sido de aproximadamente 170 (cento e setenta) dias.

Transcorrido o prazo entre o protocolo da denúncia e a instauração de sindicância, inicia-se a contagem do prazo processual para condução do procedimento de sindicância, que também é de 180 (cento e oitenta) dias. Caso no Relatório Final da sindicância opine-se pela instauração de processo, transcorrer-se-á o prazo processual de 180 (cento e oitenta) dias para trâmite do processo – sendo plausível concluir que em muitas situações a penalidade será aplicada após o decurso de quase dois anos em que a denúncia foi protocolada na Corregedoria.

Acrescenta-se que atualmente a Corregedoria tem em seus quadros somente dois servidores administrativos, responsáveis por todos os trabalhos administrativos, como controle de entrada e saída de documentos, arquivo físico e digital, distribuição dos autos, autuação de denúncia e notificação, atendendo aos quatro corregedores adjuntos e ao Corregedor-Geral.



Esse quadro revela que a atual estrutura da Corregedoria Geral não está atendendo à demanda de denúncias, o que pode gerar um problema grave, que é o fato do poder correccional da Corregedoria tornar-se ineficaz, pois, qual a efetividade na aplicação de uma penalidade mais branda, como, por exemplo, a advertência, após dois anos da ocorrência do fato?

#### 4.2.4 Planejamento Estratégico Decenal

Os apontamentos efetuados no item '3' revelam a necessidade de aprimorar a estrutura da Corregedoria Geral no presente momento e estabelecer uma projeção de crescimento da demanda de trabalho para os próximos dez anos, a fim de adequar a estrutura ao crescimento da demanda de trabalho.

No período de 05 (cinco) anos (2006 a 2011) o número de denúncias dobrou e o número de servidores submetidos às competências correccionais da Corregedoria, em 06 (seis) anos (2006 a 2012), aumentou em média 33%.

Nessa perspectiva, estima-se que nos próximos dez anos o número de servidores aumentará em torno de 55%, por consequência, aumentará o número de denúncias na Corregedoria, proporcionalmente.

Desta feita, a fim de atender à demanda atual e futura de trabalho na Corregedoria faz-se necessário:

- a) Criar dez funções de corregedores adjuntos

Linha de base 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
04 funções	2	2	1	1	1	1	1	1	-	-

- b) Contratar mais quatro servidores administrativos;

Linha de base 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01 servidor	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-

- c) Criar função de coordenadoria para servidor administrativo e uma função de sub-Corregedor-Geral para auxiliar nos trabalhos;



Linha de base 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Função coordenadora:0	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Função de Assessoria: 0	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-

d) Contratar quatorze estagiários de direito;

Linha de base 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
0	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1

e) Realizar a compra de 20 computadores e mobiliário;

Linha de base 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Computador: 09	-	4	3	4	3	3	3	-	-	-
Mesa: 09	-	4	4	4	4	2	2	-	-	-

- f) Adequar o espaço da Corregedoria de forma que atenda a ampliação do quadro de servidores, bem como o aumento do número de salas de audiência;
- g) Criar espaço para arquivo dos procedimentos encerrados;
- h) Comprar prateleiras de aço e armários para adequação do arquivo;

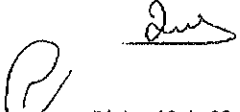
Linha de base 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
05 armários	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-

## 5. QUESTÕES A SEREM ENFRENTADAS E SOLUÇÕES POSSÍVEIS

### 5.1 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E ESTRUTURAL

#### 5.1.1 ORGANIZAÇÃO DO GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DO MUNICÍPIO

Hoje o Procurador-Geral do Município é sobrecarregado com funções que não deveriam ocupar um secretário do governo municipal, ao lado de suas já muitas atribuições na gestão de uma secretaria-meio com a relevância da PGM, além do assessoramento direto ao Sr. Prefeito Municipal em assuntos jurídicos.





Na atual situação, o Gabinete não conta nem mesmo com um assessor para secretariar seus trabalhos, para o atendimento telefônico, controle de agenda, etc. Apesar de o Procurador-Geral ser nomeado em comissão, não pode contar com assessores de confiança também assim nomeados, para auxílio em seu trabalho, presença em reuniões, etc., pela falta de previsão específica a respeito.

As Procuradorias-Gerais Adjuntas, em sua atuação configuração, têm o objetivo de realizar um trabalho mais técnico, de organização e distribuição do contencioso e da consultoria e, por tal motivo, são ocupadas por Procuradores de carreira.

O excesso de trabalho centralizado na pessoa do Procurador-Geral do Município tem impedido um atendimento mais detalhado e pleno a todas as Secretarias e entidades da Administração Indireta.

Creemos que a solução para tais problemas são simples, e passam pelo seguinte:

- a) a criação de uma assessoria técnica para o Gabinete, para ser exercida por servidor de carreira com a função de secretariado, atendimento telefônico, apoio documental, gestão da agenda, etc.;
- b) a criação de uma assessoria técnico-jurídica para o Gabinete, para ser exercida por pessoa nomeada em comissão, para que sejam delegadas determinadas funções, tais como a gestão de determinados casos junto aos Procuradores de carreira, gestão da organização administrativa da PGM, participação em reuniões e conselhos, representando o Procurador-Geral (sem atuação direta na consultoria e contencioso, temas afetos aos Procuradores de carreira);
- c) a criação de assessorias técnico-jurídicas para o Gabinete, para serem exercidas por pessoas nomeadas em comissão, para atendimento específico aos Secretários e entidades da Administração Indireta, como braços descentralizados da PGM que fazem a interface entre os setores da PGM e a Administração Municipal, ou, até mesmo, nas questões metropolitanas, sem praticar diretamente atos de consultoria ou do contencioso (sobre o tema, vejam-se os itens 5.1.4 e 5.2.11).

#### 5.1.2 ORGANIZAÇÃO DAS PROCURADORIAS-GERAIS ADJUNTAS

As Procuradorias-Gerais Adjuntas tornaram-se, em 2012, órgãos técnicos para gestão da Consultoria e do Contencioso, cumulando, ainda, 100% das funções de assessoramento do Gabinete da PGM. O atual regimento da PGM prevê que elas devem ser ocupadas por Procuradores de carreira, que devem



cumular suas normais funções do cargo, recebendo a distribuição de trabalho de forma quase idêntica aos demais Procuradores.

A PGM necessitava deste tratamento técnico à gestão do contencioso e consultoria, de forma geral, praticada por Procuradores de carreira. A organização geral da PGM, acima das Gerências, encontrava-se falha, sem uma visão geral e sem autoridade responsável por resolver problemas que ultrapassassem o interesse de apenas uma unidade administrativa.

A divisão das Procuradorias-Gerais Adjuntas nas áreas do Contencioso e da Consultoria (emulando a antiga divisão em Diretorias de Processos e Pareceres) parece-nos adequada, para bem organizar estes dois braços de atuação da PGM nos próximos 10 (dez) anos. Contudo, o ideal seria que os Procuradores nomeados para tais funções não precisassem cumular integralmente o trabalho-fim da PGM, tendo em vista o prejuízo a ambas as atividades, em face do grande volume de atividades. Trata-se de medida a ser oportunamente analisada, conforme evolua o tempo e haja maior clareza sobre o volume de trabalho da PGM para os próximos anos e maior número de cargos de Procuradores.

Poderia, por exemplo, haver a especificação dos tipos de pareceres e de ações judiciais que seriam cuidadas pelas Procuradorias-Gerais Adjuntas. Seria possível, também, a criação de Assessorias de Gabinete que aliviassem a pressão sobre tais órgãos, no apoio ao Procurador-Geral do Município. Uma boa solução, igualmente, seria prever a criação de uma estrutura secretarial mínima, com servidores administrativos e estagiários, para apoio.

### 5.1.3 ORGANIZAÇÃO DO SETOR ADMINISTRATIVO

Se houver um bom apoio administrativo, a fluidez do trabalho na PGM melhora consideravelmente. Hoje há diversos gargalos, em alguns casos chegando-se a uma situação crítica (execução fiscal, recepção, ações em massa da Justiça do Trabalho, etc.).

Além do aumento de efetivo de servidores, mencionado no Item 4, seria necessário e possível a criação das seguintes estruturas administrativas:

a) apoio completo à arrecadação da dívida ativa, com aperfeiçoamento da estrutura das atuais Coordenadorias de Apoio à Arrecadação Fiscal – CAAF e Coordenadoria de Apoio Administrativo à Execução Fiscal – CAAEF, tanto em número de pessoas, quanto em divisão de trabalho, como apoio específico a um setor de grandes devedores, a habilitações de crédito, a cobrança administrativa (sendo possível, inclusive, se pensar na



transferência integral da gestão da Dívida Ativa Municipal à Procuradoria, como ocorre no âmbito federal e estadual);

b) criação da figura de assessores diretos dos Procuradores, para suprir a necessidade de apoio direto a cada um sem a rotatividade típica dos estagiários (inclusive utilizando a figura do Assessor Jurídico (TGP "C" 05) a que alude o Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS);

c) criação de apoio administrativo ao Procurador-Geral, Assessores de Gabinete e Procuradorias-Gerais Adjuntas (Secretaria do Gabinete);

d) melhoria do apoio administrativo às unidades temáticas, com aumento de servidores, criação de Coordenadorias com tal finalidade, institucionalização de apoio administrativo em cada novo setor criado, etc;

e) a criação de um adicional específico aos servidores administrativos em atuação na PGM, tendo em vista o volume de trabalho e sua complexidade/grau de responsabilidade;

f) a lotação de um servidor motorista na PGM, para deslocamento entre órgãos públicos;

g) a recriação de um apoio administrativo à biblioteca (vide item 5.1.17);

h) a recriação de um apoio administrativo à questão de arquivologia (vide item 5.1.18);

i) a criação de um setor específico de estatística, planejamento contínuo e avaliação de metas (vide item 5.1.6), etc.

#### 5.1.4 DA SITUAÇÃO DO ATENDIMENTO JURÍDICO À ADMINISTRAÇÃO INDIRETA E SECRETARIAS

A unificação do atendimento jurídico a todas as Secretarias, Autarquias e Fundações na PGM foi benéfica para todos. Existe maior racionalização, especialização em matérias e, conseqüentemente, eficiência administrativa. Se, antes, cada ente da Administração Indireta contava com um ou dois Procuradores que tinham que atuar de forma generalista (o que é contraproducente do ponto de vista qualitativo), hoje, tais entidades têm à disposição diversos "escritórios" de advocacia especializados em determinados temas: tributário, servidores, licitação, etc.



No entanto, percebe-se que os chefes de alguns desses órgãos e entidades ressentem a presença mais próxima de Procuradores. Isso ocorre pela ausência da possibilidade de troca de ideias rápidas sobre determinados temas, participação em reuniões, elaboração de minutas de atos normativos, pela distância física e limitação do número de Procuradores diante do volume de trabalho da PGM.

É possível, no entanto, aproximar a PGM das entidades da Administração Indireta, sem que se percam as vantagens da unificação/especialização hoje existente. Para tanto, seria possível a criação de assessorias técnico-jurídicas para o Gabinete, para serem exercidas por pessoas nomeadas em comissão, para atendimento específico aos Secretários e entidades da Administração Indireta, como braços descentralizados da PGM que fazem a interface entre os setores da PGM e a Administração Municipal, sem praticar diretamente atos de consultoria ou do contencioso.

As funções de tais assessores seriam:

- a) manter o contato direto entre a PGM e as entidades da Administração Indireta e Secretarias;
- b) sanar dúvidas simples, verbalmente, prestando assessoria jurídica direta e proximamente, sem a emissão de pareceres ou opinativos jurídicos e mantendo a coerência com o posicionamento dos órgãos consultivos da PGM;
- c) elaborar minutas de documentos, atos normativos, mantendo-se a coerência com posicionamentos da PGM;
- d) participar de reuniões e comissões representando a PGM;
- e) preparar informações em mandados de segurança das autoridades coatoras, para envio à PGM;
- f) auxiliar na preparação de consultas jurídicas à PGM, para que venham bem instruídas, tanto em relação às questões quanto documentos;
- g) auxiliar no cumprimento de decisões judiciais;
- h) auxiliar na comunicação entre a PGM e o órgão/entidade, para que informações necessárias sejam trocadas de forma mais célere e completa, etc.

Esta mesma assessoria poderia ser realizada no âmbito dos conselhos municipais.

P



A título exemplificativo, que poderia ser adotado conforme a organização administrativa do Executivo Municipal quando da implementação da Idela e a demanda de cada Secretaria, poder-se-ia ter o seguinte:

Cargo	Perfil Profissional	Atribuições
Subprocurador-Geral para a Autarquia Municipal de Saúde	Bacharel em Direito com inscrição na OAB	- Assessorar diretamente o Procurador-Geral em assuntos jurídicos referentes à entidade/secretaria
Subprocurador-geral para a CAAPSM		- Realizar assessoria jurídica direta à entidade/secretaria
Subprocurador-geral para a CODEL		- Representar a PGM junto à entidade/secretaria
Subprocurador-geral para o IPPUL e Secretaria Municipal de Obras e Pavimentação		- Realizar demais atividades delegadas pelo Procurador-Geral do Município
Subprocurador-geral para a FEL e ACESF		- Diligenciar, junto à PGM, em relação a consultas/casos de interesse da entidade/secretaria
Subprocurador-geral para a Secretaria Municipal de Educação		- elaborar minutas de atos normativos/documentos
Subprocurador-geral para as Secretarias Municipais de Assistência Social, Idoso e da Mulher		- servir de apoio para a busca de informações para a elaboração de defesas judiciais pela PGM
Subprocurador-geral para a Casa dos Conselhos		- elaborar informações em mandado de segurança para a autoridade coatora
Subprocurador-geral para as Secretarias Municipais do Meio Ambiente e Agricultura	- auxiliar no correto cumprimento de decisões judiciais/pareceres da PGM	

### 5.1.5 ORGANIZAÇÃO DAS ATUAIS GERÊNCIAS

Como já exposto, a criação de gerências temáticas traz muitas vantagens à organização da PGM e ao atendimento aos clientes, tendo em vista a especialidade em temas e a cada vez maior complexidade da atuação jurídica no âmbito da Administração Pública.



A estrutura administrativa no Município de Londrina, tradicionalmente, é formada por uma escala hierárquica que vai do ápice da secretaria às diretorias; daí para as gerências e, finalmente, às coordenadorias.

Em 2006, ano em que criaram as gerências temáticas na PGM, por questões de limitação orçamentária, suprimiram-se as diretorias da organização administrativa, passando-se, do Procurador-Geral, às Procuradorias-Gerais Adjuntas e destas às gerências, diretamente, havendo, ainda a previsão de coordenadorias com vinculação direta ao Gabinete.

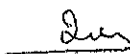

O mais adequado, para que a estrutura da PGM não se desassemelhe da organização das demais secretarias, seria a transformação das atuais gerências em diretorias, e das coordenadorias em gerências.

No entanto, como este documento é um planejamento de longo prazo, a discussão torna-se mais aberta, sendo possível imaginar algumas outras opções de organização temática, a que nos dedicaremos no item 6.

Sente-se falta, por exemplo, de unidades administrativas especializadas em licitações e contratos (hoje vinculadas à Gerência de Serviços Públicos). Ou, ainda de um setor que cuide de ações trabalhistas em massa ou, mais, de ações em massa em geral. A questão da competência residual ainda gera discussões sobre a melhor maneira de tratamento. A falta de maior conexão entre a Gerência de Assuntos Fiscais e Tributários – GAFT e a GEF gera ruídos desnecessários. A cobrança de créditos não inscritos em Dívida Ativa, inclusive execução de honorários de sucumbência, poderla ser melhor organizada. O tratamento dado a RPVs e Precatórios, e os processos judiciais em tal fase, poderla ser aprimorado.

Uma sugestão, que pode ser avallada, é a de que toda a gestão da Dívida Ativa Municipal fosse outorgada à PGM no próximo decênio, por exemplo, como ocorre na União e no Estado do Paraná. A atuação da PGM na fase de execução de sentença poderla ser aprimorada. Vale dizer, há todo um mundo de possibilidades organizativas, visando uma melhor gestão dos trabalhos, que podem ser analisadas no decorrer dos próximos anos, para os quais, neste planejamento, oferecemos noções iniciais a serem aprofundadas oportunamente.

É importante a garantia regimental de número mínimo de Procuradores do Município por unidade administrativa, como faz hoje o Regimento Interno da PGM, para que se evitem prejuízos com as



ausências legais de servidores, como férias e licenças curtas. O número de 3 (três) Procuradores, no mínimo, garante que, mantida uma escala de férias/licenças, fiquem pelo menos outros 2 (dois) na ausência temporária.

É importante, de qualquer modo, melhorar o suporte administrativo das Gerências, para que possam os Procuradores se ocupar das funções específicas de seus cargos, o que trará muito maior eficiência no trato do contencioso e da consultoria. Seria interessante, também, criar meios para que as funções de chefia possam atuar precipuamente em sua finalidade.

#### 5.1.6 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PGM E DA CONSTANTE NECESSIDADE DE LEVANTAMENTOS ESTATÍSTICOS E AVALIAÇÃO DE METAS E RESULTADOS



Como já exposto, falta à PGM um real planejamento estratégico e ferramentas de gestão para suas ações, análise sobre o seu crescimento, da forma como tratar o volume de trabalho cada vez maior. Tentamos, aqui, dar os primeiros passos nesse sentido.

A PGM não possui, até o momento, instrumentos para levantamentos estatísticos e relatórios para diagnóstico e avaliações de medidas de gestão, que necessitam ser urgentemente implementados.

Uma sugestão é a criação de unidade administrativa com esta função precípua: levantamento de dados (número de ações, classificação por fases, número de pareceres, tempo de resposta, valores em discussão, resultados positivos ou negativos, impactos positivos da atuação da PGM de forma apurável, número de peças processuais produzidas, número de intimações, etc.); planejamento com base nos diagnósticos elaborados; formulação de metas e avaliação de seu alcance, etc.

Referida unidade necessitaria ser ocupada por servidor com amplos conhecimentos de Administração, mormente de Gestão Pública, complementados com o apoio dos Procuradores-Adjuntos, que fariam o diálogo para a realidade da atuação do advogado e o mundo jurídico.

A fixação de metas e avaliação de resultados é instrumento básico de administração e a tendência, no futuro próximo, é a de que isto se torne efetivamente aplicado em todos os âmbitos da Administração Pública. A PGM precisa estar preparada para esta nova realidade, que já começou a se esboçar (como a avaliação de metas arrecadatórias implantada há alguns anos na GEF, e a ideia de um contrato de gestão com metas para cada secretaria a ser implantado proximamente). Exemplo de que é possível fixar metas



alcançáveis e avaliáveis na área jurídica é a atuação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, atuação que tem trazido melhorias visíveis à estrutura do Poder Judiciário como um todo.

Seria possível, por exemplo, que toda ação judicial, quando transitasse em julgado ou fosse para o arquivo, passasse obrigatoriamente por referido setor para anotações quanto ao benefício econômico que a atuação da PGM trouxe ao caso concreto, criando este banco de dados, hoje inexistente.

### 5.1.7 DA QUESTÃO FÍSICA, ESTRUTURAL E DE PROCESSAMENTO DE DADOS

A estrutura física da PGM (ambiente de trabalho, espaço físico, mobiliário, computadores, etc.) encontra-se muito aquém das atuais necessidades da Secretaria e, mesmo, de condições mínimas para o exercício de trabalho de forma salubre, como já é de conhecimento da Chefia do Executivo Municipal, tendo sido objeto do "Projeto de Reestruturação da PGM – curto prazo", em que se apresentou o projeto de mudança da PGM para o 2º andar do Paço Municipal, com algumas opções de *layouts*.

No entanto, com o crescimento no número de pessoas trabalhando na PGM prevista para os próximos anos, deve-se pensar no crescimento proporcional do espaço físico, sob pena de, mais uma vez, por falta de planejamento, termos problemas futuros quanto ao tema, desnecessariamente.

É possível afirmar que o número de metros quadrados mínimo, numa média ponderada do espaço necessário para gabinetes de Procuradores, a espaço para servidores e estagiários, que permita a existência de espaços comuns, biblioteca, arquivo, espaço para atendimento, etc., seria de 6 m<sup>2</sup> *per capita*. Com isso, tem-se a seguinte necessidade mínima para os próximos anos:

Ano	Procuradores	Servidores	Estagiários	COGEM	Total	M <sup>2</sup>
2014	35	39	43	15	132	792
2015	3	4	4	4	147	882
2016	2	4	4	3	160	960
2017	3	3	4	3	173	1038
2018	3	3	4	2	185	1110
2019	3	3	2	2	195	1170
2020	2	2	2	2	203	1218
2021	2	3	3	2	213	1278
2022	2	2	2	1	220	1320



2023	2	2	2	1	227	1362
------	---	---	---	---	-----	------

A solução, portanto, é a previsão de um planejamento específico para o crescimento físico da PGM, quando da elaboração dos Planos Plurianuais – PPA, com a necessidade de incremento, também, de mobiliário, computadores, impressoras, escâneres, etc (além da troca por necessidade de atualização de maquinário).

Soluções simples, tais como a previsão de dois monitores para cada Procurador, servidor e estagiário que atue em processos eletrônicos, trará economia considerável em relação ao gasto com papel, pela desnecessidade de impressão de movimentos processuais para leitura física, enquanto se realiza o peticionamento. Isso já ocorre no âmbito do Tribunal Regional Federal, da 4ª Região e na Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo, e evita despesas com impressão, tornando, ademais, mais eficiente o trabalho de todos.

Deve-se também manter atenta a questão de estrutura quanto ao funcionamento de certificados digitais, evitando-se prejuízo no acesso e peticionamento em processos eletrônicos.

Nos próximos anos há a necessidade de estudo de viabilidade e conveniência na criação de uma rede de informática própria da PGM, tendo em vista o congestionamento da rede geral e constantes quedas de sistema.

Por fim, a questão do *software* de controle administrativo e da área do contencioso merece maior atenção. Tendo em vista a falta de um controle centralizado sobre o trâmite de processos administrativos e sobre a distribuição e número de ações judiciais, neste ano de 2013 foi implantado um sistema de "planilhas integradas", que permitem um maior controle sobre o trâmite e volume de trabalho em todas as unidades administrativas, salvo a GEF. No entanto, já se iniciou um diálogo com a Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI, da Secretaria Municipal de Planejamento, para que este mesmo controle, hoje realizado por planilhas, possa ser feito através de um logiciário.

Contudo, uma solução final sobre o tema do controle de trâmite de documentos e consultoria, assim como a digitalização integral de processos administrativos, pode ser abrangido por uma discussão mais ampla, posto que envolve todos os demais órgãos e entes da Administração Municipal, ultrapassando o âmbito de decisão interna da PGM.



Já o controle da área do contencioso, em que pese o ideal fosse ser ele integrado, de algum modo, aos demais sistemas do Município (para facilitar informações sobre decisões judiciais, suspensão de exigibilidade, etc), é um tema que pode ser tratado internamente, na PGM. O Sr. Vice-Prefeito Municipal iniciou um diálogo para que se implante um projeto-piloto, na PGM, para melhoria das condições de *software*, que já se iniciou, através de pesquisas prévias do que vem sendo utilizado por Procuradorias em todo o país.

Este estudo poderá demonstrar se o melhor é adaptar o atual SIP-Jurídico, aperfeiçoando-o (posto que não atende a todas as necessidades da PGM), ou procurar soluções externas, como a utilização de programas desenvolvidos em outros Municípios ou Estados (através de convênio/contratação) ou compra de empresas privadas.

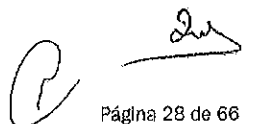
Há problemas, também, quanto à rede da Prefeitura e a capacidade de armazenamento de dados, ainda mais se forem criadas pastas eletrônicas para processos judiciais. Haverá a necessidade, talvez, de criação de uma rede própria da PGM, com sistema de backup específico, diminuindo a lentidão de funcionamento pelo excesso de acessos de todos os setores do Município. Com toda a certeza, serão necessários novos computadores, escâneres, servidores, monitores, mais impressoras, etc.

Também seria de bom alvitre a criação de privilégio de acesso de rede de informática para a PGM e/ou reserva de banda e, ainda, a criação de um setor de informática próprio para a PGM, ou ter servidor dedicado a isto, lotado aqui ou na secretaria competente.

***O importante é já prever, nos próximos PPAs, valores suficientes para eventual compra/reestruturação sobre este tema.***

Apontamos, desde já, algumas necessidades em relação ao *software* de controle do contencioso:

- a) Integração do sistema com os diversos tipos de processos eletrônicos;
- b) leitura automática de intimações pelo sistema, com a sua distribuição ao Procurador/Setor responsável;
- c) existência de uma agenda de prazos processuais para os Procuradores, mediante a qual seja possível ver o prazo a cumprir, buscar modelos de petições num banco de dados (caso queira), enviar a petição ao processo eletrônico pelo sistema, automaticamente havendo a anotação do cumprimento do prazo, da movimentação no





relatório do processo e salvamento da petição numa pasta eletrônica do processo, com acesso à página do processo do sítio da Internet dos Tribunais, manejada pelo próprio sistema;

d) instrumento para informação de decisões judiciais a outros setores;

e) controle de RPVs e Precatórios;

f) possibilidade de relatórios e estatísticas precisos sobre número de ações totais, por setor, por Procurador, número de intimações, de peças processuais produzidas, por tipo de processo, por matéria, valor de ações em curso, valor de condenações, etc.

g) possibilidade de peticionamento em massa;

h) priorização dos prazos e processos mais relevantes e urgentes;

i) total integração ao fluxo de trabalho da PGM-Londrina;

j) possibilidade de agendamento e alarme para movimentação de processos relevantes de forma proativa;

k) base de dados coerente e completa, para informações precisas à Administração sobre os problemas jurídicos enfrentados pelo Município, sugerindo alterações e aperfeiçoamento nas políticas públicas, com impacto positivo na litigiosidade;

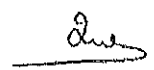
l) indexação de ações e de peças processuais;

m) importação de informações cadastrais da base de dados do Judiciário e Receita Federal.

#### 5.1.8 DA NECESSIDADE DE OS NOVOS PROCURADORES TRABALHAREM EM VÁRIOS SETORES

Consideramos importante que os Procuradores recém-nomeados passem por um período de experiência nos diversos setores da PGM, mediante critérios definidos em ato normativo.

Esta experiência múltipla serviria ao amadurecimento profissional e capacitação do Procurador, à sua adaptabilidade nos casos em que haja a necessidade de mudanças de lotação, ao teste de seu perfil para a sua melhor adequação aos objetivos da PGM, etc.

  
Pág. 29 de 66



#### 5.1.9 DA NECESSIDADE DE CRIAÇÃO DA FIGURA DO PROCURADOR DO MUNICÍPIO SUBSTITUTO

Apesar de ser salutar a previsão hoje existente de um número mínimo de Procuradores do Município por unidade administrativa, visando a adequação do setor à realidade das férias anualmente concedidas, no caso de ausência de Procuradores por longos períodos, a solução que nos parece a mais adequada seria a criação da figura do Procurador do Município Substituto, sem lotação específica em uma unidade, evitando-se o congestionamento de trabalho em um setor. Referida figura serviria para substituição de membros das equipes nos casos de licenças mais longas (maiores que um mês), o que evitaria o acúmulo de serviço nos setores pela lacuna de distribuição.

A existência do Procurador substituto permitiria, também, a criação de regras estáveis sobre a concessão de licenças-prêmio ou para estudos, auxiliando no atingimento do objetivo fixado no item 5.1.11.

Nos casos em que não exista quem substituir, referidos Procuradores poderiam ser utilizados em projetos especiais ou em rodízio de auxílio em cada unidade administrativa, por um tempo fixo, ajudando a desafogar todas, periodicamente, com mais um membro – ainda que provisório – em sua equipe. Os critérios deste rodízio, assim como quem seria indicado como substituto, poderiam ser oportunamente fixados por ato normativo.

Caso sejam apontados como substitutos os Procuradores recém-nomeados, seria possível, mediante o rodízio, atingir à meta indicada no item 5.1.8.

#### 5.1.10 DA IMAGEM INSTITUCIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

A imagem institucional da PGM não tem sido trabalhada a contento. Para o próximo decênio, isto poderia ser realizado, de forma mais profissionalizada, tanto para os clientes da Administração Municipal, quanto para o público externo (cidadão, Poder Judiciário, Ministério Público, Câmara de Vereadores, etc.).

No ano de 2012 fixou-se, ao menos, uma imagem padronizada em documentos (peças, C.I.s, pareceres, etc.), o que contribui para a formação de uma imagem própria, uma identidade visual. Iniciou-se, também, a publicação da Revista Jurídica de Direito Público, em conjunto com a Associação dos



Procuradores do Município de Londrina – APROLON, que contribui para a divulgação do trabalho da PGM e melhoria da Imagem institucional.

Para uma maior profissionalização sobre o tema, parece necessária a utilização mais comum do Núcleo de Comunicação da Prefeitura, ou, até, com a criação de uma assessoria de Imprensa própria, como existe em outras Procuradorias espalhadas pelo Brasil.

Dentro deste trabalho, seria necessária uma readequação do sítio da PGM na Internet, com maiores informações e participação, inclusive utilizando-se redes sociais para comunicação de notícias, consulta a ementário de pareceres e de decisões da COGEM, etc.

Outro aspecto que pode ser melhor trabalhado no próximo decênio é uma proximidade maior da PGM com os servidores municipais de outros setores, através da realização de cursos e treinamentos com sua participação.

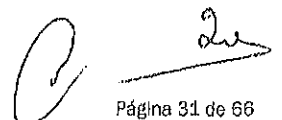
Para o início de um trabalho de melhoria do clima organizacional, que envolve o público interno, seria importante um meio de comunicação e divulgação de notícias eficiente, além da criação de eventos/reuniões que envolvam toda a equipe periodicamente, tendo em vista que, com o crescimento do número de servidores, isto se tornará cada vez mais necessário para evitar uma completa desagregação e perda do sentido de unidade.

Para ambos os temas, faz-se necessário o apoio de profissional com conhecimentos técnicos sobre a matéria, da área de Administração, inclusive para a implementação de outras ferramentas que venham a ser consideradas viáveis em avaliações futuras.

#### 5.1.11 DA NECESSIDADE DE CONTÍNUA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES

A atuação na área jurídica necessita de capacitação constante dos servidores atuantes na PGM, o que vem sendo negligenciado há vários anos por parte da PGM.

Havendo a solução orçamentária a que se refere o item 5.1.16, seria possível o pagamento de cursos de capacitação com maior constância a todos os servidores, sendo muito salutar a previsão de regras uniformes para tanto, mantendo-se a isonomia e atendendo-se aos objetivos da PGM.



Página 31 de 66



De outro lado, os novos servidores não recebem treinamento quando de sua posse, o que poderia ser facilmente corrigido com cursos de capacitação e boas-vindas, elaborados pela própria PGM.

Por fim, seria muito adequado a criação de regras uniformes que permitam a concessão de licenças-prêmio e para estudo aos servidores, de forma periódica, permitindo-se, além do gozo de direitos previstos legalmente, e a óbvia melhora o clima organizacional a que se refere o item 5.1.10, a realização de cursos mais complexos ou longos, como pós-graduações *strictu sensu* e cursos no exterior. Para que se consiga isto, uma possibilidade é a criação da figura do Procurador do Município substituto, a que nos referimos no item 5.1.9.

#### 5.1.12 DA SITUAÇÃO DA CMTU, COHAB E NOVAS AUTARQUIAS

Uma situação que pode vir a ocorrer, nos próximos anos, seja por a renovação de tentativas anteriores, seja por situações contextuais futuras, é a transformação em autarquias da Companhia Municipal de Trânsito e Urbanização – CMTU e da Companhia Municipal de Habitação – COHAB-LD. Nesse caso, a PGM poderia vir a assumir a assessoria jurídica de referidas entidades (o que seria, inclusive, mais correto do ponto de vista administrativo; no caso de autarquização, evitando-se a quebra da unidade do apolo jurídico alcançada em 2006).

Neste caso, a PGM precisará estar preparada, tanto em relação ao número de Procuradores (que, talvez, terá que ser majorado em quantidade suficiente à absorção da nova demanda de trabalho), quanto com a especialização em novas matérias.

No caso da CMTU, a demanda crescerá de forma mais acentuada na área de serviços públicos (questões atinentes ao transporte coletivo); poder de polícia (trânsito, posturas municipais); pessoal (novos servidores ou antigos empregados públicos) e licitação (principalmente concessões e/ou permissões de serviços públicos como o transporte coletivo, taxi, de espaços públicos, etc).

No caso da COHAB, a demanda crescerá principalmente em licitações, pessoal e patrimônio público (a venda de imóveis a mutuários), no entanto com um viés de direito privado não muito comum na PGM atual.

Deve-se prever, também, eventual criação de novas autarquias, como já se ventilou há poucos anos, quiçá uma agência reguladora de concessão de serviços públicos; quiçá uma autarquia



responsável pelo serviço público municipal de água e esgoto. Em todas estas hipóteses a PGM precisa ver com antecipação e preparar-se para eventuais problemas decorrentes do aumento de volume de trabalho e para o trato de matérias hoje não comuns, atuando com planejamento.

#### 5.1.13 DA NECESSIDADE DE CONSTANTE APOIO PERICIAL CONTÁBIL E EM OUTRAS ÁREAS

A necessidade de apoio pericial contábil por parte da PGM, em sua atuação na área do contencioso, é constante, em todas as fases processuais (em alguns casos deste a contestação, em outros, ao menos na fase de liquidação da condenação e pagamento de precatório/RPV).

É possível afirmar que sem o apoio contábil adequado, a atuação da PGM na defesa dos interesses da Administração Direta e Indireta Municipal torna-se incompleta, podendo gerar prejuízos ao Erário Municipal.

Em relação a este apoio contábil, a PGM já experimentou dois sistemas. O primeiro, utilizado até meados de 2008, consistia na contratação, através de procedimento licitatório, de contadores privados para a realização de tais cálculos. A qualidade do trabalho variou no tempo, conforme o escritório contratado, havendo, sempre, um problema decorrente da logística de entrega dos pedidos aos prestadores de serviço, tempo de resposta, etc., em face dos curtos prazos judiciais.

Posteriormente, passou-se a utilização de servidores de carreira, ocupantes do cargo de contador, que, vinculados à Controladoria-Geral do Município – CGM (anteriormente, à Secretaria Municipal de Fazenda), que, formando a chamada Comissão de Cálculos Periciais e Contábeis, passaram a receber horas extras para a realização dos cálculos.

Uma possível solução para esta temática, que pode ser objeto de futura análise, é a criação do cargo de perito contábil, no âmbito local, com a criação de uma unidade administrativa específica para este apoio contábil no âmbito administrativo e judicial, na PGM.

Além disso, faz-se necessário refletir sobre outras áreas que auxiliam tecnicamente a PGM de forma comum, como medicina e engenharia, por exemplo. Seria possível, por exemplo, criar funções específicas para peritos.



#### 5.1.14 DO CONTEXTO DE APOIO: LEITURA DE DIÁRIO, CORRESPONDENTES, PAGAMENTO DE DESPESAS PROCESSUAIS, VIAGENS PARA AUDIÊNCIAS E SUSTENTAÇÕES ORAIS

A PGM necessita se adequar à nova realidade do processo eletrônico e à necessidade de uma atuação mais cuidadosa em processos judiciais relevantes, como exposto.

Deve ser uma preocupação constante dos órgãos de planejamento da PGM a verificação de novas possibilidades que auxiliariam a organização do trabalho, quando da elaboração de solicitação de contratação de empresas de leitura de diários. Faz-se necessário que se estude a possibilidade de inclusão de leitura de intimações em processos eletrônicos, assim como a preparação de arquivos digitais que possam ser lidos pelo futuro software de controle do contencioso, eliminando a necessidade de um grande número de servidores administrativos para o cuidado de tal mister.

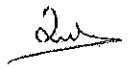

Ademais, deve haver previsão orçamentária que garanta a possibilidade de contratação de correspondentes em diversas localidades em que seja necessária alguma diligência da PGM na área do contencioso, como fotocópia de autos, audiências com Juízes e/ou Desembargadores, etc. Do mesmo modo, deve haver a garantia financeira para viagens, visando a prática de diligências nos Tribunais pelos próprios Procuradores, mormente no caso de sustentação oral em casos de maior importância.

Por fim, é necessária a garantia orçamentária para pagamento de despesas processuais que interessam à Fazenda Pública Municipal, como, por exemplo, os honorários de perícias realizadas no âmbito judicial cujo ônus seja da Comuna.

#### 5.1.15 DA SITUAÇÃO DA COGEM

Para uma adequação da organização da COGEM para os próximos dez anos, inicialmente, como já exposto, existe a necessidade de mais funções de corregedores-adjuntos para atender as demandas de denúncias e de investigações que se fazem necessárias para equacionar as apurações em cada procedimento.

Dentro da criação de tais unidades correicionais, uma ideia possível, que pode ser avaliada, é a incorporação da Corregedoria da Guarda Municipal à COGEM, evitando-se duplicidade de entendimentos e de estrutura. Seria possível a criação de uma unidade específica na COGEM para o atendimento à Guarda Municipal, por exemplo.



Outra possível solução é a de que os trabalhos realizados pela Corregedoria não se restrinjam somente à apuração de irregularidades e penalização de servidor, mas também a um trabalho de correlção junto às Secretarias a fim de minimizar a ocorrência de irregularidades e, conseqüentemente, o aprimoramento do serviço público. Um trabalho prévio, de aconselhamento, verificação preventiva de problemas e apontamento de sugestões, como ocorre com as corregedorias de outras procuradorias Brasil afora, assim como no âmbito do Judiciário.

Visando a uma maior racionalidade nos procedimentos da COGEM, seria também possível a criação de um procedimento análogo à "conciliação" dos Juizados Especiais Criminais ou a um "Termo de Ajustamento de Conduta – TAC" para evitar abertura de sindicâncias, em hipóteses determinadas, de menor potencial ofensivo, com previsão legal.

Seria importante, também, buscar-se a digitalização dos processos da COGEM, com trâmite eletrônico de procedimentos, assim como criar uma consolidação de decisões e meios de consulta à jurisprudência.

Um ponto relevante, que necessita ser avaliado, é a outorga de maior autonomia/segurança para a figura dos corregedores adjuntos, cuja com previsão de vitaliciedade ou criação de cargos de corregedor, provido mediante concurso público ou procedimento de eleição, no mínimo aumentando o valor do adicional de função, evitando a alta rotatividade.

Em suma, sugerimos a criação de:

- 01 função de Subcorregedor-Geral do Município: teria a finalidade de contribuir com os trabalhos do Corregedor-Geral, tais como: análise de denúncias, condução de procedimentos prévios como audiências e juntada de documentos que subsidiem a identificação do autor e da conduta praticada; audiência de Suspensão Condicional do Processo, análise das Sindicâncias concluídas, instauração de processos administrativos disciplinares, aplicação de penalidade, análise de recursos e os trabalhos relacionados à própria administração da Corregedoria;
- 01 Diretoria de Correlção: composta por determinado número de corregedores adjuntos, responsáveis por trabalhos correlacionais prévios junto à Administração Direta, Autárquica e Fundacional;



- 01 Diretoria de Procedimentos: composta por determinado número de corregedores adjuntos, responsáveis por conduzir os procedimentos de sindicância e de processos administrativos disciplinares e demais atos relacionados às investigações e condução dos feitos;
- 01 Coordenadoria de Apoio Administrativo: responsável pelo arquivo, organização e distribuição dos procedimentos, elaboração dos relatórios e dados estatísticos da COGEM, autuação de denúncias e documentos, e demais trabalhos relacionados aos processos administrativos disciplinares e sindicâncias.
- 01 Coordenadoria de Cumprimento de Mandados: responsável pelo cumprimento de notificações expedidas pelos corregedores-adjuntos.

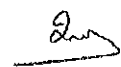

Referidas novas diretorias poderiam ser, oportunamente, organizadas em gerências e coordenadorias, conforme organização de trabalho a ser oportunamente avaliada

#### 5.1.16 DA QUESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A solução para a deficiência estrutural atual da PGM passa, necessariamente, pela alocação de recursos financeiros para a reestruturação adequada do órgão.

Para a consecução de tais objetivos vitais, existe a ideia da criação do Fundo de Gestão, Desenvolvimento e Modernização da Procuradoria-Geral do Município de Londrina - FUNPROC, cuja finalidade será exatamente a de prestar apoio financeiro à Procuradoria-Geral do Município, cujas fonte de receita principal seria a arrecadação do Município com honorários advocatícios de sucumbência e seria gerido pela Comissão de Assuntos Estratégicos da Procuradoria-Geral do Município ou o futuro Conselho Superior da PGM (vide item 5.1.19).

O FUNPROC, portanto, constituiria significativo avanço institucional, guardando inquestionável harmonia com o interesse público, visando a melhoria das condições operacionais do órgão de assessoria jurídica da Administração Municipal, considerando-se que a atual estrutura material da PGM deixa muito a desejar, tornando-se um verdadeiro empecilho à produtividade, não possuindo equipamentos suficientes e adequados, contando com uma biblioteca, física e virtual, absolutamente defasada, e sem condições financeiras de arcar com a assinatura de periódicos jurídicos específicos a sua atuação, além de não contar com um programa de incentivo ao aperfeiçoamento profissional dos servidores de carreira jurídica, como já ocorre em diversos outros Municípios brasileiros, tais como Rio de Janeiro/RJ, Florianópolis/SC, Criciúma/SC,



Porto Alegre/RS, Ijuí/RS, Candiota/RS, João Pessoa/PB, dentre muitos outros.

Ademais, trata-se de forma de vinculação de receita que atende à ideia de meritocracia e eficiência (posto que os honorários de sucumbência advêm da atuação da própria PGM, exclusivamente, e quanto maior o volume de arrecadação desta receita, maior seria o potencial de investimento na estrutura do órgão). Outrossim, trata-se de valores que são pagos por terceiros, vencidos em demandas judiciais, não impactando no orçamento municipal e sendo, ademais, de valor pequeno diante do volume total da arrecadação da Dívida Ativa, por exemplo.

Uma outra solução possível seria manter-se um percentual fixo do total da arrecadação da Dívida Ativa Municipal no ano anterior para a PGM, no que se refere a outras despesas que não a com pessoal (sendo que o valor total cresceria, portanto, conforme crescesse o valor das receitas previstas no orçamento municipal). Isso permitiria, ao menos, a manutenção de valores para investimento na Secretaria, o que hoje não se faz possível.

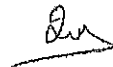

#### 5.1.17 DA BIBLIOTECA

A biblioteca da PGM praticamente foi extinta em 2009. Até referido ano, existia um espaço específico para a guarda dos livros, com mesa de leitura e servidor/estagiário responsável pela organização e cuidado do acervo. Até meados dos anos 2000, a biblioteca era atualizada com periodicidade, inclusive havendo assinatura de periódicos especializados da área jurídica.

Hoje, os livros estão desatualizados (alguns mantidos por valor histórico), não há assinatura de periódicos para atualização dos servidores, não há servidor responsável e, pior, não há um local próprio, estando os livros espalhados pela PGM, o que impede, inclusive, a compra de novos volumes, pelo risco de perda do exemplar.

Parece-nos ser necessária a criação de uma estrutura administrativa específica para a gestão da biblioteca da PGM, com servidor responsável (de preferência da área de biblioteconomia), assim como a elaboração de um plano de atualização periódica, a volta da assinatura de revistas jurídicas e, claro, um espaço próprio e adequado para tanto.

A existência de um servidor da área da biblioteconomia poderia auxiliar, inclusive, nas edições periódicas da Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do Município de Londrina, revista eletrônica cuja primeira edição foi publicada em dezembro/12.



#### 5.1.18 DO ARQUIVO

A organização do arquivo da PGM praticamente encerrou-se em 2009. Até referido ano, existia um servidor/estagiário responsável pela organização do arquivo físico, de pastas referentes a processos judiciais, assim como de documentos administrativos, como pareceres, correspondências internas, ofícios, etc. Referido responsável era da área de arquivologia.

Trafava-se de um ponto positivo, que ajudava na organização administrativa da PGM, e que se perdeu.

Neste período houve a intensificação dos processos eletrônicos, havendo a necessidade, inclusive, de se repensar a forma de arquivo de documentos, tanto dos referentes a processos judiciais, quanto a documentos administrativos.

A necessidade de tal reestruturação é urgente e, se não feita a partir de agora, poderá gerar problemas irremediáveis no futuro. Parece-nos ser necessária a criação de uma estrutura administrativa específica para a gestão do arquivo da PGM, tanto físico quanto digital, em forma a ser oportunamente estudada.

#### 5.1.19 DO CONSELHO SUPERIOR DA PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO

As Procuradorias melhor estruturadas possuem um órgão colegiado para decisões estratégicas, formadas, principalmente, por Procuradores de carreira. É o caso da maioria das Procuradorias-Gerais dos Estados e dos Municípios com PGMs mais organizadas.

Normalmente a competência deste Conselho inclui a tomada de decisões estratégicas para o órgão, inclusive dispensa de recursos/defesas, abertura de procedimentos administrativos disciplinares contra Procuradores, questões orçamentárias, etc.

No caso da PGM-Londrina já existe um embrião para o referido Conselho, que é a Comissão de Assuntos Estratégicos da PGM, formada por gerentes, Procuradores-Adjuntos e Procurador-Geral do Município, mais o Corregedor-Geral do Município, em sua formação plena.



Referida Comissão pode levar a uma melhoria e maior profissionalização das decisões do órgão, sobre distribuição de volume de trabalho e questões orçamentárias, evitando-se os dilemas das decisões unitárias, sujeitas a maior influência atécnica. Um órgão colegiado tende a tomar decisões mais técnicas, no geral, posto que os interesses de todos os setores temáticos da PGM estão representados, com o mesmo poder de voto.

O que se sugere para os próximos anos é a criação, por lei, do Conselho Superior da Procuradoria-Geral do Município, em substituição à atual Comissão de Assuntos Estratégicos, com a mesma competência atual, acrescida, quiçá, de outras adotadas nas demais Procuradorias.

#### 5.1.20 DA NECESSIDADE DE UMA GRATIFICAÇÃO ESPECÍFICA AOS TÉCNICOS DE GESTÃO PÚBLICA ATUANTES NA PGM

Um projeto que entendemos necessário implementar é a criação de uma Gratificação por Atividade Técnica junto à Procuradoria-Geral do Município (GATPGM) unicamente para os servidores ocupantes do cargo de Técnico de Gestão Pública (TGP) que exerçam suas funções lotadas no órgão de assessoria jurídica, no valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais), atualizáveis na mesma forma dos vencimentos do cargo.

Mister que seja conferido, aos servidores administrativos (Técnicos em Gestão Pública – TGP) lotados na PGM uma gratificação resultante do exercício de suas funções junto ao órgão, eis que o serviço atualmente realizado pela Procuradoria-Geral exige muita responsabilidade e conhecimentos técnicos de toda a equipe administrativa, a qual, inclusive, conta com diversos servidores formados em Direito.

Não é por ninguém desconhecido que o atendimento prestado pelos servidores técnicos da PGM envolve processos e questões judiciais complexas, que demandam conhecimentos específicos, muitas vezes com assuntos sigilosos (sigilo fiscal, por exemplo), e, ainda, cuidando do atendimento à prazos judicialmente fixados, os quais, obviamente, não podem ser descumpridos ou perdidos, o que torna diferenciadas suas responsabilidades das ordinárias do cargo que ocupam, tudo em função da lotação e do serviço peculiar por eles exercido, derivando daí o fundamento constitucional para a possibilidade de previsão da gratificação (art. 39, § 1º, I e III, da Constituição Federal).

Igualmente, sabe-se que os servidores administrativos lotados na PGM são de suma importância no assessoramento técnico da Procuradoria-Geral do Município, que, como parte integrante da Advocacia Pública, é essencial para o estabelecimento e a consolidação do Estado Democrático de Direito,



através do qual se busca o bem comum, com melhores condições de atendimento e resolução de problemas a todos os municípios.

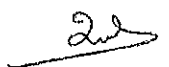

Por conta dessas responsabilidades e exigências, são reiterados os pedidos de remoção de função de descontentamentos entre os servidores técnicos da PGM, face à remuneração atualmente paga e as elevadas contrapartidas deles exigidas, em quantidade, técnica e eficiência, para o bom desempenho das competências a eles atribuídas unicamente porque encontram-se lotados na Procuradoria-Geral do Município.

Tamanha é a exigência que se vislumbra uma natural impossibilidade de manutenção de servidores sem maiores compromissos com o bom desempenho e eficiência das funções do cargo ocupado, razão pela qual, hoje, em que pese falta de pessoal, absolutamente todos os servidores administrativos lotados na Procuradoria possuem notórias aptidões técnicas e pessoais para suprir o interesse público, conhecimentos estes que os destacam dentre o universo dos demais servidores ocupantes de tal cargo (TGP) e que, exatamente por isso, merecem remuneração diferenciada através da Instituição da presente gratificação.

Outrossim, a criação da GAT PGM vem ao encontro do princípio constitucional da eficiência administrativa, previsto no art. 37, caput, da Carta-Maior, bem como prestígio e tão esperada e comentada *Meritocracia* no serviço público, sendo necessário o aprimoramento da política remuneratória dos referidos servidores, seguindo-se os mesmos moldes quanto ao tratamento dispendido pela Administração aos servidores técnicos ocupantes do mesmo cargo (TGP) lotados nas Praças de Atendimento das Secretarias Municipais de Fazenda e de Obras e Pavimentação, que atualmente percebem adicional em função de tal atividade de maior especialização, conhecimento e responsabilidades.

Ressalte-se, por fim, que o impacto financeiro desta medida é de pequena monta se comparado ao benefício trazido ao funcionamento do órgão, além de ser sensivelmente minorado em função da grande redução que se perceberá no pagamento de licenças médicas e horas extras (pois mais servidores sentir-se-ão estimulados a serem lotados na PGM).

Outros aspectos relevantes, que podem ser avaliados oportunamente, seriam o aperfeiçoamento da progressão na carreira dos TGPs na PGM, facilitando o acesso ao cargo TGP "C" 05 (Assistente Jurídico), ou a criação de um cargo de TGP "B" próprio para a PGM, como existe em outras secretarias; ou, ainda, criar cargos próprios de técnico (nível médio) e analista (nível superior) para a PGM.



### 5.1.21 ESTAGIÁRIOS

Em relação aos estagiários, sugere-se que sua seleção seja feita com efetiva participação da PGM na elaboração de questões, atendendo às suas necessidades.

Outrossim, pode-se criar a figura de estagiário voluntário e de estagiário de pós-graduação.

## 5.2 DA MELHORIA NA ATUAÇÃO DA PGM



### 5.2.1 DA COBRANÇA DA DÍVIDA ATIVA

A cobrança da Dívida Ativa Municipal, hoje realizada pela GEF, precisa ser aprimorada com técnicas de atuação em massa em processos de execução fiscal, tendo em vista o volume grandioso de ações, focando a atuação dos Procuradores nos atos mais complexos, que exigem efetiva análise jurídica que não pode ser fixada normativamente, de forma geral, além de uma atuação mais detalhada e proativa nos casos afetos a grandes devedores.

É possível, também, melhorar a atuação em habilitações de crédito em processos de terceiros, que podem repercutir positivamente na arrecadação municipal.

Esta reorganização da cobrança da Dívida Ativa, que já se iniciou, necessita da melhora de estrutura de pessoal (Procuradores, servidores e estagiários), e de apoio administrativo, como melhores *softwares*, ainda mais diante da nova realidade dos processos eletrônicos.

Mas há, ainda, outras possibilidades: a gestão de toda a Dívida Ativa poderia ser repassada à PGM, como ocorre, analogamente, no âmbito federal e estadual. Isto exigiria a criação de uma nova estrutura administrativa, que, ao receber, da Secretaria Municipal de Fazenda, o crédito não pago, realizasse sua análise, inscrição em dívida ativa, a cobrança administrativa e, posterior, execução fiscal. Seria necessário, por assim dizer, emular a Gerência de Cobrança e Controle da Arrecadação, da Diretoria de Arrecadação, da Secretaria Municipal de Fazenda, criando um setor análogo dentro da estrutura da PGM.



## 5.2.2 DA COBRANÇA DE CRÉDITOS NÃO INSCRITOS EM DÍVIDA ATIVA

Além da cobrança de créditos inscritos em Dívida Ativa, a PGM pode melhorar sua atuação na cobrança de créditos diversos, como os seguintes:

- a) planos de saúde da CAAPSM;L;
- b) glosas/indenizações administrativas apuradas pela Controladoria-Geral do Município;
- c) condenações judiciais em honorários de sucumbência;
- d) indenizações diversas, etc.

Talvez fosse interessante criar uma estrutura própria para a cobrança de créditos de tal índole, com exceção de casos de recuperação de créditos tributários (promovidos pela atual GAFT) e de execuções fiscais (promovidas pela atual GEF), que, pela especialidade da matéria poderiam continuar com setores afetos à área tributária.

Uma situação que pode ser incluída, conforme avaliação a ser realizada, é o ressarcimento de valores devidos por servidores municipais. Seria importante, no entanto, que as gerências temáticas prestassem total auxílio a este setor em relação à matéria de fundo, objeto da cobrança, nos casos em que isso se fizesse necessário, evitando-se a perda de qualidade na atuação da PGM por eventual falta de conhecimento especializado.

## 5.2.3 DA ATUAÇÃO JUNTO AO CONSELHO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTES

Nos próximos dez anos é grande a tendência de que a importância do Conselho Municipal de Contribuintes – CMC aumente consideravelmente, como meio menos oneroso de discussão de questões tributárias. Cada vez mais há advogados especializados e de ótima qualidade na seara tributária na região de Londrina, e a atuação da fiscalização tributária municipal tem se aglantado.

Desse modo, além das duas cadeiras afetas à Procuradores do Município, como julgadores do CMC, que devem ser mantidas (uma como membro efetivo, e outra como suplente), entendemos necessário que, para fazer frente a defesas elaboradas por advogados privados de cada vez melhor qualidade,



a PGM passe a atuar, em determinadas hipóteses de maior relevância, em defesa do ato praticado pela autoridade fazendária, fazendo a apresentação de peças e realizando sustentação oral, se for o caso.

#### 5.2.4 DO PROBLEMA DAS AÇÕES EM MASSA

As ações repetitivas, ou em massa, são um fenômeno relativamente recente no cenário jurídico nacional, que parece decorrer da conjuntura posterior a 1988, conforme já exposto.

A PGM-Londrina já enfrentou várias delas, algumas alcançando milhares de demandas judiciais praticamente iguais (exemplos seriam: ações referentes à taxa de iluminação pública, à frente de trabalho, aos contratos de terceirização de trabalho, às linhas telefônicas da Sercomtel, etc.).

Em face do imenso volume, o tratamento dado a algumas dessas ações em massa foi a distribuição de forma igualitária aos Procuradores, com exceção dos que atuam no Setor de Licitações e na GEF, dos seguintes casos:

- a) As ações de repetição de indébito de taxa de iluminação pública (que já se encontram, em sua maioria, em fase de RPV/Precatório);
- b) As ações trabalhistas de integrantes da Frente de Trabalho (que já se encontram em fase de RPV/Precatório);
- c) As ações trabalhistas decorrentes de contratos de terceirização (que continuam chegando em volume considerável, cenário que não deve cessar no curto e médio prazos).

Estas e as futuras ações em massa necessitam da atenção da gestão da PGM, posto que, ainda que normalmente discutam, individualmente, valores pequenos, a soma do prejuízo em condenações judiciais pode ser gigantesca aos Cofres Municipais, tendo em vista o volume.

Os problemas para tratativa do tema vão desde à conceituação do que seriam "ações em massa", à forma de distribuição do trabalho e como padronizar a atuação e melhorar a sua qualidade. Tudo isto poderá ser objeto de avaliação a seu tempo; aqui, trazemos apenas alguns pontos de reflexão.

O Regimento Interno da PGM deu o primeiro passo na definição do problema, com a seguinte previsão:



Art. 26 As ações judiciais que sejam afetadas como sendo "ações em massa", pela Comissão de Assuntos Estratégicos da Procuradoria-Geral do Município terão distribuição diferenciada decidida pelo Gabinete, com regras definidas em Portaria, conforme o caso, tendo, como regra geral, a sua distribuição igualitária a todos os Procuradores do Município, independentemente da Gerência ou Setor em que atuem, com exceção dos que estejam ocupando a função de Procurador-Geral Adjunto. (Redação dada pelo Decreto Municipal n. 893/2012)

§ 1º. Consideram-se ações em massa aquelas que se refiram ao mesmo tema, com petições iniciais idênticas ou semelhantes, que provoquem um aumento de grande quantidade e por período de tempo considerável, possuindo potencial multiplicador, que impediria a atuação ordinária apenas da Gerência ou Setor competentes. (Incluído pelo Decreto Municipal n. 893/2012)

§ 2º. A Gerência ou Setor competentes para a matéria afetada como "ação em massa" devem fornecer todo o apoio jurídico e modelos gerais para atuação dos demais Procuradores, visando um trabalho harmonioso e padronizado da Procuradoria-Geral sobre o tema. (Incluído pelo Decreto Municipal n. 893/2012)

§ 3º. Até que porventura outro caso seja afetado como ação em massa pela Comissão de Assuntos Estratégicos, consideram-se ações em massa: (Incluído pelo Decreto Municipal n. 893/2012)



I – aquelas que se referem à repetição de indébito de taxa de iluminação pública, de competência da Gerência de Assuntos Fiscais e Tributários;

II – as reclamações trabalhistas sobre o tema de "frentes de trabalho", de competência da Gerência de Assuntos de Pessoal;

III – as reclamações trabalhistas sobre o tema de responsabilidade dos entes públicos por verbas trabalhistas de empregados de empresas que firmaram contrato ou convênio para terceirização de mão-de-obra, de competência da Gerência de Serviços Públicos.

Convém recordar que se tentou criar, até agora sem sucesso, uma divisão de trabalho específica para as ações em massa da Justiça do Trabalho (contratos de terceirização), que correspondem a grande percentual de trabalho das Gerências (com exceção da GEF e Setor de Licitações), e que não possuem tratamento específico, especializado, padronizado, o que prejudica a atuação da PGM em relação à matéria.

Conforme se verificou em estudo anterior, a criação bem planejada de um setor específico para cuidar das ações trabalhistas em massa, se mantida a média de 2012, aliviaria em cerca de 37,72% o número de ações novas, em 36,07% o número de intimações e em 25,81% o volume total de trabalho em todas as Gerências (salvo o Setor de Licitações e GEF), além de permitir que a PGM trate com maior qualidade técnica do tema, hoje relegado a segundo plano por cumular-se com os temas ordinários de competência de cada setor, sem quase nenhuma padronização.



Esta ideia poderia ser estendida a todas as ações em massa que, futuramente, venham a existir. A criação de um setor específico para o trato da matéria, com o número de Procuradores necessários para dar vazão à demanda conjuntural (recordando-se o binômio: ações mais simples x grande quantidade). Isso poderia trazer vantagens em relação à qualidade da atuação, desde que se mantendo o contato entre este setor e aquele a que está vinculada a matéria discutida na demanda (através de elaboração de modelos de peças, consultoria, definição de estratégias, etc.).

No entanto, há que se tomar cuidado para não se banalizar o conceito de ações em massa, posto que o ideal é que o setor competente para a matéria cuide de referidas ações judiciais (este é o objetivo da especialização por temas). A definição e afetação de um tema como "ação em massa" deve ser rigidamente controlado, sendo que o sistema atualmente previsto pelo Regimento Interno é razoavelmente seguro para evitar abusos, eis que coloca a matéria sob deliberação de um colegiado técnico.

#### 5.2.5 DA ATUAÇÃO EM RECURSOS E TRIBUNAIS

A atuação da PGM em recursos e nos Tribunais/Turmas Recursais pode ser aprimorada. Este tema possui intrínseca relação com o item 5.2.7, que trata da atuação em casos mais relevantes.

Falta uma visão estratégica global sobre o tema de recursos, que poderia ser resolvida no âmbito da PGA-Contencioso, fixando procedimentos gerais para padronização ou, quiçá, com a criação de uma unidade administrativa específica para tratar o tema de forma geral, inclusive pensando estratégias para o tema de forma a maior eficiência.

Nisso entra também a melhoria de estrutura básica, com correspondentes nas cidades onde há Tribunais, verba garantida para viagens que permitam audiências e sustentações orais (tratados no item 5.1.14), assim como uma reflexão aprofundada sobre a atuação da PGM sob os novos paradigmas processuais do século XXI (item 5.2.10).

#### 5.2.6 DA ATUAÇÃO NO SETOR DE RPVS E PRECATÓRIOS

A atuação da PGM no setor de RPVs e Precatórios evoluiu bastante no último decênio, profissionalizando-se, em certa medida. O modelo atual funciona de forma bipartida: a tramitação administrativa, cadastro e controle cabe à ATAF. A análise prévia sobre o deferimento/indeferimento de pagamentos cabe à Coordenadoria de Análise de RPVs e Precatórios, vinculada à GAFT, gerência à qual cabe fixar os entendimentos administrativos aplicáveis ao tema.



Este procedimento é melhor do que o aplicado até 2012, em que a análise era feita de forma dispersa, por todos os Procuradores do Município, tendo em vista a dificuldade de controle, falta de padronização e impossibilidade de observância de prazos adequados.

Pode haver, no entanto, aprimoramentos.

Seria possível unificar o trâmite administrativo, controle e análise numa única unidade administrativa, vinculada à atual GAFT. Referida unidade, ocupada por Procurador do Município, teria o apoio de outra unidade, do ponto de vista administrativo.

Com isso, seria possível a redistribuição de todos os processos judiciais em fase de precatório/RPV a esta unidade administrativa, que unificaria, igualmente, a atuação em eventuais discussões judiciais sobre o tema. Outra hipótese seria aglutinar a fase de liquidação e execução de sentença no setor de RPVs/Precatórios.

#### 5.2.7 DA ATUAÇÃO EM CASOS DE MAIOR RELEVÂNCIA

Tendo em vista o Princípio da Eficiência Administrativa (art. 37, *caput*, CF/88), faz-se necessária a identificação e acompanhamento diferenciado dos casos do contencioso e da consultoria mais relevantes no âmbito da PGM.

Referidos casos, após a escolha do critério de identificação, devem ser acompanhados por relatórios frequentes e detalhados, para ciência do Gabinete, além de merecer atuação mais detida, proativa, inclusive com a sustentação oral em Tribunais, audiências com Desembargadores e Ministros, etc.

Como ideias iniciais, poderiam ser considerados de média complexidade todos aqueles casos do contencioso que envolverem valores (de causa ou de conteúdo econômico verificável) entre R\$ 100.000,00 (cem mil reais) e R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais); os casos em que se discutem temas de direito material ou processual que podem vir a repercutir em muitos outros em que atua a PGM; os casos em que seja instaurado incidente de inconstitucionalidade, ou incidentes análogos, nos tribunais; as Ações Diretas de Inconstitucionalidade, salvo as que venham a ser classificadas como de alta relevância; as ações civis públicas e ações populares, salvo as que venham a ser classificadas como de alta relevância; os casos em que se discutem questões pertinentes a procedimentos e requisitos para Precatórios e requisições de Pequeno



Valor – RPVs; todos aqueles que, independentemente do enquadramento nos casos anteriores, assim sejam declarados pelo Procurador-Geral do Município.

Ainda na área do contencioso, poder-se-ia, de outro lado classificar como casos de alta relevância todos aqueles que envolverem valores (de causa ou de conteúdo econômico verificável) superiores a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais); todos os que se refiram aos contratos de concessão do serviço de transporte coletivo; os casos em que tenha havido a afetação do Recurso Especial sob o rito dos recursos repetitivos, pelo Superior Tribunal de Justiça - STJ; os casos em que tenha havido o reconhecimento de Repercussão Geral pelo Supremo Tribunal Federal – STF; todas as Ações Diretas de Constitucionalidade e Arguições de Descumprimento de Preceito Fundamental; os casos que sejam ou tenham potencial para ser de grande repercussão política; e todos aqueles que, independentemente do enquadramento nos casos anteriores, assim sejam declarados pelo Procurador-Geral do Município.

O procedimento a ser adotado poderia ser o seguinte, a título de sugestão, nos casos de média relevância:

- a) a entrega, pela Gerência e/ou Setor, de um relatório trimestral do andamento dos processos que assim se enquadrem ao Procurador-Geral Adjunto de Gestão do Contencioso;
- b) a informação ao Procurador-Geral Adjunto de Gestão do Contencioso quando houver a intimação em decisões relevantes proferidas em referidos casos;
- c) nos casos em que seja instaurado incidente de Inconstitucionalidade, ou incidentes análogos, nos tribunais, o Procurador-Geral Adjunto de Gestão do Contencioso, após ter sido informado, daria ciência à atual Gerência de Assuntos Legislativos e Normativos – GALN, para cadastro, acompanhamento e providências que se considerarem necessárias;
- d) nos casos em que se discutem questões pertinentes a procedimentos e requisitos para Precatórios e requisições de Pequeno Valor – RPVs, o Procurador-Geral Adjunto de Gestão do Contencioso, após ter sido informado, daria ciência à atual Gerência de Assuntos Fiscais e Tributários – GAFT, para cadastro, acompanhamento e providências que se considerarem necessárias;
- e) quando da interposição de recursos contra a sentença e acórdãos, dar-se-ia ciência ao Procurador-Geral Adjunto de Gestão do Contencioso para que o Gabinete decida sobre a conveniência de se realizar sustentação



oral, entrega de memoriais e/ou audiência com os Desembargadores ou Ministros Relatores, assim como o procedimento a ser adotado para tal fim.

Em relação aos casos de maior relevância, poder-se-ia, exemplificativamente:



- a) entregar, a Gerência e/ou Setor, um relatório mensal do andamento dos processos que assim se enquadrem ao Procurador-Geral Adjunto de Gestão do Contencioso;
- b) ser fornecida a informação ao Procurador-Geral Adjunto de Gestão do Contencioso quando houver a intimação em decisões relevantes proferidas em referidos casos;
- c) quando da Interposição de recursos contra decisões Interlocutórias, sentença e acórdãos, dar-se-ia ciência ao Procurador-Geral Adjunto de Gestão do Contencioso para que o Gabinete decida sobre a conveniência de se realizar sustentação oral, entrega de memoriais e/ou audiência com os Desembargadores ou Ministros Relatores, assim como o procedimento a ser adotado para tal fim.

Já na área da consultoria, poderiam ser considerados de alta relevância, exemplificativamente: todos aqueles que envolverem valores verificáveis superiores a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais); todos os que se referam aos contratos de concessão do serviço de transporte coletivo; os casos oriundos do Gabinete do Exmo. Sr. Prefeito Municipal, ou por ele referendados como urgentes; os casos que sejam ou tenham potencial para ser de grande repercussão política; aqueles que sejam indicados como de tramitação urgente; todos aqueles que, independentemente do enquadramento nos casos anteriores, assim sejam declarados pelo Procurador-Geral do Município.

O procedimento a ser adotado, como exemplo, poderia ser, nos casos de alta relevância: a entrega, pela Gerência e/ou Setor, de um relatório diário com a situação da análise que assim se enquadre ao Procurador-Geral Adjunto de Gestão da Consultoria.

#### 5.2.8 DA ATUAÇÃO NA FASE DE LIQUIDAÇÃO E EXECUÇÃO DE SENTENÇA

A atuação da PGM, em relação aos temas de liquidação e na fase de execução de sentença contra a Fazenda Pública também pode ser aprimorado, visando melhor eficiência e economia aos Cofres Públicos.



Além da melhoria em relação à situação das perícias contábeis (vide Item 5.1.13), poder-se-ia criar uma unidade administrativa com competência específica para o trato do tema, com o auxílio das gerências temáticas, conforme a matéria. Funcionaria, mais ou menos, do seguinte modo: após o trânsito em julgado da fase de conhecimento, o processo seria redistribuído a esta unidade, no caso de liquidação/execução de sentença contra a Fazenda Pública, que passaria a acompanhá-lo mediante procedimentos uniformes, sempre com o auxílio da gerência temática original em relação ao direito material/tema de fundo, para que não se perdesse as vantagens da especialização por matéria.

É possível, também, fixar um procedimento padrão, mediante o qual quando do recebimento de mandados de citação em execuções de sentença contra a Fazenda Pública, fosse obrigatória a intervenção do apoio contábil, fixando-se o dever de oposição de embargos à execução se houver execução a maior ou outro fundamento jurídico de impugnação à execução, com exceção dos seguintes casos:

- a) aqueles expressamente excepcionados em Portarias específicas;
- b) no caso de a execução, em seu valor total, somados os créditos de todos os autores, não ultrapassar R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), caso em que a remessa dos autos à perícia contábil seria opcional, ficando, no entanto, no caso de não envio, sob a responsabilidade do Procurador do Município a conferência do cálculo.

Seria importante, também, fixar que, nos casos em que não houver oposição de embargos, é obrigatório que o Procurador do Município peticione informando, expressamente, que não o fará, pela plausibilidade dos cálculos após conferência realizada pelo órgão competente.

#### 5.2.9 DA ATUAÇÃO NA ÁREA DA CONSULTORIA

A atuação da PGM na consultoria é de grande quantidade e qualidade. A especialização em áreas temáticas melhorou o conhecimento e a eficiência em relação a pareceres jurídicos, também. Com a criação da Procuradoria-Geral Adjunta de Gestão da Consultoria, a possibilidade de organização geral sobre o tema tende a melhorar, paulatinamente.

O importante, neste setor, é a existência de Procuradores do Município em quantidade suficiente para fazer frente à demanda da consultoria, assim como treinamento e servidores administrativos em quantidade suficiente para que o trâmite das consultas e respostas seja cada vez mais rápida, evitando-se a perda de tempo com o envio/recebimento de documentos (que pode, inclusive, ser uma meta constante da PGM, Institucionalizada).



Quiçá, para o próximo decênio, seja importante a criação de uma estrutura mínima de apoio à PGA-Consultoria, para cadastro e envio de documentos, e a criação de setores especializados em determinadas matérias, conforme a necessidade futura.

Seria importante, também, a criação de um ementário e de meios de consulta por palavras de indexação.

Outra ideia possível, que pode ser avaliada, é a criação de setores específicos de consultoria em cada unidade temática, como vem sendo testado na Gerência de Assuntos de Pessoal – GAP nos últimos meses, com bons resultados.

#### 5.2.10 DA ATUAÇÃO DA PGM SOB OS NOVOS PARADIGMAS PROCESSUAIS

O Brasil vive uma nova fase em relação à legislação processual e à eficiência do Poder Judiciário, que tendem a se tornar ainda mais marcantes nos próximos anos, com os resultados alcançados pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ e pelo novo Código de Processo Civil – CPC.

Há uma evidente coletivização do processo judicial individual, com a criação de figuras como as Súmulas Vinculantes, a concessão de efeitos erga omnes e vinculantes a decisões proferidas pelo Plenário do Supremo Tribunal Federal – STF em Recursos Extraordinários, a criação do filtro da Repercussão Geral, para o STF, da Transcendência do Recurso de Revista, no Tribunal Superior do Trabalho – TST, do rito dos Recursos Repetitivos no Superior Tribunal de Justiça – STJ, da efetivação da previsão constitucional de declaração de inconstitucionalidade através de Incidentes específicos nos Tribunais, etc., e as discussões sobre o novo CPC demonstram que isso é algo aparentemente irreversível.

Há, ainda, a já mencionada criação de processos eletrônicos e cada vez maior agilidade percebida no Poder Judiciário, pela atuação do CNJ, cuja fiscalização tem levado os Tribunais pátrios a buscarem aprimorar-se em todos os campos.

Some-se a isso a criação dos Juizados Especiais Federais (Lei Federal n. 10.259/2001) e dos Juizados Especiais da Fazenda Pública (Lei Federal n. 12.153/2009), que trazem, também, novos paradigmas processuais a serem enfrentados pela PGM-Londrina.



Percebe-se que muito pouco foi feito, até agora, para adaptar a PGM a todo este novo contexto processual. Há a necessidade de se criar procedimentos visando a uma atuação mais efetiva e direta em todos os casos coletivizados de interesse da PGM-Londrina, seja como parte, seja como *amicus curiae*. Dentro desta óptica, entra a noção de tratamento mais detalhado aos casos de maior relevância, com a atuação direta em Tribunais mediante audiências, entrega de memoriais e sustentações orais (vide itens 5.2.5 e 5.2.7).

Seria importante a criação de um cadastro próprio de casos coletivizados pela PGM-Contencioso, assim como a fixação dos procedimentos a serem adotados em casos de tal índole. Outro ponto relevante seria a ciência e fixação de procedimentos para a atual GALN em relação a Incidentes de Declaração de Inconstitucionalidade de normas municipais nos Tribunais.

Há a possibilidade, também, de se criar com prévio e detalhado estudo, a possibilidade de transação judicial para casos do Juizado Especial da Fazenda Pública, por exemplo, se houver benefício em prol da Fazenda Pública (evitando-se o acréscimo de custas judiciais e honorários advocatícios pela sucumbência recursal).



#### 5.2.11 DA ATUAÇÃO NA INTEGRAÇÃO METROPOLITANA

A Região Metropolitana de Londrina foi criada, legalmente, por lei estadual promulgada em 1998, em face da realidade de conurbação entre algumas cidades da região, além da efetiva integração econômica e social entre vários Municípios.

Paulatinamente, a tendência é a de que a integração entre os Municípios integrantes da Região Metropolitana se torne cada vez maior e mais efetiva. Isso decorrerá do próprio crescimento populacional, gerando maior conturbação e integração socioeconômica, além da necessidade de união de esforço para resolver problemas conjuntos, como os serviços públicos de transporte público, saúde, água e esgoto, integração de malha viária, etc. O quanto isto terá caminhado, na próxima década, somente é possível conjecturar.

Isso poderá se dar, pela tendência que se verifica hoje, pela criação de consórcios intermunicipais, como os já existentes CISMEN, CISMEL, Consórcio para o ARCO NORTE, etc.

Projetos atuais demonstram a realidade desta integração, como a união do serviço de abastecimento de água entre Londrina e Cambé, as discussões existentes sobre a integração do transporte



metropolitano com os de cada cidade, através de tarifa única, o Projeto Arco Norte, que gerará uma grande união dos Municípios pela região sul da metrópole, com a criação de um polo logístico de grande porte (o aeroporto internacional de cargas), com a decorrente necessidade de ligações rodoferroviárias, etc.



Qual será o papel da PGM neste contexto? Qual será o impacto desta Integração sobre o trabalho desta Secretaria? Trata-se de questões a serem discutidas, a seu tempo. Todavia, cremos que, na próxima década, será necessária, em algum momento, a criação de uma assessoria técnico-jurídica para o Gabinete, para serem exercidas por pessoas nomeadas em comissão, para atendimento específico às questões metropolitanas, sem praticar diretamente atos de consultoria ou do contencioso (sobre o tema, veja-se os itens 5.1.1 e 5.1.4). O diálogo da PGM com os consórcios e eventuais entidades de regulação metropolitana se dará de forma mais adequada, com um interlocutor específico para o tema.

#### 5.2.12 DA ATUAÇÃO EM PROJETOS ESPECIAIS

Pode-se iniciar uma reflexão sobre a possibilidade de atuação da PGM em projetos especiais, no próximo decênio, fixando procedimentos para tanto:

Algumas ideias que podem ser analisadas são:

- a) a efetiva e ordinária participação da PGM na elaboração normativa (leis e atos infralegais), assim como a consolidação e atualização legislativa/normativa, inclusive com uma unidade administrativa criada especificamente para esta finalidade;
- b) a criação de um projeto de regularização fundiária;
- c) a implementação de um procedimento de indenização administrativa (existente em Porto Alegre-RS e que se tentou implantar em 2006, sem sucesso);
- d) criação de controle repressivo efetivo de atos normativos e leis inconstitucionais, para ajuizamento de Ações Diretas de Inconstitucionalidade – ADIs;
- e) com autorização legal, a criação de Câmaras de Conciliação, etc.



## 5.2.13 DA QUESTÃO DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, ASSUNTOS CONSTITUCIONAIS GERAIS E INTERVENÇÃO DIRETA NA ECONOMIA

Há algumas lacunas de atuação da PGM que foram percebidas nos últimos tempos, que podem ser supridas no próximo decênio com a inclusão de competências para as atuais unidades administrativas ou a criação de unidades próprias.

Os temas constitucionais gerais (por exemplo, o direito a informação, habeas data, certidões em geral, etc), é um deles. A análise jurídica sobre a organização administrativa municipal em geral (órgão, ente, conselhos, competências em geral, empresas públicas, direito societário em sociedades de economia mista), assim como os temas afetos à intervenção direta na economia por parte do Município (através da Sercomtel, por exemplo), também precisam ser melhor tratados numa futura PGM.

## 6. SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PGM PARA 2018 E 2023.

### 6.1 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PGM ATUAL

No organograma abaixo, verificamos a atual estrutura administrativa da PGM. Percebe-se que, à luz do que ensina as teorias sobre Gestão Pública, a departamentalização da PGM se dá de forma mista, pelas formas estruturais denominadas "funcional" e "por projeto, produtos ou serviços".

A departamentalização funcional é a forma predominante na Administração Pública brasileira, "na qual as atividades são agrupadas em torno das funções essenciais da organização", de modo que

[...] atribui-se o *status* de departamento a cada uma dessas atividades, indicando que ela é chefiada por um administrador, o qual este em linha direta de autoridade com o executivo superior da organização.<sup>12</sup>

Já a departamentalização por programas, produtos ou serviços é aquela

[...] em que os departamentos são construídos em torno dos programas ou serviços mais importantes de uma organização pública. Isso é feito delegando-se a responsabilidade operacional pelo programa ou serviço a um administrador de

<sup>12</sup> Clezio Saldanha dos Santos, Introdução à Gestão Pública, São Paulo: Saraiva, 2006, p. 44.



programas [...] o qual está em linha direta de responsabilidade com o executivo superior. O diretor de divisão contém, virtualmente, todas as especialidades funcionais necessárias para executar o programa ou serviço pelo qual é responsável.<sup>13</sup>

Exemplo do primeiro caso é a Assessoria Técnica Administrativa e Financeira - ATAF, que cuida das funções de administração financeira, estrutural e de recursos humanos, e a Corregedoria-Geral do Município - COGEM, a que compete a função de verificação de responsabilidade funcional de servidores públicos.

Já no segundo caso tem-se a organização da PGM em relação à sua atuação-fim nas áreas de consultoria e contencioso. Nesse caso, a divisão já se inicia no segundo nível da estrutura organizacional, com a divisão pelos programas "Consultoria" e "Contencioso", subdivididos, nos níveis inferiores hierárquicos, por programas temáticos, tais como a Execução Fiscal, Assuntos Fiscais e Tributários, Assuntos de Pessoal, etc, organizados em Gerências.

Do ponto de vista dos programas, cada Gerência é subordinada, ao mesmo tempo, a duas chefias diversas: a Procuradoria-Geral Adjunta de Gestão do Contencioso e a de Gestão da Consultoria, conforme sua atuação material.

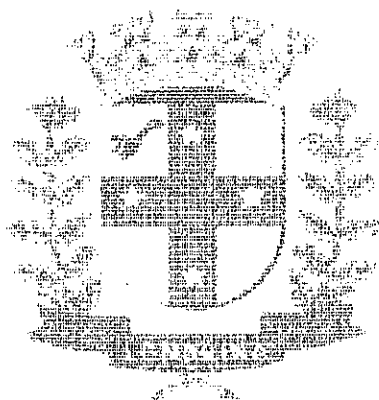
Existe, também, a chamada departamentalização matricial, em que se sobrepõe uma "estrutura organizacional baseada em programas a outra que foi departamentalizada funcionalmente."<sup>14</sup> Nesse caso, se nomeiam "líderes de projetos" (comumente chamados, na iniciativa privada, de gerentes de produção), que assume a supervisão de um determinado projeto de forma horizontal, ao lado da divisão vertical da departamentalização funcional e/ou por programas.

Pode-se dizer que existe e existiram, na PGM, algumas estruturas matriciais. Um exemplo, que já foi maior, é a atuação da GAFT em relação ao tema de precatórios/RPVs, que perpassa todos os processos judiciais, ainda que sob os cuidados de outras gerências temáticas. Sobre o tema, a última palavra, em relação a consultoria, é da GAFT, o que acaba tornando a supervisora de referido projeto. Hoje, com a criação de uma Coordenadoria de Análise de RPVs e Precatórios dentro da própria GAFT, houve uma diminuição desta atuação matricial, que ainda persiste em alguns pontos.

<sup>13</sup> Id. *Ibid.*, p. 46.



O Setor de Ações em Massa da Justiça do Trabalho, previsto pela Portaria n. 14/2012-PGM, e ainda não implantado, é outro exemplo de atuação matricial, em que o referido projeto, coordenado por determinado gestor, perpassa todas as Gerências temáticas, em relação à divisão de trabalho suplementar em audiências trabalhistas.



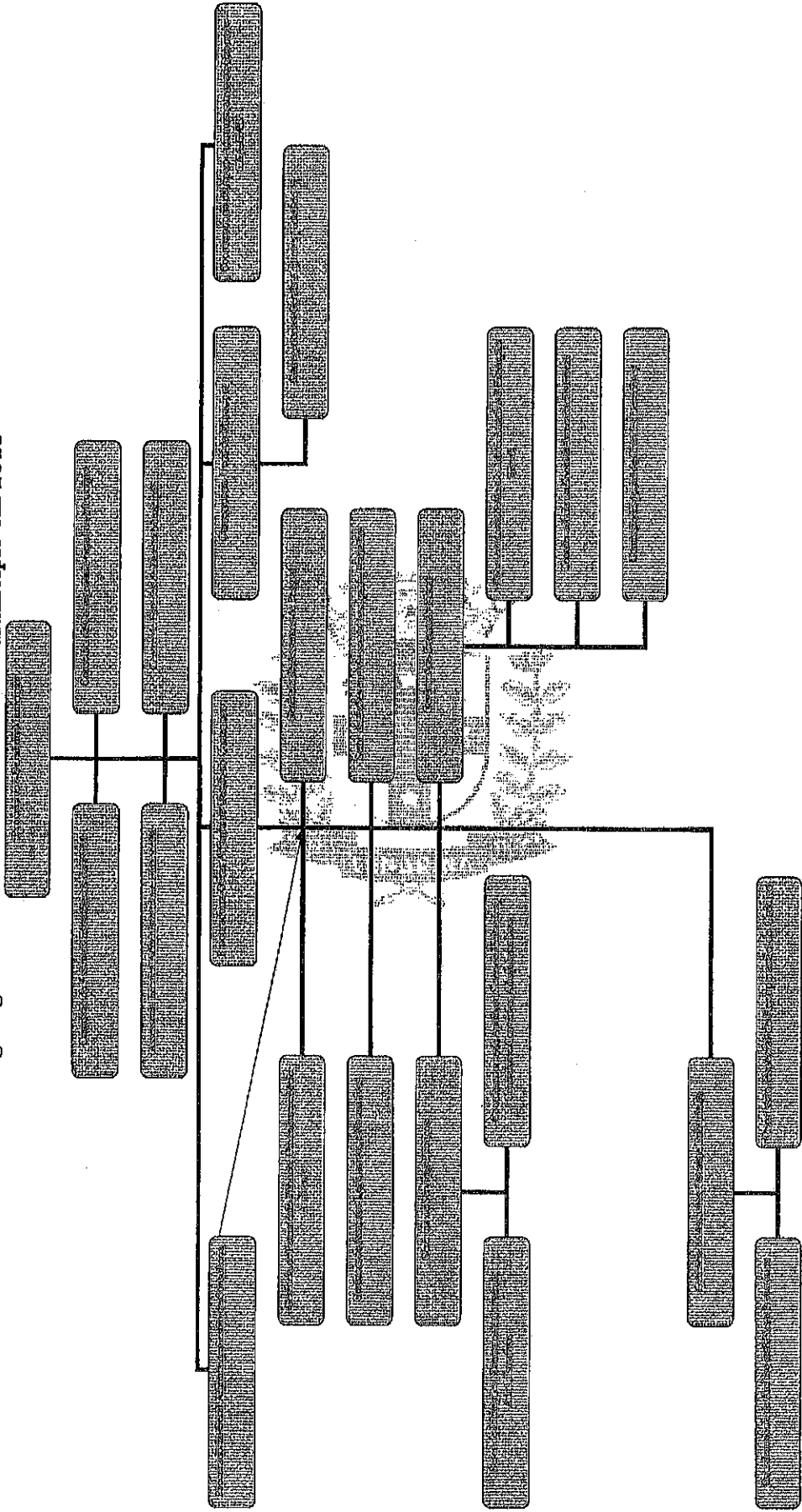
---

<sup>14</sup> Clezio Saldanha dos Santos, Introdução à Gestão Pública, São Paulo: Saraiva, 2006, p. 47.



**PROCURADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO DE LONDRINA**  
**GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DO MUNICÍPIO**  
**COMISSÃO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PGM**

Organograma da Procuradoria-Geral do Município em 2013



2

2



PROCURADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO DE LONDRINA  
GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DO MUNICÍPIO  
COMISSÃO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PGM

6.2 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PGM PARA 2023.

Apresentamos, a seguir, sugestões para a organização administrativa da PGM para 2023, com base em tudo o que foi exposto até aqui. O que será realmente implantado e a velocidade em que isto será realizado ficará sujeito à real disponibilidade orçamentária e a necessidade efetiva com o passar dos anos, a critério das autoridades da PGM, conforme avaliações a serem realizadas oportunamente.

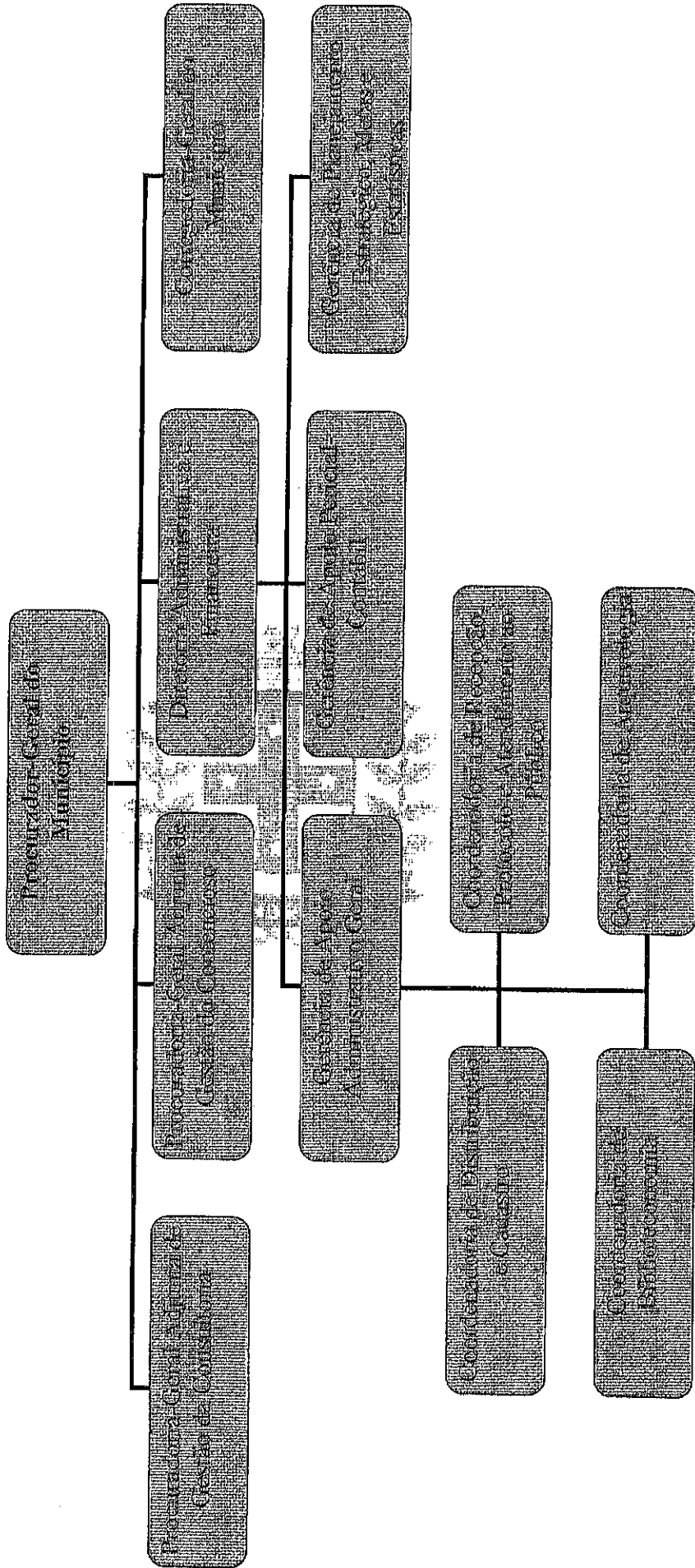
Da estrutura a ser exposta, cremos que o mais urgente, visando o ano de 2018, é uma reorganização da atual GEF, visando melhor eficiência da cobrança da Dívida Ativa; a criação de uma estrutura unificada para o trato do tema de Precatórios, que pode ser subordinada à atual GAFT (unificando todo o procedimento, administrativo e de análise, assim como todos os processos judiciais em tal fase); a criação das figuras de Assessoria Administrativa ao Gabinete (com função de secretariado) e de Subprocurador-Geral do Município (para assessoria técnico-jurídica ao Procurador-Geral); a criação, por lei, do Conselho Superior da PGM, em substituição à atual Comissão de Assuntos Estratégicos; a unificação dos assessores jurídicos espalhados por secretarias e entes da Administração Indireta na própria PGM; a criação da Gerência de Licitações e Contratos Administrativos (o que urge há bastante tempo); melhor organização administrativa geral, reestruturando a atual ATAF e CAA-Gab. (prevendo cuidados efetivos com arquivo e biblioteca); criação de um setor para perícias contábeis, criando o cargo de perito contábil, e o melhor trato das ações trabalhistas em massa, podendo haver a extensão do cuidado a todas as demais ações em massa porventura existentes, com a implantação e melhor organização do já previsto Setor de Ações em Massa da Justiça do Trabalho.

Todo o demais pode ser analisado com calma e conforme o contexto da época. Após a demonstração da estrutura prevista, passamos a algumas considerações e outras possibilidades.





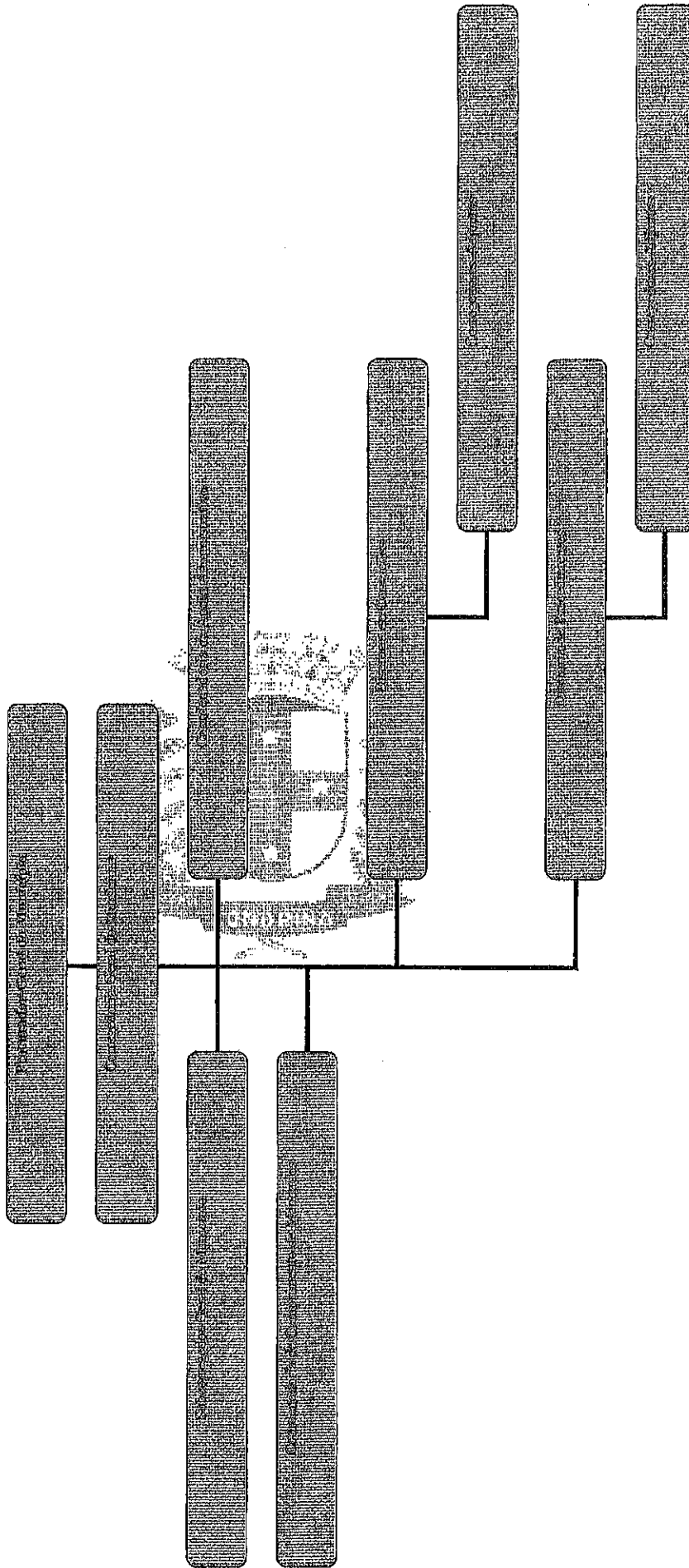
Organograma da Procuradoria-Geral do Município - 2023 - Possibilidades (Nível 2, 3 e 4 - parcial)



207  
R



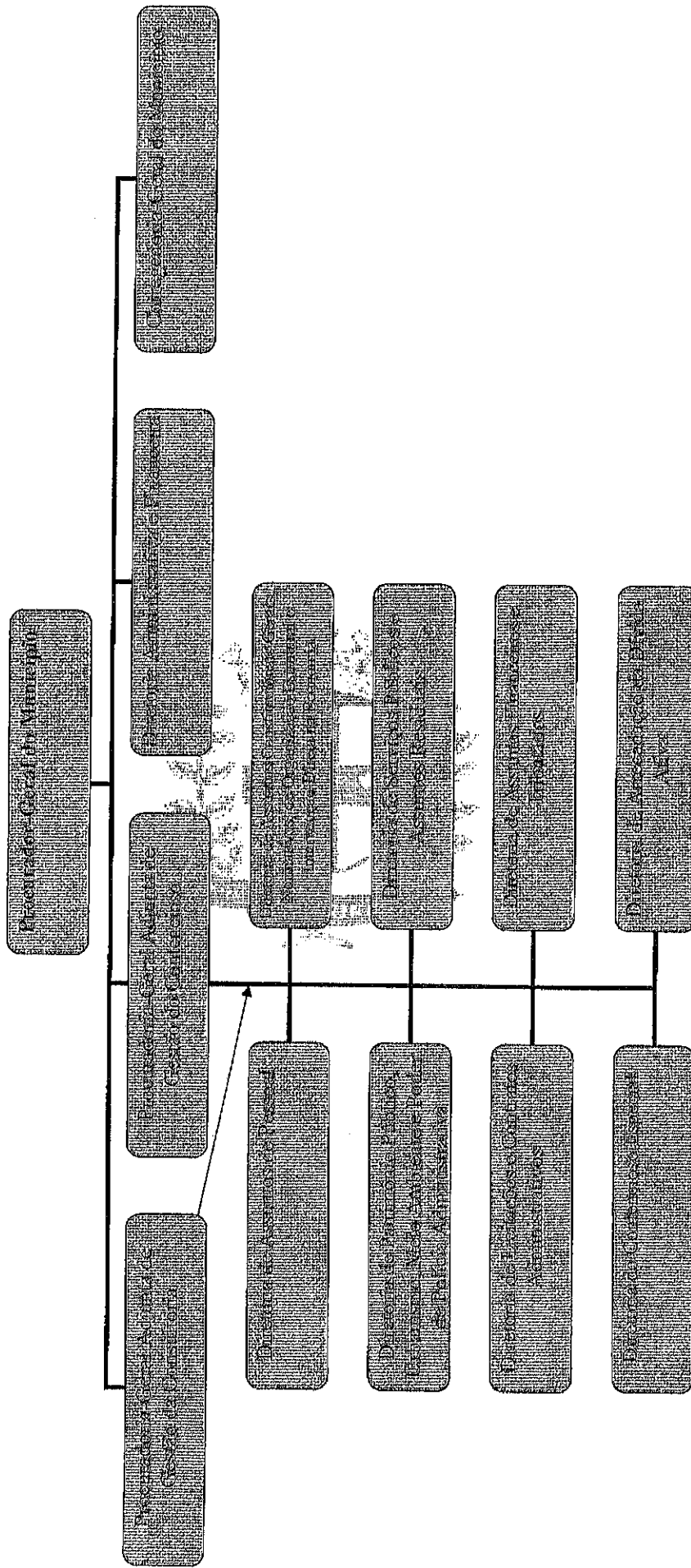
Organograma da Procuradoria-Geral do Município - 2023 - Possibilidades (Nível 2, 3 e 4 - parcial)



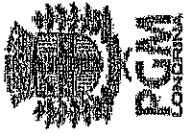
*Handwritten initials and a circled 'P'.*



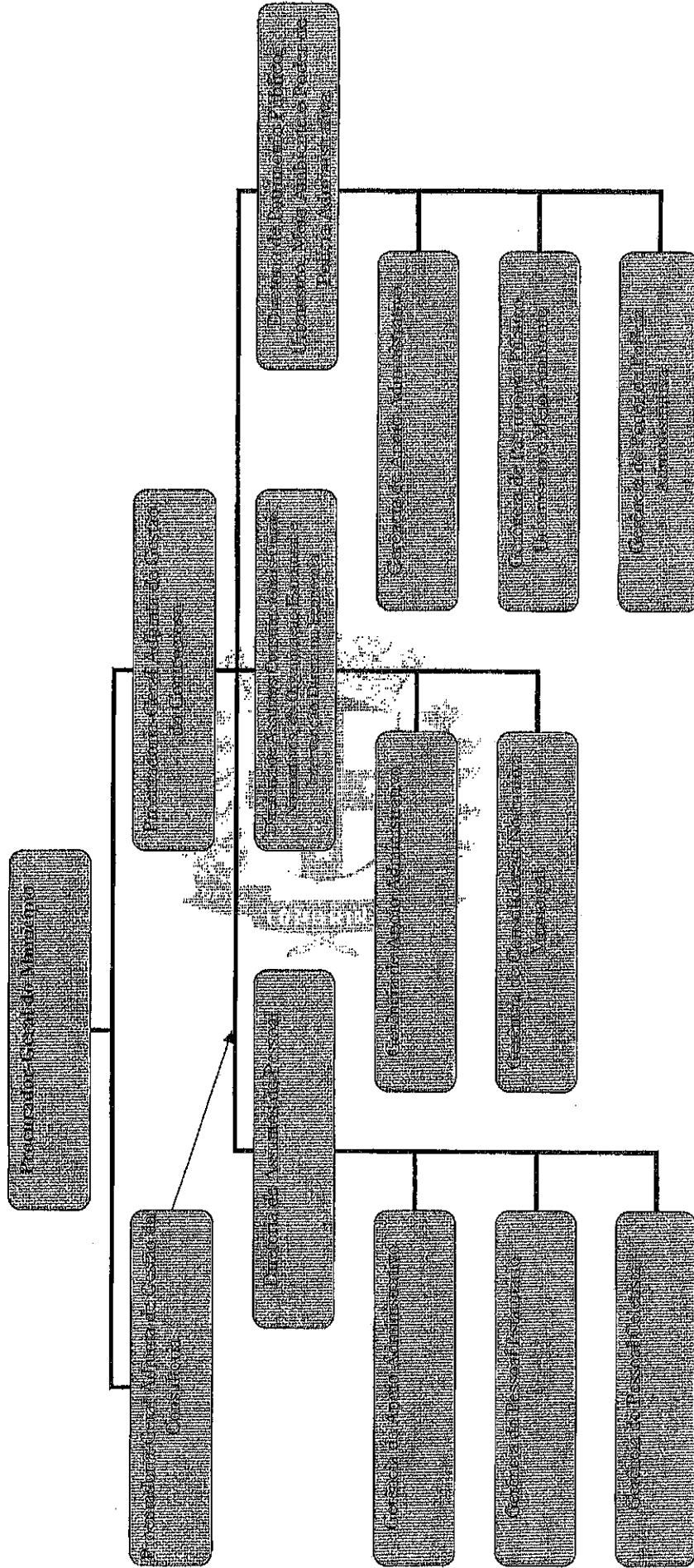
Organograma da Procuradoria-Geral do Município - 2023 - Possibilidades (Nível 2 e 3 - parcial)



20/10/23



Organograma da Procuradoria-Geral do Município - 2023 - Possibilidades (Nível 2, 3 e 4 - parcial)

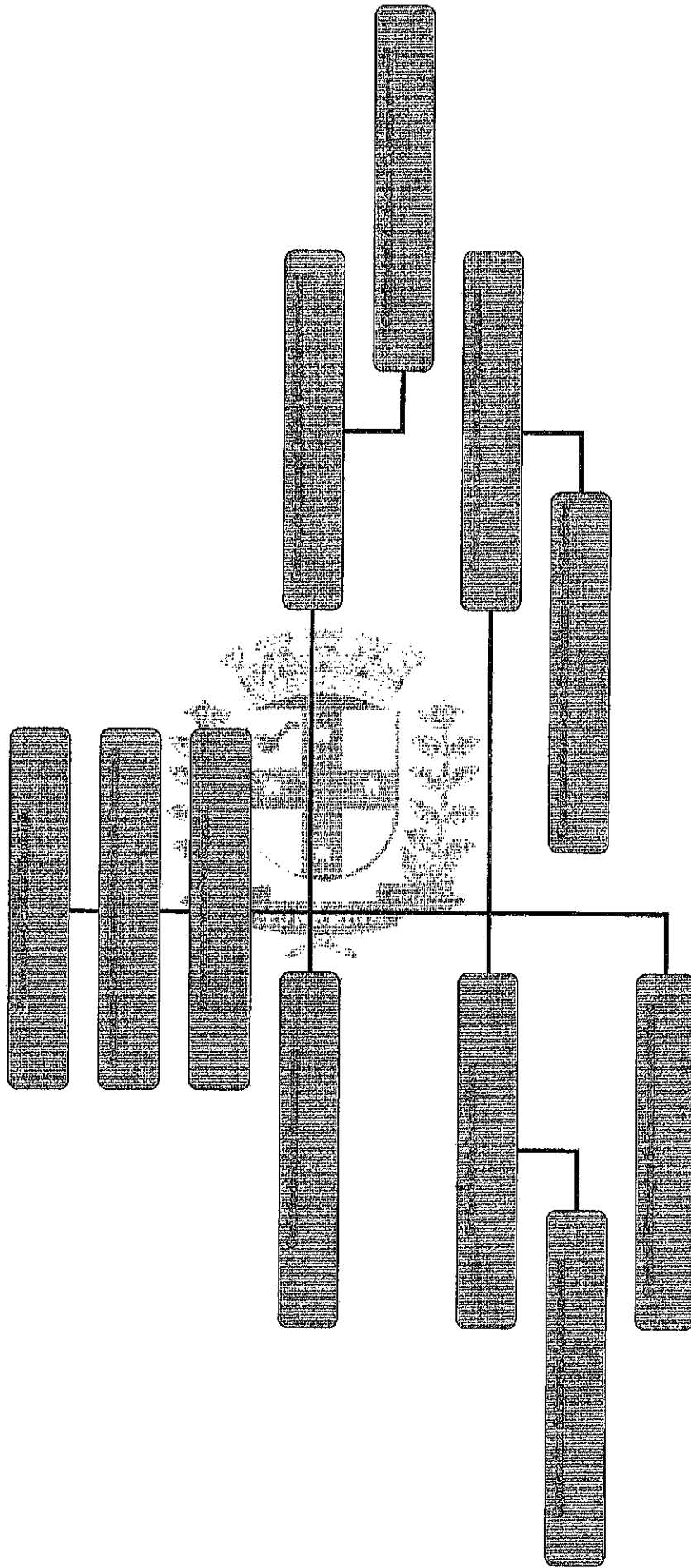


20/10





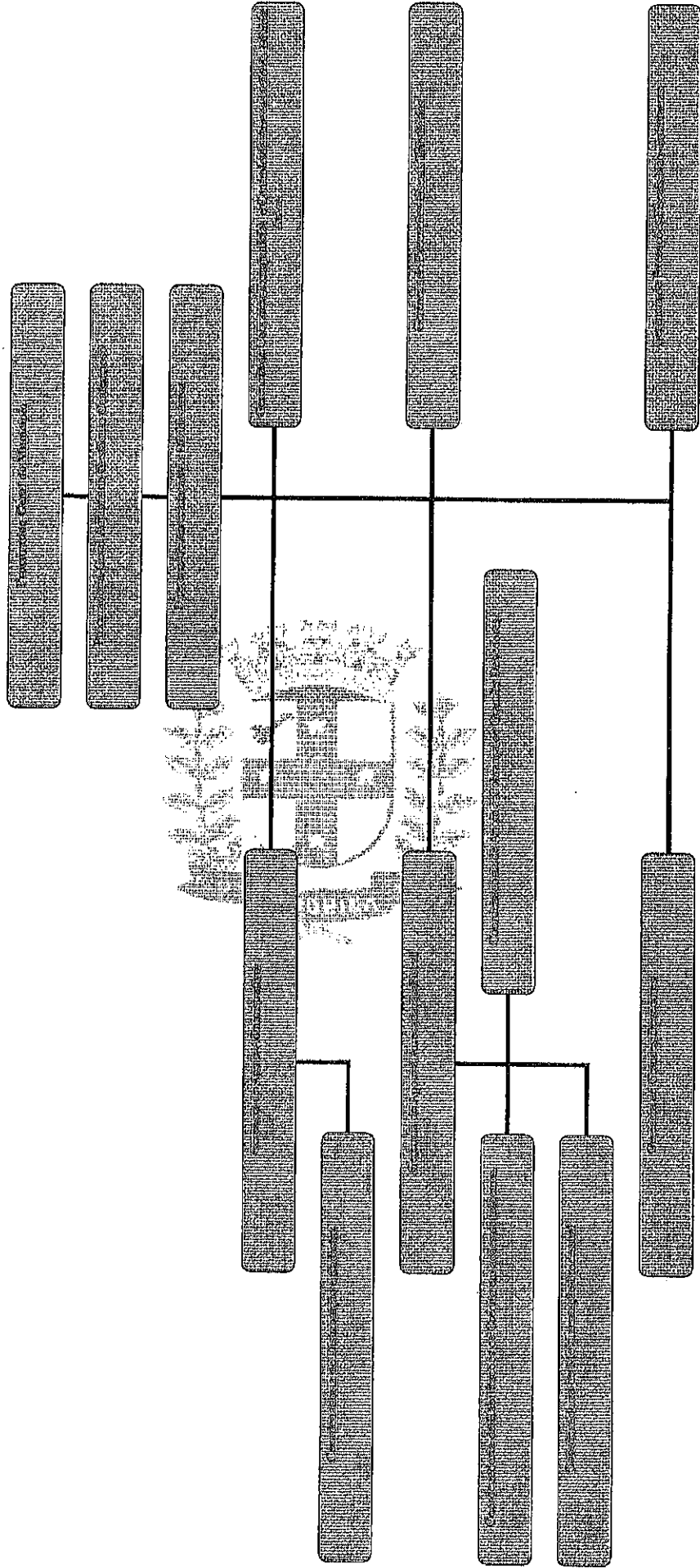
Organograma da Procuradoria-Geral do Município - 2023 - Possibilidades (Nível 2, 3 e 4 - parcial)



*Handwritten signature or initials.*



Organograma da Procuradoria-Geral do Município - 2023 - Possibilidades (Nível 2, 3 e 4 - parcial)



*20/3*  
*R*



PROCURADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO DE LONDRINA  
GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DO MUNICÍPIO  
COMISSÃO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PGM

A maioria das novas estruturas são explicadas por todo o exposto no item 5 deste Planejamento, ao qual remetemos o leitor. Existem, no entanto, outras possibilidades, que podem ser avalladas, além das que constam no organograma supra:

- a) os assuntos residuais na área do contencioso, se forem em grande volume, podem ser afetados à Diretoria do Contencioso Especial, numa unidade específica, por exemplo. A área de consultoria residual poderia ser afetada à Diretoria de Assuntos Constitucionais Gerais, por exemplo;
- b) a PGM pode não assumir a gestão da Dívida Ativa Municipal, diminuindo a necessidade de algumas unidades administrativas na Diretoria de Arrecadação da Dívida Ativa;
- c) podem ser criadas menos Diretorias, unificando mais Gerências. Exemplos: atual GAFT e GEF mantidas, mas unidas numa única Diretoria Tributária e Financeira; GPUMA e GSP mantidas, mas unidas numa única Diretoria, etc.. É possível, ainda, não criar Diretorias temáticas, mantendo-se as Procuradorias-Gerais Adjuntas no referido nível hierárquico, mantendo-se a divisão em gerências;
- d) pode não ser necessária a criação de uma unidade dentro da Diretoria de Assuntos de Pessoal voltada apenas a celetistas, conforme a real demanda existente no futuro, etc.

*Handwritten signature/initials*