

Recebido: 04/08/2023

Aprovado: 28/11/2023

BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE EQUIPES JUDICIAIS DESTERRITORIALIZADAS NA AGU

GOOD PRACTICES IN THE MANAGEMENT OF DETERRITORIALIZED JUDICIAL TEAMS AT AGU

*Vinicius Loureiro da Mota Silveira¹
Caio Castelliano de Vasconcelos²*

SUMÁRIO: Introdução. 1. Levantamento junto às equipes desterritorializadas no âmbito judicial (PGU/PGF). 2. Boas práticas de gestão em equipes judiciais desterritorializadas. 2.1 Gestão de Pessoas. 2.2 Gestão da Informação. 2.3 Gestão da Comunicação. 2.4 Gestão do

-
- 1 MBA em Gestão Pública pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Pós-graduado em Direito Administrativo pela Uniderp e em Advocacia Pública pela Escola Superior da AGU (ESAGU). Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Procurador Federal.
 - 2 Doutor e mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Bacharel em Direito e em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Foi Visiting Scholar na Universidade de Colúmbia, em Nova York (EUA). Professor do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília (PGAP/UnB). Professor do Mestrado em Administração Pública na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE/FGV). Professor da Pós-Graduação em Advocacia Pública na Escola Superior da AGU (ESAGU). Advogado da União.

Conhecimento. 2.5 Gestão do Desempenho. 2.6 Gestão Jurídica. 2.7 Gestão do Tempo. Conclusão. Referências.

RESUMO: A Administração Pública enfrenta o desafio permanente de melhorar o seu desempenho. Na Advocacia-Geral da União (AGU), o cenário parece ser especialmente desafiador. Entre 2019 e 2022, o volume de manifestações na área judicial cresceu 50%, enquanto a quantidade de advogados e procuradores trabalhando nessa área diminuiu 5%. Diante desse cenário, uma das principais iniciativas adotadas pela AGU é a desterritorialização do trabalho. No modelo tradicional, os membros atuam em processos de diversas matérias, oriundos de um mesmo território. No modelo desterritorializado, o membro passa a atuar em equipes virtuais especializadas em uma determinada matéria, que recebem processos de diversas unidades físicas. Apesar de a AGU ter instituído mais de 100 equipes desterritorializadas, observa-se uma ausência de materiais que apoiem a gestão dessas equipes, que possuem peculiaridades e necessidades específicas em comparação com equipes tradicionais. Este trabalho se propõe a ajudar a preencher essa lacuna. Formulários eletrônicos foram respondidos por 52 gestores de equipes judiciais desterritorializadas. A análise de conteúdo das respostas identificou 52 práticas, sendo comentadas as 19 práticas consideradas mais relevantes. As práticas estão divididas nas áreas de gestão de pessoas, da informação, da comunicação, do conhecimento, do desempenho, do tempo e de gestão jurídica. Espera-se que as práticas apresentadas e discutidas possam servir de referência para a preparação de gestores de equipes desterritorializadas, inclusive fora do âmbito da AGU.

PALAVRAS-CHAVE: Boas práticas. Desterritorialização. Atuação judicial. Desempenho. AGU.

ABSTRACT: Public Administration faces the permanent challenge of improving its performance. At the Attorney General's Office (AGU), the scenario seems to be especially challenging. Between 2019 and 2022, the volume of legal actions grew by 50%, while the number of lawyers and prosecutors working in this area decreased by 5%. Given this scenario, one of the main initiatives adopted by the AGU is the deterritorialization of work. In the traditional model, the members act in cases with different subjects, coming from the same territory. In the deterritorialized model, the member starts to work in virtual teams specialized in a certain matter, which receives cases from several physical units. Although the AGU has established more than 100 deterritorialized teams, there is a lack of materials to support the management of these teams, which have peculiarities and specific needs compared to traditional teams. This work aims to help fill

this gap. Electronic forms were answered by 52 managers of deterritorialized judicial teams. The content analysis of the answers identified 52 practices, with comments on the 19 practices considered most relevant. The practices are divided into the areas of people management, information, communication, knowledge, performance, time and legal management. It is expected that the practices presented and discussed can serve as a reference for the preparation of managers of deterritorialized teams, even outside the scope of the AGU.

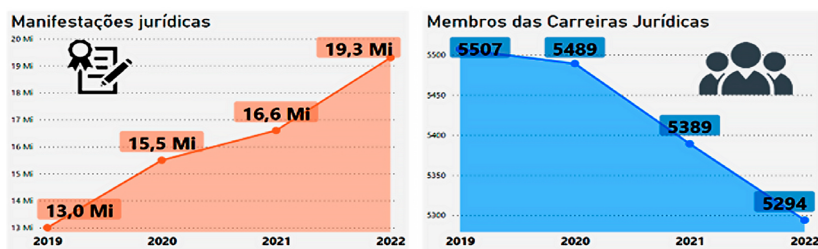
KEYWORDS: Good practice. Deterritorialization. Legal action. Performance. AGU.

INTRODUÇÃO

Uma preocupação central da administração pública é melhorar o desempenho de suas organizações (Brewer; Selden, 2000). No Brasil, a eficiência da administração pública é uma preocupação tão elevada que se transformou em princípio constitucional (art. 37 da CF/88). O princípio da eficiência norteia o funcionamento de todas as organizações públicas brasileiras, inclusive da Advocacia-Geral da União (AGU), instituição que representa a União perante o Poder Judiciário, dentre outras funções.

Segundo dados da AGU (2023), extraídos dos Relatórios de Gestão publicados anualmente (que não incluem informações da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional nem da Procuradoria-Geral do Banco Central), o volume de trabalho tem crescido consideravelmente. A quantidade de manifestações jurídicas subiu de 13 milhões em 2019 para mais de 19 milhões em 2022, ou seja, um salto de quase 50% em quatro anos. No mesmo período, o número de advogados e procuradores diminuiu cerca de 5%, caindo de 5.507 em 2019 para 5.294 em 2022. Nesse cenário, pergunta-se: como a instituição pode melhorar seu desempenho diante de um aumento tão intenso do volume de manifestações e da diminuição de sua força de trabalho?

Figura 1 – Quantidade de manifestações e de membros entre 2019 e 2022



Fonte: Relatórios de gestão da AGU, relativos aos anos de 2019 a 2022 (Brasil, 2020).

Uma das principais iniciativas adotadas pela AGU para enfrentar esse desafio é a desterritorialização, prática em que o trabalho recebido pelo membro deixa de estar vinculado ao trabalho gerado pela sua unidade de lotação. Nesse modelo, o membro passa a atuar em uma equipe virtual, em matéria especializada e com processos oriundos de diversas unidades físicas. Por exemplo: um membro que atuava em uma unidade na Paraíba, em todas as matérias (modelo tradicional), passa a atuar em uma equipe especializada em servidores públicos que atende vários estados da 5ª Região Federal (novo modelo).

Como vantagens do modelo de desterritorialização, podem ser citadas (1) o aumento da qualidade e da produtividade decorrente da especialização, já que o membro passa a atuar em matérias específicas; (2) o melhor aproveitamento do pessoal, decorrente da equalização da carga de trabalho, na medida em que a atuação em cada Estado (com a variação de maior ou menor demanda processual em cada um) é substituída por uma atuação em equipe de âmbito regional (ou nacional), com distribuição entre os membros; e (3) a uniformização da atuação, com elaboração de modelos padronizados e definição de estratégias processuais para toda a região (Valério, 2023; Rocha, 2023).

A implementação da desterritorialização na AGU foi feita tanto na atuação consultiva quanto na atuação contenciosa. A Consultoria-Geral da União (CGU) instituiu 6 equipes desterritorializadas em 2020 (Brasil, 2020). A Procuradoria-Geral da União (PGU) instituiu as equipes desterritorializadas em 2021 (Brasil, 2021) e conta com ao menos 56 equipes desterritorializadas.

Na Procuradoria-Geral Federal (PGF), ao menos desde 2015 foram instituídas, como projeto-piloto, equipes de trabalho remoto, não delimitado por competência territorial, para atuações em processos de benefícios por incapacidade. Em 2016 (Brasil, 2016), houve a instituição, pela PGF, da equipe nacional de cobrança. Atualmente, a PGF conta com pelo menos 44 equipes desterritorializadas. Essas equipes foram instituídas por diversos atos concretos baseados em um ato geral do Procurador-Geral Federal (Brasil, 2015).

Sendo assim, pode-se afirmar que a AGU já conta com mais de 100 equipes desterritorializadas, em um processo que foi iniciado desde 2015. No entanto, apesar da ampla implantação de equipes desterritorializadas na AGU, não foi identificado um instrumento ou mecanismo de preparação prévia de membros para a assunção de cargos de gestão em equipes desterritorializadas, que apresentam peculiaridades em relação à gestão de equipes tradicionais. Embora o coordenador da equipe seja o responsável por mobilizar pessoas e recursos com o intuito de atingir metas institucionais e detenha, em regra, conhecimentos e experiências profissionais que o habilitem a ocupar tal posto, não há instruções específicas informando como gerir equipes desterritorializadas.

Este trabalho se propõe a ajudar a preencher essa lacuna, na medida em que elenca um conjunto de boas práticas de gestão em equipes desterritorializadas. O foco da pesquisa é o trabalho de equipes desterritorializadas no âmbito do contencioso judicial da AGU, ou seja, equipes que possuem interação direta com o Poder Judiciário, tanto no polo ativo quanto no polo passivo do processo. Como a desterritorialização do trabalho, possibilitada em grande medida pelas novas tecnologias, parece ser uma tendência em outras organizações públicas e privadas, este trabalho também pode ter uma utilidade importante para além da organização pesquisada.

1. LEVANTAMENTO JUNTO ÀS EQUIPES DESTERRITORIALIZADAS NO ÂMBITO JUDICIAL (PGU/PGF)

Dado o foco do trabalho em equipes desterritorializadas no âmbito judicial, a pesquisa coletou dados junto aos órgãos que representam judicialmente a administração federal direta (PGU) e indireta (PGF), ou seja, os órgãos responsáveis pela representação judicial da União, autarquias e fundações públicas federais perante o Poder Judiciário.

A partir da leitura da literatura sobre o tema, foram elaboradas perguntas sobre sete áreas de gestão: pessoas, informação, comunicação, conhecimento, desempenho, jurídica e tempo.

Sobre a gestão de pessoas, entendeu-se que seriam as práticas que geram o engajamento e o sentimento de pertencimento entre os membros da equipe, como a prática de feedbacks, realização de reuniões, escuta ativa, delegação de tarefas, dentre outras práticas correlatas tratadas por diversos autores (Rosenberg, 2021; Squeff, 2021), bem como pela Harvard Business Review, no livro *A arte de dar feedback* (2019).

Por gestão da informação, entende-se que esta seja a identificação, o acesso, a consolidação e a análise crítica de informações institucionais para tomadas de decisões e definição de estratégias, conforme se extrai de texto produzido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2021b) e por Watanabe (2013).

Em gestão da comunicação, a publicização institucional dos resultados da atuação da equipe foi entendida como definição válida, a partir do que se apurou na literatura sobre o tema (Cezar, 2019; Santos et al., 2022; IBGC, 2017).

Quanto à gestão do conhecimento, foi caracterizada como a identificação, o armazenamento, o compartilhamento e a preservação da memória organizacional, possibilitando o conhecimento das informações já produzidas pela equipe, a exemplo de modelos e peças padronizadas de

atuação, normativos e atos internos de utilização frequente, dentre outras correlatas. Esses termos foram tratados por diversos autores, dentre eles, Elizabeth Matos Ribeiro e Oscar Chassagnes Izquierdo (2017).

Sobre gestão do desempenho, entende-se a adoção de práticas que objetivem potencializar a obtenção de resultados institucionais, ou seja, com foco nos resultados, a exemplo da uniformização da atuação da equipe, elaboração de relatórios de gestão, integração entre setores consultivos e contenciosos, dentre outras correlatas. Tal temática foi retratada, dentre outros, por Squeff (2023) e em publicações da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2021a; 2021b).

Por gestão jurídica, foi entendida a realização de diagnóstico de cada tese de atuação da equipe, detalhando possíveis causas de judicialização e de decisões desfavoráveis, e identificando atuações preventivas e proativas que possam ser adotadas, a exemplo da identificação de precedentes qualificados, e o estudo das estratégias processuais que possam ser adotadas, como estratégia de enfrentamento da litigância de massa, dentre outras correlatas. Essa temática foi assim mencionada a partir da importância, para as equipes com atuação judicial, de identificação de precedentes qualificados, ainda mais no contexto no Código de Processo Civil, como consigna, dentre outros, o Ministro do STF Luiz Fux (Fux; Mendes; Fux, 2022).

E, ante o volume de trabalho ao qual os coordenadores de equipes estão submetidos e a dificuldade em priorizar as inúmeras atividades que devem ser realizadas periodicamente, foi identificada a necessidade de retratar a temática sob a denominação da gestão do tempo, entendida como o planejamento, a inclusão e a separação prévia das atividades privadas e profissionais que devem ser realizadas pelo gestor da equipe, em um período de tempo, como consta na literatura, em livro resultado de estudos realizados em Harvard, denominado igualmente como Gestão do tempo (2022).

As perguntas elaboradas estão descritas em questionário, transcrito ao final, em anexo a este trabalho. O questionário com as perguntas realizadas foi enviado para 100 coordenadores de equipes judiciais desterritorializadas, sendo 56 da PGU e 44 da PGF. Todos esses membros são coordenadores de equipes judiciais desterritorializadas, sejam regionais ou nacionais, com atuação em vários Estados da Federação. Os destinatários dos e-mails foram identificados por meio de pesquisas de informações na intranet de cada unidade. Ao final do prazo concedido (10/2/23), foram obtidas respostas de 52 coordenadores de equipes judiciais desterritorializadas, sendo 17 da PGU e 35 da PGF.

A seguir, foi analisado o conteúdo das respostas, verificando os itens que se repetiam, sistematizando-os por meio de um trabalho de agrupamento e análise dos fatores comuns citados pelos respondentes (Bardin, 1977). Os resultados da análise, apresentados na seção seguinte, seguem essa lógica.

2. BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM EQUIPES JUDICIAIS DESTERRITORIALIZADAS

A análise das respostas identificou a existência de 52 práticas realizadas pelos gestores, que foram agrupadas dentro de um macrotema dentre as sete áreas de gestão mencionadas anteriormente. Como o objetivo do trabalho é identificar e discutir boas práticas de gestão em equipes judiciais desterritorializadas, foram selecionadas 19 como as mais relevantes para serem aprofundadas, sendo devidamente destacadas em itálico nas tabelas a seguir.

2.1. Gestão de pessoas

Vejam as respostas ao item n. 4 do questionário (Como é feita a gestão de pessoas na sua equipe contenciosa desterritorializada?).

Tabela 1 – Práticas de gestão de pessoas em equipes judiciais desterritorializadas

Práticas	Repostas
1. Reuniões periódicas por setor, gerais e/ou individuais	47
2. Divulgação de orientações e informações por aplicativos de mensagens, Microsoft Teams e/ou e-mails	26
3. Feedbacks gerais, setoriais e/ou individuais	14
4. Delegação de tarefas	12
5. Comunicação não violenta/escuta ativa	8
6. Gestão participativa	5
7. Destaques públicos de atuação, incluindo em reuniões com Judiciário e entidade representada	4
8. Padronização/manuais/guias práticos/cartilhas	4
9. Relatório mensal para equalização na distribuição de atividades	3
10. Gestão de pessoas setORIZADA, pelos coordenadores de núcleos/compartilhamento de problemas com coordenadores de núcleo, para construção de soluções	2
11. Incentivo à participação em projetos, com diminuição de carga	1
12. Entrevistas com membros da equipe para extração do nível de satisfação	1
13. Alocação de membros nos núcleos conforme habilidades e preferências	1

Fonte: elaborada pelos autores.

Quanto às respostas apresentadas, relacionadas à realização de reuniões periódicas por setor, gerais e/ou individuais, em equipes desterritorializadas, contando com membros com lotações em diferentes Estados, aliado ao fato da utilização de processos eletrônicos em larga escala, surge a dificuldade de encontro presencial, o que pode ocasionar certo grau de distanciamento nas relações interpessoais, causando empecilhos para a geração de um sentimento de pertencimento, tendo em vista a falta de contato e diálogo entre os membros. Para superar essa cultura de realização de trabalho individual, é fundamental a realização de reuniões periódicas e constantes (Squeff, 2021).

A realização de reuniões propicia a interação constante dos membros da equipe, para fins de discussão dos problemas verificados e uniformização de ações; definição de estratégias; debates sobre acertos, erros e soluções; compartilhamento de informações, dentre outras finalidades. Importante destacar que é dever do líder criar as condições para que, em reuniões, todos se sintam confortáveis para compartilhar ideias e fazer perguntas, possibilitando segurança psicológica.

Quanto aos tipos de reuniões que todo gestor deveria fazer: 1) entre líder e liderado (conhecido como “*one on one*”), com o objetivo de aprendizado e de troca; 2) periódica (conhecida como “*kick-off*”), com o objetivo de mostrar o que se espera da equipe em um determinado período; 3) de liderança, na qual o coordenador se reúne com os principais líderes da equipe, tendo como objetivos tomar decisões, facilitar processos e fluxos, e resolver problemas; 4) geral (conhecida como “*all hands*”), com todos os membros da equipe, tendo como objetivos informar a todos os principais pontos que estão acontecendo com a equipe, compartilhamento de resultados e objetivos, apresentação de novos membros etc.

Para a realização das reuniões, devem ser observadas as seguintes diretrizes: regulares; envio antecipado de convites e da pauta (para que todos saibam o que vai ser tratado, possibilitando que participem de forma preparada, contribuindo com os resultados esperados); curtas, com foco na pauta informada e com respeito aos horários de início e de fim; definição prévia de quem redigirá as partes mais importantes; o responsável deve pedir feedbacks; tem de haver abertura para os membros se manifestarem; documentação em ata, com envio para os participantes do que foi tratado (até como forma de produzir e facilitar o acesso à memória organizacional); devem ser finalizadas com direcionamentos e encaminhamentos, com monitoramento das tarefas a serem feitas, nos prazos combinados.

Por sua vez, quanto aos feedbacks gerais, setoriais e/ou individuais, registre-se que é uma ferramenta de comunicação, avaliação, orientação, correção e incentivo, na qual o líder oferece um retorno aos liderados sobre o trabalho realizado, fazendo com que saibam se estão atuando bem (positivo) ou não (negativo ou corretivo, devendo, nesse caso, ser individual). A partir dessa ferramenta, que deve ser realizada o mais próximo do fato que o justifica, o gestor orienta os membros na direção

dos objetivos institucionais. Feedbacks realizados de forma frequente aumentam o engajamento e a produtividade da equipe.

Já em relação ao item delegação de tarefas, consigne-se que o gestor deve favorecer a autonomia dos membros da equipe em determinados assuntos, para tomada de decisões. A delegação de tarefas é importante fator de dinamismo, possibilitando celeridade na tomada de decisões, que não ficam concentradas apenas na pessoa do coordenador (afastando a figura, não recomendada, de um líder centralizador). Para uma delegação de sucesso, é primordial: saber o coordenador em quem pode se apoiar; escolher membros certos para cada tarefa delegada; consolidar as tarefas executadas, para saber quais podem ser transferidas; monitorar tarefas delegadas; acompanhar pessoas que receberam as tarefas; acreditar no potencial dos membros; investir no aprendizado. A delegação, portanto, estimula a participação e a colaboração dos membros com a gestão da equipe.

Quanto ao item de resposta comunicação não violenta, é um processo no qual se estabelece uma conexão empática entre os interlocutores, compreendendo as habilidades de falar e ouvir, que levam os indivíduos a se entregarem com compaixão, possibilitando que se expressem de forma clara e respeitosa (Rosenberg, 2021). O exercício dessa comunicação permite ao interlocutor enxergar o mundo a partir da perspectiva da outra pessoa e entender possíveis razões para suas atitudes, afastando reações automáticas e imediatas. Para tanto, devem ser evitadas comparações, juízos de valor, julgamentos moralizantes ou negações de responsabilidades.

Para que ocorra, é preciso que os praticantes se concentrem em quatro componentes: 1) observação/ouvir: é necessário observar o que realmente está acontecendo, entendendo o contexto de determinada situação; 2) sentimento/indagação: depois, é preciso entender qual sentimento a situação desperta, por exemplo, mágoa, medo, felicidade, raiva, entre outros; 3) necessidade/compreender: a partir da compreensão de qual sentimento foi despertado, é preciso reconhecer quais necessidades estão ligadas a ele; 4) pedido/argumentar: por meio de uma solicitação específica, deixa-se claro o que se quer da outra pessoa, sendo recomendado usar uma linguagem positiva e afirmativa, para fazer o pedido (Rosenberg, 2021).

A escuta ativa, por sua vez, diz respeito a prestar atenção na fala do outro, demonstrando verdadeiro interesse pelo que está sendo dito, absorvendo as informações expressas pelo interlocutor. A escuta ativa requer mais que ouvir ou ficar em silêncio, pois exige atenção e interesse, sem interrupções, enquanto o outro se manifesta, permitindo a absorção, de fato, do que foi informado.

Em um diálogo, é comum que o ouvinte interrompa o interlocutor para dar respostas a cada argumento ou, mesmo não interrompendo, desvie a atenção para fatores externos ou pensamentos. Para a escuta ativa, é necessário:

concentrar-se em tudo o que foi dito, evitando distrações ou desvio de atenção; fazer perguntas e anotações sobre os pontos mais importantes (pedindo para a outra parte confirmar ou corrigir qualquer erro de interpretação); atentar-se à linguagem corporal; não interromper o interlocutor, sendo essencial que seja dado um feedback. A comunicação não violenta e a escuta ativa podem ser aplicadas em diversas situações, a exemplo de reuniões e feedbacks, gerando rapport e empatia entre os membros.

2.2. Gestão da informação

Vejamos as respostas ao item n. 5 do questionário (Como é feita a gestão da informação na sua equipe contenciosa desterritorializada?).

Tabela 2 – Práticas de gestão da informação em equipes judiciais desterritorializadas

Práticas	Repostas
1. Consolidação, tratamento e análise de informações por meio de painéis de gestão/Power BI, tanto institucionais quanto da equipe	20
2. Consolidação e repasse de informações por meio de e-mail, aplicativos de mensagens e/ou Microsoft Teams	17
3. Relatórios gerados e dados obtidos no Sapiens	15
4. Obtenção, disseminação de informações e definição de estratégias por meio de reuniões regulares com a equipe e/ou com órgãos superiores	14
5. Consolidação, tratamento e análise de informações por meio de planilhas, Excel, SharePoint, pasta compartilhada	10
6. Instituição de um núcleo de gestão das informações/designação de advogado público específico, com atribuição de atualização jurisprudencial, de modelos e alinhamento de atuação	2
7. Realizada pelo gerenciamento de contencioso/equipe de triagem da equipe para obtenção de informações e definição de estratégias	2
8. Utilização de robôs	2
9. Análise de painéis de gestão de equipes com atuação semelhante para identificação de práticas exitosas	1

Fonte: elaborada pelos autores.

Resposta bastante frequente nesse tópico foi a necessidade de consolidação, tratamento e análise de informações por meio de painéis de gestão/Power BI, tanto institucionais quanto da equipe, ou mesmo consolidação, tratamento e análise de informações por meio de planilhas, Excel, SharePoint, pasta compartilhada.

Para a gestão de equipes, são essenciais tanto o acesso quanto a análise crítica de informações, possibilitando tomadas de decisões apoiadas em dados de atuação. De modo direto, identificação e resolução de problemas com base em informações consolidadas, especialmente em painéis institucionais, e não por intuição ou achismos. A resolução de problemas com base em dados é, portanto, a capacidade de idear soluções para problemas, com a utilização de dados e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções (ENAP, 2021).

Nesse vetor, compete ao gestor identificar os painéis institucionais existentes, proceder ao acesso constante para leitura crítica e interpretação das informações, debatendo com a equipe para a definição de estratégias. Para além dos painéis institucionais da PGU (2023), da PGF (2023), existentes nas respectivas páginas da intranet e que podem ser acessados pelos seus membros, e dos painéis do Poder Judiciário, disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2023), existe a possibilidade de consolidação de dados por planilhas ou pelo Power BI, registrando informações de atuação da equipe, para posterior análise crítica do acerto e/ou desacerto das medidas adotadas. Primordial, pois, o acesso e a análise de dados estruturados, para passar da cultura do esforço (com a preocupação voltada para o cumprimento dos prazos judiciais, resolução de emergências não antevistas e realização do trabalho mais urgente), para a cultura do resultado, orientada com a visão de médio e longo prazos (Watanabe, 2013).

2.3. Gestão da comunicação

Vejamos as respostas ao item n. 6 do questionário (Como é feita a gestão da comunicação na sua equipe contenciosa desterritorializada?).

Tabela 3 – Práticas de gestão da comunicação em equipes judiciais desterritorializadas

Práticas	Repostas
1. Divulgação para o público interno da equipe, por e-mails, Microsoft Teams, SharePoint, <i>mailing list</i> , aplicativo de mensagens e em reuniões	29
2. Envio de notícias para divulgação pela assessoria de comunicação em âmbito regional/público interno (PRFs ou PRUs)	12

3. Envio de notícias para divulgação pela assessoria de comunicação em âmbito nacional/público externo (AGU, PGF e PGU)	10
4. Divulgação periódica de relatórios/informativos/boletins de atuação	9
5. Pannel de ações relevantes na rede interna da equipe/painéis de monitoramento disponíveis em âmbito regional/nacional	4

Fonte: elaborada pelos autores.

No presente tópico, foi mencionada com muita frequência a necessidade da divulgação para o público interno da equipe, por e-mails, Microsoft Teams, SharePoint, *mailing list*, aplicativo de mensagens e em reuniões, ou mesmo o envio de notícias para divulgação pela assessoria de comunicação em âmbito nacional/público externo (AGU, PGF e PGU).

A gestão da comunicação encontra-se encartada no planejamento estratégico da AGU para os anos de 2020-2023, prescrevendo a necessidade de desenvolver a comunicação proativa direcionada aos resultados institucionais. A comunicação, principalmente por meio da divulgação de notícias das atuações e dos resultados obtidos, está para além da prestação de contas dos trabalhos realizados, tendo como destinatários tanto o público interno (da própria AGU), quanto externo. Ressaltam-se os procedimentos que devem ser observados para divulgação de informações, e são aplicáveis aos órgãos públicos: o que, quem, e para quem divulgar; formas e canais de divulgação; monitoramento das divulgações; deveres e responsabilidades; cuidados com informações não públicas, dentre outros (IBGC, 2017).

A seguir, são indicadas três vantagens em tornar a comunicação como política institucional. A uma, deve ser incentivada para construir e promover a imagem pública tanto das organizações quanto dos serviços prestados, permitindo que os cidadãos avaliem a necessidade de tal serviço (Cezar, 2019). Em outros termos, serve para a formação e construção de uma imagem positiva sobre a equipe.

A dois, a publicação de notícias, destacando a atuação do membro, com a conseqüente valorização, propicia um sentimento de engajamento e de pertencimento, tendo em vista que o reconhecimento público reforça a contribuição individual para a organização (Santos; Saraiva; Demaría; Braga, 2022). A três, a publicação de atuações, com resultados alcançados, pode funcionar como meio de consolidação e redução de demandas, ao ser elaborada notícia de modo a atingir um público-alvo. Nesta quadra, a propagação de teses adotadas e vitórias obtidas perante o Judiciário, como forma de conhecimento por parte dos particulares, pode resultar conhecimento dos riscos associados às ações que possam ser ajuizadas.

2.4. Gestão do conhecimento

Vejam as respostas ao item n. 7 do questionário (Como é feita a gestão do conhecimento na sua equipe contenciosa desterritorializada?).

Tabela 4 – Práticas de gestão do conhecimento em equipes judiciais desterritorializadas

Práticas	Repostas
1. Utilização do Microsoft Teams, SharePoint, <i>mailing list</i> e/ou página da equipe na intranet	37
2. Modelos, teses e orientações cadastrados no sapiens (será que essa não é uma boa prática que merece ser destacada e comentada?)	26
3. Elaboração de manuais e cartilhas de atuação	17
4. Consolidação de informações em NUP da equipe	9
5. Elaboração de normativos internos	6

Fonte: elaborada pelos autores.

Percebe-se, nesse item, uma concentração de respostas, sejam relacionadas à utilização do Microsoft Teams, SharePoint, *mailing list* e/ou página da equipe na intranet, sejam à elaboração de manuais e cartilhas de atuação, ou mesmo quanto à elaboração de normativos internos.

Talvez ainda seja comum, em organizações públicas, que informações essenciais das equipes ficassem concentradas em membros com maior tempo de atuação, sem maiores registros, de modo que, com os afastamentos, temporários e/ou definitivos desses membros, percebia-se um problema a ser enfrentado. Por essa quadra, torna-se preocupação dos gestores a identificação, o armazenamento, o compartilhamento e a preservação da memória organizacional, possibilitando o conhecimento das informações já produzidas.

Nesse cenário, é essencial promover a consolidação e a sistematização dos processos de trabalho da equipe, estimulando a transformação dos conhecimentos individuais, ou mesmo tácitos, presentes nas organizações, em explícitos, de fácil acesso para todos os membros. A gestão do conhecimento prioriza a criação, a captação, a disseminação e a utilização do conhecimento presente na equipe para criação de novos, ou melhorar os já existentes, possibilitando o desenvolvimento da aprendizagem e do incremento do conhecimento organizacional (Ribeiro; Izquierdo, 2017).

Por essa quadra, assume relevo a edição de manuais e de normativos internos, possibilitando a organização interna da equipe, a definição de estratégias de atuação, a implantação de rotinas e fluxos de trabalho, dentre outras finalidades. O que se deseja é difundir e consolidar, para acesso por todos, o referido processo de conversão do conhecimento individual para um

organizacional, independentemente das pessoas que ocasionalmente estejam ocupando funções no grupo, especialmente em equipes com certo grau de rotatividade. Dentre tantas técnicas existentes para a gestão e retenção do conhecimento, menciona-se a identificação e montagem de redes de pessoas, divulgação de práticas relevantes, registro de lições aprendidas, utilização de brainstorming, e a realização de entrevistas de saída.

Tão importante quanto a consolidação do conhecimento da equipe é a utilização das ferramentas para o seu acesso, no local onde estejam, e quando necessitem, o que pode acontecer, por exemplo, com a utilização do Microsoft Teams.

2.5. Gestão do desempenho

Vejamos as respostas ao item n. 8 do questionário (Como é feita a gestão do desempenho na sua equipe contenciosa desterritorializada?).

Tabela 5 – Práticas de gestão do desempenho em equipes judiciais desterritorializadas

Práticas	Repostas
1. Aferição do desempenho da equipe (a exemplo da taxa de sucesso, percentual de retenção, número de acordos etc.) por meio da análise de painéis de gestão	16
2. Uniformização da atuação da equipe	14
3. Relatórios periódicos de atividades e de tarefas (consolidação de informações de ações no ano em curso)	12
4. Integração do contencioso com os setores consultivos das entidades representadas/integração com outras equipes para uniformizar a atuação	12
5. Relatórios periódicos de gestão/planejamento das metas de desempenho a serem alcançadas	5
6. Mapeamento de decisões judiciais, despachos com magistrados, sustentações orais, apresentação de memoriais, análise de pautas de julgamentos, visual law etc.	3
7. Realização de reuniões com reflexões acerca de possíveis melhorias	3
8. Atuação proativa em processos estratégicos ou prioritários	1
9. Adoção de parcerias com o Poder Judiciário (a exemplo de fluxos padronizados e/ou participação em “rodas de conversas”)	1

Fonte: elaborada pelos autores.

Nesse tópico, percebe-se a importância da uniformização da atuação da equipe. Para que uma equipe possa alcançar êxito, deve ser adotada uma atuação coordenada, com teses e peças uniformes e de acordo com a estratégia definida. Nessa quadra, é necessária a constante inserção e atualização das peças, com as mais recentes jurisprudências e normativos.

Por sua vez, outra expressiva manifestação foi relacionada à necessidade de integração do contencioso com os setores consultivos das entidades representadas, ou mesmo a uma maior integração com outras equipes para uniformizar a atuação.

A integração da equipe contenciosa com os setores consultivos da instituição é imprescindível para um efetivo êxito, por meio da troca de informações que viabilizem a redução ou consolidação de demandas. Os setores contenciosos e consultivos devem se demandar mútua e periodicamente, para que possam trocar informações, analisando causas de judicialização. Podem ser compartilhados, na visão do consultivo e do contencioso, dados como: a) teses mais relevantes em termos quantitativos; b) processos mais relevantes, em termos de valores processuais ou de atuação estratégica; c) indicação de possíveis causas de judicialização, com discussão e apontamento de medidas para mitigação dessas causas; d) sugestões de medidas que possam ser adotadas em âmbito consultivo e contencioso, para redução e prevenção de demandas.

Para além dessa integração, deve ser destacada a integração com outras equipes com atuações similares, na PGF e na PGU. Comparar a equipe com outra, identificando práticas que possam ser aproveitadas e reproduzindo-as, é indispensável para a melhoria (DiMaggio; Powell, 1983). A propósito, referidas integrações já foram apontadas, em pesquisa realizada no âmbito da Procuradoria-Geral do Distrito Federal, como necessárias (Squeff, 2021).

Já em relação à elaboração de relatórios periódicos de gestão, e ao planejamento das metas de desempenho a serem alcançadas, pode-se registrar que a estratégia, a missão, as metas e os objetivos da AGU e da equipe devem ser claramente definidos, conhecidos e transmitidos para todos os membros. Uma equipe só poderá se tornar exitosa se o gestor transmitir, de forma clara, as metas que deverão ser perseguidas, funcionando como um norte para a gestão. Para além de os gestores saberem quais são as metas da AGU, e onde localizá-las, devem dar um passo adiante: estabelecer procedimentos de como atingi-las, por meio do planejamento, organização e execução de atividades. Referido aspecto assume tamanha relevância que a Portaria n. 52/2020, editada pelo Ministério da Economia, destaca no seu art. 1º, § 2º, que “a avaliação de desempenho individual de lideranças consiste no monitoramento sistemático e contínuo da atuação dos gestores, com foco no alcance dos objetivos estratégicos do órgão, ao longo de período determinado”.

Por essa quadra, para o exato conhecimento da estratégia, da missão, dos objetivos e das metas da AGU, alguns normativos e documentos oficiais

devem ser conhecidos e estudados, para que o gestor da equipe possa planejar e acompanhar os trabalhos, e os objetivos sejam atingidos, mensurados e avaliados:

a) Planejamento estratégico da AGU, com a definição de estratégias de atuação e de metas institucionais, estando todos os documentos a seguir listados no sítio da AGU (2023) na internet, na aba Governança: Planejamento Estratégico 2020/2023; Relatórios de gestão anuais; Objetivos indicadores e metas; Programas e projetos estratégicos;

b) Portarias aprovando os planos de ação, a exemplo da Portaria Normativa n. 11/PGF/AGU, de 2 de fevereiro de 2022, aprovando o Plano de Ação da PGF para o ano de 2022 (a partir da publicação desse plano, os órgãos de execução da PGF deverão elaborar seus respectivos documentos de ação).

Conhecendo os membros as metas institucionais, devem saber como atingi-las, com a definição dos objetivos da equipe. Exige-se, pois, do coordenador, a elaboração de relatórios de gestão, definindo os objetivos e as estratégias de atuação, desdobrados em planos de ação anuais. Para esses relatórios, devem-se informar as atividades realizadas no ano em curso, as diretrizes, ações e metas para o ano subsequente e a avaliação do cumprimento ou não das metas estabelecidas no ano anterior.

Para a elaboração desses relatórios, é imprescindível uma gestão participativa, estimulando o efetivo envolvimento dos membros em todas as etapas, da elaboração do planejamento até a execução e avaliação das medidas adotadas, como fundamental para o sucesso da equipe e o atingimento dos resultados pretendidos, além de sua submissão aos superiores hierárquicos, para avaliação dos trabalhos realizados, com apontamentos de sugestões e críticas. Para o estabelecimento dessas metas, sugere-se adotar a técnica conhecida como SMART, sigla que significa: Specific (Específico), Measurable (Mensurável), Achievable (Alcançável), Realistic (Realista) e Time based (Temporal).

2.6. Gestão jurídica

Vejamos as respostas ao item n. 9 do questionário (Como é feita a gestão jurídica na sua equipe contenciosa desterritorializada?).

Tabela 6 – Práticas de gestão jurídica em equipes judiciais desterritorializadas

Práticas	Repostas
1. Monitoramento e comunicação, por membros da equipe, quanto a teses novas, repetitivas, com relevância ou potencial multiplicador, para posterior definição de estratégias	11

2. Diagnóstico de teses de atuação da equipe, com detalhamento de causas de judicialização e de decisões desfavoráveis	8
3. Mapeamento de decisões judiciais e magistrados, despachos com magistrados, sustentações orais, apresentação de memoriais, análise de pautas de julgamentos, visual law etc	7
4. Análise pormenorizada de painéis de gestão institucionais	6
5. Acompanhamento da jurisprudência nas teses em que a equipe atua e atualização das manifestações com precedentes jurisprudenciais favoráveis e recentes	3
6. Análise de dispensa de atuação, a depender da demanda submetida	2
7. Identificação de precedentes qualificados	1

Fonte: elaborada pelos autores.

Nesse item questionado, chama a atenção os poucos respondentes que informaram preocupação em identificar precedentes qualificados e, identificados, informar quais estratégias são adotadas, a exemplo de ajuizamentos de ações rescisórias e de reclamações (que nem foram citadas), ou mesmo dispensas de atuação, para a realização de acordos (apenas duas respostas foram citadas).

Feita essa observação, destaca-se, do universo de respostas, a possibilidade da realização de diagnóstico de teses de atuação da equipe, com detalhamento de causas de judicialização e de decisões desfavoráveis.

Para além de uma postura reativa, cabe ao coordenador elaborar diagnósticos os mais completos possíveis das demandas judicializadas pelas quais a equipe atua, possibilitando que seja trilhado um caminho para melhor atuação judicial, por meio de definição de estratégias, de modo a se saber, por exemplo: quais as razões da judicialização; percentual de vitórias e de derrotas processuais, e quais as suas razões; o que fazer para prevenir novas ações e para obter decisões judiciais favoráveis; identificadas demandas com alto grau de decisões desfavoráveis, quais medidas podem ser adotadas, a exemplo de dispensa de atuação e proposições de acordos, dentre outros.

Para a realização de um diagnóstico completo e participativo, desde a identificação dos problemas até a criação de oportunidades, é importante destacar a técnica do brainstorming, concebida para produzir o máximo de ideias possíveis para a solução de um problema, adiando críticas e avaliações. Trata-se de uma “forma coletiva de geração de novas ideias por meio da contribuição e participação em grupo, onde a ideia proposta por um indivíduo é, continuamente, aperfeiçoada pela troca livre dentro do grupo” (Ribeiro; Izquierdo, 2017, p. 71).

Promovido o diagnóstico das demandas judiciais, é importante promover o aumento gradativo do acompanhamento prioritário de teses estratégicas, a exemplo: mapeamento da composição dos órgãos fracionários e do pleno dos Tribunais, e dos posicionamentos de cada magistrado; elaboração de painéis com os dados levantados; levantamento de acórdãos favoráveis à tese defendida, para replicação; definição de estratégias de atuação com base nos dados levantados; confecção de memoriais, e realização de despachos em gabinete; acompanhamento de pautas de julgamento, com definição de casos para sustentação oral.

Por sua vez, assume relevo também a análise de dispensa de atuação, a depender da demanda submetida, ou mesmo a identificação de precedentes qualificados.

É natural, como grande litigante que é, a Fazenda Pública ser ator principal nos sistemas de causas repetitivas. Não sem razão, temos entidades públicas que ocupam as primeiras posições em demandas de massa, conforme dados divulgados pelo CNJ (2023), no painel de grandes litigantes. Neste contexto, o Código de Processo Civil (CPC/2015) foi elaborado com uma grande preocupação em relação aos casos repetitivos, tendo sido criados instrumentos para fazer face a esta realidade.

Como afirmado pelo ministro Luiz Fux, do STF, ao se referir às características do sistema brasileiro de precedentes qualificados, “com a edição do Código de Processo Civil de 2015, pode-se dizer que há um sistema de pronunciamentos qualificados, definido legalmente e que, nestes termos, passam a ter um caráter vinculativo no sentido vertical e horizontal” (Fux; Mendes; Fux, 2022, p. 225).

Atenta a esta realidade, a AGU tem editado normativos, possibilitando aos seus membros dispensas de atuações, a partir da análise de precedentes qualificados, o que já tem causado impactos na diminuição do acervo processual dos Tribunais, conforme reconhecido pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2023). Outras iniciativas podem ser mencionadas, a exemplo da criação, pelo CNJ (2023), do Banco Nacional de Dados de Demandas Repetitivas e Precedentes Obrigatórios, ou do projeto de análise estratégica do litígio e atuação contenciosa integrada (PRÓ-ESTRATÉGIA), o qual institucionalizou, no âmbito da PGF, procedimentos de análise de eficiência processual, de readequação, e integração da atuação contenciosa, e procedimentos de elaboração, propositura, atuação e demais atividades correlatas aos incidentes de formação e de aplicação de precedentes qualificados.

Essas preocupações podem ser reforçadas por decisões dos Tribunais Superiores que, recentemente, têm se manifestado acerca dos precedentes qualificados, dentre outros: no âmbito do STF, no julgamento do Recurso Extraordinário (RE) n. 949.297/CE (tema 881); no âmbito do STJ, no

juízo do Recurso Especial (REsp) n. 1.999.967/AP. Por esta quadra, é imprescindível a adoção de estratégias, por parte dos membros da AGU. Vejamos as possibilidades que podem surgir, constituindo etapa prévia a necessidade do levantamento, identificação e conhecimento dos precedentes qualificados dos Tribunais, nos termos do art. 927 do CPC/2015, conforme definição do CNJ (2022), no art. 2º, I, da Resolução n. 444 de 25/02/2022.

Identificados precedentes qualificados, favoráveis à AGU, o estudo quanto ao ingresso de medidas judiciais, a exemplo de rescisórias (para situações abrangendo decisões transitadas em julgado), ou de reclamações (para situações envolvendo decisões sem trânsito em julgado). Para os casos de rescisórias, o CPC/2015 fundamenta a atuação, conforme art. 966, V, c/c § 5º, e o art. 525, § 1º, III e §§ 12 e 14, o art. 535, § 5º. No mesmo sentido, decisões dos Tribunais, a exemplo do STF, no julgamento do Recurso Extraordinário n. 611.503 (Tema 360), ou do STJ, no julgamento do EREsp 1505025 /AL ou da AR 6.015/SC. Para os casos de reclamações, o CPC/2015 também fundamenta a atuação, conforme art. 988, III e IV, c/c § 4º e § 5º, II.

Por sua vez, identificados precedentes qualificados, desfavoráveis à atuação da AGU, o estudo quanto à realização de acordos e de dispensas de atuação, conforme ampla normatização já realizada, por meio de Portarias editadas tanto pela AGU, quanto pela PGU e PGF. Em relação à PGU (2023), destacam-se ainda os Planos Nacionais de Negociação, com diretrizes de atuação para oferecimento de propostas de acordos em temas repetitivos previamente selecionados.

2.7. Gestão do tempo

Vejamos as respostas ao item n. 10 do questionário (Como é feita a gestão do tempo em sua atuação cotidiana na equipe contenciosa desterritorializada?).

Tabela 7 – Práticas de gestão do tempo em equipes judiciais desterritorializadas

Práticas	Repostas
1. Controle periódico (diário, semanal ou mensal), em agenda/anotações/calendário, das atividades a serem cumpridas	18
2. Fixação prévia de horários para trabalho e para atividades privadas	14
3. Por meio da realização de tarefas no Sapiens	4
4. Por meio da utilização da matriz de priorização de Eisenhower	1

Fonte: elaborada pelos autores.

Nesse item, percebe-se a concentração de respostas seja no controle periódico (diário, semanal ou mensal), em agenda/anotações/calendário, das atividades a serem cumpridas, seja na fixação prévia de horários para trabalho e para atividades privadas.

Percebe-se a existência de três grupos equitativos: o primeiro, dos coordenadores que planejam previamente suas atividades a serem realizadas; o segundo, reativos, sem planejamento prévio, apenas com separação de horários de trabalho e de atividades privadas; por último, um grupo expressivo de coordenadores que declaradamente ou não realizam, ou possuem dificuldades, na gestão do tempo.

Feita essa constatação, com a visão no retrovisor, destaca-se que devem ser identificadas as tarefas ordinariamente realizadas e o tempo gasto em cada uma delas, para que se possa definir um padrão inicial de registro e reflexão. Passo seguinte, com a visão para o futuro, para a gestão do tempo, deve existir o controle periódico das atividades a serem realizadas, com descrição e anotação de tarefas laborativas, com metas de tempo a serem realizadas (preferencialmente período diário ou semanal).

Manter um registro das atividades a serem realizadas e de um período para executá-las, monitorando este planejamento, é essencial para a organização das responsabilidades, afastando uma atuação reativa, apenas à medida que os problemas aparecem, ou quando apenas é realizada a gestão do tempo por meio da realização de tarefas no sistema institucional (a exemplo do sistema Sapiens, utilizado pela AGU).

É importante que, no registro, estejam as várias tarefas a serem realizadas e o período na qual serão adimplidas, a exemplo dos macrotemas de gestão informados no presente artigo, atividades administrativas (como enviar e responder e-mails, fazer relatórios etc.), realização de tarefas nos sistemas institucionais, reuniões e até mesmo compromissos privados que possam impactar no tempo disponível no dia de trabalho. Registradas essas tarefas, e o período que se planeja executá-las, deve ser definida a ferramenta de monitoramento do tempo e das atividades.

CONCLUSÃO

Frente ao aumento da judicialização e da carga de trabalho dos membros da AGU, constata-se que, para as equipes judiciais desterritorializadas, a solução pode ocorrer com o aprimoramento da gestão, por meio da replicação de experiências exitosas desenvolvidas na coordenação dos mais diversos órgãos de atuação. Nesse cenário, da análise das respostas, foram observadas 52 práticas indicadas pelos coordenadores das equipes, tendo sido agrupadas

em sete áreas de gestão (pessoas, informação, comunicação, conhecimento, desempenho, jurídica e tempo).

De se notar que algumas práticas foram observadas como comuns e transversais em diferentes áreas de gestão, a exemplo: realização de reuniões periódicas; elaboração de relatórios de atuação e de atividades; uniformização de atuação (por meio da elaboração de manuais, normativos internos e de modelos de atuação); análise de dados e informações extraídos de painéis institucionais; monitoramento e mapeamento de decisões judiciais.

Com o aprimoramento da gestão de equipes judiciais desterritorializadas, por meio da internalização das boas práticas apontadas, pode-se antever não apenas a melhor atuação dos órgãos da advocacia pública em juízo, como também, e por consequência, a melhora da própria prestação jurisdicional pelos magistrados brasileiros, com resultados sendo alcançados por todos que litigam em juízo.

É de se apontar as limitações do presente estudo, já que, de um modo geral, percebe-se a ausência de preparação prévia de membros da AGU para a assunção de cargos de gestão em equipes desterritorializadas, o que resulta no não conhecimento de instrumentos de gestão de forma técnica e estruturada. Ou seja, como em geral há um desconhecimento de boas práticas de gestão, em suas diferentes áreas, conseqüentemente, há um prejuízo na apresentação das respostas ao questionário formulado, base do presente artigo. Por fim, com este trabalho, pode-se apontar um caminho para a estruturação, em diversas áreas de gestão, de boas práticas, que podem ser internalizadas e replicadas pelos gestores de equipes desterritorializadas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Portaria Normativa AGU nº 3, de 28 de janeiro de 2021. Regulamenta o teletrabalho para membros de carreiras jurídicas no âmbito da Advocacia-Geral da União - AGU e da Procuradoria-Geral Federal - PGF e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-3-de-28-de-janeiro-de-2021-301386674>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Portaria Normativa PGU/AGU nº 6, de 18 de agosto de 2021. Promove a governança da Procuradoria-Geral da União mediante a coordenação, a especialização e a desterritorialização da representação judicial da União no âmbito de suas competências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2021. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-pgu/agu-n-6-de-18-de-agosto-de-2021-*341961394. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. *Relatório de Gestão*. Brasília: AGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. *Planejamento estratégico 2020-2023*. Brasília: AGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2020-2023>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. *Governança*. [S.l.]: AGU, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Portaria AGU nº 14, de 23 de janeiro de 2020. Cria as Consultorias Jurídicas da União Especializadas Virtuais (e-CJUs) para atuar no âmbito da competência das Consultorias Jurídicas da União nos Estados. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-14-de-23-de-janeiro-de-2020-239634933>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Portaria PGU/AGU nº 6, de 18 de agosto de 2021. Promove a governança da Procuradoria-Geral da União mediante a coordenação, a especialização e a desterritorialização da representação judicial da União no âmbito de suas competências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-pgu/agu-n-6-de-18-de-agosto-de-2021-339155173>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 444, de 25 de fevereiro de 2022*. Institui o Banco Nacional de Precedentes (BNP) para consulta e divulgação por órgãos e pelo público em geral de precedentes judiciais, com ênfase nos pronunciamentos judiciais listados no art. 927 do Código de Processo Civil em todas as suas fases processuais. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4415>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Painéis CNJ*. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/paineis-cnj/>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Estatísticas do Poder Judiciário*. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Grandes litigantes*. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://grandes-litigantes.stg.cloud.cnj.jus.br/>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Banco Nacional de Dados de Demandas Repetitivas e Precedentes Obrigatórios*. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://bnpr.cnj.jus.br/bnpr-web/>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Procuradoria-Geral Federal. *Portaria PGF nº 978, de 24 de dezembro de 2015*. Fixa as diretrizes para a criação de Equipes de Trabalho Remoto no âmbito da Procuradoria-Geral Federal. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://legis.agu.gov.br/Atos/TextoAto/203872>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Procuradoria-Geral Federal. *Portaria PGF nº 614, de 31 de agosto de 2016*. Institui a Equipe Nacional de Cobrança no âmbito da Procuradoria-Geral. Boletim de serviços da Advocacia-Geral da União nº 36, de 5 set. 2016. Brasília: PGF; AGU, 2016.

BRASIL. *Portaria normativa n. 11/PGF/AGU, de 2 de fevereiro de 2022*. Aprova o Plano de Ação da Procuradoria-Geral Federal para o ano de 2022. Boletim de serviços - Suplemento da Advocacia-Geral da União nº 5, de 3 fev. 2022. Brasília: PGF; AGU, 2022.

BRASIL. Procuradoria-Geral Federal. *Indicadores da PGF*. Brasília: PGF; AGU, 2023.

BRASIL. Procuradoria-Geral da União. *Painéis de monitoramento*. Brasília: PGU, 2023. Disponível em: https://agudf.sharepoint.com/sites/pgu/SitePages/PaineisdeMonitoramentoPGU_PRUs.aspx. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Procuradoria-Geral da União. *Planos Nacionais de Negociação*. Brasília: PGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/aceso-a-informacao/acoeoprogramas/planos-nacionais-de-negociacao>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. *Portaria nº 52, de 11 de fevereiro de 2020*. Brasília, ME, 2020. Disponível em: <https://asmetro.org.br/portalsn/wp-content/uploads/2020/02/PORTARIA-N%C2%BA-52-DE-11-DE-FEVEREIRO-DE-2020-PORTARIA-N%C2%BA-52-DE-11-DE-FEVEREIRO-DE-2020-DOU-Imprensa-Nacional.pdf>. Acesso em: 1º mar. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Acordo com AGU evitou a chegada de 774 mil processos ao STJ; recursos da Fazenda Nacional caem à metade*. Brasília: STJ, 2023. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2023/13012023-Acordo-com-AGU-evitou-a-chegada-de-774-mil-processos-ao-STJ--recursos-da-Fazenda-Nacional-caem-a-metade.aspx>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 5 fev. 2023.

BREWER, Gene A.; SELDEN, Sally Coleman. Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 10, n. 4, p. 685-712, out. 2000.

CEZAR, Layon Carlos. *Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira*. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4279/1/3_Livro_Comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20Marketing%20no%20Setor%20P%C3%BAblico%20diferentes%20abordagens%20para%20a%20realidade%20brasileira.pdf. Acesso em: 5 fev. 2023.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, abr. 1983.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – Enap. *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*. Brasília: Enap, 2021a. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Compet%C3%94ncias%20essenciais%20de%20lideran%C3%A7a%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf. Acesso em: 8 mar. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. *Competências transversais de um setor público de alto desempenho*. Brasília: Enap, 2021b. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/4/1_Compete%CC%82ncias%20transversais%20de%20um%20setor%20pu%CC%81blico%20de%20alto%20desempenho_16.12.2021.pdf. Acesso em: 8 mar. 2023.

FUX, Luiz; MENDES, Aluisio Gonçalves de Castro; FUX, Rodrigo. Sistema brasileiro de precedentes: principais características e desafios. *Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP*, Rio de Janeiro, ano 16, v. 23, n 3, Setembro-Dezembro de 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/70539-248079-1-PB.pdf>. Acesso em 14 fev. 2023.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *A arte de dar feedback*. Tradução: Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

Vinicius Loureiro da Mota Silveira
Caio Castelliano de Vasconcelos

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do tempo*. Tradução: Marcelo Schild. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa e boas práticas de comunicação*. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21954/comunica%20a3o%20cad16.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2023.

RIBEIRO, Elizabeth Matos; IZQUIERDO, Oscar Chassagnes. *Gestão do conhecimento e governança no setor público*. 1. ed. 1ª reimpressão. Salvador: UFBA, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/30873/1/eBook%20Gest%20a3o%20do%20Conhecimento%20e%20Governanca%20no%20Setor%20Publico%20Especializacao%20em%20Gestao%20de%20Pessoas%20UFBA.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023.

ROCHA, Vinicius Torquetti Domingos. *O Processo de Desterritorialização das Atividades de Representação Judicial a Cargo da Procuradoria-Geral da União como Ferramenta de Mitigação dos Problemas de Agência*. 110 p. Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas (EBAPE), Rio de Janeiro, 2023.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação Não-Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais*. 5 ed. São Paulo: Ágora, 2021.

SANTOS, Vanessa Martins dos; SARAIVA, Guilherme Montandon; DEMARÍA, Suelen Schneider; BRAGA, Beatriz Maria. Os desafios da gestão de equipes virtuais globais: o caso de duas empresas multinacionais de tecnologia. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 23, p. 732-750, jan./dez. 2022.

SQUEFF, Lília Almeida. Um olhar etnometodológico sobre mudança organizacional na Procuradoria Geral do Distrito Federal: práticas de condução à cultura de gestão estratégica. *Revista do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)*, n. 55, jun. 2021. Acesso em: 20 fev. 2023.

VALÉRIO, Arthur Cerqueira. *Consultorias Jurídicas da União Especializadas Virtuais (e-CJUs): A Evolução do Modelo Consultivo da Advocacia-Geral da União e o Impacto na Produtividade dos Pareceres Jurídicos*. 76 p. Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas (EBAPE), Rio de Janeiro, 2023.

WATANABE, Eduardo. A gestão por resultados da Procuradoria-Geral da União. *Revista da AGU*, Brasília-DF, ano XII, n. 38, p. 10-38, out./dez. 2013. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/AGU/article/view/30/28>. Acesso em: 15 fev. 2023.

ANEXO – QUESTIONÁRIO “BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE EQUIPES CONTENCIOSAS DESTERRITORIALIZADAS NA AGU”

* O público-alvo do questionário são gestores/coordenadores de equipes contenciosas desterritorializadas na Procuradoria-Geral da União e na Procuradoria-Geral Federal.

* Registre-se que o nome dos respondentes não será coletado, o que assegura seu anonimato.

* Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, especificamente na elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC na 2ª Turma de Pós-graduação em Advocacia Pública da EAGU, tendo como tema “Boas Práticas na Gestão de Equipes Contenciosas Desterritorializadas na AGU”.

* Consigne-se que os exemplos entre parênteses, contidos nas perguntas (especialmente nos itens 4 a 10), são meramente ilustrativos, ficando o respondente livre para descrever as práticas de gestão adotadas em sua equipe, relacionadas ao aspecto da indagação, independentemente dos exemplos citados.

1. Você se encontra ou já se encontrou em equipe desterritorializada e contenciosa na AGU?

Sim.

Não.

2. Você se encontra ou já se encontrou exercendo função de gestão e/ou coordenação em equipe desterritorializada contenciosa na AGU?

Sim.

Não.

3. Você é membro da carreira de:

Advogado da União.

Procurador Federal.

4. Como é feita a gestão de pessoas na sua equipe contenciosa desterritorializada (entende-se como gestão de pessoas as práticas que gerem o engajamento e o sentimento de pertencimento entre os membros da equipe, como a prática de feedbacks, realização de reuniões, escuta ativa, delegação de tarefas, dentre outras práticas correlatas)?

5. Como é feita a gestão da informação na sua equipe contenciosa desterritorializada (entende-se como gestão da informação a identificação, o acesso, a consolidação e a análise crítica de informações institucionais para tomadas de decisões e definição de estratégias)?

6. Como é feita a gestão da comunicação na sua equipe contenciosa desterritorializada (entende-se como gestão da comunicação a publicização institucional da atuação da equipe, como e se a equipe divulga institucionalmente resultados de atuação contenciosa)?

7. Como é feita a gestão do conhecimento na sua equipe contenciosa desterritorializada (entende-se como gestão do conhecimento a identificação, o armazenamento, o compartilhamento e a preservação da memória organizacional, possibilitando o conhecimento das informações já produzidas pela equipe, a exemplo de modelos e peças padronizadas de atuação, normativos e atos internos de utilização frequente, dentre outras correlatas)?

8. Como é feita a gestão do desempenho na sua equipe contenciosa desterritorializada (entende-se como gestão do desempenho a adoção de práticas que objetivem potencializar a obtenção de resultados institucionais – denominada curva da efetividade, a exemplo da uniformização da atuação da equipe, elaboração de relatórios de gestão, integração entre setores consultivos e contenciosos, dentre outras correlatas)?

9. Como é feita a gestão jurídica na sua equipe contenciosa desterritorializada (entende-se como gestão jurídica a realização de diagnóstico de cada tese de atuação da equipe, detalhando possíveis causas de judicialização e de decisões desfavoráveis, e identificando atuações preventivas e proativas que possam ser adotadas, a exemplo da identificação de precedentes qualificados como estratégia de enfrentamento da litigância de massa, dentre outras correlatas)?

10. Como é feita a gestão do tempo em sua atuação cotidiana na equipe contenciosa desterritorializada (entende-se como gestão do tempo o planejamento, a inclusão e a separação prévia das atividades privadas e profissionais que devem ser realizadas pelo gestor da equipe, em um período de tempo)?

