
A GESTÃO POR RESULTADOS DA PROCURADORIA-GERAL DA UNIÃO

Eduardo Watanabe
Advogado da União
Especialista em Direito do Trabalho
Coordenador-Geral de Gestão Judicial da PGU

SUMÁRIO: Introdução; 1 Matriz de Indicadores; 1.1 Gestão dos dados gerenciais; 1.2 Jurimetria: a análise e a visualização das informações gerenciais; 2 O foco na orientação; 3 Programa de Gestão por Resultados da PGU; 3.1 Os indicadores de desempenho; 3.2 Priorizar os resultados no início para não sobrecarregar a organização; 3.3 A comunicação da Gestão por Resultados; 4 A rede de programas e projetos da PGU; 5 Por um futuro iluminado; 6 Conclusão; Referências.

RESUMO: O artigo examina a Gestão por Resultados da Procuradoria-Geral da União (PGU), que significou a superação do modelo anterior de foco predominante no esforço. São apresentadas as bases da Gestão por Resultados: Matriz de Indicadores, Foco na Orientação e Programa de Gestão por Resultados. De forma mais detalhada é feita em perspectiva a reconstrução da Matriz de Indicadores, com especial enfoque para a gestão de dados gerenciais e a jurimetria com a sua análise e visualização de informações. Sobre os indicadores de desempenho, após uma breve perspectiva teórica sobre o assunto, demonstra-se como eles foram construídos e como a sua implantação foi ordenada de acordo com as prioridades para evitar a sobrecarga da organização. A comunicação e as suas formas de efetivação foram abordadas a seguir, bem como a rede de programas e projetos da organização. Por fim, são feitas propostas de ordem prospectiva para a Advocacia-Geral da União considerando as oportunidades existentes na área de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por Resultados. Administração Pública. Indicadores de Desempenho. Jurimetria. Gestão da Informação. Gestão de Dados.

ABSTRACT: The article examines the Managing for Results of the Attorney General's Office (PGU), which meant overcoming the previous model focus predominant on effort. Show the basis of Managing for Results: Indicator Matrix, Focus on Guidance and Management Program for Results. In more detail is taken into perspective reconstruction of Indicator Matrix, with special focus on data management and jurimetrics with its analysis and visualization of information. On performance indicators, after a brief theoretical perspective on the subject, it is demonstrated how they were built and how its implementation has been ordered according to the priorities to avoid overloading the organization. The communication and forms of realization are discussed below, as well as the network of programs and projects of the organization. Finally, the article elaborate proposals for the future of Attorney General of the Union considering the opportunities in management.

KEYWORDS: Managing for Results. Public Administration. Key Performance Indicators. Jurimetrics. Information management. Data Management.

INTRODUÇÃO¹

No dia 7 de fevereiro de 2013 uma reunião marcou de forma significativa os rumos da Procuradoria-Geral da União. Na referida data o Procurador-Geral da União, Dr. Paulo Henrique Kuhn, inaugurou o Programa de Gestão por Resultados da PGU em conjunto com os Diretores e Coordenadores-Gerais dos Departamentos.

O Programa de Gestão por Resultados da PGU consiste no diagnóstico dos resultados com a identificação dos problemas traduzidos em números, no planejamento das ações com definição de metas, na execução das iniciativas planejadas, no acompanhamento da execução das iniciativas, no monitoramento e análise crítica do impacto das iniciativas nos resultados e a realização de proposições para o futuro.

Na qualidade de responsável pela defesa judicial da União, a PGU tem como principal resultado a obtenção de decisões judiciais favoráveis. Para o ano de 2013, foi estabelecida a ambiciosa meta de aumentar de 38% para 45% de sentenças e acórdãos favoráveis na I Semana de Gestão da PGU.

O ingresso da PGU na Gestão por Resultados representa um processo natural e irreversível para superar um paradigma que se preocupava apenas em mensurar o esforço: a quantidade de peças produzidas, a quantidade de recursos interpostos, a quantidade de processos judiciais objeto de atuação.

A missão da PGU enunciada no Planejamento Estratégico de 2011-2015 revela bem esse direcionamento, que agora se concretiza: “Atuar com *efetividade* na representação da defesa jurídica da União, na defesa do interesse público e na garantia das políticas públicas” (destaque nosso).

Atuar com efetividade consiste na entrega de resultados para a sociedade e União, bem como no atendimento às suas expectativas.

A Gestão por Resultados da PGU nasce alinhada com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto nº 5.378/2005, que se caracteriza fortemente pela adoção do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP):

O modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea nacional e internacional, e é a representação de

1 O presente artigo só foi possível devido ao trabalho em conjunto na concretização do Programa de Gestão por Resultados com o Dr. Caio Castelliano de Vasconcelos, Coordenador-Geral de Informações Estratégicas da Procuradoria-Geral da União.

um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância nas ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão².

As bases da Gestão por Resultados da PGU, que serão detalhadas no presente artigo, são:

- a) Matriz de Indicadores
- b) Foco na Orientação
- c) Programa de Gestão por Resultados

A Gestão por Resultados tem sido obra diária de todos os Advogados da União e Servidores da PGU, organizada em conjunto pela Coordenação-Geral de Informações Estratégicas e pela Coordenação-Geral de Gestão Judicial da PGU no âmbito nacional.

As principais obras de referência utilizadas no trabalho foram as de Vicente Falconi³, Martin Klubeck⁴ e o material disponibilizado pelo GesPública⁵.

1 MATRIZ DE INDICADORES

A Matriz de Indicadores é um conjunto de gráficos e tabelas que formam um painel destinado a comunicar os indicadores de resultado e desempenho de cada Departamento e órgão de execução da PGU de forma individualizada. Os números permitem a identificação dos resultados positivos e também das oportunidades de melhoria que

2 Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF*; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009. Brasília: MP, SEGES, 2009. p. 15.

3 Em destaque: *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

4 *Métricas*: Como melhorar os principais resultados de sua empresa. São Paulo: Novatec, 2012.

5 Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, Mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão, Instrumentos para avaliação da Gestão Pública* e vídeos do Guia de Gestão de Processos, todos disponíveis em: <www.gespublica.gov.br>.

indiquem a necessidade de análise mais detalhada para serem objeto de iniciativas específicas de melhoria.

A 1ª Geração da Matriz iniciou com a divulgação do percentual de sentenças e acórdãos classificados em favoráveis, desfavoráveis e parcialmente favoráveis. O resultado geral de cada Procuradoria foi divulgado em gráfico linha de evolução mensal, bem como em gráficos pizza separados em: Servidores Públicos, Atos da Administração, Ações relevantes e Juizados Especiais Federais.

Na 2ª Geração da Matriz de Indicadores se passa a mensurar não só os resultados, como também o desempenho das Procuradorias, que consiste no resultado que está sob influência da atuação dos Advogados da União: para isso são excluídas as decisões judiciais desfavoráveis em processos em que foram aplicadas Súmulas da AGU ou Instruções Normativas e também os acordos. Nos indicadores de resultados prevalece a visão do cliente, ao passo que nos indicadores de desempenho prevalece a visão da PGU.

Além disso, a 2ª Geração inovou com a inclusão dos valores efetivamente economizados (Projeto Sucesso Calculado do Departamento de Cálculos e Perícias da PGU), a quantidade de acordos firmados (Centrais de Negociação), valores arrecadados (coordenado pelo Departamento de Patrimônio e Probidade da PGU), a qualidade dos dados inseridos no SICAU e a quantidade de notícias divulgadas.

O painel da Matriz é divulgado a todos os Advogados da União e Servidores Administrativos da PGU e seus órgãos de execução, uma vez que todos são responsáveis pelos resultados alcançados.

A Matriz de Indicadores é uma ferramenta que fortalece o papel de Monitor das chefias da PGU. Robert Quinn, Michael Thompson, Sue Faerman e Michael McGrath propõem a classificação das competências em oito papéis gerenciais: Produtor, Diretor, Coordenador, Monitor, Mentor, Facilitador, Inovador e Negociador⁶. Os oito papéis gerenciais foram organizados por eles a partir dos quatro modelos de gestão existentes: Metas Racionais (Produtor e Diretor), Processos Internos (Coordenador e Monitor), Relações Humanas (Mentor e Facilitador) e Sistemas Abertos (Inovador e Negociador)⁷.

A respeito do papel gerencial de Monitor os autores propõem três competências: Administração de informações por meio do pensamento crítico, Administração da sobrecarga de informações e Administração dos processos essenciais⁸.

6 In: *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 17.

7 Idem, p. 2-15.

8 Idem, p. 113.

Nesse contexto, a Matriz significa o amadurecimento da PGU na priorização das informações a serem utilizadas e na análise jurimétrica dessas informações, ambas direcionadas à obtenção de Resultados. Dessa forma, há um cuidado em se evitar a sobrecarga de informações, o que permite conduzir o pensamento crítico na análise das informações essenciais.

A Matriz de Indicadores somente foi possível devido ao avanço da PGU em duas áreas chave: Gestão dos dados gerenciais e Jurimetria.

1.1 Gestão dos dados gerenciais

A PGU atua em processos judiciais que geram cerca de 1.000 (mil) sentenças e acórdãos por dia⁹, os quais contêm um volume de dados imenso e que precisa ser organizado para que possa subsidiar a Gestão por Resultados.

O principal sistema utilizado pela PGU é o Sistema Integrado de Controle de Ações da União (SICAU), que dispõe de mais de cem tipos de dados, entre os de inclusão manual e os de obtenção automática. A importância dada ao SICAU até então era a de fornecer informações de consulta individual de processos e sobre esforço, Volume de Trabalho Jurídico (VTJ), destinadas a estudos para a proposta de lotação (Portaria PGU nº 10/2009).

Com o advento da Gestão por Resultados os dados priorizados são diferentes, o que tem exigido um necessário alinhamento com a Gestão dos dados gerenciais. Com base no Guia para o Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Dados (DAMA-DMBOK), a PGU tem se utilizado da:

- a) Gestão da Arquitetura de Dados: a PGU executa a atividade “Entender as necessidades de informação da organização”. É fundamental compreender que a Gestão por Resultados requer informações que permitam a medição dos resultados, detalhem as características desses resultados (onde são produzidos, o assunto, a Procuradoria responsável) e possam ser obtidos em curto espaço de tempo (no máximo de quinze dias). A definição das necessidades de informação é importante para alinhá-las com os esforços na obtenção e inserção dos dados no SICAU, bem como no posterior monitoramento contínuo da qualidade dos dados inseridos.

9 Registros feitos na base de dados do Sistema Integrado de Controle de Ações da União (SICAU).

- b) **Gestão de Operações de Dados:** compreende o Suporte a banco de dados e a Gestão da tecnologia de dados. Na parte de recuperação de dados gerenciais, as demandas da PGU tem sido atendidas com eficiência e presteza pela Gerência de Informação do Departamento de Tecnologia da Informação da AGU (GEINF/DTI/AGU). De sua parte, a PGU tem buscado aperfeiçoar seus pedidos de extração de bases de dados do SICAU em parceria com a GEINF de modo a que permitam a obtenção de informações novas produzidas a partir da organização inovadora dos dados obtidos para análise de jurimetria.
- c) **Gestão da Qualidade de Dados:** é feita pelas Gestões Regionais, Locais e Setoriais do SICAU sob a coordenação e supervisão da Gestão Nacional do SICAU na PGU. Está em fase de elaboração o Programa de Gestão da Qualidade de Dados do SICAU que visa incorporar na PGU as melhores técnicas e práticas em qualidade de dados como a adoção de indicadores de qualidade de inserção de dados e indicadores de impacto dos dados na atividade fim¹⁰. Os esforços para obtenção de qualidade de dados em grande escala passarão a ter a alternativa permanente de inclusão ou correção de dados por meio de processamento em lote a partir do cruzamento de dados do SICAU com os de bases de dados externas.

Com a tecnologia atual em utilização, a PGU tem buscado aperfeiçoar os metadados (descrição precisa do significado de cada dado), a organização das tabelas de dados do SICAU e os padrões de cadastramento dos dados estruturados.

A implantação em breve do Sistema de Apoio à Procuradoria Inteligente (SAPIENS) permitirá à Advocacia-Geral da União desbravar os novos horizontes da análise de dados não estruturados por meio de ferramentas de inteligência artificial. Parece-nos que a utilização dos dados não estruturados será importante fonte complementar para identificação de padrões e problemas frente à atual utilização dos dados estruturados¹¹. Com isso, a PGU terá à disposição duas frentes robustas de análise jurimétrica de informações.

10 MCGILVRAY, Danette. *Executing Data Quality Projects: Ten Steps to Quality Data and Trusted Information*. Burlington: Morgan Kaufmann, 2008.

LOSHIN, David. *The Practitioner's Guide to Data Quality Improvement*. Burlington: Morgan Kaufmann, 2011.

11 Sobre a complementariedade da indexação manual e a mineração de textos, vide ARAÚJO JR., Rogério Henrique de. *Precisão no processo de busca e recuperação da informação*. Brasília: Thesaurus, 2007.

1.2 Jurimetria: a análise e a visualização das informações gerenciais

Uma vez obtidos, os dados gerenciais passam a compor a base a ser trabalhada pela Jurimetria, área nova de conhecimento no Brasil que une o Direito à Estatística.

O primeiro desafio da Jurimetria consiste em lidar com a complexidade do Direito, que precisa de uma prévia organização da informação em tabelas de assuntos, informações básicas de processos judiciais, movimentações processuais e atividades judiciais da PGU. A partir das informações estruturadas dessa forma, a Jurimetria encontra campo fértil para auxiliar na identificação dos problemas (decisões judiciais desfavoráveis) e indicar também onde os resultados são favoráveis (melhores práticas).

Uma referência na organização dos assuntos jurídicos é a obra *Classificação Decimal de Direito*, que utilizou mais de 2.500 códigos para exaurir os objetos do Direito, organizados em até cinco níveis¹². Um exemplo da classificação utilizada: Direito Administrativo – Atos administrativos – Conceitos – Competência de autoridade – Delegação de competência.

Mais uma referência na organização dos assuntos jurídicos, a tabela de assuntos processuais do CNJ apenas do 1º Grau da Justiça Federal contém mais de 1.500 códigos, organizados em quatro níveis. A título de exemplo da referida tabela: Direito Administrativo – Agentes Políticos – Magistratura – Promoção¹³. O CNJ possui outras 21 tabelas além dessa, específicas para outros ramos da Justiça, instâncias e Juizados Especiais.

A Jurimetria trabalha também com as informações básicas de processos judiciais, que se subdividem em classe do processo, localidade do juízo, grau do juízo, nome do juízo, dentre outras.

Outro tipo de informação são as movimentações processuais, que compõem o maior volume objeto de análise: despacho, sentenças, acórdãos judiciais e seus respectivos detalhamentos, com destaque para o resultado (favorável, desfavorável ou parcial para a União). É fato incontroverso que o sistema processual brasileiro é muito complexo, com diversos recursos, incidentes, alterações de grau de juízo e fase processual, o que em muito dificulta a análise de volume imenso de informações como ocorre.

São quatro as modalidades de análise utilizadas, que combinam os diferentes tipos de informação:

12 CARVALHO, Doris de Queiroz. *Classificação Decimal de Direito*. 4. ed. Brasília: Presidência da República, 2002.

13 <http://www.cnj.jus.br/sgt/versoes.php?tipo_tabela=A>. Acesso em: 19 jun. 2013.

Modalidade de análise	Tipo de informação utilizado
Estoque de processos judiciais (composição e evolução)	Informações básicas de processos
Resultados de decisões judiciais	Informações básicas de processos + Movimentações processuais
Novas demandas judiciais	Informações básicas de processos
Atuação da PGU	Informações básicas de processos + Movimentações processuais + Atividades judiciais da PGU

A comunicação é fundamental no sucesso do Matriz de Indicadores, na medida em que permite levar a todos os Advogados da União e Servidores da PGU informações até então desconhecidas e formar a cultura do resultado.

Por isso, o meio escolhido para apresentação dos números da Matriz de Indicadores foi a construção de um painel com gráficos de pizza, linha e coluna além de tabelas e o destaque de números. Os gráficos estatísticos terão nível de excelência na medida em que comuniquem ideias complexas com clareza, precisão e eficiência¹⁴.

A visualização gráfica permite inferências, comparações e relações entre informações que muitas vezes permaneceriam ocultas em tabelas de números. Por isso a comunicação visual da informação é um significativo instrumento a serviço da Gestão por Resultados que potencializa a análise de informações para níveis ainda não explorados.

A análise de informações permite o adequado domínio dos resultados, que pode ser separado em:

- Passado: o que aconteceu? (Relatórios)
- Presente: o que está acontecendo agora? (Alertas)

14 TUFTE, Edward. *The Visual Display of Quantitative Information*. 2. ed. Nuneaton: Graphics Press, 2001. p. 13.

- Futuro: o que vai acontecer? (Extrapolações)¹⁵

No capítulo 5 será abordado como a evolução na PGU permitirá avançar para a inteligência analítica na obtenção de *insights*.

2 O FOCO NA ORIENTAÇÃO

O Plano Plurianual do Governo Federal de 2012-2015¹⁶ inovou ao organizar a agenda de governo pelos Temas de Política Pública e não pelos órgãos e entidades públicas federais responsáveis pelas iniciativas e ações. Isso porque as políticas públicas são caracterizadas pela transversalidade e multisetorialidade, de modo que é primordial que os órgãos e entidades públicas federais atuem de forma conjunta e coordenada em prol da sociedade.

Dessa forma, o PPA 2012-2015 estrutura-se de forma piramidal em:

- Macrodesafios: diretrizes elaboradas em especial com base no Programa de Governo
- Programas Temáticos: orientam a ação governamental
- Objetivos: conjunto que “expressa o que deve ser feito”¹⁷
- Iniciativas: conjunto que “declara as entregas à sociedade de bens e serviços”¹⁸

Ao lado dos Programas Temáticos, estão os Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado que classificam as “ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental”¹⁹, nos quais a Advocacia-Geral da União está inserida.

O PPA 2012-2015 foi elaborado com base nos seguintes conceitos:

15 DAVENPORT, Thomas H. HARRIS, Jeanne G. MORISON, Robert. *Inteligência analítica nos negócios: Como usar a análise de informações para obter resultados superiores*; tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 8.

16 *Plano plurianual 2012-2015*; projeto de lei/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2011. 278 p.

17 *Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2011. p. 11.

18 Ibidem.

19 Ibidem.

- a) Dimensão Estratégica (efetividade): relacionadas aos Macrodesafios e à visão de longo prazo;
- b) Dimensão Tática (eficácia): envolve os “caminhos exequíveis para o alcance dos objetivos e das transformações definidas na dimensão estratégica”²⁰;
- c) Dimensão Operacional (eficiência): “busca a otimização na aplicação dos recursos disponíveis e a qualidade dos produtos entregues” por meio das Iniciativas²¹.

A cultura anterior do esforço, que era predominante na PGU, acabava por ficar limitada à dimensão Operacional, em que a preocupação se voltava mais para o cumprimento dos muitos prazos judiciais e resolução de emergências não antevistas. Na cultura do esforço todas as atenções são sugadas para fazer o trabalho mais urgente sem a visão do médio e longo prazos. E o pior é que a cultura do esforço acaba por impregnar em geral a ideia de que as atividades executadas são um fim em si mesmas, ou seja, a atividade de fazer muitas petições e recursos passava a impressão de ser a única meta a ser atingida.

O lançamento do Programa de Gestão por Resultados constitui-se em um marco na substituição definitiva da cultura do esforço pela cultura do resultado na PGU. Isso porque fixou a atuação da PGU na dimensão Estratégica: a Efetividade a ser buscada é a obtenção de resultados mais o atendimento das expectativas da sociedade e da União.

Por outro lado, a dimensão Operacional da PGU precisava ser renovada para alinhar-se à sua nova perspectiva Estratégica, o que exigia um elemento de ligação entre Estratégia-Operações situado na dimensão Tática. E esse elemento de ligação veio precisamente a se tornar o coração da Gestão por Resultados: o foco na Orientação.

A equipe da PGU em todo o Brasil é composta por cerca de 900 Advogados da União que, para caminharem juntos na obtenção de resultados, precisam atuar de forma coordenada, com teses jurídicas de excelência utilizadas de maneira uniforme e de acordo com estratégia de atuação única.

Para isso, a orientação surge como atividade imprescindível com a finalidade de garantir o aperfeiçoamento da defesa judicial da União em especial por meio da construção em conjunto de estratégias de atuação judicial. E no âmbito da Gestão por

20 *Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2011. p. 11.

21 *Ibidem*.

Resultados a orientação não é feita a esmo, sem critérios. Pelo contrário, a orientação precisa ser balizada pelos números dos resultados da Matriz de Indicadores para que os Coordenadores tenham uma prévia noção dos resultados negativos que se busca reverter ou evitar.

Ocorre que a estrutura da PGU é composta por diversos órgãos, sendo a PGU órgão central e mais 68 Procuradorias: 5 Procuradorias Regionais, 22 Procuradorias nos Estados e 41 Procuradorias Seccionais. Por mais que haja empenho por parte da PGU órgão central, a orientação direta para cada uma das 68 Procuradorias revelou-se impraticável pela sobrecarga e demora excessiva no atendimento das demandas.

É por esse motivo que o outro pressuposto da Gestão por Resultados foi que a orientação seja feita de forma descentralizada: as Coordenações-Gerais dos Departamentos da PGU orientam as Coordenações Regionais Temáticas das cinco Procuradorias Regionais da União; as Coordenações Regionais Temáticas por sua vez orientam as Coordenações Estaduais Temáticas das Procuradorias da União nos Estados; por sua vez, as Coordenações Estaduais Temáticas orientam as Procuradorias Seccionais da União.

A divisão dos Departamentos da PGU órgão central por áreas temáticas tem se mostrado excelente por garantir a especialização das equipes. Os Departamentos temáticos foram implementados em 2007 pelo Dr. Luis Henrique Martins dos Anjos como Procurador-Geral da União, utilizando a experiência bem sucedida das Procuradorias Regionais da União na época.

Em resumo, temos que:

- a) Estratégia: fixação das metas de resultados pela PGU
- b) Tática: coordenar de forma descentralizada e uniforme com foco na orientação para melhorar os resultados da PGU
- c) Operacional: atuação de acordo com as orientações para melhorar os resultados da PGU

3 PROGRAMA DE GESTÃO POR RESULTADOS DA PGU

Implementar a Gestão por Resultados requer escolhas essenciais desde o seu início.

A primeira escolha decisiva foi adotar o foco na orientação e a descentralização por meio das Procuradorias Regionais da União, como já versado acima.

A segunda foi a definição dos líderes responsáveis pela condução da Gestão por Resultados. A escolha de chefias na PGU se fortaleceu na gestão da Dr^a Helia Bettero como Procuradora-Geral da União com a adoção no procedimento de escolha da exigência de apresentação prévia de plano de gestão e entrevista com os candidatos.

É importante destacar que a definição dos líderes significa não só selecionar novos ocupantes para os cargos de chefia como também decidir pela manutenção dos chefes que demonstram o perfil adequado na condução da organização, o que tem se consolidado na gestão do Dr. Paulo Henrique Kuhn.

A terceira escolha essencial reside na adoção de um método de gestão adequado a uma organização de natureza pública e que esteja atualizado com o que é feito de melhor em gestão como proposto pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) com as adequações necessárias à realidade da PGU.

3.1 Os indicadores de desempenho

Antes de tratar de indicadores de desempenho, faz-se necessário situá-los no Ciclo de Deming, mais conhecido como Ciclo PDCA, que é o método de gestão utilizado pela PGU:

1. Plan (Planejar): compreende a realização de um diagnóstico inicial da situação para identificar os problemas e priorizá-los, definir quais problemas serão atacados e qual será o indicador utilizado e meta a ser atingida, estabelecer os responsáveis, local de execução, prazo, justificativas de importância e os procedimentos para alcançar a meta;
2. Do (Executar): consiste em executar fielmente o que foi planejado com observância especial ao cronograma fixado;
3. Check (Verificar): etapa em que se verifica o nível de execução do que foi planejado e os resultados obtidos, ou seja, tanto os esforços como o impacto em termos de resultados que eles causaram;

4. Act (Agir): com base no que foi verificado, deve-se atuar no processo de trabalho para manter o planejamento inicial e incorporá-lo à rotina de trabalho ou alterar o planejamento se os resultados não foram satisfatórios²².

Na PGU, o Ciclo PDCA tem sido aplicado por meio do Relatório de Três Gerações (Passado, Presente e Futuro) proposto por Vicente Falconi, com diferença de inclusão de uma etapa inicial a mais: Diagnóstico inicial; Planejamento; Execução; Verificação dos indicadores de esforço e resultado em gráficos ou tabelas; Pontos problemáticos; Proposições para o Futuro²³.

No Diagnóstico inicial são analisados os resultados passados com a identificação quantitativa dos problemas (= muitas decisões judiciais desfavoráveis ou muitas ações ajuizadas contra a União).

A partir do Diagnóstico inicial é que se começa o Planejamento, em que as equipes da PGU priorizam os problemas mais impactantes e definem as iniciativas a serem colocadas em prática. Também são estabelecidas as respectivas metas para impulsionar e agregar os esforços para a obtenção de melhorar os resultados.

É na fase Execução que as iniciativas planejadas efetivamente executadas constam no relatório, o que serve de um indicador de desempenho na modalidade de esforço.

A Verificação dos indicadores de esforço e resultado em gráficos ou tabelas consiste na apresentação visual das iniciativas e impactos produzidos, que vai subsidiar o relato dos Pontos problemáticos. É provável que algumas iniciativas não produzam o resultado no curto prazo, o que deve ser destacado nos Pontos problemáticos com a previsão do momento em que os efeitos devem aparecer.

A formulação de Proposições para o futuro prepara os próximos passos, que poderão ser desde a incorporação das iniciativas na rotina do trabalho do dia a dia, até a sua alteração substancial ou sugestão para que a iniciativa seja adotada para solucionar outros problemas.

A principal vantagem do Relatório de Três Gerações está no encadeamento sequencial de forma gráfica agradável das providências no âmbito do Programa de Gestão por Resultados da PGU, o que permite visualizar o todo de uma vez e compreender as relações das atividades de cada etapa.

²² FALCONI, op. cit., p. 37.

²³ Ibidem, p. 120.

A importância dos indicadores de desempenho reside no fato do Ciclo PDCA estar ancorado na necessidade de planejamento e monitoramento com base números, que são fornecidos exatamente com base nesses indicadores. Em outras palavras, sem indicadores não haveria planejamento por falta de diagnóstico preciso e metas quantificáveis, assim como não haveria a possibilidade de monitorar o que não está representado em números. Ou seja, sem indicadores não haveria gestão.

Indicador de desempenho é “um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas”²⁴. Para Martin Klubeck os indicadores podem ser compreendidos como “um meio de contar uma história completa com o objetivo de melhorar alguma coisa”²⁵.

Os indicadores de desempenho exercem duas funções essenciais: Função Descritiva ao evidenciar informações sobre determinada realidade; Função Valorativa ou Avaliativa ao diagnosticar a importância relativa de determinado problema ou para verificar se a atuação de determinada organização está sendo adequada²⁶.

A importância dos indicadores pressupõe reconhecer que os resultados não acontecem por acaso, uma vez que as organizações públicas não são orientadas de forma automática para resultados²⁷. Isso porque a definição dos resultados não é suficiente, pois eles não são auto executáveis²⁸.

Portanto, os resultados esperados pela sociedade devem ser monitorados por meio de indicadores de desempenho e a PGU deve providenciar as iniciativas adequadas a partir do acompanhamento permanente deles, o que é feito por meio do Programa de Gestão por Resultados.

Ocorre que é muito complexa a atividade de estabelecer indicadores de desempenho na Administração Pública. Isso porque o êxito da Administração Pública está sujeito a diversos fatores como liderança, consciência estratégica, estrutura, processos, pessoas, tecnologias da

24 BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Técnica de indicadores de desempenho para auditorias*. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2011. p. 8.

25 Op. cit., p. 18.

26 BONNEFOY, C.; ARMIJO, M. *Indicadores de desempenho en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES*. Santiago do Chile, 2005. *Apud* BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. *Indicadores de programas: Guia Metodológico*. Brasília: MP, 2010. p. 23.

27 Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília: MP, 2009. p. 6.

28 Ibidem.

informação e comunicação e recursos financeiros, o que requer um modelo robusto de Gestão por Resultados que seja:

1. Dinâmico: que permita definir resultados, como alcança-los, como monitorá-los e depois avalia-los;
2. Abrangente: englobe tanto os esforços como os resultados;
3. Multidimensional: que incorpore as múltiplas dimensões dos esforços para alinhá-los com os resultados²⁹³⁰.

Diante desse desafio, o GesPública propõe um modelo de mensuração de desempenho com seis dimensões (6 Es):

Modalidade do Indicador	Os 6 Es	Descrição
Resultado	Efetividade	Entrega de resultados para atender expectativas da sociedade e da União
	Eficácia	Quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário
	Eficiência	Relação entre os produtos/serviços gerados e os recursos utilizados
Esforço	Execução	Realização de processos, projetos e ações
	Excelência	Conformidade a padrões de qualidade e excelência
	Economicidade	Obtenção e uso dos recursos com o menor ônus possível

No modelo dos 6 Es, a PGU considera a dimensão Efetividade o concretizada por meio do Programa de Gestão por Resultados como a direcionadora dos demais indicadores justamente por retratar a razão de ser da instituição.

O modelo dos 6 Es é muito adequado na medida em que permite realizar o alinhamento das iniciativas de todos os setores da PGU em todas as formas de atuação, sejam elas temáticas ou divididas em área fim e área meio.

29 Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília: MP, 2009. p. 6-8.

30 Ibidem.

A título de exemplo, a realização de um projeto (Execução) só pode ser justificado se ele impactar na entrega de resultados para a sociedade e a União (Efetividade). O monitoramento da efetividade e do que é executado cabe aos indicadores de desempenho respectivos de modo a gerar números para comparação histórica ou entre órgãos de execução da PGU.

Após consolidada no tempo, as medições por indicadores possibilitam análises jurimétricas para comprovar a existência ou não de relações de causa e efeito ou correlações entre esforços e resultados.

As informações extraídas dos indicadores de desempenho serão o ponto de partida para a geração de conhecimento que servirá de base para o contínuo aperfeiçoamento da Gestão por Resultados da PGU.

3.2 Priorizar os resultados no início para não sobrecarregar a organização

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP), formulado no âmbito do GesPública, permite vislumbrar o tamanho do desafio da PGU no caminho em direção à excelência em gestão pública. O IAGP estabelece oito critérios de avaliação: Liderança; Estratégia e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

Só que a implantação simultânea de iniciativa para atender a todos os oito critérios seria uma iniciativa fadada ao insucesso, pois haveria uma sobrecarga paralisante devido ao fato das ações de melhoria organizacional coexistirem com as ações para cumprimento dos deveres ordinários das Procuradorias.

Por isso parece-nos que o caminho mais adequado é o proposto por Martin Klubeck que, além de ter elaborado um excelente guia prático para a criação de métricas, passa lições muito úteis sobre como priorizar as iniciativas para melhoria de uma organização:

[...] o lugar correto para começar é com a Saúde do Produto/Serviço (eficácia), o ponto de vista do cliente. Não só esse é o curso de ação mais seguro, mas também o melhor, já que constrói uma base para os outros quadrantes na terceira camada. Se você criar um programa de métricas funcional útil sobre a efetividade da saúde do seu produto e serviço, irá estabelecer a confiança necessária para prosseguir para as métricas de eficiência³¹.

31 KLUBECK, op. cit., p. 158.

Cumpre destacar que na obra citada traduzida para o português, o termo “eficácia” nos parece ter sido utilizado incorretamente no lugar de “efetividade”. Em outras partes do livro, como na tabela de camadas para a criação de métricas, é feita referência a “efetividade” e não “eficácia”.

A partir do livro de Martin Klubeck elaboramos a tabela abaixo com adaptações que estabelece uma sequência bem apropriada de passos na evolução da gestão em uma organização (Camada 3)³²:

Camada 1	Camada 2	Camada 3	Camada 4
Necessidades Organizacionais de Informação	Retorno vs. Investimento	1. Saúde do Produto/Serviço (efetividade) Visão do cliente – Retorno	• Entrega • Uso • Satisfação do Cliente
		2. Saúde do Processo (eficiência) Visão da Empresa – Investimento	• Custo • Tempo • Alocação de Recursos • Qualidade
	Estado da União	3. Saúde da Organização Visão do funcionário	• Satisfação do Funcionário • Treinamento • Ambiente de Trabalho • Recompensa e reconhecimento
		4. Saúde Futura Visão da Gerência	• <i>Status</i> do Projeto/Programa • Planejamento Estratégico & Cumprimento de metas • Estabelecimento de Prioridades

O primeiro passo é sempre cuidar da Saúde do Serviço (efetividade), para que o cliente possa ser atendido com resultados excepcionais e as suas expectativas possam ser superadas. É justamente essa a proposta do Programa de Gestão por Resultados da PGU: iniciar e consolidar a cultura do resultado para somente depois seguir para as próximas áreas com todo o empenho.

Mas por que consolidar primeiro pela efetividade?

³² Ibidem.

Porque a entrega de serviços com efetividade é a razão de ser da PGU.

Os resultados permitem aos integrantes de uma organização agregarem os esforços em sua direção. Com isso, todos os programas, os projetos, as iniciativas e as ações podem ser voltados para alcançarem o alvo, que são os resultados da instituição.

A definição precisa dos resultados permite alinhar as atividades da PGU para alcançar os resultados, o que evita o desperdício de recursos, o retrabalho e a falta de perspectiva.

A principal vantagem desse modelo utilizado pela PGU é que o desenvolvimento da gestão de esforço, pessoas e projetos fica alinhado com a gestão por resultados.

De nada serviria a PGU conduzir processos de trabalho com baixo custo, em tempo recorde, com nivelamento perfeito dos recursos e qualidade (eficiência alta) se os resultados de decisões judiciais só estão piorando (efetividade baixa). Ou seja, a eficiência sem efetividade não tem valor, pois a organização com foco apenas na eficiência torna-se um fim em si mesma sem contribuir para a sociedade e a União.

Da mesma forma pode-se dizer da Saúde da Organização e da Saúde Futura: elas só poderão ser bem avaliadas quando estiverem alinhadas com a Saúde do Serviço, a efetividade.

Isso não significa que os Processos de Trabalho (Saúde dos Processos), o Ambiente de Trabalho (Saúde da Organização) e o Acompanhamento de Projetos (Saúde Futura) sejam de menor importância. Muito pelo contrário. A metodologia de Klubeck considera-os tão importantes que os selecionou como obrigatórios de serem mensurados por todas organizações para que obtenham sucesso. A ordem de implementação dos indicadores se deve mais à necessidade de que cada um deles possa, desde o início, estar alinhado com o objetivo maior da organização: a efetividade.

No mesmo sentido de priorização é proposta a metodologia *Lean* (enxuto) ou Sistema Toyota de Produção, que se destina à melhoria de processos operacionais. Aplicado na área administrativa, o *Lean* propõe que as melhorias dos processos de trabalho obedeçam à seguinte sequência de implementação:

- *Demanda do Cliente* – Entenda bem e satisfaça a demanda de cliente por seu trabalho.
- *Fluxo Contínuo* – Tanto clientes internos quanto externos recebem o trabalho correto, no momento correto, na quantidade correta.

- *Nivelamento* – Distribua o trabalho homogeneamente por volume e variedade no decorrer do dia, semana ou mês, para fazer uso mais eficaz das pessoas³³.

O atendimento à demanda do cliente está todo na 1ª fase. O fluxo contínuo (2ª fase) busca eliminar a antecipação da entrega do trabalho se ela não agregar nenhum valor ao cliente além de eliminar óbices no processo de trabalho que também tragam ineficiência. Já o nivelamento (3ª fase) é uma outra forma de obtenção da eficiência, no caso pela distribuição temporal e de volume de trabalho.

Em resumo, no *Lean* a eficiência (2ª e 3ª fases) só podem ser alcançada em sua plenitude se a efetividade tiver sido antes alcançada (1ª fase).

3.3 A comunicação da Gestão por Resultados

O processo de comunicação adequado da Gestão por Resultados tem possibilitado o seu desenvolvimento, na medida em que permite a divulgação das informações, oportuniza envolver toda a equipe de Advogados da União e Servidores Administrativos além de garantir o estabelecimento de *feedback* construtivo.

Os meios de comunicação utilizados são a Matriz de Indicadores divulgadas por mensagens eletrônicas, as Reuniões de Trabalho da PGU que antecedem os Seminários Regionais, o Relatório de Três Gerações, as reuniões do Colégio de Procuradores Regionais e as reuniões por videoconferência de Coordenação Temática.

A Matriz de indicadores veicula a consolidação dos resultados alvo do Programa de Gestão por Resultados da PGU, por isso ela é considerada o termômetro da efetividade da PGU. A forma de envio da Matriz é a mais facilitada possível, pois é incluída no corpo das mensagens eletrônicas, que são enviadas mensalmente para todos os Advogados da União e Servidores Administrativos.

No ano de 2013, as Reuniões de Trabalho da PGU que antecederam os Seminários Regionais da AGU são uma oportunidade para que o Programa de Gestão por Resultados seja apresentado a membros de todos os órgãos de execução da PGU. Nos próximos anos essas reuniões presenciais de trabalho já poderão ser focadas de forma exclusiva em

33 TAPPING, Don; SHUKER, Tom. *LEAN OFFICE*: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas. São Paulo: Leopardo, 2010. p. 57.

debates sobre diagnósticos de problemas e execução de iniciativas no âmbito da Gestão por Resultados.

Conforme tratado no capítulo 3 *supra*, o foco na orientação é o coração do Gestão por Resultados, que se desenvolve por meio de:

1. Reuniões do Colégio de Procuradores Regionais, feita com a liderança do Procurador-Geral da União de forma presencial a cada três meses
2. Reuniões por videoconferências de Coordenação Temática lideradas pelos Departamentos da PGU com as Procuradorias Regionais e destas com as Procuradorias de sua região

O Relatório de Três Gerações (capítulo 3.1 *supra*) serve como espécie de Pauta Mínima condutora das reuniões da Gestão por Resultados. As principais vantagens em se adotar o relatório estão em permitir a rápida identificação da fase de cada iniciativa e os efeitos que os esforços estão produzindo ou não nos resultados.

4 A REDE DE PROGRAMAS E PROJETOS DA PGU

O Programa de Gestão por Resultados da PGU estabelece as linhas gerais de como os esforços devem ser direcionados para a obtenção de resultados.

Para que os resultados positivos se concretizem, a PGU desenvolve programas e projetos alinhados ao Programa de Gestão por Resultados em cada uma de suas cinco frentes de atuação:

1. A Defesa judicial abrange as atividades de sustentação oral em julgamentos, despachos com magistrados, contestações, recursos e demais manifestações em juízo. O seu aperfeiçoamento é guiado na PGU pelo Banco de Orientações e Defesa Mínima, pela Gestão por Resultados, pelo Projeto Presença e pelo Programa de Redução de Litígios e Aperfeiçoamento da Defesa Judicial da União.
2. A Redução de Litígios consiste na dispensa de contestação ou na abstenção de recurso em hipóteses que se constatou a inviabilidade da defesa judicial. Cada Departamento da PGU consolida e expede orientações para a redução de litígios. O Departamento de Assuntos de Pessoal Civil e Militar

(DCM) e o Departamento de Serviço Público (DSP) mantêm o Programa de Redução de Litígios e Aperfeiçoamento da Defesa Judicial da União.

3. Os Acordos para terminar litígios judiciais são firmados pela PGU e seus órgãos de execução nas situações em que o prosseguimento do processo judicial não se mostra vantajoso para a União. Cada Departamento da PGU consolida e expede orientações específicas para acordos. O Departamento de Estudos Jurídicos e Contencioso Eleitoral (DEE) mantém o Projeto Centrais de Negociação e o Departamento de Patrimônio e Probidade (DPP) promove dois Meses de Conciliação por ano nos processos de cobrança de créditos decorrentes de acórdãos do Tribunal de Contas da União.
4. Proativo é a forma de atuação voltada à recuperação de valores desviados dos cofres públicos federais, a partir de constatações realizadas pelos órgãos de controle da União. O Departamento de Patrimônio e Probidade (DPP) da PGU coordena o Grupo de Atuação Permanente Proativa da AGU.
5. A Prevenção de litígios consiste na articulação com as Consultorias e Assessorias Jurídicas dos órgãos representados para que se adotem medidas voltadas a evitar o ajuizamento de novas ações contra a União.

Em cada frente de atuação a PGU trabalha para a construção de indicadores para aferir a efetividade do esforço empreendido, o que serve de balizador das decisões gerenciais nos três níveis: estratégico, tático e gerencial. Na tabela abaixo seguem listados alguns indicadores, sendo que alguns ainda demandam amadurecimento em especial no que se refere à Gestão de dados gerenciais tratada no capítulo 1.1 *supra*:

Frente de atuação	Resultado	Indicador
Defesa judicial	Decisão judicial favorável	Percentual de decisões favoráveis

Redução de Litígios	Término de processos em que a defesa judicial não é mais viável	a) Quantidade de desistência de recursos b) Quantidade de abstenções de recursos c) Percentual de processos com assunto passível de desistência de recurso já analisados
Acordos União Devedora	Economia no pagamento de valores pela União	a) Valores economizados nos acordos b) Percentual de economia nos acordos c) Quantidade de acordos d) Percentual de processos passíveis de acordo com proposta de conciliação
Proativo	Valores desviados dos cofres públicos recuperados	a) Valores em R\$ recuperado b) Percentual de valores recuperados de um total de valores cobrados
Prevenção de Litígios	Problemas jurídicos evitados	a) Quantidade de ações judiciais contra a União que foram evitadas b) Percentual de processos passíveis de prevenção com proposta da PGU para evitar a judicialização

5 POR UM FUTURO ILUMINADO

A comemoração dos 20 anos da Advocacia-Geral da União abre um momento especial para reflexão sobre o imperativo de aperfeiçoamento contínuo da gestão institucional para fazer frente aos desafios crescentes que surgem.

Passamos então a abordar neste artigo as áreas da gestão que, em nosso entender, serão decisivas para o futuro promissor da AGU por meio do aperfeiçoamento da gestão da PGU: Análise de Negócio, Gestão do Risco Jurídico, Gestão do Conhecimento, Inteligência Organizacional e Competitiva, Gestão de Processos de Negócio e *Lean Office*.

Com a Análise de Negócio, a PGU poderá sistematizar a forma de diagnóstico e formulação de propostas destinadas para o alcance de suas

metas³⁴. O Guia BABOK, corpo de conhecimento em Análise de Negócio, elenca 37 diferentes técnicas de para diagnósticos e/ou propostas de solução de problemas que deverão auxiliar no aperfeiçoamento da Gestão por Resultados da PGU.

Devido à sua amplitude, a Análise de Negócio utiliza-se de muitas áreas do conhecimento como Desenvolvimento Ágil, *Business Intelligence* (BI), Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), *Lean* e *Six Sigma*, Gerenciamento de Projetos, Planejamento Estratégico, entre outras³⁵. Para tanto, o futuro da AGU depende e muito da formação e desenvolvimento profissional multidisciplinar dos Advogados da União e Administradores, para que todo o potencial das áreas de conhecimento em gestão possam ser agregados ao saber jurídico.

A Gestão do Risco Jurídico consiste na aplicação da Análise de Risco na área jurídica. Risco é o efeito da incerteza nos objetivos, que significa um desvio em relação ao esperado e que pode ser positivo e/ou negativo³⁶. O equivalente no mundo jurídico é o elemento acidental de negócio jurídico denominado de “condição”.

A forte judicialização dos atos da Administração Pública ainda não foi devidamente sistematizada no que se refere à análise de risco, embora a sua importância seja evidente. A gestão do risco envolve as etapas de Identificação, Análise, Avaliação e Tratamento, sendo que este último tem como opções: prevenção, tomada ou aumento do risco para aproveitar oportunidade, remoção da fonte de risco, alteração das probabilidades, alteração das consequências, compartilhamento do risco com outras partes e a retenção do risco por uma decisão consciente e bem fundamentada³⁷.

A análise de riscos no Brasil tem se destacado pelo método Brasileiro de análise de risco³⁸ além de iniciativas na área de gestão de riscos positivos³⁹.

A Gestão do Conhecimento sistematiza a aquisição e utilização do conhecimento e informação orientadas para a produção de resultados.

34 International Institute of Business Analysis. *Um guia para o Corpo de Conhecimentos de Análise de Negócios (Guia BABOK)*. Versão 2.0. Toronto: International Institute of Business Analysis. 2011. p. 5.

35 Idem, p. 18-9.

36 ABNT NBR. *ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Committee Draft of ISO 31000 Risk management*. Rio de Janeiro: ABNT, 2009. p. 1.

37 Idem, p. 19.

38 BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. *Manual de análise de riscos para a segurança empresarial*. São Paulo: Sicurezza, 2003.

39 MACIEIRA, André; KARRER, Daniel; JESUS, Leandro; CLEMENTE, Rafael. *Gestão de Riscos Positivos*. São Paulo: Sicurezza, 2010.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) desenvolveu um modelo de Gestão do Conhecimento adaptado à Administração Pública⁴⁰.

Mesmo que se considere que estejamos em uma sociedade do conhecimento, ainda é muito incipiente a efetiva gestão do conhecimento, ou seja, as organizações ainda não valorizam na prática o conhecimento como deveriam. A título de exemplo, ainda são incipientes na Administração Pública a criação de estruturas próprias para cuidar da gestão do conhecimento com a implementação 'contínua de indicadores de resultados do conhecimento produzido e utilizado pelas organizações.

Inteligência Organizacional e Competitiva é a “informação analisada que fornece a você insights e vantagem competitiva”⁴¹. Ela está baseada em dois alicerces: o primeiro consiste na habilidade de encontrar a informação sobre a competitividade e o segundo, mais crítico, é a habilidade de identificar as rupturas antigas de mercado e interpretá-las com imparcialidade⁴².

A inteligência competitiva lida muito com o conhecimento imperfeito, por mais informação que se tenha a incerteza sempre estará presente e as decisões precisam ser tomadas sob pena do problema se agravar ou da oportunidade desaparecer⁴³. Os *Insights* são mais evoluídos do que a informação, pois contemplam:

- Passado: como e porque isso aconteceu? (Modelagem, design experimental)
- Presente: qual a melhor ação a ser tomada em seguida? (Recomendação)
- Futuro: qual a melhor/pior coisa que poderia acontecer? (Projeção, otimização, simulação)

Gestão de Processos de Negócio, também conhecido pela sigla BPM (*Business Process Management*), é uma abordagem voltada para a identificação, desenho, execução, documentação, medição,

⁴⁰ BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012. p. 69.

⁴¹ FULD, Leonard M. *Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 3.

⁴² Idem, p. 1.

⁴³ Idem, p. 16.

monitoramento, controle e melhoria de processos de negócio⁴⁴. Tudo que uma organização entrega em produtos e serviços é a ponta final de um processo de negócio, o que evidencia a importância no aprofundamento desse corpo de conhecimentos.

O Guia BPM CBOK, corpo comum de conhecimento para o Gerenciamento de Processos de Negócio, fornece padrões de modelagem e notações de processos, procedimentos de análise de processos, princípios e o passo a passo de desenho de processos, gerenciamento de desempenho de processos, metodologias de melhoria de processos e as tecnologias de BPM. Há uma intensa relação entre a BPM e a Análise de Negócios, o que nos permite destacar mais uma vez a importância da formação multidisciplinar das equipes da PGU para superar os desafios.

Lean Office é derivado da “Produção *Lean*” (manufatura enxuta), ele é o esforço contínuo para alcançar um estado caracterizado por desperdício mínimo e fluxo máximo aplicado para áreas administrativas. Segundo Don Tapping e Tom Shuker a área administrativa representa de 60% a 80% dos custos para atender a demanda dos clientes⁴⁵. Por esse motivo colocamos o *Lean Office* como destaque, ainda que ele possa ser visto como parte de um conjunto maior que é a BPM.

O *Lean Office* busca o constante monitoramento e combate aos sete tipos de desperdícios: Sobreprocessamento, Transporte, Defeitos, Superprodução, Movimentação, Espera e Estoque. O conceito central no *Lean Office* é o de gerenciamento do fluxo de valor, que objetiva um processo de trabalho fluindo da maneira mais tranquila possível até os clientes⁴⁶.

Como se pode perceber temos à frente um futuro iluminado por novos caminhos de excelência em gestão para que a PGU atenda às expectativas da sociedade com a entrega de resultados cada vez mais positivos em prol do interesse público.

6 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou demonstrar que a atuação jurídica, em especial aquela de responsabilidade da Procuradoria-Geral da União, gera resultados que podem e devem ser objeto de mensuração.

44 Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)*. Versão 2.0. Tradução: ABPMP Brasil. Brasil: ABPMP Brasil, 2009. p. 30-1.

45 op. cit., p. 1.

46 idem, p. 8.

A mensuração dos resultados permite a sua análise mais aprofundada, seja por meio da comparação de resultados por localidade, teses utilizadas ou mesmo pelo esforço empreendido na defesa judicial.

Por meio do constante acompanhamento dos resultados mensurados é que a gestão pode se concretizar. A escolha dos resultados que guiam a instituição permite o alinhamento de objetivos e a união de esforços em busca da melhoria desses mesmos resultados.

O futuro da AGU se revela promissor e ao mesmo tempo desafiador.

Tornar cada vez mais precisas a mensuração e a análise dos resultados é uma parte do desafio. A outra parte consiste em intensificar a aplicação dos atuais e novos instrumentos de gestão para que a AGU venha a gerar benefícios efetivos em prol da sociedade brasileira.

E é por meio da elaboração e implantação dos programas e projetos da PGU, atuais e futuros, que a AGU consolida a sua participação no desenvolvimento permanente do Estado Democrático de Direito.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR. *ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Committee Draft of ISO 31000 Risk management*. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ASSIS, Wilson Martins de. *Gestão da informação nas organizações*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABMP). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)*. Versão 2.0. Tradução: ABPMP Brasil. Brasil: ABPMP Brasil, 2009.

AYRES, Ian. *Super Crunchers: por que pensar com números é a nova maneira de ser inteligente*. Tradução Marcelo Barbão. São Paulo: Ediouro, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012.

BORANGA, Anna Luiza; SALOMÃO, Simone Viana (coord.). *Administração Legal para Advogados*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Gestão, 2009.

_____. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Gestão, 2009.

_____. *Plano plurianual 2012-2015: projeto de lei*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2011.

_____. *Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2011.

_____. *Técnica de indicadores de desempenho para auditorias*. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2011.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. *Manual de análise de riscos para a segurança empresarial*. São Paulo: Sicurezza, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

_____. *Gerenciamento pelas diretrizes*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

_____. *O Verdadeiro Poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

CARLSBERG, Conrad. *Gerenciando dados com o Microsoft Excel*. Tradução Maribel Cristina Basílio de Paula & Deborah Rüdiger. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

CARVALHO, Doris de Queiroz. *Classificação Decimal de Direito*. 4. ed. Brasília: Presidência da República, 2002.

CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento*. Tradução de Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. *Gestão de serviços*. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVENPORT, Thomas H. HARRIS, Jeanne G. MORISON, Robert. *Inteligência analítica nos negócios: Como usar a análise de informações para obter resultados superiores*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FISK, Peter. *Creative genius: an innovation guide for business leaders, border crossers and game changers*. West Sussex: Capstone, 2011.

FULD, Leonard M. *Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GAWANDE, Atul. *Checklist: como fazer as coisas benfeitas*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. *A Meta: um processo de melhoria contínua*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

HUBBARD, Douglas W. *Como mensurar qualquer coisa encontrando o valor do que é intangível nos negócios*. Tradução de Ebréia de Castro Alves. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS. *Um guia para o Corpo de Conhecimentos de Análise de Negócios (Guia BABOK)*. Versão 2.0. Toronto: International Institute of Business Analysis. 2011.

KAY, John Anderson. *A beleza da ação indireta: porque a linha reta nem sempre é a melhor estratégia*. Tradução Adriano Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

KLUBECK, Martin. *Métricas: Como melhorar os principais resultados de sua empresa*. São Paulo: Novatec, 2012.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. *Sistemas de informação gerenciais*. Tradução Luciana do Amaral Teixeira. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEME FILHO, Trajano. *BI – Business Intelligence no Excel*. Rio de Janeiro: Nova Terra, 2010.

LOSHIN, David. *The Practitioner's Guide to Data Quality Improvement*. Burlington: Morgan Kaufmann, 2011.

MACIEIRA, André; KARRER, Daniel; JESUS, Leandro; CLEMENTE, Rafael. *Gestão de Riscos Positivos*. São Paulo: Sicurezza, 2010.

MCGILVRAY, Danette. *Executing Data Quality Projects: Ten Steps to Quality Data and Trusted Information*. Burlington: Morgan Kaufmann, 2008.

MLODINOV, Leonard. *O Andar do Bêbado: Como o acaso determina nossas vidas*. Tradução Diego Alfaro. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

OSTERWALDER, Alexander. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; FAERMAN, Sue R.; McGraith, Michael. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROPER, Brent D. *Practical Law Office Management*. 3. ed. Clifton Park: Delmar Cengage Learning, 2007.

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. *LEAN OFFICE: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas*. São Paulo: Leopardo, 2010.

TUFTE, Edward. *The Visual Display of Quantitative Information*. 2. ed. Nuneaton: Graphics Press, 2001.

TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; ARONSON, Jay E.; KING, David. *Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio*. Tradução Fabiano Bruno Gonçalves. Porto Alegre: Bookman, 2009.