

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PELA CONSULTORIA-GERAL DA UNIÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção de grau de Especialista em
Gestão Pública.

Aluno: Mauro César Santiago Chaves

Orientador: Prof. Doutor Carlos Tadeu
Assumpção de Pinho

Brasília – DF
Novembro/2014

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PELA CONSULTORIA-GERAL DA UNIÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Autor: Mauro César Santiago Chaves
Advocacia-Geral da União

Palavras-chave: Consultoria-Geral da União; Gestão; Indicadores de Desempenho.

Resumo

O presente trabalho busca identificar as medidas de desempenho existentes na Consultoria-Geral da União (CGU), avaliar sua adequação à Teoria dos Indicadores, seus desafios e perspectivas para o futuro. Apesar dos avanços para efetivar o planejamento estratégico da CGU, com a utilização de indicadores de desempenho e da aderência destes às propriedades exigidas pela Teoria dos Indicadores, faz-se necessário que a CGU supere diversos desafios nesse processo, como: a) alinhamento entre o planejamento estratégico e os indicadores de desempenho utilizados; b) a resistência das unidades em alimentar os sistemas; c) a ausência de um banco de dados íntegro e certificado, que garanta fidelidade da informação; e d) a cultura de baixo significado que o planejamento estratégico e a adoção de indicadores de desempenho têm para os servidores da CGU. Apesar dos desafios identificados, as perspectivas são promissoras para o uso sistêmico de medidas de desempenho no âmbito da CGU.

1 INTRODUÇÃO

A Advocacia-Geral da União (AGU) completou, em 2013, vinte anos de sua criação desde a edição da Lei Complementar n. 73, de 10 de fevereiro de 1993. Durante esse tempo, houve grandes avanços na instituição, como a organização de suas carreiras, de suas unidades orgânicas e de sua infraestrutura física e tecnológica, como também sua afirmação como função essencial à justiça, conforme dispõe a Constituição Federal. Uma vez sedimentadas essas primeiras etapas de sua implantação, um dos desafios que se coloca à AGU é o aperfeiçoamento da gestão, de forma a monitorar e aprimorar o desempenho da instituição.

A AGU divide suas atividades finalísticas entre os seguintes órgãos: a Consultoria-Geral da União (CGU), a Procuradoria-Geral da União (PGU), a Procuradoria-Geral Federal (PGF), a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e a Procuradoria-Geral do Banco Central (PGBC).

A Consultoria-Geral da União é o órgão da AGU responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídico da União, com presença em todas as 27 unidades federadas, nos Ministérios e Secretarias da Presidência da República, o que corresponde a 61 órgãos de assessoramento jurídico afetos à CGU.

Os desafios inerentes à gestão de um órgão tão abrangente, capilarizado e com atuação em setores tão distintos do governo federal, como é o caso da CGU, têm ensejado um grande esforço dos gestores da instituição para mensurar os resultados e gerir o desempenho institucional da entidade, viabilizando o processo de tomada de decisão e contribuindo para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Outro fator relevante tem sido a exigência dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), quanto à necessidade de melhor especificar os indicadores de desempenho institucional da entidade, bem como definir os indicadores de desempenho operacional para ações de governo relacionadas com a atividade-fim do órgão¹.

Sabe-se que indicadores são instrumentos de gestão essenciais às atividades de monitoramento e avaliação das organizações assim como de seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar

avanços, melhorar a qualidade, corrigir problemas e indicar necessidades de mudanças.

Pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira: descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda, de caráter valorativo, consistente em analisar as informações presentes com base nas anteriores, de forma a realizar proposições valorativas. Assim, o aprimoramento do desempenho institucional da CGU exige a identificação dos indicadores mais relevantes para o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, de forma a subsidiar o processo decisório e melhor orientar seu planejamento.

Muito se discute, quanto ao uso de indicadores, tanto em instituições privadas, como na Administração Pública, sendo este um tema recorrente e fundamental da administração. Todavia, quantas organizações realizam uma gestão suportada por medidas de desempenho, de forma consistente, especialmente na Administração Pública? No presente trabalho, buscar-se-á apresentar a Teoria de Indicadores², identificar as medidas de desempenho atualmente existentes nas atividades de consultoria da CGU e avaliar sua adequação, os desafios existentes, os aprimoramentos necessários e as perspectivas para o futuro desse importante elemento de gestão administrativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Consultoria-Geral da União

Para melhor compreensão acerca dos limites e desafios de gestão da Consultoria-Geral da União, faz-se necessário esclarecer sua estrutura no âmbito da Advocacia-Geral da União. A Advocacia-Geral da União (AGU) é a instituição brasileira responsável pela representação da União em sede judicial e extrajudicial, bem como pelo exercício das atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo Federal. Seu marco constitucional encontra-se previsto no artigo 131 da Constituição Federal³, sendo considerada função essencial à justiça, ao lado do Ministério Público, da Defensoria Pública e do Poder Judiciário.

Apesar de ter sua existência expressamente prevista na Constituição desde 1988, a Advocacia-Geral da União foi criada apenas em 1993 com a edição da Lei Complementar n. 73, de 10 de fevereiro de 1993. A partir da criação da AGU, o Ministério Público deixou de fazer a representação judicial e extrajudicial da União. Esse fato também ocorreu em relação ao assessoramento jurídico do Poder Executivo Federal, realizado pela Consultoria-Geral da República, órgão extinto e incorporado à AGU⁴.

A AGU estrutura-se nos seguintes órgãos: a Procuradoria-Geral da União (PGU), a Consultoria-Geral da União (CGU), a Procuradoria-Geral Federal (PGF), a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e a Procuradoria-Geral do Banco Central (PGBC).

A Procuradoria-Geral da União atua exclusivamente na representação judicial da Administração Direta da União, enquanto a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional atua tanto na representação judicial e extrajudicial em matéria tributária como na área consultiva, especificamente ao Ministério da Fazenda. Por sua vez, a PGF exerce a representação judicial e extrajudicial de 159 autarquias e fundações públicas federais (tais como o INSS, IBAMA, FUNAI, Agências Reguladoras e Instituições Federais de Ensino), bem como as respectivas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos e, ainda, a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, das mencionadas entidades, com exceção das atividades de

contencioso e consultoria referentes ao Banco Central, que são de competência da Procuradoria-Geral do Banco Central (PGBC).

À Consultoria-Geral da União, por sua vez, compete as atividades de consultoria e assessoramento jurídico dos órgãos do Poder Executivo Federal, ou seja, da Administração Direta Federal. Segundo o que preconiza o artigo 10 da Lei Complementar nº 73, de 10/02/1993, a Consultoria-Geral da União (CGU) é o órgão máximo da atividade consultiva da Advocacia Pública no âmbito da União, cuja incumbência principal é colaborar com o Advogado-Geral da União no assessoramento jurídico ao Presidente da República, produzindo pareceres, informações e trabalhos jurídicos que lhes sejam atribuídos pelo chefe da instituição.

Com a nomeação do primeiro Consultor-Geral da União, após a Lei Complementar nº 73/93, em agosto de 2001, teve início o processo de estruturação da CGU. Desde então, a CGU, por meio das atividades de consultoria e assessoramento jurídico ao Poder Executivo, vem buscando integrar e uniformizar os procedimentos comuns às Consultorias Jurídicas dos Ministérios, às Assessorias Jurídicas da Presidência da República e às Consultorias da União nos estados.

Essa ampla dimensão estrutural da AGU e a existência de diversas unidades que realizam a função de assessoramento jurídico, também denominada “atividade consultiva”, exigem permanente acompanhamento e uniformização de entendimento por parte da CGU não só para resguardar a legalidade dos atos da Administração Pública Federal como também garantir a segurança jurídica dos gestores e cidadãos na execução das políticas públicas federais.

Destaca-se, nesse contexto, a importância da análise dos indicadores de desempenho existentes no âmbito da Consultoria-Geral da União (CGU), considerando-se não apenas sua importância estratégica de orientar juridicamente a Administração Pública Federal, como também em razão de sua ampla capilaridade nacional e intragovernamental para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

2.2 Indicadores de Desempenho

A importância do uso de indicadores de desempenho em uma unidade jurídica, especialmente de um órgão da Administração Pública, está diretamente

relacionada à relevância das ações do Estado no crescimento econômico e no desenvolvimento social do país, além da possibilidade de concretização dos princípios da publicidade e da transparência, tão relevantes numa democracia⁵.

Segundo Rua (2004), no Brasil, as diferentes instâncias de governo têm buscado modernizar sua gestão, com base nos princípios da busca de resultados e do foco no cidadão. Para isso, é necessário um serviço público eficaz, eficiente, flexível, transparente, altamente capacitado, profissionalizado e comprometido com o bem-estar da sociedade. Um elemento fundamental na gestão com foco em resultado é o uso de indicadores de desempenho em todo o ciclo de gestão: do planejamento à decisão, da implantação ao controle.

Para uma análise de indicadores de desempenho, a primeira tarefa é buscar compreender o significado da expressão “indicadores”. Afinal, o que são indicadores e para que servem? Segundo o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (BRASIL, 2010, p. 21),

Do ponto de vista de políticas públicas, os indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade. A principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade dada (situação social) ou construída (ação de governo), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

Os autores Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, p. 24) entendem, por sua vez, que:

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Já a Fundação Nacional da Qualidade-FNQ (2012, p. 13) possui uma visão mais restrita sobre indicadores:

Sua característica principal é a existência de fórmulas mais complexas para seu cálculo que preconizam, no mínimo, uma razão (conta de dividir) entre duas informações. Se não houver uma divisão entre duas informações, então ainda não existe indicador genuíno, apenas uma informação (ou um “número puro”).

Apesar dessa definição da FNQ ser muito restrita, ela é relevante porque muitas informações isoladas provocam significativa quantidade de enganos e dificultam interpretações. Por essa razão, há a importância em se fazer a distinção entre “Dado”, “Informação” e “Indicador”, de forma a evitar equívocos ou ambiguidades quanto ao seu uso.

Segundo Uchoa (2013), **Dado** é uma informação disponível, mas ainda não organizada ou manipulada; não possui foco na gestão. Pode ser um número, um texto, uma imagem, um som, um vídeo ou alguma outra mídia, como por exemplo os dados constantes no SIAFI sobre pagamentos realizados. Já **Informação** é um dado que já passou por um primeiro nível de organização, de acordo com um interesse específico, como em um relatório, por exemplo, das despesas realizadas por cada setor.

O **Indicador**, por sua vez, corresponde a uma variável crítica, que precisa ser controlada, mantida em determinados patamares, como ocorre, por exemplo, nos seguintes casos: despesa média por servidor e por mês, em diárias e passagens. Todavia, há que se tomar cuidado, pois se uma variável não for crítica, então, para a instituição, não corresponde a um indicador. Já em relação a um mesmo dado, pode-se considerá-lo um indicador ou uma simples informação, dependendo do interesse de quem o vê.

Definido o conceito de indicadores e feitas as distinções necessárias para evitar confusões e ambiguidades quanto ao seu uso, é importante destacar que todo tipo de monitoramento e avaliação baseia-se no exame de indicadores (RUA, 2004, p. 2). Isso decorre da compreensão de que o que é medido passa a ser objeto de atenção, particularmente quando benefícios estão ligados às medidas (ECCLES, 1991, p. 131)⁶. Mas por que medir? Para que uma organização necessita de indicadores?

A relevância dos indicadores decorre da constatação de que uma organização que mede seu desempenho de forma sistemática pode realizar intervenções mais rapidamente, conforme ocorram flutuações de processo, pois os gestores podem avaliar o desempenho de equipes e atividades para tomar decisões e executar ações que irão melhorar o desempenho da organização⁷.

No âmbito da gestão pública, o principal objetivo dos indicadores é o de assistir os gestores públicos, pois quanto mais informações confiáveis e precisas houver, em tempo adequado, será possível tomar decisões não apenas com base

em intuição, na tradição ou em opiniões pessoais, mas, principalmente, com base em evidências que retratem a realidade.

Dessa forma, constata-se que os indicadores são importantes para a gestão, especialmente, porque permitem conciliar elementos objetivos e subjetivos, com base em evidências empíricas, que viabilizam comparações e, conseqüentemente, avaliações mais consistentes, que criam condições para esclarecer e dar suporte às decisões.

Nesse sentido, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2012, p. 16-17) têm entendido:

Em suma, indicadores são informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões. Se um indicador não reflete a realidade que se deseja medir ou não é considerado nos diversos estágios da elaboração e implementação de políticas, planos e programas, pode-se constatar um desperdício de tempo e recursos públicos.

Constata-se que a função primordial de um indicador não é apenas medir, mas principalmente ser útil e efetivo para o processo de gestão, sob pena de tornar-se mais um fator de ineficiência decorrente do desperdício de tempo e dinheiro. Afinal, qualquer ação no campo da gestão somente tem utilidade se servir para ajudar a organização a alcançar os resultados pretendidos⁸.

Por essa razão, a elaboração de indicadores deve estar focada em uma estrutura ou sistema capaz de medir o desempenho da instituição e não simplesmente a escolha aleatória destes. Para isso, é preciso ter em mente que os indicadores necessitam atender duas funções básicas (BRASIL, 2010, p. 23):

a) uma função descritiva, consistente em disponibilizar informações sobre uma determinada realidade empírica, situação social ou ação pública e;

b) uma função avaliativa, consistente em agregar informação de juízo de valor à situação em foco, a fim de avaliar a importância relativa de determinado problema ou verificar a adequação do desempenho de um programa⁹.

Considerando-se a grande quantidade de medidas disponíveis, é fundamental que o processo de seleção de indicadores busque o maior grau possível de aderência a propriedades consideradas **essenciais** a uma boa medida de desempenho, dentre as quais se destacam: **utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade** do indicador, bem como algumas propriedades **complementares** como a **simplicidade, a clareza, a sensibilidade, a economicidade, a estabilidade, a mensurabilidade e a auditabilidade** (BRASIL, 2012, p. 18-20). Tais propriedades são relevantes para que os indicadores se tornem viáveis e práticos.

É importante, também, estar ciente de que os indicadores possuem limitações que não podem ser desconsideradas para sua correta utilização. Dentre as principais, destacam-se (BRASIL 2012, p. 25-27):

1. Interferência da medição na realidade a ser medida, ou seja, a mera coleta de informações que subsidiarão decisões superiores altera o contexto no qual as informações são coletadas, o que repercute nos resultados obtidos, pois as pessoas que os preenchem têm interesses, sofrem e geram pressões, razão pela qual não podem ser consideradas totalmente isentas. Assim, ao conceber os indicadores, os gestores precisam estar cientes de sua necessidade, pertinência e conveniência, bem como de sua forma de coleta, para reduzir as distorções possíveis.

2. Necessidade de confiança e parcimônia das equipes para que o processo de aferição seja confiável, subsidiando as instâncias decisórias sem sobrecarregar aqueles que possuem a fonte primária de informação, aproximando-os numa relação de parcimônia e confiança.

3. Não se deve subestimar o custo da medição, na medida em que afetam, consideravelmente, o tempo dos atores envolvidos na concepção, planejamento e implementação dos indicadores. Assim, deve-se buscar construir instrumentos e sistemas de informação que sejam amigáveis a todos os envolvidos, de modo que não se tornem um fardo nem induzam o descomprometimento no fornecimento e utilização das informações. A consideração desses custos tende a induzir escolhas mais cuidadosas dos indicadores, conferindo-lhes maiores chances de sucesso.

4. A medição não constitui um fim em si mesma. Qualquer conjunto de indicadores é uma redução da realidade aferida, não se podendo desprezar outras formas de obtenção de informações sobre o desempenho organizacional, tais como a troca de experiências e impressões interpessoais. Assim, deve-se evitar a supervalorização dos indicadores por parte das instâncias decisórias.

5. Imperfeição e transitoriedade da medição, o que exige que os indicadores sejam periodicamente reavaliados de forma crítica acerca de sua pertinência. Não se deve confiar cega e permanentemente nas medidas.

6. Distinção entre o indicador e a dimensão de interesse em análise. O indicador apenas indica algo, não substitui a realidade. Em muitas situações, há mais preocupação e atenção com a variação do indicador do que na efetividade (impacto real) da ação na realidade institucional.

Assim, é preciso estar atento às limitações existentes nos indicadores, de forma a evitar que os procedimentos terminem por deslocar o foco da execução das ações de governo para a estruturação de processos ideais, com o fim de coletar informações. Não se deve ignorar o risco de que a utilização de indicadores de desempenho se dissocie do objetivo precípua da administração de viabilizar a execução de políticas públicas e acabe por se tornar uma rotina autocentrada, que retire energia da Administração Pública e fomente a entropia organizacional.

Nesse sentido, convém estar alerta para alguns **mitos** que estão presentes no uso de indicadores de desempenho, dentre os quais se destacam (BRASIL, 2010, p. 19):

- a) O primeiro mito está contido na ideia de que tudo deve ser medido. Isso não é verdade. Medir custa tempo e dinheiro, de forma que se deve medir o que é relevante, útil e significativo.
- b) O segundo mito é o de que a medição é um fim em si mesmo. As medidas não devem ser feitas por mera obrigação, mas por serem úteis ao ciclo de gestão das políticas públicas.
- c) Outro mito reside na ideia de que a medição deve ser absoluta. Nem todas as medidas atendem as propriedades de validade, confiabilidade,

simplicidade, especificidade, economicidade, etc. Assim, às vezes é necessário fazer aproximações a partir de dados já existentes.

- d)** O quarto mito é o da dependência tecnológica. Não é preciso esperar o sistema ideal estar pronto para se utilizar indicadores de desempenho. Tendo sido definida a sistemática de medição, o sistema deve ser desenvolvido, de forma útil e funcional, com vistas a agregar valor à análise.

Como se observa, a construção e utilização de indicadores de desempenho não pode corresponder a processos rígidos, padronizados e ideais. A flexibilidade e adaptação destes à atividade fim da entidade deve ser o foco para garantir sua efetividade.

O sucesso da utilização de indicadores de desempenho não está na utilização de métodos rígidos e específicos, com o objetivo de demonstrar que não existem processos “perfeitos” para garantir resultados “perfeitos”. Observa-se que a construção de indicadores não é trivial e não tem como ser realizada de forma satisfatória sem um processo de pactuação dos atores e imersão na realidade da entidade.

A partir desse referencial teórico, buscar-se-á analisar os indicadores de desempenho existentes na Consultoria-Geral da União (CGU), de forma a avaliar sua adequação à Teoria dos Indicadores, como também os desafios existentes, os aprimoramentos necessários e suas perspectivas para o futuro.

2.3 Indicadores de Desempenho na Consultoria-Geral da União

2.3.1 Breve Retrospectiva

Desde sua criação, em fevereiro de 2001, a Consultoria-Geral da União (CGU) tem buscado monitorar a produção de seu trabalho jurídico, na sede da unidade, tendo inicialmente criado o Sistema Notapar, cuja característica principal era cadastrar a produção jurídica realizada naquela unidade, de forma a permitir a validação do quantitativo de manifestações produzidas e aquelas pendentes de aprovação.

A partir de 2007, com a Edição da Portaria AGU n. 550, de 06/06/2007¹⁰, a produção das unidades de execução da Consultoria-Geral da União passou a ser medida por meio de uma lista de atividades que deveriam ser mensuradas em termos de quantidade para fins de lotação de Advogados da União nas respectivas unidades de consultoria.

No segundo semestre de 2008, a Consultoria-Geral da União passou a investir em outra frente de controle de produção jurídica, ampliando o levantamento de dados de todos os órgãos de execução, com a instituição de formulário de informações de suas unidades de execução. Esse sistema denominado CGU-Gestão é uma ferramenta por meio da qual todas as unidades da CGU setorializadas em Brasília e nos Estados puderam registrar, mensalmente, a sua produção, por acesso a formulário eletrônico na *internet*, o qual passou a ser obrigatório a partir de 2012.

Com a publicação das Portarias AGU nº 1.076, de 31 de julho de 2009¹¹ e da Portaria AGU nº 1.233, de 1 de setembro de 2009¹², a alimentação do sistema CGU-Gestão passou a figurar como indicador na avaliação de desempenho dos servidores, configurando critério para a percepção da Gratificação de Desempenho da Atividade de Apoio Técnico Administrativo (GDAA)¹³ na AGU.

A CGU buscou, concomitantemente a esse processo, desenvolver projeto, relativo à pesquisa de satisfação dos órgãos da Administração Direta da União, sobre o trabalho desenvolvido pelos Núcleos de Assessoramento Jurídico (NAJs), órgãos de execução da CGU nos Estados, por meio da resposta a questionários padronizados.

Ainda em 2009, a AGU começou a implantar sua Gestão Estratégica, voltada para a obtenção de resultados alinhados com a elaboração de Diretrizes e Mapa Estratégico que listou os temas e os objetivos a serem alcançados¹⁴.

Em março de 2011, a CGU passou a exigir o cadastramento integral, após as respectivas aprovações, das manifestações jurídicas junto ao Sistema Consultoria (SISCON), acessível pela Rede AGU. Tal sistema passou a ser repositório de produtividade das respectivas unidades jurídicas para todas as solicitações relativas à lotação ou ao exercício provisório de Advogados Públicos¹⁵.

Em abril de 2013, foi criado outro Grupo de Trabalho, com finalidade de propor ao Consultor-Geral da União indicadores de desempenho para a atividade consultiva da CGU, que envolve as atividades dos órgãos existentes na Sede da

CGU, nas Consultorias Jurídicas dos Ministérios, nas Assessorias Jurídicas da Presidência da República e nas Consultorias Jurídicas da União nos Estados, o que inexistia até o momento no âmbito da CGU¹⁶.

Ao final dos trabalhos, foi apresentado um Guia de Serviços, com os indicadores de desempenho elaborados pelo GT e aprovados pelo Consultor-Geral da União, com a definição de 13 indicadores a serem apurados pelas respectivas unidades da CGU¹⁷.

O principal objetivo do Guia de Serviços foi contribuir para a internalização do módulo de aferição de resultados das atividades desenvolvidas pela CGU, por meio de medidas de desempenho. No ano de 2014, esses indicadores passaram a ser testados em um projeto-piloto, por um conjunto de órgãos consultivos¹⁸.

3 AVALIAÇÃO DOS INDICADORES

Ao avaliar os 13 indicadores de desempenho institucionais da CGU elaborados pelo Grupo de Trabalho, pode-se identificar as metas que a CGU busca acompanhar, os avanços a alcançar, os problemas a corrigir e as mudanças a realizar.

Como a elaboração de indicadores deve estar focada em uma estrutura capaz de medir o desempenho da instituição e não simplesmente em escolher indicadores de forma aleatória, convém verificar se eles atendem as funções descritivas e avaliativas, de forma a mensurar a importância relativa de determinado problema.

Ao analisá-los, constata-se que eles atendem a tais funções, na medida em que aportam informações sobre os processos analisados pelos órgãos jurídicos e também quanto às manifestações jurídicas produzidas, dando uma dimensão relativa de determinado problema, além de agregar informação à situação em foco, a fim de verificar a adequação do desempenho daquele órgão.

É preciso ainda verificar o grau de aderência dos indicadores a propriedades consideradas essenciais a uma boa medida de desempenho, como utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade do indicador, além de simplicidade, clareza, sensibilidade, economicidade e estabilidade, consideradas propriedades complementares importantes. Não se deve esquecer também das limitações existentes na utilização de indicadores de desempenho, relacionados aos custos de sua utilização, sua interferência na realidade a ser medida, a necessidade de confiança nas equipes e a transitoriedade da medição, as quais não podem ser desconsideradas.

Convém, assim, avaliar, detalhadamente, a aderência dos indicadores propostos às propriedades previstas na Teoria dos Indicadores, de forma a identificar suas vantagens e limitações, considerando-se individualmente cada um dos 13 indicadores propostos pela CGU, a partir de sua descrição, conforme se observa a seguir:

- 1) **Indicador de uniformização jurídica:** “Promover e ampliar o índice de uniformização das manifestações jurídicas consultivas produzidas” (BRASIL, 2014, p. 05). Esse indicador, apesar de atender à propriedade de validade, simplicidade e economicidade, possui limitação quanto à sua

confiabilidade, na medida em que parte das fontes de informações serem meramente declaratórias, com baixa auditabilidade.

- 2) **Indicador de cobertura:** “Mensurar o número de órgãos jurídicos a quem incumbe o órgão consultivo assessorar, no espectro do artigo 131, da Constituição Federal, cotejando com os órgãos efetivamente assessorados” (BRASIL, 2014, p. 08). Constata-se que este indicador atende às propriedades essenciais de validade, confiabilidade e simplicidade, na medida em que representa bem a realidade que se deseja medir, tem origem em fontes confiáveis, sendo de fácil obtenção e conferência (Decretos de estruturação dos órgãos assessorados).
- 3) **Indicador de prazo:** “Medir o índice de atendimento dos prazos normativos de 15 (quinze) e 30 (trinta) dias para a emissão da manifestação jurídica consultiva nos autos do processo administrativo no órgão consultivo” (BRASIL, 2014, p. 10). Esse indicador também atende as propriedades essenciais, pois pode ser facilmente obtido com os dados constantes nos sistemas da AGU e representa o que se deseja medir.
- 4) **Indicador de recursos humanos e materiais:** “Mensurar a qualidade do trabalho consultivo associada ao oferecimento de condições humanas e físicas adequadas para o desenvolvimento de suas atividades técnico-operacionais. (BRASIL, 2014, p. 13)” Esse indicador atende bem as propriedades essenciais de validade, confiabilidade e simplicidade, pois pode ser facilmente obtido nas unidades da AGU e representa bem a realidade que se deseja medir.
- 5) **Indicador de registro financeiro da atuação consultiva:** “Introduzir a cultura do apontamento, na base de dados respectiva, do valor econômico e/ou financeiro registrado nos processo em que se promove a atuação consultiva” (BRASIL, 2014, p. 16). O mencionado indicador, apesar de válido, é de questionável confiabilidade, pois é difícil estimar e obter, de forma segura, o valor financeiro que poderá repercutir sobre uma manifestação jurídica, exceção feita aos processos relacionados a licitações e contratos.

- 6) **Indicador de conformidade:** “Mensurar o nível de atendimento da forma de elaboração das manifestações jurídicas previstas nas normas e orientações jurídicas da instituição” (BRASIL, 2014, p. 18). Esse indicador também atende bem as propriedades essenciais de validade, confiabilidade e simplicidade, pois pode ser facilmente obtido e auditado pelos dados existentes nos sistemas da AGU, além de representar a realidade que se deseja medir.
- 7) **Indicador de complexidade:** “Medir o índice de produção das manifestações jurídicas exaradas pela área consultiva ponderada pelo grau de complexidade de cada modalidade” (BRASIL, 2014, p. 20). Neste indicador, apesar de estarem presentes as propriedades essenciais de simplicidade e economicidade dos indicadores, é um indicador de relativa validade e confiabilidade, pois há casos de processos simples emitidos na forma de pareceres, o que compromete parcialmente a credibilidade e significância do indicador.
- 8) **Indicador de instrução de processo:** “Reduzir a emissão de cotas, eis que correspondem a manifestações jurídicas sem análise conclusiva” (BRASIL, 2014, p. 24). Esse indicador, apesar de fácil obtenção, não garante que os outros tipos de manifestação jurídica, como Notas e Pareceres, sejam conclusivos, o que compromete a validade e credibilidade do indicador na medida em que não representa bem a realidade que se deseja medir ou modificar.
- 9) **Indicador de ciclo de aprovação:** “Mensurar o índice de aprovação interna das manifestações jurídicas emitidas sob os aspectos das adequações no contexto analisado nos autos com a orientação fixada pela AGU e se a tese firmada na manifestação é plausível e em harmonia com o interesse público” (BRASIL, 2014, p. 27). O presente indicador apresenta as mesmas limitações do indicador anterior, pois a plausibilidade da manifestação jurídica e sua harmonia com o interesse público não representam bem o que se pretende alcançar, comprometendo a credibilidade do indicador.

- 10) **Indicador de quantidade:** “Mensurar o índice absoluto de manifestações jurídicas exaradas pelo órgão consultivo em um determinado tempo” (BRASIL, 2014, p. 29). Esse indicador também atende bem as propriedades essenciais de validade, confiabilidade e simplicidade, pois pode ser facilmente obtido nos sistemas da AGU e representa bem a realidade que se deseja medir.
- 11) **Indicador de efetivação do procedimento consultivo:** “Medir o índice de materialização das pretensões dos órgãos assessorados, após a atuação consultiva” (BRASIL, 2014, p. 31). Esse indicador, apesar de válido e confiável, possui limitações quanto à simplicidade e economicidade na obtenção da informação.
- 12) **Indicador de atuação conjunta consultiva e contenciosa:** “Medir o número de ações conjuntas desenvolvidas entre o consultivo e o contencioso da AGU” (BRASIL, 2014, p. 34). Esse é um indicador que atende as propriedades essenciais da Teoria dos Indicadores.
- 13) **Indicador de controle interno e externo:** “Mensurar o índice de procedimentos, especialmente licitações, que são submetidas a questionamentos dos órgãos de controle interno e externo em relação ao total de procedimentos expedidos” (BRASIL, 2014, p. 37). Esse também é um indicador que atende as propriedades essenciais da Teoria dos Indicadores apesar do relativo custo de obtenção dos dados.

Em resumo, a análise dos indicadores propostos quanto às propriedades relacionadas à Teoria dos Indicadores pode ser apresentada conforme quadro a seguir.

Quadro 1 – Aderência dos indicadores de desempenho da CGU às principais propriedades da Teoria dos Indicadores

	Validade	Confiabilidade	Simplicidade	Economicidade	Total
Indicador 1	2	1	2	2	7
Indicador 2	2	2	2	2	8
Indicador 3	2	2	2	2	8
Indicador 4	2	2	2	2	8
Indicador 5	2	1	1	2	6
Indicador 6	2	2	2	2	8
Indicador 7	1	1	2	2	6
Indicador 8	1	1	2	2	6
Indicador 9	1	1	2	2	6
Indicador 10	2	2	2	2	8
Indicador 11	2	2	1	1	6
Indicador 12	2	2	2	2	8
Indicador 13	2	2	2	1	7

Legenda:	0	não atende	Pontuação mínima 5
	1	atende parcialmente	Pontuação máxima 8
	2	atende totalmente	

Observa-se, em relação à análise quantitativa exposta na tabela, uma alta aderência dos indicadores de desempenho propostos às propriedades necessárias aos indicadores previstos na Teoria dos Indicadores. O maior problema, contudo, reside na baixa conformidade dos indicadores atuais às metas previstas para a CGU. Ao se analisar o alinhamento entre indicadores de desempenho formulados pela CGU com seu próprio planejamento estratégico, a correlação existente entre eles é baixa, como se observa do Mapa Estratégico da CGU¹⁹. O mesmo ocorre ao se comparar os indicadores de desempenho da CGU com as metas previstas para o ano de 2014²⁰.

É sabido que o maior desafio de se conceber indicadores de desempenho é conseguir traduzir em bases quantitativas o que é abstrato: os objetivos estratégicos da organização. Assim, é fundamental que as dimensões de interesse, que serão objeto de monitoramento e avaliação, estejam contempladas no planejamento estratégico para que os consequentes indicadores de desempenho reflitam,

efetivamente, o andamento e os resultados da estratégia (objetivos e metas) estabelecida para a CGU. Esse, porém, não é o único desafio relevante a ser superado.

Destaca-se, também, a resistência das unidades em alimentar os sistemas de indicadores de forma sistemática. Isso ocorre por diversas razões como o tempo despendido, ausência de convicção quanto à utilidade do sistema no aprimoramento das rotinas da unidade e a expectativa de que os dados fornecidos serão utilizados para aumentar o controle sobre as equipes.

Há, ainda, um problema cultural relacionado ao baixo significado que o planejamento estratégico e a adoção de indicadores de desempenho têm para os servidores e advogados em exercício nos diversos órgãos de execução da CGU, que, em grande medida, relaciona-se à ideia de que esse é um esforço que não trará benefícios palpáveis para a rotina de trabalho da unidade. Há uma percepção de que se gasta um tempo considerável de trabalho na operação e alimentação dos sistemas de gestão em detrimento do tempo necessário para a realização das atividades finalísticas da unidade.

Merece ainda destaque a ausência de um banco de dados íntegro e certificado, que garanta fidelidade da informação. A falta de integridade do banco de dados acaba comprometendo a credibilidade dos indicadores, pois não se pode assegurar a imutabilidade dos dados.

Para superação desses desafios, alguns aprimoramentos são necessários. Assim, quanto à resistência das unidades e dos advogados em alimentar os sistemas de gestão, seja em razão do tempo gasto, seja em razão da baixa expectativa quanto à sua utilidade no aprimoramento das rotinas da unidade, constata-se a necessidade de se fazer um trabalho de conscientização das equipes quanto à relevância, à utilidade e à credibilidade do Planejamento Estratégico da CGU e da própria AGU, bem como quanto à importância da adoção de Indicadores de Desempenho para o aprimoramento das rotinas da unidade, a racionalização do trabalho realizado, sinalizando os benefícios dele decorrentes, de forma a reforçar o compromisso das equipes com os objetivos e as metas estabelecidos.

Quanto à falta de alinhamento entre os indicadores de desempenho da CGU e as metas previstas para o ano de 2014, recomenda-se a seleção de medidas que expressem o novo planejamento estratégico em curso na CGU²¹ e as metas nele estabelecidas.

Não obstante os atuais desafios, as perspectivas quanto ao futuro do uso dos indicadores no âmbito da CGU é grande, considerados os esforços da AGU nessa direção. Nesse sentido, recentemente a AGU implantou um sistema de processo digital, que, dentre outras finalidades, permitirá unificar a base de dados das atividades da consultoria e assessoramento jurídico da AGU.

O Sistema AGU de Inteligência Jurídica – SAPIENS é um sistema de processo administrativo eletrônico, de gestão arquivística de documentos (SIGAD), que possui recursos de apoio à produção de conteúdo jurídico e de controle de prazos e fluxos administrativos, com foco na integração com os sistemas informatizados do Poder Judiciário e do Poder Executivo²². Segundo artigo publicado no portal da Advocacia-Geral da União²³:

O Sapiens é uma ferramenta de controle de fluxo de trabalho voltada à organização da AGU. Permite que seja mensurada de maneira apurada a quantidade de trabalho e o prazo médio de realização nas 27 unidades da Federação. Na área judicial, contribui com a uniformização das manifestações jurídicas, facilita a consulta e pesquisa da base documental das áreas do consultivo e do contencioso.

O sistema incorpora ferramentas de apoio à produção de texto, com sugestões de conteúdo jurídico, modelos de petições e de tramitação de processos (fluxo de trabalho).

Observa-se, assim, que essa nova ferramenta de gestão permitirá a constituição, no âmbito de toda a AGU, de um banco de dados abrangente, consistente e confiável, que permitirá a obtenção de dados com agilidade e credibilidade, possibilitando o aprimoramento dos indicadores de desempenho existentes, por meio do estabelecimento e monitoramento de metas, identificação de avanços, melhoria da qualidade, correção de problemas e identificação de necessidades de mudanças.

Com isso, o processo de elaboração de indicadores de desempenho e suas eventuais adequações serão muito aprimorados na medida em que se facilita o atendimento de suas duas funções básicas: a) descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; b) analisar as informações presentes com base nas anteriores, de forma a realizar proposições valorativas.

Ademais, o projeto-piloto²⁴ que está sendo conduzido para testar os indicadores de desempenho elaborados pela CGU será de grande importância para avaliar a efetividade dos indicadores propostos. Assim, em que pese ainda não estar em efetivo funcionamento, a utilização de indicadores de desempenho, no âmbito de todas as unidades da CGU, é muito promissora.

4 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho buscou-se apresentar o desenvolvimento e a adoção de indicadores de desempenho no âmbito da Consultoria-Geral da União, sua adequação à Teoria dos Indicadores, os desafios existentes e as perspectivas de futuro dessa importante ferramenta de gestão.

A partir de uma breve contextualização da Consultoria-Geral da União, enquanto um dos órgãos centrais da Advocacia-Geral da União, responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídico da União, foi apresentado um breve resumo da Teoria dos Indicadores de desempenho e como tem-se desenvolvido o processo de adoção desses indicadores no âmbito da CGU.

Observa-se que, desde o ano de 2001, a Consultoria-Geral da União tem buscado monitorar a produção de seu trabalho jurídico na sede da unidade, porém, apenas a partir do ano de 2008, a Consultoria-Geral da União começou a levantar os dados de seus órgãos de execução, com a instituição de formulário de informações, denominado CGU-Gestão.

Em março de 2011, a CGU passou a exigir o cadastramento integral, após as respectivas aprovações das manifestações jurídicas junto ao Sistema Consultoria (SISCON) acessível pela Rede AGU, que passou a ser repositório de produtividade das respectivas unidades jurídicas para todas as solicitações relativas à lotação ou ao exercício provisório de Advogados Públicos, sendo que em abril de 2013 foi criado outro Grupo de Trabalho com a finalidade de propor ao Consultor-Geral da União indicadores de desempenho para a atividade consultiva da CGU.

Os 13 indicadores de desempenho apresentados pelo Grupo de Trabalho e acolhidos pela CGU foram elaborados para atender o marco conceitual, as funções e as propriedades da Teoria dos Indicadores, considerando-se suas limitações, de forma a não caracterizar-se como um processo rígido e idealista, mas flexível e adaptado às atividades fins da CGU.

Concomitante a isso, a AGU está implantando um sistema de processo digital, que, dentre outras finalidades, permitirá unificar a base de dados das atividades da consultoria e assessoramento jurídico da AGU, o Sistema AGU de Inteligência Jurídica – SAPIENS.

Constata-se, assim, que, nos últimos anos, a CGU tem feito um grande esforço para não só efetivar seu planejamento estratégico, considerando sua enorme dimensão, sua capilaridade no território nacional, o volume de processos analisados, em busca de uma integração cada vez maior.

Esse trabalho, contudo, ainda possui desafios a serem superados, que vão desde o alinhamento dos indicadores de desempenho da CGU ao seu Planejamento Estratégico, quanto à superação da resistência das unidades e de seus servidores em alimentar e incorporar o sistema de indicadores, com a criação de um banco de dados universal, íntegro e com credibilidade.

Assim, apesar dos atuais desafios, as perspectivas para a adoção de um sistema de indicadores de desempenho cada vez mais consistente com a Teoria dos Indicadores são promissoras e estão em pleno andamento com diversas ações sendo conduzidas nessa direção. Como exemplo, pode-se citar não só o projeto-piloto que está sendo conduzido para atestar os indicadores de desempenho elaborados pela CGU, como a adoção do sistema de processo digital "SAPIENS", que, dentre outras finalidades, permitirá unificar a base de dados das atividades da consultoria e assessoramento jurídico da AGU, viabilizando a obtenção de dados com agilidade e credibilidade.

Essa unificação da base de dados, não só da CGU, mas de toda a AGU, permitirá aprimorar os indicadores de desempenho existentes, pois viabilizará o acesso aos dados em tempo real, permitindo o estabelecimento e monitoramento de indicadores e metas, ágil e integradamente, por meio da identificação dos avanços e eventuais retrocessos e viabilização da correção de problemas e da melhoria da qualidade dos trabalhos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Brasília: MP, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MPOG, 2012. 64 p.: il. color.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Consultoria Geral da União. **Guia de Serviços: procedimentos para adoção dos indicadores de desempenho da atividade consultiva**. Brasília. 2014.

ECCLES, Robert. **The performance measurement manifesto**. Harvard Business Review, v. 69, n. 1, p. 131-137, jan./feb. 1991.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho: Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais**. 3ª edição. São Paulo. FNQ. 2012.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Projetos e Pesquisa Científica**. São Paulo: AverCamp, 2003.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. Brasília: ENAP, 2004.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília. ENAP. 2013.

VALENTE, Maria Jovita Wolney. **Histórico e Evolução da Advocacia-Geral da União**. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/74710>. Acesso em: 20 jul. 2014.

Mauro César Santiago Chaves

Procurador Federal. Chefe da Assessoria Jurídica da Secretaria de Aviação Civil. Formado em direito pela Universidade de Brasília (UnB) – 1997. Especialista em Direito Econômico pelo Uniceub (2006) e mestre em direito pela UnB (2009).

Contato: mauro.chaves@agu.gov.br

¹ Ver Acórdão TCU n. 5444, proferido pela 2ª Câmara do Tribunal de Contas da União, proferida em 21-09-2010, itens 1.9.1 e 1.9.2, que ensejou a abertura do processo nº 00400.015897/2010-43, no âmbito da Consultoria-Geral da União.

² A Teoria de Indicadores trata principalmente de conceitos, propriedades, taxonomias, mitos e limitações dos indicadores.

³ Art. 131. A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.

⁴ Ver artigos 53, 56 e 63 da Lei Complementar 73/93.

⁵ “Na visão da OCDE (2008), por exemplo, dado que os resultados do setor público caracterizam-se, dentre outros, pela qualidade dos bens e serviços entregues à sociedade por intermédio de ações alocativas, pela regulação do mercado e pelo seu próprio desempenho, capazes de assegurar a convergência dos meios na direção dos objetivos a alcançar, a má escolha ou mudança dos parâmetros de medição pode aumentar ou diminuir significativamente o PIB de um país, conforme constatou uma recente pesquisa inglesa.

Além disso, princípios importantes como performance, transparência e accountability, viabilizados pelas medidas de desempenho, são essenciais para a consolidação de um Estado moderno, pois proporcionam elementos que respaldam as decisões e podem impulsionar uma profunda reforma nos governos na direção de uma maior efetividade das suas ações.

Nesse contexto, considerando que o Estado é responsável por um grande número de operações e projetos, é preciso quantificar ou qualificar os parâmetros que permitam às equipes gerenciais, dirigentes, políticos e cidadãos conhecer, opinar e decidir acerca dos múltiplos e complexos arranjos governamentais, o que faz dos indicadores de desempenho instrumentos fundamentais para a gestão pública decididamente voltada para resultados.” (BRASIL, 2010, p. 15).

⁶ “What gets measured gets attention, particularly when rewards are tied to the measures. Grafting new measures onto an old accounting-driven performance system or making slight adjustments in existing incentives accomplishes little. Enhance competitiveness depends on starting from scratch and asking: “Given our strategy, what are the most important measures of performance? “How do these measures relate to one another? What measures truly predict long-term financial success into our businesses?” (ECCLES, 1991, p. 131)

⁷ “[...] é com base em com base em informações transmitidas por indicadores que dirigentes tomam decisões (ou deveriam tomar). Ainda, com base em indicadores, organizações adquirem fundamentos para reorientar suas iniciativas e ações. Organizações aprendem o que gera resultados desejáveis e onde os recursos são melhor ou pior investidos. Também com base em indicadores, é possível identificar e, quem sabe, até reconhecer o bom desempenho de unidades, departamentos, setores ou iniciativas. Por fim, a alta direção pode, com base em indicadores, comunicar suas expectativas.” (UCHOA, 2013, p. 8-9).

⁸ Segundo Rua (2004, p. 15), “É fundamental que os indicadores sejam direcionados para a tomada de decisões gerenciais voltadas para a solução dos problemas apontados, servindo de base inclusive para a revisão de metas já estabelecidas. Por isso, os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia-a-dia nem tempo excessivo para serem coletados e obtidos. Assim, devem ser representativos para os processos e atividades, levando a análises e melhorias de forma mais prática e objetiva possível.”

⁹ “Essas funções permitem que os indicadores sejam amplamente utilizados nos diferentes momentos do ciclo de gestão de políticas públicas, a saber:

- *ex-ante*: no diagnóstico de situação, para subsidiar a definição do problema, o desenho de uma política e a fixação das referências que se deseja modificar;
- *in curso*: para monitoramento e avaliação da execução, revisão do planejamento e correção de desvios; e
- *ex-post*: para avaliação de alcance de metas, dos resultados no público-alvo e dos impactos verificados na sociedade.” (BRASIL, 2010, p. 24)

¹⁰ Publicada no Diário Oficial da União, Seção 1, páginas 01 a 03, de 08 de junho de 2007.

¹¹ Publicada no Diário Oficial da União, Seção 1, páginas 05 a 07, de 03 de agosto de 2009.

¹² Publicada no Diário Oficial da União, Seção 1, páginas 05 a 06, de 02 de setembro de 2009.

¹³ Lei nº 10.480, de 02 de julho de 2002

¹⁴ Ver Cartilha Diretrizes Estratégicas da AGU e Mapa Estratégico da AGU. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/226923>. Acesso em: 06 nov. 2014.

¹⁵ Portaria CGU/AGU nº 01, de 04 de março de 2011, determinou a todos os Órgãos de Direção e de Execução da Consultoria-Geral da União, assim entendidos os Departamentos da Consultoria-Geral da União, a Consultoria da União, as Consultorias Jurídicas junto aos Ministérios, as Assessorias Jurídicas junto à Agência Brasileira de Inteligência, à Secretaria de Portos e à Controladoria-Geral da União (CGU-PR), as Consultorias Jurídicas Adjuntas perante os Comandos Militares e as Consultorias Jurídicas da União nos Estados e em São José dos Campos, o cadastramento integral, após as respectivas aprovações, das manifestações jurídicas junto ao Sistema Consultoria (SISCON), acessível pela Rede AGU, para todos os assim habilitados, a partir de 4 de abril de 2011.

¹⁶ Memorando Circular nº 071/2013-CGU-AGU, Nota Explicativa (Anexo I) e Portaria CGU/AGU n. 06, de 12 de abril de 2013, retificada pela Portaria CGU nº 07, de 19/04/2013 e alterada pela Portaria CGU nº 11, de 19/06/2013.

¹⁷ Memorando-Circular nº 05/2014, de 14 de março de 2014.

¹⁸ Memorando-Circular nº 05/2014-CGU/AGU, de 14 de março de 2014.

¹⁹ Mapa Estratégico CGU. Disponível em: <<https://redeagu.agu.gov.br/PaginasInternas.aspx?idConteudo=129480&idSite=1104&aberto=&fechado=>>. Acesso em 06 nov. 2014.

²⁰ Memorando-Circular nº 02/2014-CGU/AGU, de 14 de fevereiro de 2014.

²¹ Memorando-Circular nº 89/2014-CGU/AGU, de 30 de outubro de 2013 e Memorando Circular nº 54/2014-CGU/AGU, de 08 de outubro de 2014.

²² Disponível em: <http://sapienswiki.agu.gov.br/index.php/P%C3%A1gina_principal>. Acesso em 06 nov. 2014.

²³ BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Sistema da AGU de Inteligência Jurídica completa semestre com 50 mil processos administrativos em tramitação**. Disponível em: <http://agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/287744>. Acesso em: 06 nov. 2014.

²⁴ Memorando-Circular nº 05/2014-CGU/AGU, de 14 de março de 2014.