



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Políticas Públicas
Departamento de Administração

STELLA ARRUDA MOTA

**Relacionamento entre Indicadores de Desempenho de Unidades da
Advocacia-Geral da União (AGU)**

Brasília – DF

2017

STELLA ARRUDA MOTA

**RELACIONAMENTO ENTRE INDICADORES DE DESEMPENHO DE
UNIDADES DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU)**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr Adalmir de Oliveira Gomes.

Professores Avaliadores:

Me. Andersson Pereira dos Santos
Professor – Examinador

Me. Jeovan Silva
Professor Examinador

Brasília – DF

2017

SUMÁRIO

1. Introdução.....	5
2. Referencial Teórico	7
2.1 Desempenho na Administração Pública	7
2.2 Desempenho no Sistema Judicial	8
2.3 Desempenho de Advogados e da Advocacia Pública	10
2.4 Relacionando variáveis de desempenho	14
3. Método de pesquisa.....	16
3.1 Breve descrição da Advocacia-Geral da União (AGU), da Procuradoria-geral da união (PGU) e da Procuradoria-Geral Federal (PGF)	16
3.2 Descrição do Método	20
4. Resultados e Discussão	26
4.1 Resultados da amostra total.....	26
4.2 Resultados das Procuradorias Regionais – grupo A	28
4.3 Resultados das Procuradorias nos Estados – grupo B.....	30
4.4 Resultados nas Procuradorias Seccionais – grupo C	31
5. Considerações finais.....	36
Referências.....	37
Anexo I.....	40

Lista de Quadros

Quadro 1 - Resumos dos conceitos de desempenho	12
Quadro 2 - Indicadores de desempenho na AGU	13
Quadro 3 - Resumo dos resultados das médias nas variáveis	33
Quadro 4 - Resumo dos resultados das correlações	34

Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma com os órgãos de atuação finalística da AGU	17
Figura 2 - Organograma com os órgãos de atuação finalística da PGU	18
Figura 3 - Organograma com os órgãos de atuação finalística da PGF	19

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Apresentação dos volumes das unidades	21
Tabela 2 - Estatística Descritiva das variáveis do estudo – Amostra total	26
Tabela 3 - Resultados da Análise de Correlação Linear – Amostra total	27
Tabela 4 - Estatística Descritiva das variáveis do estudo – grupo A	28
Tabela 5 - Resultados de Análise de Correlação Linear – grupo A	29
Tabela 6 - Estatística Descritiva das variáveis do estudo – grupo B	30
Tabela 7 - Resultados de Análise de Correlação Linear – grupo B	31
Tabela 8 - Estatística Descritiva das variáveis do estudo para grupo C	31
Tabela 9 - Resultados de Análise de Correlação Linear – grupo C	32

1. INTRODUÇÃO

As reformas da Administração Pública Federal, no final do século XX, são conduzidas com objetivo de aprimorar a capacidade da máquina pública na prestação de serviços aos brasileiros. A eficiência, a transparência e o cuidado com a saúde financeira do Estado são colocados em foco durante esse período (CORRÊA, 2009). Um dos aspectos principais da Reforma do Estado de 1995 é a evolução do modelo burocrático para o modelo gerencial, com a autonomia e a responsabilização dos gestores públicos (CORRÊA, 2009). O marco legal, que norteia esse contexto, é a inclusão do princípio da eficiência ao grupo de princípios, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, da administração pública. Ademais, o parágrafo 8º do art. 37 da Constituição Federal estabelece novos instrumentos de concretização do princípio da eficiência, quando trata da possibilidade de criação de contratos entre administradores e poder público para definição de metas de desempenho (CORRÊA, 2009).

Observa-se a importância que o legislador dar ao controle e avaliação de desempenho, tanto para atendimento ao princípio constitucional estabelecido - eficiência, como para a manutenção da qualidade na prestação de serviços públicos. Nota-se que a eficiência é percebida e mensurada pelo desempenho, isto é, os dois conceitos interagem e se complementam.

Assim sendo, as questões relativas ao desempenho organizacional têm sido cada vez mais relevantes na Administração Pública, um dos órgãos que ilustra isso é a Advocacia-Geral da União (AGU). A AGU, à qual se aplicam todos os princípios constitucionais, é a instituição “responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos da União”, (VALENTE, 2013). Além disso, esta entidade é a encarregada de “construir o pilar jurídico de uma política pública e por defendê-la em juízo [...] garantindo sua efetividade” (VASCONCELOS, 2012, p. 5).

O interesse pela análise do desempenho da AGU e de seus membros nasce com a percepção da importância de evoluir as práticas administrativas voltadas à prestação de serviço público. Afinal, o trabalho desenvolvido por essa instituição influencia todo o Estado Brasileiro. O presente trabalho busca investigar o desempenho no âmbito da AGU, abarcando unidades da Procuradoria-Geral da União (PGU) e da Procuradoria-Geral Federal (PGF), para compreender como gestores

podem atuar no sentido de melhorar a atividade de representação judicial executada pelo órgão. A motivação central do estudo é entender como as tarefas realizadas na AGU podem ser mensuradas, por meio de indicadores de desempenho, e como estes indicadores se associam. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é **identificar como se relacionam as variáveis de desempenho de unidades da AGU** - que atuam diretamente na representação judicial da Administração Pública Direta e Indireta.

Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa empírica de natureza quantitativa, cujo objeto de análise é um grupo unidades da AGU espalhadas pelo país. Foram coletados dados secundários referentes à qualidade das instalações onde as unidades estão sediadas, ou seja, variáveis referentes à qualidade do local de trabalho; variáveis referentes à produção das unidades, como a quantidade de processos judiciais cadastrados, a quantidade de atividades judiciais realizadas pelos advogados, e o prazo médio, em dias, de cumprimento dessas atividades, e a quantidade de decisões relacionadas aos processos judiciais; além de variáveis referentes à qualidade das decisões, ou seja, a quantidade de decisões favoráveis à Administração Pública. Os dados coletados cobrem o ano de 2016, e foram analisados por meio de análises estatísticas de correlação.

O estudo é relevante por diversos motivos. Em termos teóricos, abre espaço para novas pesquisas, no ramo de Administração, voltadas à atividade de Advocacia Pública. Em termos práticos, possibilita que gestores públicos e advogados públicos percebam dados relacionadas a produção jurídica, no exercício da representação judicial da Administração Pública, com outra ótica, a gerencial.

O trabalho está dividido da seguinte forma: relato dos conceitos encontrados, na academia, relacionados à desempenho na administração, desempenho no sistema judicial e de advogados; detalhamento do modelo de pesquisa com a apresentação da Advocacia-Geral da União e seus órgãos, Procuradoria-Geral da União e Procuradoria-Geral Federal, objetos desta investigação; a apresentação dos resultados obtidos e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desempenho na Administração Pública

O foco na eficiência e na eficácia das organizações tem sido uma constante no ramo da Administração e, se tratando de organizações públicas, tais conceitos são ligados às questões da democracia e da cidadania (ARAGÃO, 1997). Afinal, a reforma iniciada em 1995, a partir do lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, objetiva criar “novas instituições legais e organizacionais que permitam que uma burocracia profissional e moderna tenha condições de gerir o Estado Brasileiro” (PEREIRA, 2000, p. 11).

O conceito de eficiência envolve as escolhas dos métodos ideais para alcançar os resultados pretendidos, ou seja, depende de planejamento para assegurar a otimização dos recursos disponíveis. A finalidade de medir eficiência no setor privado é a mesma do setor público, atingir resultado com menos recurso possível, contudo os critérios de aferição devem ser diferentes (SILVA, 2006).

Enquanto princípio constitucional, a eficiência pode ser definida como a garantia de maior qualidade na atividade pública e na prestação dos serviços públicos, que deve se pautar pela otimização de resultados, com menores custos sociais, além da obediência aos tradicionais princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, todos exigidos da Administração Pública Direta e Indireta, em qualquer dos Poderes (GUEDES E HAUSCHILD, 2009).

Assim sendo, o compromisso com os resultados eficazes da coisa pública é imposto pela responsabilidade social da Administração Pública, ou seja, é necessário para "democratizar o acesso em todos os níveis, ser permeável ao controle da sociedade, melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar o grau de resolutividade dos problemas" (SIQUEIRA, 1990, p. 65).

A análise de desempenho funciona como ferramenta única de apoio aos atores públicos na tarefa de prestação de serviços de qualidade, atendendo aos princípios constitucionais. A administração pública pode ter seu desempenho avaliado por diversas formas, com abordagens distintas observando fatores objetivos e/ou subjetivos. Dependendo da vertente teórica a ser aplicada, a amplitude de dimensões e de variáveis é imensa, pois pode-se abranger indicadores econômicos, sociais e

políticos, bem como indicadores voltados aos impactos produzidos pelo Estado na sociedade. Comumente observado na área de administração, os estudos focam em indicadores de produção, ou seja, associam dados de entrada, de atividades, de saída e de resultados (GOMES, 2014).

Uma maneira de organizar os tipos de desempenho da Administração Pública é pelas seguintes questões: econômicas, análises do custo benefício; técnicas, análises da melhor escolha de acordo com as opções possíveis; temporais, análise da oportunidade do momento; e políticas, análises dos valores sociais e políticos envolvidos. De todo modo, as informações geradas devem ser transparentes e divulgadas, atendendo aos princípios constitucionais, e possibilitando a percepção dos cidadãos (SIQUEIRA, 1990).

2.2 Desempenho no Sistema Judicial

O sistema de Justiça brasileiro é composto por instituições responsáveis, conforme suas especificidades, pela produção de justiça e pelo acesso da população. Essas instituições são organizadas de forma que o Poder Judiciário se posiciona no centro e seu entorno é ocupado pelo Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia Pública e advocacia privada (CAMPOS, 2008).

Como destacado anteriormente, é observada uma tendência na administração pública de adoção de ferramentas de gestão para aprimoramento do desempenho de órgãos públicos, tanto no melhor atendimento ao cidadão bem como na racionalização de seus procedimentos (NOGUEIRA, GÓIS, PACHECO, 2010). Apesar dessa tendência, o estudo do desempenho em “organizações judiciais, que tratam da solução de conflitos sociais e de interesses difusos da sociedade, a avaliação de desempenho como instrumento gerencial ainda é incipiente” (GOMES, 2014, p. 11).

Observa-se que a aplicação de conceitos e modelos de avaliação de desempenho na esfera pública encontra dificuldades particulares, principalmente em organizações judiciais aonde não há consenso da concepção correta de desempenho a ser aplicada, pois pode associar-se a inúmeras dimensões (GOMES, 2014). Nesse sentido, para a mensuração do desempenho no Poder Judiciário é necessário observar suas singularidades administrativas e institucionais, bem como a natureza do serviço prestado. Ainda assim, as particularidades do serviço jurídico prestado por

este poder não configuram impedimento ao uso de ferramentas de gestão para aferir resultados e desempenho (NOGUEIRA *et al.*, 2010).

Cabe ponderar que “o conceito de desempenho judicial é multidimensional e multinível, e tem como elemento central o juiz. Isso significa que qualquer esforço de avaliação deveria indicar, com clareza, qual dimensão de desempenho está sendo avaliada e em qual nível de análise as observações utilizadas estão situadas” (GOMES, 2014, p. 37).

Para melhor aplicação dos conceitos e dimensões, é importante distinguir o tipo de desempenho institucional que está sendo analisado: desempenho de tarefa e desempenho contextual. Desempenho de tarefa está voltado às atividades fins da instituição, no caso do judiciário relacionadas diretamente ao julgamento de caso. Já o desempenho contextual trata das atividades voltadas à administração dos meios para conseguir atender às atividades fins, por exemplo, no judiciário, administração dos recursos das unidades judiciais (GOMES, 2012).

Além de delimitar, de forma clara, quais dimensões são usadas para avaliar o desempenho, é necessário que o próprio tribunal - como qualquer outra entidade pública - defina o que espera alcançar como resultado, principalmente quando se entende eficiência como o uso efetivo de recursos para produzir o máximo daquilo que o sistema judicial almeja (OSTROM E HANSON, 2000).

Com foco no Brasil, para entender melhor as reclamações atuais contra o judiciário, em uma dimensão não-política, é necessário enxergá-lo como instituição prestadora de serviços públicos. Dessa forma, é possível aplica-lhe a ótica de demanda de serviços, perceber os motivos pelos quais ela vem aumentando e como o seu não-atendimento pode afetar a sociedade brasileira (SADEK, 2004).

Nesta ótica, algumas dificuldades do próprio sistema judicial poderiam justificar a possível “oferta iníqua e inefetiva de prestações jurisdicionais – que se caracterizam pela morosidade, pela parcialidade e pela incerteza” (CAMPOS, 2008, p. 22). Estas dificuldades são percebidas pelo aspecto da demanda e pelo aspecto da oferta. Com foco nos aspectos da oferta, os problemas são encontrados nos magistrados e suas competências; na estrutura de apoio aos magistrados, ou seja, forma como os recursos disponíveis para auxiliar no desempenho de suas funções são gerenciados; na ausência de recursos para investir em melhorias para prestação dos serviços; nas normas jurídicas e falta de uniformização (CAMPOS, 2008).

Percebe-se que, exatamente nos aspectos da oferta, é possível aplicar os conceitos de desempenho e eficiência, para melhorar a prestação dos serviços jurisdicionais. O que se torna extremamente importante para o Brasil, enquanto Estado democrático, quando se observa que “as deficiências do aparelho judicial, somadas aos ritos processuais, criam situações de vantagem e/ou privilégios, portanto, de desigualdade” (SADEK, 2004, p. 87). Aos que convêm, as falhas do Terceiro Poder Brasileiro são usadas em benefício próprio, desequilibrando o próprio acesso à justiça.

Este cenário é preocupante, afinal a evolução urbana e industrial brasileira expandiu o leque de relações privadas ou públicas e, conseqüentemente, as possibilidades de conflitos de interesse, que muitas vezes são judicializados. E o desempenho satisfatório do judiciário impacta a sustentabilidade do desenvolvimento econômico e social do país (SADEK, 2004).

A partir desse cenário, pode-se fazer um paralelo para a advocacia pública, que atendem as demandas relacionadas ao Estado, que assume um dos polos em uma questão judicial. As atuações da PGU, como representante da União, e da PGF, como representante de Entidades da Administração Indireta Federal, representam um impacto significativo para o judiciário e para a sociedade brasileira como um todo (BRASIL. Lei complementar 73, 1998, art. 1º e Lei 10.480, 2002, art. 10).

2.3 Desempenho de Advogados e da Advocacia Pública

A dificuldade de encontrar estudos relacionados à avaliação de desempenho de advogados pode ser explicada por uma questão cultural, essa profissão é autorregulada com vários controles cabíveis, sendo assim a criação outros mecanismos de avaliação e controle, como os de gestão, pode parecer desnecessária (RAMSEY E KELLY, 1988).

Neste contexto, é interessante perceber que a possibilidade de vincular a avaliação da eficiência de um tribunal a sua capacidade em propiciar uma advocacia efetiva às partes envolvidas, em todas as situações, bem como o tempo do processo (medido em dias) e a sua capacidade de lidar com cada caso dentro das devidas proporções, dando-lhe a atenção necessária (OSTROM E HANSON, 2000). Ou seja, a excelência na prestação de serviços advocatícios, em um processo, pode ser influenciada pelo trato do juiz com este mesmo processo.

Com foco no desempenho de advogados, constata-se que os estudos realizados na área podem ser organizados em duas linhas de ação: abordagem subjetiva e uma abordagem objetiva. A subjetiva é voltada à identificação e avaliação das competências que seriam essenciais para a atuação de um advogado, enquanto que a objetiva é voltada à análise dos resultados obtidos nos processos judiciais, demonstrando em número como: percentual de decisões favoráveis ao cliente, impacto pecuniário, taxa de condenação de réu, tempo de encerramento do processo (VASCONCELOS, 2012).

Os autores Ramsey e Kelly (1988) apresentam um modelo de controle e avaliação do desempenho de advogados, dividido em duas etapas. A primeira é pela cobertura do processo, observando critérios pré-estabelecidos para tipo de caso, com a verificação se o advogado realiza todas as atividades jurídicas definidas até o resultado final do processo. A segunda é a avaliação dos resultados obtidos pelo advogado e o impacto deles na situação específica, que só pode ser feito com o, novamente, pré-estabelecimento das expectativas.

Ainda assim, a avaliação de desempenho de advogados é extremamente difícil de ser realizada de forma isolada, tanto do indivíduo como do sistema que contribui com suas tarefas, visto que advogados e clientes se escolhem. Dessa forma, o advogado pode escolher o caso que, a partir de sua experiência, parece mais fácil de vencer, tirando assim a possibilidade de isolar sua capacidade técnica (ANDERSON E HEATON, 2011).

Desta forma, o cenário ideal para a comparação de resultados entre advogados e unidades/escritórios, conseqüentemente, é aquele em que os processos são distribuídos de forma aleatória entre os juristas, de forma a evitar a escolha pela característica do caso em si. A Advocacia-Geral da União apresenta uma oportunidade neste sentido, visto como os advogados não elegem seus casos (VASCONCELOS, 2012).

Aproveitando o comentário de Gomes (2014), que descreve o desempenho individual em duas dimensões diferentes ação e resultado, as ações demonstram o comportamento do indivíduo no cumprimento da sua função e os resultados, os efeitos desses comportamentos. Para Advocacia-Geral da União, a ação poderia ser a atuação no processo judicial, a produtividade, a argumentação com juiz, a montagem de uma peça de contestação, a negociação com as partes entre outros; já o resultado

poderia ser o benefício alcançado à parte representada, a decisão favorável do juiz, a redução dos casos em espera entre outros.

Complementar ao desempenho individual, os elementos objetivos eficiência e celeridade, que se referem aos métodos de gestão e aos processos internos de execução das atividades inerentes à instituição avaliada, podem ser facilmente conectados às dados e indicadores quantitativos (GOMES, 2014). Aplicando esta ideia à AGU, os dados quantitativos podem envolver: percentual de decisões favoráveis para a União, prazo de conclusão das atividades judiciais, produtividade dos advogados, qualidade das instalações, entre outros.

Ficam claras as possibilidades de métricas de avaliação do desempenho de advogados que, em certo nível, são exigidos por resultados pela sociedade mesmo sem a organização dos métodos ideais. Castro (2002, p.3), ao comentar sobre esta exigência em relação ao desempenho dos Procuradores da Fazenda Nacional nas atividades de cobrança e recuperação de créditos, ressalta as dificuldades para a realização dos trabalhos por conta de problemas de recurso, pessoal e ferramentais, “ausência de instalações adequadas, equipamentos, móveis, imóveis, falta de armazéns para bens removidos, entre outros”. Retomando uma colocação anterior, sobre desempenho contextual, este apontamento tenta relacionar trabalho desempenhado pelos procuradores e seu ambiente de trabalho.

Diante do exposto, este trabalho parte para uma abordagem objetiva de avaliação e faz uso das seguintes ideias: o desempenho institucional é descrito em duas dimensões: desempenho de tarefa e desempenho contextual; o desempenho individual pode ser descrito em ação e resultado, o que se faz e o que se alcança; resultado da atividade de defesa judicial pode ser concebido pela decisão judicial em favor, ou não, à parte representada; a possibilidade de conectar dados quantitativos às informações relacionadas a desempenho. A abaixo encontra-se um Quadro Resumo com o a organização destes conceitos:

Quadro 1 - Resumos dos conceitos de desempenho

Desempenho Institucional		
Desempenho Contextual	Desempenho de Tarefa	
Trata das atividades voltadas à administração dos meios para	Desempenho em Ação	Desempenho em Resultado

conseguir atender às atividades fins.	Avalia o comportamento do indivíduo no cumprimento da sua função (a forma de trabalho).	Demonstra o impacto dos trabalhos desenvolvidos, os outputs dos processos.
---------------------------------------	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

A vinculação dessas ideias e a definição de quais informações serão usadas para delimitá-las ao objeto de estudo estão descritas no Quadro Resumo a seguir:

Quadro 2 - Indicadores de desempenho na AGU

Desempenho Institucional		
Desempenho Contextual	Desempenho de Tarefa	
	Desempenho em Ação	Desempenho em Resultado
Qualidade das instalações físicas das unidades – Nota IES	Prazo médio de cumprimento, pelos advogados, das atividades jurídicas	Taxa de Sucesso Judicial
	Produtividade dos advogados	

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme os autores Ramsey e Kelly (1988) colocam, o desempenho de juristas pode ser identificado a partir da confrontação de seus resultados com as expectativas pré-estabelecidas, ou seja, o alcançado versus o esperado. Essa lógica é usada para a escolha da Nota IES como informação de desempenho contextual. Essa nota é mensurada pela comparação entre o estado das unidades da AGU com os requisitos estabelecidos, pela própria administração da casa.

Para descrever o resultado do desempenho de em ação são selecionadas informações sobre a produtividade dos advogados e o tempo de conclusão de suas atividades, a luz da ponderação de Gomes (2014) que os elementos objetivos de eficiência e celeridade são facilmente vinculados a dados numéricos.

Ao comparar resultados de advogados, em sua pesquisa, Vasconcelos (2012) usa o percentual de decisões favoráveis como indicador de desempenho do resultado do trabalho de representação judicial, bem como, é usado neste estudo.

O próximo tópico, traz conceitos que ajudam a entender como informações de desempenho podem se relacionar, para traçar um paralelo aos dados disponíveis para análise do objeto investigado.

2.4 Relacionando variáveis de desempenho

Métricas de desempenho devem possibilitar comparações entre organizações, ou seja, devem permitir a construção de uma plataforma comum de confrontação de dados para tomada de decisão. Desta forma, tais métricas são indicadores dos fatores que influenciam o comportamento organizacional, uma vez que ao comparar resultados distintos, de objetos similares, percebe-se quais fatores estão comprometendo o resultado (SPENDOLINI, 2002; HO, CHAN, WONG, CHAN, 2000; DERU e TORCELLINI, 2005; ATKIN e BROOKS, 2000).

Em pesquisa desenvolvida para identificar determinantes da eficiência judicial, Djankov, Porta e Lopez-De-Silanes (2001) assinalam que é comum a vinculação da ineficiência judicial com a escassez de juízes e de equipamento, também com a má gestão burocrática. Para investigar a eficiência judicial, interpretada como o acesso à justiça, os autores usaram diversas variáveis, entre elas métricas de procedimentos administrativos (como tempo de mandatos de juízes) e média remuneratória (como valor da hora dos advogados que atuam nos processos). Todavia, estas variáveis não apresentaram relação significativa com a métrica usada para eficiência judicial.

A investigação de Djankov (*et al.*, 2001) usa medidas distintas das usadas neste presente trabalho, contudo, apropria-se a mesma lógica para investigar a relação entre as métricas de resultado da atuação de representação judicial pelos órgãos da AGU (taxa de sucesso judicial) e as medidas pertinentes ao ambiente de trabalho (qualidade das instalações) e às ações dos advogados (prazo médio de encerramento das atividades e produtividade).

Já Nascimento (2009), ao investigar o desempenho da cobrança da Dívida Ativa da União nas unidades da Procuradoria da Fazenda Nacional em Santa Catarina, avalia a correlação entre as seguintes variáveis: o volume arrecadado, o estoque da dívida e os custos da cobrança. Vale destacar que os custos da cobrança são calculados pela soma dos custos com servidores; custos com serviços terceirizados; custos com diárias e passagens; custos com material de consumo;

custos com veículos; custos com imóveis e locação de máquinas e equipamentos; custos de serviços judiciais; e custos com sistemas de informação.

Ainda sobre o estudo de Nascimento (2009), para correlacionar as variáveis, dois índices foram estruturados a partir delas: eficácia (volume arrecado/estoque da dívida) e eficiência (volume arrecado/custos da cobrança). Concluiu-se que os indicadores de eficiência e eficácia não tem correlação previsível entre si, ou seja, não por ser mais eficiente que uma unidade é mais eficaz. A título de exemplo, entre as unidades estudadas, a que apresenta o melhor índice de eficácia, tem o pior de eficiência e a correlação entre os dois é baixa. O objetivo principal da pesquisa era usar o resultado da correlação como indicador principal de desempenho, para estabelecer um modelo de avaliação que associa eficiência e eficácia. Ou seja, apontando que quanto maior o coeficiente de correlação entre os dois índices estruturados, “a unidade consegue uma relação mais próxima entre o alcance de metas (eficácia) e a economicidade (eficiência) nas suas atividades” (NASCIMENTO, 2009).

Finalmente, cabe ressaltar que Sadek (2004, p. 90), ao comentar sobre a crise do judiciário, critica a justificativa de escassez de recursos materiais para os problemas do Poder, afinal “mesmo reconhecendo a importância dos recursos materiais, estudos comparativos internacionais demonstram que incrementos em recursos não provocam iguais ganhos em agilidade e previsibilidade dos serviços prestados”. Da mesma forma, esta presente pesquisa procura reconhecer a associação entre o ambiente de trabalho dos advogados e o resultado de seus esforços.

Na próxima sessão, estão descritos a apresentação dos órgãos em estudo, como as informações de desempenho são identificadas e coletadas e qual o método usado para examinar como se relacionam.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A seguir, antes de apresentar o método utilizado, descreve-se a Advocacia-Geral da União e seus órgãos, objetos da pesquisa.

3.1 Breve descrição da Advocacia-Geral da União (AGU), da Procuradoria-geral da união (PGU) e da Procuradoria-Geral Federal (PGF)

Incluída na carta magna, em sessão própria, de forma separa dos Poderes da República: Executivo, Legislativo e Judiciário; a Advocacia Pública é qualificada como Função Essencial – sessão II, capítulo IV das Funções Essenciais à Justiça (VASCONCELOS, 2012). Com essa organização dos poderes federais, “pretendeu dizer que a essas funções, que são essenciais à justiça, reserva-se a importantíssima tarefa de auxiliar, aproximar, democraticamente e, porque não dizer, fiscalizar os demais poderes instituídos” (MADEIRA, 2011, p. 11).

À Advocacia Pública incube o papel de defender em juízo os três Poderes da República, cumprindo essa tarefa em duas áreas de atuação: a representação judicial e extrajudicial e a prestação de consultoria de assessoramento jurídico (VASCONCELOS, 2012). 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 (BRASIL, Constituição Federal, art. 13, 1988).

Criada pela lei complementar nº 73, de 11 de fevereiro de 1993, a Advocacia-Geral da União (AGU) teve sua instalação no mesmo ano, com a transferência de processos judiciais do Ministério Público para as unidades a desta nova instituição conforme (GUEDES E HAUSCHILD, 2009).

Art. 1º - A Advocacia-Geral da União é a instituição que representa a União judicial e extrajudicialmente. Parágrafo único. À Advocacia-Geral da União cabem as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos ao Poder Executivo, nos termos desta Lei Complementar.

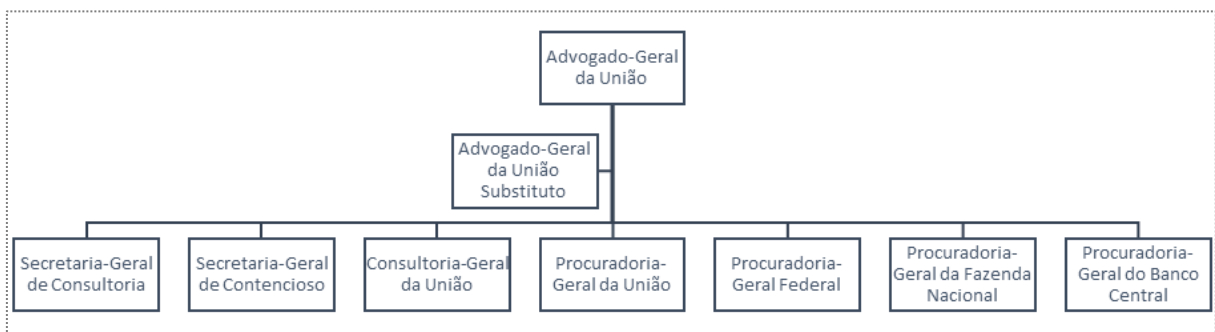
A AGU é a instituição que desempenha a função de Advocacia Pública, representando o Estado brasileiro judicialmente, com a missão de assegurar a legalidade das políticas públicas organizadas pelo Estado, portanto, considerada permanente e essencial para o Estado Democrático de Direito (GUEDES E HAUSCHILD, 2009).

Observa-se a importância dada pelo legislador à Advocacia-Geral da União dentro do ordenamento jurídico brasileiro. No seu papel de representante em juízo, a AGU representa o interesse do Estado Brasileiro em conflitos judicializados, preservando as políticas públicas. Já no seu papel de consultoria, a AGU desempenha a função de orientar a atuação dos Administradores Públicos com objetivo de preservar a legalidade e os anseios constitucionais (MADEIRA, 2011).

A AGU tem, portanto, papel fundamental e seu desempenho impacta o desempenho de outros órgãos da União que contam com seu apoio nas questões jurídicas. Nota-se que as funções podem ser concentradas em duas grandes áreas de atuação: a consultiva e a contenciosa. A atuação contenciosa, foco deste estudo, concentra-se na representação judicial, que se desdobra em todos os órgãos jurisdicionais nos quais tramitem causas de interesses da União ou nos quais ela possa intervir pela defesa de quaisquer poderes da união (GUEDES E HAUSCHILD, 2009).

Os órgãos que compõe a AGU são classificados, pela lei complementa nº 73/1993 no art. 02º, da seguinte forma: de direção superior, de execução e de assistência direta e imediata ao Advogado-Geral da União. A Figura 1, a seguir, representa a organização institucional dos órgãos de atuação jurídica, consultiva ou contenciosa, sob a responsabilidade da AGU.

Figura 1 - Organograma com os órgãos de atuação finalística da AGU



Fonte: <http://agu.gov.br/estrutura>

A Procuradoria-Geral da União (PGU) é o órgão máximo da defesa judicial da União, nela compreendidos os três poderes, em todos os órgãos jurisdicionais e graus de jurisdição, excluindo apenas o Supremo Tribunal Federal; em todas as matérias de interesses da união à exceção da tributária e fiscal (GUEDES E HAUSCHILD, 2009).

Assim, a PGU, que está subordinada direta e imediatamente ao Advogado-Geral da União, tem atribuição precípua de representar a União judicialmente, nos termos e limites da lei nº 73/1993, conforme descrito abaixo:

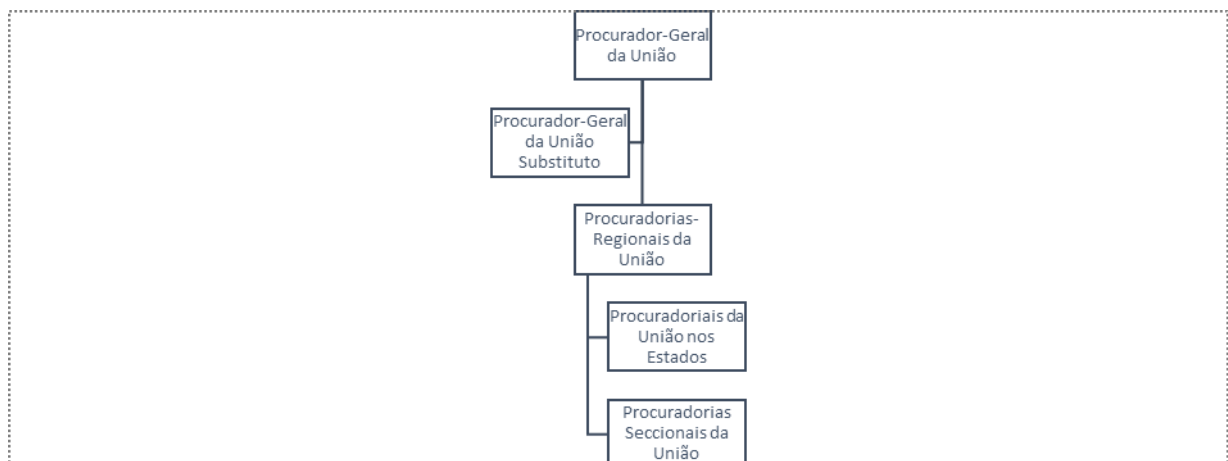
§ 1º - Ao Procurador-Geral da União compete representá-la junto aos tribunais superiores.

§ 2º - Às Procuradorias-Regionais da União cabe sua representação perante os demais tribunais.

§ 3º - Às Procuradorias da União organizadas em cada Estado e no Distrito Federal, incumbe representá-la junto à primeira instância da Justiça Federal, comum e especializada (BRASIL, lei complementar 73, art. 9º, 1993).

A Figura 2 representa graficamente a estrutura organizacional da PGU, com a hierarquia de governança e as vinculações de suas unidades de representação judicial.

Figura 2 - Organograma com os órgãos de atuação finalística da PGU



Fonte: <http://www.agu.gov.br/>

Em números, a estrutura atual da PGU é composta de cinco (5) Procuradorias-Regionais da União, localizadas nas cidades sede dos cinco (5) Tribunais Regionais Federais (DF, RJ, SP, RS e PE), nas demais capitais estão

sediadas as vinte e duas (22) Procuradorias da União nos estados. Nas cidades de grande porte que, mesmo não sendo capital, tenham sede da Justiça Federal estão instaladas as Procuradorias-Seccionais da União, atualmente, existem quarenta e uma (41) Procuradorias Seccionais em cidades no interior dos estados.

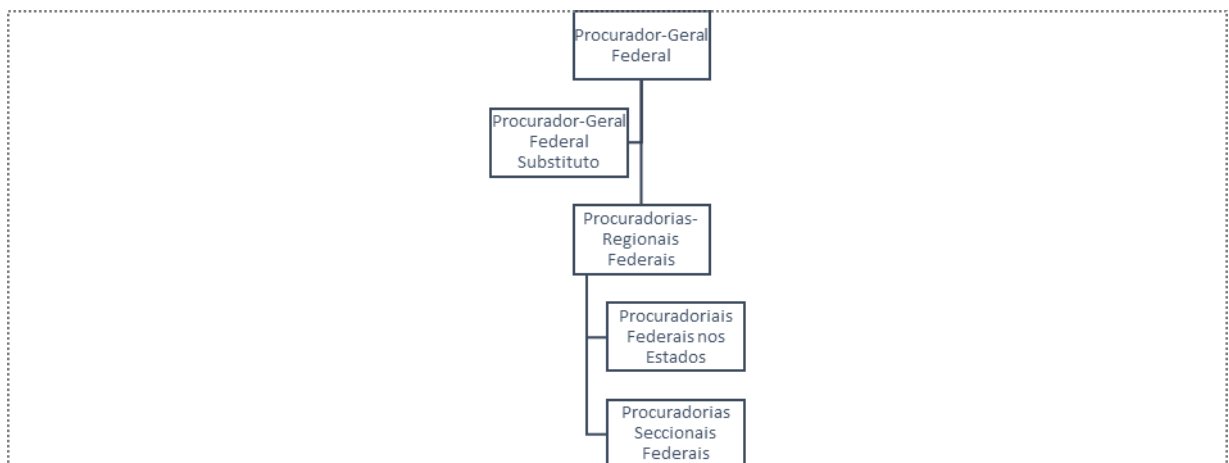
A Procuradoria-Geral Federal (PGF) foi criada pela lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, com a incumbência de atuar na representação judicial e extrajudicial, no assessoramento e na consultoria da Administração Indireta Federal, ou seja, autarquias e fundações públicas da União (GUEDES E HAUSCHILD, 2009).

Do art. 10, exposto a seguir, compreende-se que a PGF atua em defesa da Administração Pública Indireta, nos moldes da PGU, em defesa da Administração direta:

Art. 10. À Procuradoria-Geral Federal compete a representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais, as respectivas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial (BRASIL, lei 10.480, art. 10, 2002).

A Figura 3, demonstra graficamente a estrutura organizacional do órgão, que trabalha na atividade contenciosa, conforme sua hierarquização.

Figura 3 - Organograma com os órgãos de atuação finalística da PGF



Fonte: http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/74711

Em números, a estrutura atual da PGF é composta de cinco (5) Procuradorias-Regionais Federais, localizadas nas cidades sede dos cinco (5)

Tribunais Regionais Federais (DF, RJ, SP, RS e PE), nas demais capitais estão sediadas as vinte e duas (22) Procuradorias Federais nos estados. Nas cidades de grande porte que, mesmo não sendo capital, existem sessenta e sete (67) Procuradorias Seccionais em cidades no interior dos estados.

3.2 Descrição do Método

Os dados utilizados são referentes a 2016 e foram coletados no Sistema SAPIENS e no relatório do Programa AGU Instalações Eficientes e Sustentáveis - IES (http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/216301), e envolvem 141 unidades (10 procuradorias regionais, 40 estaduais e 91 seccionais).

As procuradorias são organizadas hierarquicamente em regionais, estaduais e seccionais. Tanto a PGU como a PGF possuem, cada, cinco procuradorias-regionais, uma em qual região da justiça federal, totalizando dez para o estudo. Além das regionais, cada órgão possui uma procuradoria estadual em todas as capitais do país, compreendendo um total de 22 procuradorias estaduais pela PGU e 22 pela PGF, total de 44, das quais 40 têm dados coletados para a pesquisa. Para auxiliar no trabalho jurídico em grandes cidades, que não são capitais, existem as procuradorias seccionais e este estudo avalia dados de 91 destas, abrangendo seccionais da PGU e PGF.

Os dados das unidades foram inicialmente analisados como um todo, pela amostra completa, e, desta análise percebeu-se uma heterogeneidade muito grande entre as unidades de diferente porte. Sendo assim, foram realizadas análises de amostras menores criadas pelo agrupamento de unidades semelhantes, a partir da hierarquia existente nos órgãos. Os grupos são a) das regionais, b) das estaduais, c) das seccionais. Essa organização foi feita porque as regionais atendem aos processos em toda região da justiça federal, em que está sediada, logo pode atuar em primeira e segunda instância, bem como supervisiona as estaduais e as seccionais abaixo dela (com orientações e uniformização de entendimentos jurídicos, obrigação que não será investigada neste trabalho). As estaduais atuam na justiça federal na capital em que está sediada, podendo atuar em primeira e segunda instância, e supervisiona as seccionais do estado. Enquanto as seccionais só atuam na cidade em que estão lotadas com processos em primeira instância, em regra, há situações em que

demandas de outras cidades são encaminhadas às seccionais para desafogar o congestionamento de demandas – mas sempre em casos de primeira instância.

A seguir, na Tabela 1, estão apresentados os dados de volume das unidades para contextualização em relação ao exposto sobre a diversidade das unidades levantadas.

Tabela 1 - Apresentação dos volumes das unidades

Volume total de processos judiciais	Quantidade de Advogados	Quantidade de atividades realizadas em defesa
40	27	1
25	19	1
18	15	1
31	21	2
10	10	1
10	10	1
9	9	1
14	14	2
10	11	3
8	6	2
33	15	5
14	8	3
31	18	7
33	23	9
139	43	21
30	16	8
100	41	21
28	13	7
34	7	4
60	30	18
28	17	11
44	20	13
42	23	26
10	9	11
11	7	9
30	14	22
109	38	75
107	29	63
100	30	67
3	2	5
124	33	95
61	16	48
44	15	49
157	38	148
29	7	28
143	30	128
73	19	82
155	33	158
639	38	190
215	35	178
122	24	130
146	19	109
128	23	132
134	18	106

285	45	279
468	26	170
352	27	184
211	24	168
116	15	105
107	18	129
175	20	145
64	10	73
181	20	151
279	30	231
246	24	185
204	22	180
407	45	379
121	16	137
228	27	232
174	19	173
77	7	65
161	19	179
202	36	354
484	59	582
542	44	468
245	21	243
197	14	166
296	30	446
808	36	561
647	40	641
1116	77	1241
282	26	438
455	28	504
846	46	894
2314	112	2224
898	42	841
670	32	646
918	55	1154
162	13	273
561	27	572
1240	62	1333
934	60	1312
193	12	274
2723	101	2353
550	25	612
695	39	959
1492	59	1561
427	31	864
105	7	199
515	18	517
561	24	744
770	29	906
612	23	732
1072	38	1220
1661	46	1552
865	30	1045
1288	57	2164
818	29	1161
1991	69	2780
1003	31	1253
1105	33	1406
2005	67	2886

1845	57	2520
2060	54	2436
677	17	788
342	8	382
7892	174	9085
2355	58	3070
1313	28	1567
1558	32	1796
2442	51	2911
336	6	359
3129	58	3550
6865	180	11382
4262	68	4623
461	6	424
3131	41	2986
1234	20	1600
7472	29	2384
11623	152	13553
9553	112	10018
2202	22	2053
2578	55	5275
551	13	1304
4165	78	9140
12911	152	17849
19900	218	27390
5550	58	7359
12799	106	15970
24531	214	33059
9343	83	14512
18921	170	29731
11677	142	25292
3821	22	4003
3146	18	3280
26971	187	36894
7949	44	8728
16106	107	24493
5749	28	7623
3548	44	12094
489	5	1992

Fonte: Sistema SAPIENS

Ressalva-se que a limitação da quantidade de unidades estudadas é ocasionada pela incapacidade de coleta de informação em todas as existentes, só é executável extrair dados daquelas que utilizam o sistema de gestão e controle de produção jurídica disponível na instituição, chamado SAPIENS.

O sistema SAPIENS é um Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED) que possui recursos de apoio à produção de conteúdo jurídico e de controle de fluxos de trabalho. O SAPIENS é um sistema híbrido, ou seja, comporta documentos digitais e documentos físicos, a operações como: captura de documentos, aplicação do plano de classificação, controle de versões, controle sobre os prazos de guarda e

destinação, armazenamento seguro e procedimentos que garantam o acesso e a preservação a médio e longo prazo de documentos arquivísticos digitais e não digitais confiáveis e autênticos (AGU, 2016).

Antes de detalhar as variáveis calculadas para o estudo, cabe esclarecer que os dados se limitam às informações relativas a processos judiciais, classificados no sistema como tal, ou seja, apenas estão computados números de atividade, tempo e decisão no exercício de representação judicial, havendo outras obrigações realizadas pelas unidades.

Dito isso, as métricas utilizadas na pesquisa foram as seguintes:

a) Produtividade de advogados – volume total de atividades jurídicas realizadas no âmbito dos processos de representação judicial (por exemplo: contestação, agravo, expedientes, entre outros) no ano de 2016, em unidade específica, dividido pela quantidade total de advogados cadastrados no sistema lotados nesta unidade;

b) Prazo médio – tempo médio de conclusão das demandas jurídicas pelos advogados, ou seja, dias contados entre a data de abertura de demanda ao advogado e o dia que ele lançou as atividades (aquelas citadas antes);

c) Taxa de sucesso – índice que varia de 0 a 1, calculado com volume total das decisões favoráveis, dividido pela soma dos volumes de decisões favoráveis e decisões não favoráveis. Isto é, percentual de representação das de decisões favoráveis no montante geral de decisões que concluíram o processo em determina instância jurisdicional;

d) Nota de Instalações Eficientes e Sustentáveis, IES – nota de escala entre 0 e 1, a parti de pesquisa em questionário (anexo I), com requisitos de qualidade estabelecidos pela administração da AGU, dentre eles: condições físicas, como estado de conservação do prédio, ventilação, iluminação; área da unidade, layout confortável e útil, existência de salas de reunião, estacionamento; avaliação de mobiliário, almoxarifado, ferramentas de tecnologia, acesso à internet, qualidade dos computadores, entre outros.

Os dados foram analisados com o auxílio do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), por meio de técnicas de estatística descritiva e análises de correlação linear. O modelo escolhido para o teste de correlação foi o proposto por Spearman, seu coeficiente de correlação é uma medida de associação entre duas variáveis, apresentando o grau de interferência, intensidade do efeito, e

direção, efeito negativo ou positivo, entre elas (SIEGEL E CASTELLAN, 2006). Os resultados são apresentados na seção seguinte.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como explicado na sessão anterior, os resultados serão apresentados com um apanhado geral, avaliando todas as unidades selecionado em uma mesma amostra e, em seguida, os resultados serão mais detalhados, com investigação dos grupos por porte: a) grupo das procuradorias gerais, b) grupo das procuradorias estaduais e c) grupo das procuradorias seccionais.

4.1 Resultados da amostra total

Na tabela 1, estão apresentados os dados estatísticos básicos, relacionados às 141 unidades centralizadas da PGU e PGF, referentes à média, mínimo, máximo e desvio padrão.

Tabela 2 - **Estatística Descritiva das variáveis do estudo – Amostra total**

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Nota IES	0,16	0,92	0,69	0,15
Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados	1,08	56,90	11,50	8,00
Produtividade dos advogados	0,04	398,40	42,17	64,89
Taxa de sucesso	0,00	1,00	0,34	0,28

N = 141

Fonte: elaborado pela autora.

A primeira percepção é a grande heterogeneidade entre as unidades estudadas, pelas diferenças consideravelmente altas entre mínimo e máximo, bem como pelos elevados desvios padrão.

Em relação aos dados de qualidade das instalações, as unidades têm nota média de qualidade IES 0,69, com pior índice encontrado de 0,16. Os dados demonstram um número de 63 unidades abaixo da média, ou 45% do total de unidades, e 4 unidades, ou 3% do total, com índice abaixo de 0,3. Por outro lado, 30

unidades apresentam índice maior que 0,8, ou 21% do total, sendo que dessas, apenas 4, ou 3% do total, apresentam índice maior que 0,9. Observa-se, então, uma falta de compatibilidade entre o ambiente de trabalho nas unidades levantadas.

O prazo médio de cumprimentos das atividades jurídicas também demonstra uma grande disparidade entre as unidades. O menor prazo médio foi de 1,1 dia e o maior de 56,9 dias, com a média de 11,5 dias – aparentemente um tempo bom. Com tempo maior que a média, existem 51 unidades, resumindo 36% do total, e abaixo da média, 90 unidades, isto é 64%. Destas últimas, cinco unidades apresentam tempo médio menor que três dias, um tempo distante da média.

A produtividade dos advogados apresenta máximo e mínimo extremamente distantes, a média foi de 42,2 e 36 unidades estão acima, abrangendo 26% da amostra. Com mais de 100 atividades por advogado, estão 18 unidades, ou 13% do total. Os dados de taxa de sucesso judicial encontram máximo de 100% das decisões totais serem favoráveis e mínimo de 0, este mínimo é encontrado em 28 unidades. Contudo, destas 28 unidades, 15 unidades não tiveram decisões favoráveis e nem desfavoráveis, as demais, 13, tiveram real percentual com valor zero.

A seguir, está apresentada tabela com as correlações entre qualidade das instalações, produção e resultados.

Tabela 3 - Resultados da Análise de Correlação Linear – Amostra total

Variáveis	IES	PzAdv	PrdAdv	TxS
Nota IES (IES)	-			
Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados (PzAdv)	0,016	-		
Produtividade dos advogados (PrdAdv)	0,088	,403**	-	
Taxa de sucesso (TxS)	,254**	0,034	0,149	-

N = 141

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que as variáveis que possuem correlação significativa entre si são: Taxa de sucesso e IES, assim como as Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados e Produtividade dos advogados. Logo de início, percebe uma possível interferência positiva da qualidade das instalações nos resultados apresentados pelas unidades.

Por outro lado, a correlação entre o prazo médio e a produtividade dos advogados pode parecer uma combinação não usual, dessa forma, vale lembrar que a produção é calculada de forma anual e não engloba o que ficou em estoque, já o tempo médio é calculado a partir do tempo que se leva para fazer aquelas atividades que de fato foram realizadas. Assim, percebe-se que os advogados que produzem mais, acabam levantando mais tempo para concluir suas tarefas.

Finalmente, nota-se que as métricas que reproduzem os desempenhos das ações dos advogados, tempo e produtividade não apresentam correlação com a taxa de sucesso.

Após essa primeira investida nos dados, evidencia-se que a melhor forma de os interpretar é a partir da organização das informações das unidades de mesmo porte e similaridade.

4.2 Resultados das Procuradorias Regionais – grupo A

O primeiro grupo analisado é o formado pelas Procuradorias-Regionais da União e Procuradorias-Regionais Federais, abrangendo todas as 10 unidades.

Tabela 4 - Estatística Descritiva das variáveis do estudo – grupo A

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Nota IES	0,73	0,88	0,80	0,06
Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados	6,86	56,90	16,51	14,88
Produtividade dos advogados	52,21	197,29	130,31	49,71
Taxa de sucesso	0,12	0,43	0,25	0,12

N = 10 procuradorias regionais
 Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se uma primeira diferença, em relação a amostra total, os dados da nota de qualidade IES são mais uniformes para este grupo, sendo a média 0,80, mínimo e máximo mais próximos e desvio padrão admiravelmente menor.

O prazo de cumprimento das atividades apresentou média de 16,51 dias, com mínimo de 6,86, vale acrescentar que 4 unidades, 40%, apresentam tempo abaixo de 10 dias. A produtividade encontrada neste grupo apresenta extremos mais próximos com média de 130,31 atividades por advogado.

Em relação ao resultado, medido pela taxa de sucesso, as unidades apresentaram maior similaridade, mas não considerável, afinal, 2 unidades trazem taxas maiores que 0,40, enquanto as demais estão no patamar de 0,12 a 0,32.

A seguir, está apresentada tabela com as correlações e algumas considerações.

Tabela 5 - Resultados de Análise de Correlação Linear – grupo A

Variáveis	IES	PzAdv	PrdAdv	TxS
Nota IES	-			
Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados	0,280	-		
Produtividade dos advogados	-,652*	-0,321	-	
Taxa de sucesso	0,470	-0,055	-0,248	-

N = 10 procuradorias regionais
 Fonte: elaborado pela autora.

Neste grupo, a única correlação significativa descoberta foi entre Produtividade dos Advogados e Nota IES, com direção negativa. Curiosamente, as duas unidades com menor produtividade, 52,21 e 63,23, apresentam IES, respectivamente, 0,86 e 0,88, enquanto que as duas unidades com maiores produtividades, 197,29 e 178,11, têm IES, respectivamente, 0,74 e 0,77. Esta constatação pode justificar a correlação negativa entre essas duas variáveis.

As demais variáveis não apresentam associações relevantes, portanto, para esse grupo, os desempenhos contextual e de ação não ajudam a explicar o desempenho de resultado. No próximo tópico está o detalhamento dos resultados para as procuradorias nos estados.

4.3 Resultados das Procuradorias nos Estados – grupo B

A seguir estão apresentadas as análises estatísticas do grupo formado pelas Procuradorias da União nos Estados e as Procuradorias Federais nos Estados, totalizando uma amostra de 40 unidades.

Tabela 6 - Estatística Descritiva das variáveis do estudo – grupo B

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Nota IES	0,48	0,92	0,73	0,12
Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados	3,26	54,83	11,28	8,29
Produtividade dos advogados	0,07	274,86	45,06	60,67
Taxa de sucesso	0,00	1,00	0,35	0,24

N = 40 procuradorias estaduais
Fonte: elaborado pela autora.

A primeira apreciação é que este grupo, em comparação com o grupo A, exibe desvios padrão maiores, portanto é formado por unidades mais dispares entre si.

Sobre a qualidade do ambiente de trabalho, as unidades apresentam realidades distintas, média de 0,73, mínimo de 0,48 e máximo de 0,92, sendo 22 unidades acima da média, representando 55% do grupo, e apenas 2 (5%) estão abaixo de 0,5.

O prazo médio máximo e mínimo reduzem, em contraste com o grupo anterior, assim como a média. A produtividade mostra extremos distantes, de forma inesperada, com média de 45,06 atividades por advogados e desvio padrão de 60,67.

Nota-se uma dessemelhança acentuada em relação ao desempenho de resultado, com extremos mínimo de 0 e máximo de 1, na taxa de sucesso. Ressalta-se que 4 unidades expõem resultado 0, nesta taxa, porém 3 delas não tiveram volume de decisão favorável e nem desfavorável, portanto, de todo modo, não haveriam de ter taxa de sucesso. À frente, está exposto os resultados e consideração sobre o comportamento de associação das variáveis neste grupo.

Tabela 7 - Resultados de Análise de Correlação Linear – grupo B

Variáveis	IES	PzAdv	PrdAdv	TxS
Nota IES	-			
Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados	0,129	-		
Produtividade dos advogados	0,014	0,293	-	
Taxa de sucesso	0,242	0,075	0,043	-

N = 40 procuradorias estaduais
 Fonte: elaborado pela autora.

A primeira inovação na análise dos dados deste grupo, é falta de correlação significativa entre quaisquer variáveis, demonstrando que seus resultados não podem ser explicados, apenas, com essas informações.

4.4 Resultados nas Procuradorias Seccionais – grupo C

A seguir estão reproduzidos os resultados das análises para a amostra formada por Procuradorias Seccionais da União e Procuradorias Seccionais Federais, total de 91 unidades, cujos os dados foram possíveis de serem coletados.

Tabela 8 - Estatística Descritiva das variáveis do estudo para grupo C

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
-----------	--------	--------	-------	---------------

Nota IES	0,16	0,91	0,65	0,16
Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados	1,08	35,04	11,04	6,67
Produtividade dos advogados	0,04	398,40	31,21	60,98
Taxa de sucesso	0,00	1,00	0,35	0,30

N = 91 procuradorias seccionais
 Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se uma grande heterogeneidade nesta amostra, os desvios padrão são maiores que os da anterior, com exceção do prazo médio. Dos três grupos, este demonstra maior disparidade nas notas IES, com média 0,65, mínimo 0,16 e máximo 0,91. Apenas 2 unidades têm nota maior que 0,9, e 4 abaixo de 0,3, além disso, 30 unidades encontram-se abaixo na média – 33% do total da amostra.

Assim como as estaduais, em relação às regionais, o prazo médio deste grupo C tem máximo e mínimo menores que o a grupo anterior. A produtividade tem extremos bastante distantes, mínimo de 0,04 e máximo de 398,40, e média de 31,21 atividades por advogados.

Em relação à taxa de sucesso, os mínimo e máximo são iguais ao grupo anterior, assim como a média. É importante destacar que 23 unidades apresentam taxa de sucesso igual a 0, dentre elas, 11 têm volume total de decisões (favoráveis mais desfavoráveis) igual a 0.

Os resultados das correlações entre as variáveis serão apresentados a seguir.

Tabela 9 - Resultados de Análise de Correlação Linear – grupo C

Variáveis	IES	PzAdv	PrdAdv	TxS
Nota IES	-			
Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados	-0,083	-		

Produtividade dos advogados	-0,066	,412**	-	
Taxa de sucesso	,300**	0,035	,230*	-

N = 91 procuradorias seccionais
 Fonte: elaborado pela autora.

Inicialmente depreende-se que, entre os grupos A, B e C, o grupo C retrata mais correlações significantes com três: Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados e Produtividade dos Advogados; Nota IES e Taxa de Sucesso; e Produtividade dos Advogados e Taxa de Sucesso, toda em direção positiva.

Pela primeira vez, nota-se duas correlações com a taxa de sucesso, associando a qualidade do ambiente de trabalho e a produtividade com o resultado da unidade no processo judicial. A relação entre produtividade e prazo médio também é mais intensa, do que os grupos anteriores, sugerindo uma aplicação para os advogados de quem tem mais tarefas e leva mais tempo para concluí-las.

Os primeiros resultados apresentados demonstram uma grande heterogeneidade entre as unidades investigadas, o que levou à necessidade de avaliar as informações por grupos de porte, seguindo a organização estrutural da instituição. Dentro dos grupos, as variáveis de relacionaram de forma bem distinta, o quadro abaixo demonstra um resumo das correlações descobertas em cada grupo.

As informações geradas são consideradas indicadores de desempenho, pois possibilitam a comparação entre todas as unidades e, por conseguinte, entre os grupos. Ou seja, as variáveis propostas atendem ao conceito trazido anteriormente, pois permitem a construção de uma plataforma de confrontação de dados comuns de unidades distintas, para avaliação das diferenças entre elas e a conclusão de seus desempenhos pelos resultados de cada comparação (SPENDOLINI, 1992; Ho *et al.*, 2000; DERU e TORCELLINI, 2005; ATKIN e BROOKS, 2000). A seguir serão apresentados os resultados das médias das variáveis em cada amostra investigada para comparação dos valores.

Quadro 3 - Resumo dos resultados das médias nas variáveis

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Nota IES	0,80	0,73	0,65

Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados	16,51	11,28	11,04
Produtividade dos advogados	130,31	45,06	31,21
Taxa de sucesso	0,25	0,35	0,35

Fonte: elaborado pela autora.

Compreende-se que o grupo A tem desempenho contextual melhor, pois apresenta melhor nota IES média de 0,8, e melhor desempenho de ação pela métrica produtividade dos advogados, 130,31, bem acima da média dos demais, vale ressaltar. O grupo C apresentou melhor desempenho de ação pela métrica de prazo médio de encerramento das demandas dos advogados, pois tem o menor tempo (de 11,04 dias). Em relação ao desempenho de resultado, mensurado pela métrica de taxa de sucesso judicial, os grupos tiveram desempenhos próximo, os melhores são do grupo B e C, com valores iguais de 0,35.

As análises de correlação apresentam, em cada grupo, resultados completamente distintos, demonstrando que suas realidades são, de fato, diferentes. O próximo quadro traz um resumo comparativo das correlações, presentes em cada grupo analisado, entre as variáveis.

Quadro 4 - Resumo dos resultados das correlações

Grupo A	Grupo B	Grupo C
Correlação negativa entre <i>Produtividade dos Advogados</i> e <i>Nota IES</i>	Nenhuma correlação significativa evidenciada	Correlação positiva entre <i>Prazo médio de encerramento das demandas dos advogados</i> e <i>Produtividade dos Advogados</i>
		Correlação positiva entre <i>Nota IES</i> e <i>Taxa de Sucesso</i>
		Correlação positiva entre <i>Produtividade dos Advogados</i> e <i>Taxa de Sucesso</i>

Fonte: elaborado pela autora.

A comparação dos resultados dos grupos, mostra que as variáveis se relacionam de forma diferente em cada um podendo significar que cada porte tem fatores diferentes de influência no desempenho ou que as variáveis, apesar de serem métricas de desempenho, não são suficientes para criar um modelo de associação entre os tipos de desempenho - pois os resultados das correlações são diferentes demais em cada grupo.

Em compatibilidade aos apontamentos de Sadek (2004), o ambiente de trabalho, descrito pelos recursos disponíveis para execução da atividade jurídica, não apresentou interferência significativa em dois dos grupos. Entretanto, no grupo C, a variável que mensura a qualidade das instalações das unidades teve correlação positiva com a taxa de sucesso judicial, métrica usada para avaliar o resultado do ofício de representação em litígio judicial.

É possível trazer um paralelo com a pesquisa realizada por Nascimento (2009), ao levantar os custos, usados com variáveis componente do indicador de eficiência, computa-se os gastos com: custos com servidores, custos com serviços terceirizados, diárias e passagens, material de consumo, custos com veículos, custos com imóveis locação de máquinas e equipamentos, custos de serviços judiciais, custos com sistemas de informação. Observa-se no anexo I, que as informações de qualidade das instalações abrangem informações sobre os objetos que, para Nascimento compõem indicador de ordem financeira, para este estudo tornam-se indicadores de quantitativos de qualidade, a partir dos requisitos definidos, pela própria administração.

Portanto, pode-se dizer que uma correlação forte entre Nota IES e Taxa de sucesso traduz um resultado positivo em um modelo de avaliação de desempenho focado na percepção da eficácia jurídica versus eficácia dos procedimentos administrativos, avaliados pela qualidade das instalações conforme se compromete a administração – a partir das determinações, que podem ser consideradas metas, de requisitos de qualidade. Nesta ótica, apenas o grupo C teria um coeficiente de correlação significativa entre as duas métricas.

Uma outra reflexão que pode ser feita é sobre o fato de que os dados das regionais (grupo A) apresentam maior uniformidade. Vale destacar que a nota IES é mais constante nas unidades deste grupo e, principalmente, tem média bem acima da média dos demais grupos. Pode-se inferir que unidades com maior qualidade em recursos tem mais capacidade de alimentar o sistema e suas informações são, portanto, mais consistentes.

Na próxima sessão, estão as considerações finais sobre os achados deste trabalho e sugestões de evolução de pesquisa relacionadas à Advocacia Pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar como se relacionam as variáveis de desempenho de unidades da AGU, avaliando a intensidade de correlação entre as variáveis de desempenho relacionadas a qualidade das instalações de trabalho, produtividade dos advogados, prazo médio de cumprimento das atividades jurídicas e taxa de sucesso judicial. Para tanto, coletaram-se dados relacionados aos processos judiciais representados pela Advocacia-Geral da União, no ano de 2016, em unidades da Procuradoria-Geral da União e Procuradoria-Geral Federal.

Os resultados não são suficientes para criar modelos de associação entre as variáveis das unidades, contudo são úteis identificar em que forma elas interagem e para a comparar das informações de desempenho de unidades diferentes. Este tipo de informação auxilia gestores, na missão de cumprimento com as tarefas estatais de forma eficiente, atendendo aos princípios constitucionais, e pode influenciar na busca de conhecimento complementar e a simplicidade do modelo usado para avaliar o desempenho não o descredibiliza (GOMES, 2014).

Este trabalho identifica dados que descrevem, de forma quantitativa, os tipos de desempenho, porquanto possibilita a comparação nos níveis, em cada indicador, das unidades da PGU e PGF examinadas. As informações geradas podem auxiliar a gestão da AGU na tomada de decisão relacionadas à distribuição de advogados, aos procedimentos administrativos de gestão dos recursos das instalações, e, talvez, até a necessidade de ter tantas unidades dispersas pelo país. Com a informatização, vivencia no uso do SAPIENS, alguns trabalhos podem ser feitos de forma remota, não presencial.

A despeito das poucas conclusões alcançadas, cabe ressaltar que ainda é incipiente a realização de estudos sobre desempenho da Advocacia Pública e iniciativas de produção de informações gerenciais são importantes para a melhoria dos serviços prestados.

A partir do evidenciado, levantam-se algumas questões: qual a capacidade de alimentação do sistema nas unidades com notas de qualidade baixa? Quais outras métricas podem ser usadas para descrever os tipos de desempenho das unidades? As unidades de diferentes portes devem ter métricas diferentes de aferição de desempenho?

REFERÊNCIAS

AGU, manual do Sistema SAPIENS, Disponível em: http://sapienswiki.agu.gov.br/index.php/P%C3%A1gina_principal Acesso em: 13 jun. 2017.

ANDERSON, James, HEATON, Paul. How much difference does the lawyer make? The effect of defense counsel on murder case outcomes. **Yale Law Journal**, 2012, v. 122, n. 1, p. 154-174.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Fatores agilizadores e restritivos à atuação da Justiça do Trabalho: um estudo exploratório. In: **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, p. 183-215, 1997.

ATKIN, B.; BROOKS, A. Total Facilities Management. **John Wiley & Sons, Oxford**, 2000.

BRASIL. Lei complementar 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp73.htm>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BRASIL. Lei 10.480, de 02 de julho de 2002. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAA, cria a Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10480.htm>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

CAMPOS, André Gambier. Sistema de Justiça no Brasil: problemas de equidade e efetividade. **Texto para discussão, nº 1328, IPEA**, fev. 2008.

CASTRO, Aldemario Araujo. A advocacia pública e a recuperação de créditos públicos não pagos. **Revista Diálogo Jurídico, Salvador, CAJ–Centro de Atualização Jurídica**, n. 10, 2002.

CORRÊA, Maria Tereza Marques. CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS NA ADVOCACIA PÚBLICA: a experiência da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais. In: **DIREITO PÚBLICO**, p. 99, 2009.

DERU, Michael; TORCELLINI, Paul. Performance Metrics Research Project-Final Report. **National Renewable Energy Laboratory (NREL)**, Golden, CO., 2005.

DJANKOV, Simeon; PORTA, Rafael La; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Legal structure and judicial efficiency: the lex mundi project. **Harvard University**, 2001.

GOMES, Adalmir De Oliveira. Estudos Sobre Desempenho Da Justiça Estadual De Primeira Instância No Brasil, 2014.

GUEDES, Jefferson Carús; HAUSCHILD, Mauro Luciano. Nos limites da história: a construção da AGU, 2009.

HO, Daniel; CHAN, Edwin; WONG, Nicole; CHAN, Man-wai. Significant metrics for facilities management benchmarking in the Asia Pacific region. *Facilities*, Vol. 18 Nos 13/14, 2000.

MADEIRA, Danilo Cruz. O papel da advocacia pública no Estado Democrático de Direito. In: **Jus Navigandi**, Teresina, 2011, v. 16.

NASCIMENTO, Leonardo Silveira do. Análise do Desempenho da Cobrança da Dívida Ativa da União no Estado de Santa Catarina. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2009.

NISHIYAMA, Mario Augusto et al. Gestão de compras no setor público, 2016.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia; GÓIS, Leonel de Oliveira Lima; PACHECO, Regina Silvia Viotto Monteiro. A gestão do poder judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro, 2010.

OSTROM, Brian j, HANSON, Roger A. Efficiency, Timeliness, and Quality: A New Perspective From Nine State Criminal Trial Courts. **U.S. Department of Justice**, 2000.

RAMSEY, Sarah H., KELLY, Robert F. Monitoring attorney performance and evaluating program outcomes: a case study of attorneys for abused and neglected children. In: **Rutgers Law Review**, v 10, 1988.

SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 5, p. 7-1001, 2004.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN, N. John Jr. Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento, 2ª edição, 2006, ed. Bookman.

SILVA, Marcos Mairton da. Produtividade dos juízes federais: em busca de critérios para a definição de um sistema de avaliação. **Revista CEJ**, v. 10, n. 32, p. 40-56, 2006.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. Eficácia da administração pública: imposição democrática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 1, p. 65-72, 1990.

SPENDOLINI, M.J. The Benchmarking Book. **AMACOM – American Management Association**, New York, NY, 2002

VALENTE, MARIA JOVITA WOLNEY. Histórico E Evolução Da Advocacia-Geral Da União, 2013. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/200644>. Acesso em: 08 jun. 2017.

VASCONCELOS, Caio Castelliano de. Qual o impacto do advogado sobre o resultado da decisão judicial? Evidências empíricas e o fator experiência, 2012.

ANEXO I

Instalação: UF – Cidade – unidade1_unidade2_..._unidadeN		Código do Centro de Custo da Instalação: 99 99 99
Endereço da Instalação: Rua ou Avenida xxxx, nº - Nome do edifício – Bairro – Cidades/UF – CEP:99.999-999		Código RIP do prédio no SPIUnet: 9999.99999.999-9
Imóvel: () Próprio () Locado () Compartilhado Contrato de locação nº 999/9999 ou Nome do órgão público.	Quantidade de Pavimentos da Instalação (prédio): 10 de escritórios e 2 de garagens	Área total contratada ou disponível (m²): 999,99
Unidade Gestora (UG): 11 01 61 SAD/DF, 11 01 02 SAD/RJ, 11 00 99 SAD/SP, 11 00 97 SAD/RS, 11 00 96 SAD/PE, ou 11 01 02 SAD/RJ (UA/MG)		CNPJ Geral da AGU: 26.994.558/0001-23

*Marcar compartilhado apenas quando o imóvel pertencer a outro órgão público não pertencente à AGU.

*Área total contratada ou disponível é a área total constante do contrato de locação ou a ocupada, pela AGU, em casos de prédios compartilhados.

MAPEAMENTO DA UNIDADE


Nome da unidade Instalada: Utilizar exatamente o nome constante no sítio da AGU na Internet		Código do Centro de Custo da Unidade: 99 99 99
Endereço da unidade: endereço da instalação com informação que localiza a unidade na instalação (exemplo: 2º andar sala 200)		Telefone: (99) 9999-9999 Fax: (99) 9999-9999
Espaço Utilizado pela unidade (Quantidade de andares e Quantidade de salas): Exemplo: 3 andares com 5 salas de advogados, 3 salas de administrativos, 2 salas de reunião, 6 banheiros, 2 copas		Área útil da unidade (m²): 999,99
		CNPJ da unidade: 99.999.999/9999-99
Titular/Responsável: xxxxxxxx	E-mail: xxxxx@agu.gov.br	
Substituto: xxxxxxxx	E-mail: xxxxx@agu.gov.br	
Coordenador Administrativo: xxxxxx	E-mail: xxxxx@agu.gov.br	
Quantidade de Advogados Públicos: xx membros, sendo xx Advogados da União e xx Procuradores Federais		
Quantidade de Servidores Técnico-Administrativos: xx administrativos, sendo: xx do quadro da AGU, xx requisitados pela AGU, xx sem vínculo e xx colaboradores INSS		
Quantidade de Estagiários: xx estagiários, sendo: xx nível médio AGU, xx nível superior AGU, xx nível médio INSS e xx nível superior INSS		
Quantidade de Terceirizados: xx terceirizados, sendo: xx auxiliar de serviços diversos, xx contínuos, xx recepcionistas, xx copeiras, xx limpeza, xx operadores de reprografia, xx motoristas e xx vigilantes		

CHECKLIST

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
1. Condições Físicas:				
1.1. Condições Físicas:				
1.1.1. O prédio está em bom estado de conservação?				
1.1.2. O prédio está bem localizado (próximo aos fóruns ou tribunais)?				Considera-se bem localizado quando a instalação está próxima aos fóruns e tribunais onde a AGU atua. Marcar "NÃO SE APLICA", quando a instalação não seja destinada a serviços que necessitam do transporte de pessoas ou processos aos tribunais.
1.1.3. Os pisos, paredes e teto da edificação estão em boas condições de conservação?				
1.1.4. Os pisos e paredes das copas e banheiros são impermeabilizados e protegidos contra umidade?				Considera-se impermeabilizado quando há cerâmica, azulejo, tinta especial, formica ou outro tipo de proteção nos pisos ou paredes. Marcar "NÃO SE APLICA" quando na área ocupada pela AGU não houver copas e banheiros (ex. unidades que ocupam pequena parte de prédio comercial).
1.1.5. Há ventilação e iluminação adequadas?				
Subtotal - Imóvel - Condições Físicas				
1.2. Área da unidade:				
1.2.1. A área ocupada pela unidade é suficiente para abrigar o efetivo (média de até 9m ² de área útil para o trabalho individual)?				Art. 3º, Decreto nº 7.689, de 2 de março de 2012. Marcar "NÃO SE APLICA" nos casos em que o prédio não for destinado a comportar servidores (ex. depósitos, arquivos...).
1.2.2. Existe área disponível na unidade para instalar novos servidores?				Marcar "NÃO SE APLICA" nos casos em que o prédio não for destinado a comportar servidores (ex. depósitos, arquivos...).
1.2.3. O layout atual da unidade atende às necessidades?				

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
1.2.4. Na unidade existem salas de reunião? Quantas?				<p>Marcar "SIM" nos casos em que unidades pequenas compartilharem uma mesma sala de reunião.</p> <p>Marcar "NÃO SE APLICA" nos casos em que o prédio não for destinado a comportar servidores (ex. depósitos, arquivos...).</p>
1.2.5. Todas as salas de reunião da unidade possuem computador e datashow instalados?				Caso a resposta ao item 1.2.4 tenha sido negativa este item é não aplicável (NA)
Subtotal – Imóvel – Área da unidade				
1.3. Áreas Comuns:				
1.3.1. No prédio existem espaços comunicativos, tais como: murais, jornal interno e blog?				Marcar "NÃO SE APLICA", quando a instalação não for destinada a comportar servidores (ex. depósitos, arquivos).
1.3.2. No prédio já foi instalado um protocolo central unificado (PCU) que atenda a todas as unidades?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando no prédio existir apenas uma unidade da AGU.
1.3.3. O PCU realiza serviço de digitalização que atenda a todas as unidades?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando a unidade não for atendida por um PCU e for a única unidade da cidade.
1.3.4. No prédio existe uma área de convivência que atenda a todas as unidades?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando o prédio for destinado exclusivamente para arquivos ou depósitos.
1.3.5. Existe um arquivo central que atenda a todas as unidades?				<p>Informar o endereço quando o arquivo central for em outra instalação (prédio).</p> <p>Marcar "NÃO SE APLICA" quando o prédio for destinado exclusivamente para arquivos ou depósitos.</p>
Subtotal – Imóvel – Áreas Comuns				
1.4. Estacionamento:				
1.4.1. O imóvel tem estacionamento para os veículos oficiais?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando não houver veículos oficiais.
1.4.2. O imóvel tem estacionamento para os veículos de servidores (membros e administrativos) e visitantes?				
1.4.3. O estacionamento tem controle de entrada (sistema automatizado ou posto de vigilância)?				
Subtotal - Imóvel - Estacionamento				

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
1.5. Manutenção Predial:				
1.5.1. Existe contrato para o serviço de manutenção predial?				Marcar "SIM" quando existir o contrato de manutenção predial, mesmo que não seja efetuado diretamente pela AGU.
1.5.2. O serviço de manutenção predial é adequado?				Caso a resposta ao item 1.1.3 tenha sido negativa este item é não aplicável (NA)
Subtotal - Imóvel - Manutenção Predial				
1.6. Acessibilidade:				
1.6.1. Os acessos ao interior da edificação estão livres de barreiras arquitetônicas e de obstáculos que impeçam ou dificultem a acessibilidade de pessoas com deficiência?				
1.6.2. Há vagas para veículos que transportam pessoas com deficiência?				
1.6.3. No prédio há banheiro acessível, com seus equipamentos e acessórios distribuídos de maneira que possam ser utilizados por pessoas com deficiência?				
1.6.4. Os elevadores oferecem condições de acessibilidade às pessoas com deficiência?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando no prédio não houver a necessidade de elevadores (apenas um pavimento).
Subtotal - Imóvel - Acessibilidade				
SUBTOTAL - IMÓVEL				
2. GESTÃO DA INFRAESTRUTURA:				
2.1. Instalações Hidráulicas:				
2.1.1. As instalações sanitárias estão em perfeito estado de conservação?				
2.1.2. As torneiras nos banheiros são providas de sensores ou com fechamento automático?				
2.1.3. Os mictórios são providos de descarga?				Informar se a descarga é provocada ou automática
2.1.4. Nos vasos sanitários as válvulas de descarga apresentam as opções 1 (líquido) e 2(sólido)?				

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
Subtotal - Gestão da Infraestrutura - Instalações Hidráulicas				
2.2. Instalações Elétricas:				
2.2.1. Os quadros elétricos permanecem fechados e identificados?				
2.2.2. As luminárias estão em boas condições e funcionando?				
2.2.3. Há interruptores individuais nas salas para a iluminação?				
2.2.4. As tomadas são do padrão NBR 14136 (tomadas três orifícios de 4 mm ou 4,8 mm)?				
2.2.5. As tomadas estão identificadas quanto à voltagem?				
2.2.6. As instalações dos equipamentos são feitas em tomadas individuais? (Não considerar inadequado o uso de régua ou estabilizadores)				
2.2.7. Os circuitos e equipamentos elétricos estão devidamente isolados? (Sem partes vivas expostas, isentas de contato com a água e protegidos contra impactos mecânicos e agentes corrosivos)				A pergunta destina-se a identificar reais riscos de contato humano com a eletricidade, que possam vir a causar acidentes. Não considerar fios de computadores adequadamente encapados.
2.2.8. Todos os computadores e impressoras estão com estabilizadores ou em rede estabilizada?				
Subtotal - Gestão da Infraestrutura - Instalações Elétricas				
2.3. Ar Condicionado:				
2.3.1. A unidade possui aparelhos de ar condicionado? Quais?				Informar se é ar condicionado central, Split ou de parede
2.3.2. O quantitativo de aparelhos de ar condicionado é suficiente, ou seja, a refrigeração está adequada?				
2.3.3. Os aparelhos de ar condicionado são desligados quando os ambientes estão desocupados?				

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
2.3.4. Existe contrato de manutenção para os aparelhos de ar condicionado?				Marcar "SIM" quando a manutenção for realizada, independentemente de ser a AGU ou contratado.
2.3.5. O serviço de manutenção dos aparelhos de ar condicionado é adequado?				
Subtotal - Gestão da Infraestrutura - Ar Condicionado				
2.4. Elevadores:				
2.4.1. Os elevadores atendem as necessidades?				Informar a quantidade de elevadores na instalação. Marcar "NÃO SE APLICA" quando no prédio não houver a necessidade de elevadores (apenas um pavimento).
2.4.2. Existe contrato de manutenção para os elevadores?				Marcar "NÃO SE APLICA" caso a instalação não tenha elevadores. Marcar sim se existir Contrato de Manutenção mesmo não sendo realizado pela AGU.
2.4.3. O serviço de manutenção dos elevadores é adequado?				Marcar "NÃO SE APLICA" caso a instalação não tenha elevadores.
Subtotal - Gestão da Infraestrutura - Elevadores				
SUBTOTAL - GESTÃO DA INFRAESTRUTURA				
3. GESTÃO DA LOGÍSTICA:				
3.1. Mobiliário:				
3.1.1. A quantidade de mobiliário é adequada?				
3.1.2. O mobiliário tem boa qualidade e estado de conservação?				
3.1.3. O mobiliário está padronizado?				
3.1.4. No seu prédio existe servidor designado formalmente para atuar como agente patrimonial que atenda a sua unidade?				Informar o nome do servidor
Subtotal - Gestão da Logística - Mobiliário				

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
3.2. Almojarifado:				
3.2.1. Existem materiais de consumo e expediente em quantidade que atendam às necessidades?				
3.2.2. Os materiais são entregues de forma célere?				
3.2.3. A qualidade dos materiais de consumo e expediente é adequada?				
Subtotal - Gestão da Logística - Almojarifado				
3.3. Veículos:				
3.3.1. A unidade é atendida por uma central de transportes, veículos oficiais (próprios, terceirizados) ou serviço de taxi? Especificar e quantificar.				
3.3.2. O serviço da central de transportes, veículos oficiais (próprios, terceirizados), é prestado com qualidade?				Caso a resposta ao item 3.3.1 tenha sido negativa este item é não aplicável (NA). Marcar "NÃO SE APLICA" quando o serviço de transporte for prestado somente por taxi.
3.3.3. A quantidade de veículo é suficiente para atender a demanda da unidade?				Caso a resposta ao item 3.3.1 tenha sido negativa este item é não aplicável (NA) Marcar "SIM" Quando o serviço for prestado por TAXI e o atendimento for suficiente para atender a demanda da unidade.
3.3.4. Os veículos oficiais (próprios, terceirizados) estão em bom estado de conservação e são adequados para a finalidade?				Caso a resposta ao item 3.3.1 tenha sido negativa este item é não aplicável (NA) Marcar "NÃO SE APLICA" quando o serviço de transporte for prestado somente por TAXI.
3.3.5. Existe contrato de manutenção da frota não terceirizadas?				Caso a unidade não tenha veículos não terceirizados este item é não aplicável (NA) Marcar "NÃO SE APLICA" quando na unidade não houver carros oficiais.
3.3.6. Os veículos oficiais (próprios ou terceirizados) estão identificados conforme padrão adotado?				Caso a resposta ao item 3.3.1 tenha sido negativa este item é não aplicável (NA)

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
3.3.7. O serviço de transporte por taxi é prestado com qualidade?				Caso a resposta ao item 3.3.1 tenha sido negativa este item é não aplicável (NA) Marcar "NÃO SE APLICA" quando o serviço de transporte não for prestado por taxi.
Subtotal - Gestão da Logística - Veículos				
3.4. Telefonia:				
3.4.1. A unidade é atendida por uma central telefônica?				Marcar "SIM" caso a unidade seja atendida por uma central telefônica que esteja em outra unidade.
3.4.2. A central está instalada em local adequado?				
3.4.3. O quantitativo de linhas telefônicas é suficiente?				Informar a quantidade de linhas telefônicas da unidade
3.4.4. O quantitativo de aparelhos telefônicos (ramais) é suficiente?				
3.4.5. A qualidade dos aparelhos telefônicos é adequada?				
Subtotal - Gestão da Logística - Telefonia				
3.5. Serviços Terceirizados:				
3.5.1. O serviço de portaria ou recepção é adequado?				Marca "SIM ou NÃO" se o serviço de Portaria for realizado por condomínio ou outro órgão.
3.5.2. O serviço de vigilância é adequado?				Marca "SIM ou NÃO" se o serviço de Vigilância for realizado por condomínio ou outro órgão.
3.5.3. O serviço de limpeza e conservação é adequado?				Marca "SIM ou NÃO" se o serviço de Limpeza e conservação for realizado por condomínio ou outro órgão
3.5.4. O serviço de copeirarem é adequado?				Marca "SIM ou NÃO" se o serviço de Limpeza e conservação for realizado por condomínio ou outro órgão. Marcar "NÃO SE APLICA" quando a instalação é destinada apenas para depósitos ou arquivos.

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
3.5.5. O serviço do apoio administrativo terceirizado é adequado?				Apoio administrativo terceirizado: mensageiros, contínuos, auxiliar de serviços gerais, auxiliar de serviços administrativos, operadores de reprografia, etc. Marcar "NÃO SE APLICA" quando a instalação for destinada apenas para depósitos ou arquivos.
3.5.5. O quantitativo de terceirizados é suficiente?				
Subtotal - Gestão da Logística - Serviços Terceirizados				
3.6. Serviço de locação de impressoras, digitalização e reprografia:				
3.6.1. A unidade é atendida por um contrato de locação de impressão (outsourcing de impressão)?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando as instalações forem destinadas apenas para depósitos, arquivos ou não exista a necessidade de ter impressoras.
3.6.2. A quantidade de impressoras (ou multifuncionais) é compatível com o trabalho desenvolvido?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando as instalações forem destinadas apenas para depósitos, arquivos ou não exista a necessidade de ter impressoras.
3.6.3. As impressoras (ou multifuncionais) estão em bom estado de conservação?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando as instalações forem destinadas apenas para depósitos, arquivos ou não exista a necessidade de ter impressoras.
3.6.4. As impressoras (ou multifuncionais) estão configuradas para impressão frente e verso?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando as instalações forem destinadas apenas para depósitos, arquivos ou não exista a necessidade de ter impressoras.
3.6.5. A quantidade de scanners (ou impressoras multifuncionais) é compatível com o trabalho desenvolvido?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando as instalações forem destinadas apenas para depósitos, arquivos ou não exista a necessidade de ter impressoras.
3.6.6. Os scanners (ou impressoras multifuncionais) estão em bom estado de conservação?				Marcar "NÃO SE APLICA" quando as instalações forem destinadas apenas para depósitos, arquivos ou não exista a necessidade de ter impressoras.
Subtotal - Gestão da Logística - Serviço de locação de impressoras, digitalização e reprografia				
SUBTOTAL - GESTÃO DA LOGÍSTICA				
4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:				

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
4.1. A quantidade de computadores é compatível com a força de trabalho?				
4.2. A configuração dos computadores está compatível com a necessidade do trabalho?				
4.3. Toda a força de trabalho tem acesso à internet?				
4.4. O acesso à rede e a internet é célere?				
4.5. A quantidade de pontos de rede é suficiente?				
4.6. Mais de 80% dos servidores (membros e administrativos) possuem computadores com 2 vídeos?				
4.7. A sala do servidor de rede é individualizada?				<p>Marcar "SIM" quando a referida sala ou o rack não tiver acesso livre.</p> <p>Rack: conjunto de prateleiras para organizar os switches do servidor de rede.</p>
4.8. A sala do servidor de rede possui rack e ar condicionado?				Rack é o conjunto de prateleiras para organizar os switches.
4.9. O servidor de rede atende as necessidades?				
SUBTOTAL - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO				
5. GESTÃO DA DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO:				
5.1. Mais de 80% dos servidores (membros e administrativos) da unidade utilizam o SAPIENS – Sistema AGU de Inteligência Jurídica?				
5.2. A unidade é atendida por uma Subcomissão Permanente de Avaliação de Documentos (SubCad) ou pela Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CAD)?				SubCad ou a CAD são a subcomissão ou a comissão que efetuam o descarte de documentos.
5.3. O descarte dos documentos está otimizando o espaço físico da unidade?				

ITEM DE CONTROLE	SIM	NÃO	NA	OBSERVAÇÃO
SUBTOTAL - GESTÃO DA DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO				
6. GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA:				
6.1. A unidade participa, diretamente ou indiretamente, da fiscalização dos contratos?				
6.2. A fiscalização dos contratos que atendem a sua unidade é realizada de forma satisfatória?				
6.3. A unidade é atendida por suprimento de fundos?				Marcar "NÃO SE APLICA" Quando não houver necessidade de suprimento de fundos.
6.4. A unidade tem conhecimento do Projeto Esplanada Sustentável (PES) ¹ ?				
6.5. Na unidade existe material de divulgação do PES nos ambientes?				
6.6. A unidade tem conhecimento do Selo unidade Parceira do PES (Portaria SGA nº 44, publicada no BS de 08 de fevereiro de 2013)?				

¹ **Projeto Esplanada Sustentável (PES)** é uma iniciativa que tem por objetivo principal incentivar órgãos e instituições públicas federais a adotarem modelo de gestão organizacional e de processos estruturado na implementação de ações voltadas ao uso racional de recursos naturais, promovendo a sustentabilidade ambiental e socioeconômica na Administração Pública Federal.