

PROJETO: “Elaboração e Implementação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia-Geral Da União”¹

1. OBJETIVOS

O Projeto de Reforma Institucional teve como objetivo principal dotar a Advocacia-Geral da União de estrutura organizacional e modelo de gestão adequados e necessários para o cumprimento de sua missão institucional.

O plano consistiu no diagnóstico do modelo vigente à época e na proposição de novos modelos e processos organizacionais, gerenciais e técnicos focados na realidade da Instituição, visando aparelhá-la para enfrentar com eficiência, eficácia e efetividade o desafio de bem representar a União judicial e extrajudicialmente, razão maior de sua criação.

Escopo do Projeto

O escopo do projeto incluiu o diagnóstico, a reavaliação estratégica e a redefinição dos macroprocessos de trabalho, a proposição de um novo modelo organizacional e de gestão e o acompanhamento da implementação da estrutura organizacional e do modelo de gestão propostos para a instituição.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO

Entendimento do Assunto

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado orienta mudanças no âmbito da Administração Pública Federal predominantemente voltadas para valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

As ações passaram a focar a obtenção de resultados, com o estabelecimento de metas, deixando de basear-se nos processos. A alocação dos recursos orçamentários e o estabelecimento de metas, compõem o *Modelo de Gestão de Caráter Empreendedor*, denominada *Administração Pública Gerencial*.

- O Governo Federal está executando o Programa de Modernização do Poder Executivo Federal que contempla um conjunto articulado de ações,

¹ Projeto desenvolvido pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 20 de fevereiro de 2001 a 18 de junho de 2002.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

estruturadas por subprogramas, componentes e projetos, envolvendo diversas áreas e instituições da Administração Pública Federal (APF). O objetivo geral do Programa de Modernização é melhorar o desempenho da APF com o aumento da eficiência e efetividade na execução das políticas do governo e no exercício das funções de sua competência.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos pelo Programa de Modernização do Poder Executivo Federal e visando à melhoria do desempenho da Administração Pública Federal, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, contratou a Consultoria para a elaboração e implementação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia-Geral da União.

Justificativa

A elaboração e a implantação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia-Geral da União viabilizou um novo modelo de gestão com foco em resultados, contemplando os objetivos definidos a partir de um Planejamento Estratégico, utilizando os pressupostos da cultura gerencial.

O modelo de gestão de *caráter empreendedor* compreende o estabelecimento das ações estratégicas essenciais, a obtenção do compromisso e responsabilidade dos envolvidos, a atribuição de autonomia para realização das ações pertinentes incentivando a iniciativa e a criatividade e a garantia de participação dos envolvidos, facilitada pelo trabalho em rede.

A contratação de apoio técnico específico para a realização dos objetivos pretendidos justifica-se por se tratar de tarefa abrangente e especializada, implicando em profundas transformações da Advocacia-Geral da União, não só em termos de novos processos operacionais, como em termos de dimensionamento de pessoal e revisão de seu papel e de suas funções, inclusive na criação de mecanismos eficientes de planejamento, monitoramento e avaliação de suas ações.

3. METODOLOGIA DE TRABALHO

Os trabalhos de consultoria foram realizados por professores-consultores e por consultores associados, apoiados por uma Equipe Interna constituída por servidores da Advocacia-Geral da União previamente escolhidos pela direção do órgão.

A Equipe Interna participou da validação dos conceitos e soluções, comprometimento e perpetuação dos critérios e providências internas durante e após o projeto. O acompanhamento da execução dos trabalhos foi realizado, em conjunto, pela Secretaria de Gestão – SEGES do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela Advocacia-Geral da União.

Os trabalhos foram conduzidos visando à integração entre a Consultoria e a Equipe Interna da Advocacia-Geral da União, de modo a garantir a eficiência na

transferência de metodologia e adequação dos sistemas e métodos de trabalho às reais necessidades do órgão.

A Equipe de consultores teve como responsabilidade a execução das tarefas especificadas no plano de trabalho e a elaboração de todos os produtos previstos no projeto.

O trabalho da equipe de consultoria consistiu em apoiar a Advocacia-Geral da União no estabelecimento das ações necessárias para a concepção e implantação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia-Geral da União e incluiu a participação do pessoal interno da AGU em *Workshops*, Reuniões, Discussões e Apresentação dos Resultados.

Este pessoal envolveu-se direta e integralmente com a consultoria, funcionando como sua contraparte direta e cotidiana para viabilizar e agilizar as articulações necessárias, além de contribuir com sugestões e validar as soluções propostas. Esta Equipe Interna formou o núcleo de consultores internos.

Para o desenvolvimento da Equipe Interna foi adotado o modelo “*on the job*”, destinado ao desenvolvimento de multiplicadores internos de forma a assegurar a internalização dos conceitos e instrumentos, bem como a continuidade do processo de modernização da Advocacia-Geral da União.

A Equipe Interna da AGU dedicou-se aos seguintes aspectos:

- Descrição da situação da organização e dos mecanismos de funcionamento do órgão e fornecimento de informações importantes para a execução do projeto;
- Discussão das sugestões com a equipe de consultores, teste das propostas sugeridas, garantindo a legitimidade do projeto e conseqüente facilitação na aceitação das propostas;
- Garantia do respaldo técnico na sua área de especialidade;
- Absorção da metodologia utilizada no projeto, com objetivo de atuar de forma autônoma após o seu término.

Conforme a metodologia adotada para o Projeto, a Advocacia-Geral da União - AGU designou um Comitê Diretivo que, em conjunto com o coordenador geral do projeto e coordenadores de área da Consultoria, lideraram o projeto, tomando decisões estratégicas e aprovando os produtos parciais e finais do projeto. Esta equipe foi a responsável pelo controle de qualidade quanto à aplicação da metodologia e dos resultados alcançados.

Os “consultores internos” foram responsáveis pela validação dos conceitos e soluções participando do desenvolvimento de todas as atividades, assegurando o conhecimento da cultura interna pelo grupo de trabalho da Consultoria e, sobretudo, a transmissão do conhecimento para a organização e a continuidade dos resultados e novos processos implantados.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

a. Reavaliação Estratégica

A Equipe de Planejamento Estratégico, através do exame da realidade da Instituição e de variáveis ambientais internas e externas, descreveu as principais forças direcionadoras para o desenho do Cenário Futuro e seus limites ou extremos de variação. A definição dos principais vetores estratégicos para a AGU está fundamentada nestes limites estabelecidos. Foram os seguintes direcionadores estratégicos analisados:

- Efeitos da Globalização na Atuação do Estado;
- Reforma Judiciária, Administrativa, Tributária e Política;
- Conjuntura Política;
- Conjuntura Econômica;
- Questões Ambientais;
- Questões Sociais;
- Maturidade e Cidadania;
- Ambiente Tecnológico;
- Disponibilidade da Informação.

A elaboração de Cenários mais plausíveis permitiu estabelecer as bases para o estabelecimento da Missão e da Visão de Futuro para a Instituição, conforme segue:

MISSÃO DA AGU

“REPRESENTAR A UNIÃO JUDICIAL E EXTRAJUDICIALMENTE, BEM COMO PRESTAR CONSULTORIA E ASSESSORAMENTO JURÍDICO AO PODER EXECUTIVO.”

VISÃO DE FUTURO DA AGU

“SER UMA INSTITUIÇÃO BEM ESTRUTURADA, QUE CONTRIBUA PARA O FORTALECIMENTO DO ESTADO DE DIREITO E DA DEMOCRACIA, E QUE SEJA REFERÊNCIA PELA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS À NAÇÃO, NA BUSCA DA DEFESA DO INTERESSE PÚBLICO”.

Concluída a fase de análise dos elementos básicos tratados nas sessões de planejamento, o diagnóstico oferecido possibilitou o estabelecimento dos Objetivos Estratégicos e de um Plano de Ação, visando oferecer à AGU as condições para implementação da Visão de Futuro estabelecida.

b. Redefinição dos Macroprocessos de Trabalho

O levantamento de processos permitiu obter o conhecimento necessário sobre o funcionamento da AGU, resultando em sugestões de melhorias, não só nos

processos de trabalho, mas também com relação à estrutura organizacional e ao Plano de ação conduzido no âmbito do planejamento estratégico.

Estas melhorias deram origem aos projetos de racionalização de procedimentos relativos ao Contencioso e ao Consultivo, atualmente em andamento, e que vão trazer ganhos de produtividade e de qualidade nas atividades finalísticas da instituição.

Outro produto decorrente do levantamento de processos foi à obtenção do quantitativo adequado de recursos humanos para a eficaz operação da AGU. Essa informação é resultado do trabalho de quantificação da carga de trabalho dos servidores e membros da AGU alocados aos processos comparativamente aos dados do quadro de pessoal. Essa técnica permitiu a identificação de desbalanceamentos.

Após o rastreamento dos macroprocessos e das características de seus processos gerenciais e a consolidação e documentação dos processos levantados, com a devida análise dos dados obtidos para elaboração de elenco de recomendações de melhoria, concluiu-se serem os mesmos adequados aos objetivos estratégicos da AGU. Os macroprocessos se confirmaram portanto, como os macroprocessos estratégicos de adição e valor de acordo com a missão e objetivos da AGU.

projeto a. racionalização de procedimentos relativos ao contencioso

- objetivos e resultados

Racionalizar o modo de trabalho nas Procuradorias, buscando uma maior eficiência e produtividade, envolvendo não apenas a maneira do advogado trabalhar como também o apoio. As mudanças implicarão em uma redução de tempo de ciclo dos processos de trabalho e aumento do tempo do advogado, permitindo maior dedicação à elaboração de peças processuais e implicando em aumento na qualidade e quantidade das peças elaboradas.

O projeto consistiu das seguintes melhorias:

- Padronização de apoio ao contencioso envolvendo:
 - Procedimentos uniformes;
 - Fluxo padrão de trabalho desde a recepção até a expedição dos documentos judiciais;
 - Treinamento específico para o Apoio ao Contencioso tanto na área jurídica como em ferramentas de informática;
 - Elaboração de manual com informações jurídicas básicas para subsidiar o trabalho de apoio ao contencioso.
- Células de trabalho especializadas.
 - Estruturar as Procuradorias por meio de células de trabalho especializadas;
 - Padronizar o critério para a distribuição de processos entre as células de trabalho;

- Eliminar bancadas de digitação nas Unidades da AGU onde existirem;
- Eliminar obrigatoriedade rotineira de assinatura conjunta do chefe da Unidade com representantes judiciais, praticadas em algumas procuradorias.

projeto b. simplificação de consultas

- objetivos e resultados
Simplificação dos processos de trabalho, com redução e rearranjo de atividades dos exames de consultas e de execução de consultoria, permitindo redução do tempo de ciclo e evitando retrabalho.

O projeto consistiu das seguintes melhorias:

- Simplificação do Processo Exame de consulta na Coordenadoria de Órgãos Vinculados - COV através de sistema de compartilhamento de informações;
- Simplificação do Processo Exame de Consulta na Secretaria Geral de Consultoria - SGCS;
- Sistema de Controle e Distribuição de Consulta .

projeto c. revisão do processo de planejamento e gestão

- objetivos e resultados
Otimização da Proposta Orçamentária Anual, agilização e descentralização dos procedimentos relativos à Execução Orçamentária e Financeira. O que se almeja é uma maior participação e autonomia das Unidades Gestoras no processo de programação e execução orçamentária financeira. A descentralização destes procedimentos provocará, a médio e longo prazo, uma nova dinâmica na elaboração da Proposta Orçamentária Anual.

O projeto consistiu da seguinte melhoria:

- Otimização da Proposta Orçamentária Anual e agilização dos procedimentos relativos à Execução Orçamentária e Financeira.

projeto d. revisão de processos de recursos humanos (admissão e gestão)

- objetivos e resultados
Redesenhar os processos relativos à admissão e gestão de servidores de modo a diminuir tempos de ciclo, agilizar informações sobre funcionários, reduzir volumes de trabalho, racionalizar atividades e permitir a integração do servidor na Instituição.

O projeto consistiu das seguintes melhorias:

- Concurso – simplificar, agilizar e melhorar a qualidade do processo;
- Redesenhar o subprocesso Estágio;
- Descentralização da assinatura de crachás e carteiras funcionais;
- Eliminação da assinatura de crachás e carteiras funcionais;
- Aprimorar e simplificar o processo de avaliação de estágio confirmatório/probatório;
- Processo de recepção de novos servidores.

projeto e. simplificação do processo de compras

- objetivos e resultados

Implantação de compras eletrônicas que consiste de leilão reverso, pelo qual a AGU informará no seu site as especificações dos suprimentos que necessita e as empresas fornecedoras cadastrarão os seus preços. Este procedimento aumenta as opções de fornecimento e assegura a compra pelo menor preço.

O projeto consistiu da seguinte melhoria:

- Compras Eletrônicas, a qual impacta fortemente o processo 6.4 Suprimentos;

projeto f. organização do núcleo de melhoria de processos

- objetivos e resultados

Criar e implantar o Núcleo Estratégico destinado a perpetuar a metodologia ensinada pela FGV sobre Melhoria de Processos.

O projeto consistiu da seguinte melhoria:

- Criar e implantar o Núcleo Estratégico destinado à implementação das melhorias objeto do contrato da FGV.

c. Formulação da Estrutura Organizacional e Novo Modelo de Gestão

Cada uma das unidades da AGU mereceu uma abordagem específica na discussão de sua estrutura, dependendo das necessidades a serem supridas e das demandas requeridas. A seguir comentamos os principais pontos sobre as referidas unidades:

a) Gabinete do Advogado-Geral da União

No início deste projeto a estrutura organizacional do Gabinete da Advocacia-Geral da União apresentava a composição a seguir: além das unidades centrais de Contencioso (Procuradoria-Geral da União - PGU), Consultoria (Consultoria-Geral da União - CGU), Corregedoria (Corregedoria-Geral da Advocacia-Geral da União - CGAU), Administrativo (Departamento Geral da Administração - DGA) e Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN, o Gabinete contava com um conjunto de assessorias composto por: Chefia de Gabinete, Secretários-Gerais de Contencioso e Consultoria, Adjuntos, Câmaras de Contencioso e Consultoria, Centro de Estudos, Assessoria Técnica, Coordenadoria dos Órgãos Vinculados e Núcleo de Acompanhamento de Feitos.

Esta estrutura revelou-se pesada e de difícil coordenação o que suscitou a idéia de reduzi-la de modo a racionalizar os esforços de gestão das áreas envolvidas. Desta forma, algumas dessas assessorias foram realocadas às unidades centrais da AGU, algumas continuando como assessoria e outras passando a compor novas áreas das unidades centrais. Assim, o Núcleo de Acompanhamento de Feitos e a Coordenadoria dos Órgãos Vinculados passaram a integrar a estrutura da Consultoria-Geral da União; a Secretaria de Controle Interno e o Centro de

Estudos foram incorporados à Secretaria Executiva; os Adjuntos passam a compor o quadro dos Adjuntos Especiais do Advogado-Geral da União. Com relação ao Conselho Superior da AGU embora houvesse sugestões, não foi possível chegar a nenhuma proposta madura para justificar qualquer alteração.

As áreas de assessoramento direto do Advogado-Geral da União estão estruturadas como segue:

a.1. Chefia de Gabinete – sua estrutura inclui as áreas de Relações Públicas, Assessoria Técnica e Suporte (compreendendo os serviços de reprografia, expediente e apoio operacional).

a. 2. Secretários do Contencioso e de Consultoria – correspondem aos atuais Secretário-Geral de Contencioso e Secretário-Geral de Consultoria. A nova estrutura prevê equipe e suporte administrativo para os Secretários.

a. 3. Adjuntos especiais – aqui estão reunidos os atuais ocupantes dos cargos de Adjuntos e da Assessoria Técnica do AGU que desempenham tarefas para as quais devem ter diploma de Direito e experiência jurídica.

b) Secretaria Executiva

A criação da Secretaria Executiva foi pensada com o objetivo de oferecer apoio ao Advogado-Geral da União na gestão estratégica da organização, incluindo o estabelecimento de diretrizes e a definição e manutenção do plano estratégico; no acompanhamento do desempenho das unidades centrais e na atuação em atividades administrativas de alto nível, tais como, o planejamento orçamentário das unidades centrais, a gestão estratégica dos recursos humanos de alto nível, entre outras. Estas atividades deverão ser realizadas pela Secretaria Executiva, além daquelas atualmente realizadas pela Diretoria Geral de Administração (DGA). Assim, a atual DGA deverá ser substituída pela Secretaria Executiva.

Em relação às atribuições da Secretaria Executiva, foram incorporadas às atribuições da DGA, voltadas mais fortemente para as atividades administrativas, outras atribuições relacionadas às questões de Gestão Estratégica e Gestão Interna, tais como, o estabelecimento de metas e diretrizes para o planejamento estratégico, o monitoramento das atividades das unidades centrais e a gestão estratégica dos recursos humanos de alto nível, entre outras.

c) Consultoria-Geral da União

Na época de início deste projeto, a CGU ainda não havia sido estruturada, embora já existisse formalmente. A idéia para sua estruturação foi sendo amadurecida, com base nas discussões e propostas realizadas em conjunto entre o titular da CGU e esta consultoria. Entre novembro e dezembro de 2001 foram desenvolvidos vários desenhos de estrutura organizacional para a CGU, procurando-se aquele que melhor se adaptasse às necessidades e ao mesmo tempo fosse de implantação viável.

A estrutura organizacional relativa a CGU reflete o resultado deste trabalho que foi sendo construído ao longo do projeto. Ressaltamos que a CGU ainda está em fase de estruturação, os titulares dos cargos das áreas do primeiro nível já foram indicados, porém as respectivas equipes ainda não foram completamente formadas. Além disso, já foi iniciada a instalação do primeiro Núcleo de Assessoramento Jurídico – NAJ, mas ainda decorrerá um bom tempo até que todos os Núcleos sejam instalados, pois será necessário prover os recursos humanos, físicos e tecnológicos para isso. Será preciso também capacitar os envolvidos para realizar o trabalho de forma virtual e com maior autonomia.

d) Corregedoria-Geral da Advocacia-Geral da União

O novo Corregedor-Geral da Advocacia-Geral da União assumiu a posição em fins de janeiro de 2002 e tem desenvolvido esforços no sentido de estruturar amplamente a atuação e a organização da CGAU. Nossa revisão e discussão da estrutura organizacional vigente permitiu construir para a CGAU uma estrutura organizacional mais adequada e coerente para os objetivos pretendidos. Em particular, foram ajustados alguns aspectos que poderiam representar fontes de conflito conceitual com as demais unidades centrais.

Dentre as inovações propostas destacamos a atuação regional através da estruturação de Núcleos Regionais de Correição. Até o momento ainda não foi implantado nenhum Núcleo, pois, assim como no caso da CGU, será necessário prover os recursos humanos, físicos e tecnológicos para isso, além de capacitar os envolvidos para realizar o trabalho de forma virtual e com maior autonomia.

e) Procuradoria-Geral da União

A estrutura organizacional vigente foi objeto de análise e discussão o que propiciou uma compatibilização inicial das áreas que compõe esta unidade. Entretanto, cabe lembrar que neste caso ainda será necessário um aprofundamento da discussão para que seja feito um refinamento da estrutura organizacional.

Ressaltamos também que apesar da PGU ter sua atuação disseminada por todo o território nacional, através das Procuradorias Regionais da União (PRU), Procuradorias da União (PU) e Procuradorias Seccionais da União (PSU), estas unidades não apresentam uma forma homogênea de atuação, carecendo do estabelecimento de procedimentos padronizados que permeiem todos os seus níveis de organização. Desta forma, propomos que esses padrões sejam estabelecidos assim como as formas de subordinação e comunicação entre as diversas áreas nos diversos níveis de distribuição geográfica.

d. Processos de Implementação

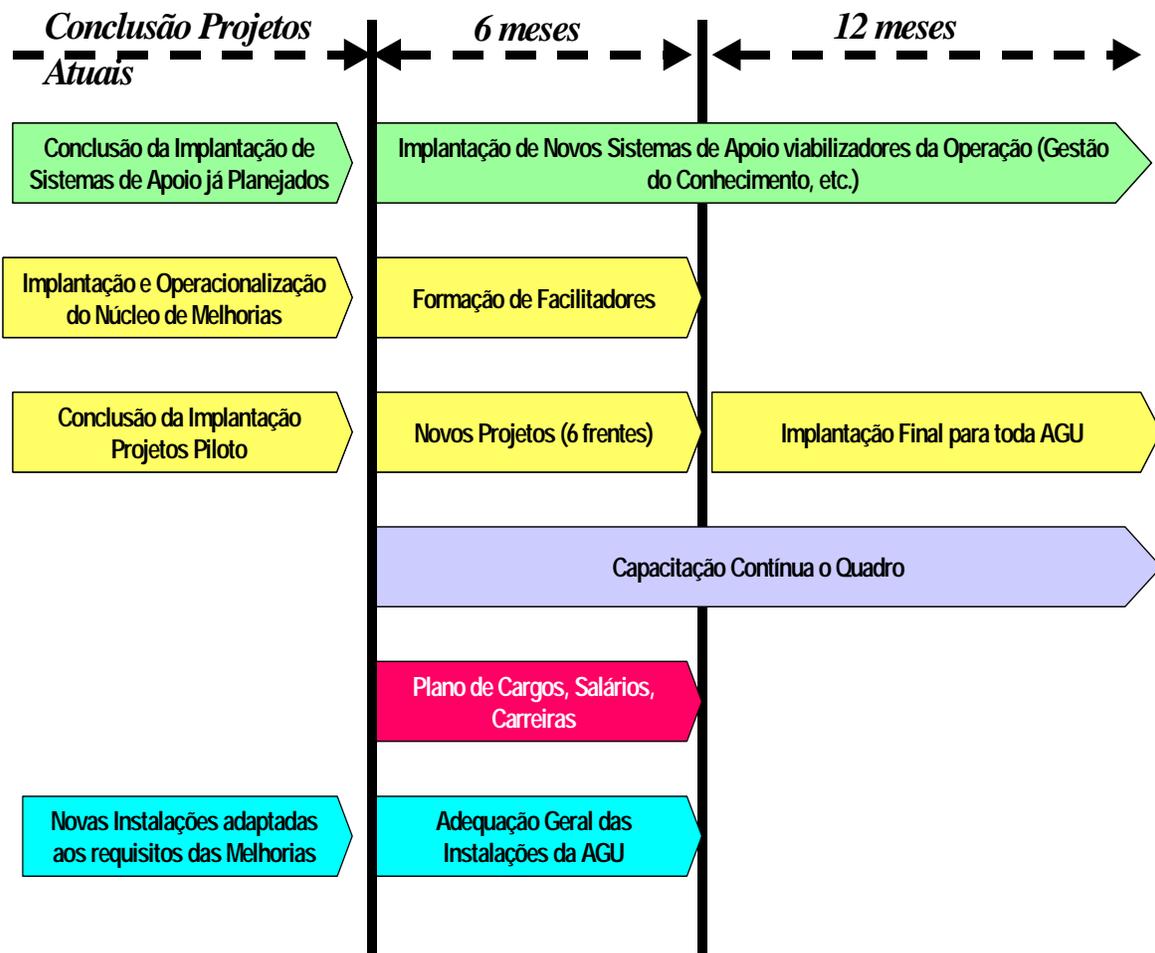
Para o acompanhamento da execução dos planos de ação, foi montada uma rede de indicadores validados pelos responsáveis pela condução dos objetivos estratégicos.

Aliado ao exame e validação dos indicadores, outro aspecto importante foi a verificação dos cronogramas oferecidos pelos gerentes operacionais do Plano de Ação. Os cronogramas foram perfeitamente adaptados à realidade e as limitações operacionais de cada uma das áreas. Ressaltamos que os gerentes operacionais, durante a fase de execução dos planos, tiveram domínio técnico abrangente dos assuntos sob sua responsabilidade e exerceram liderança sob os servidores envolvidos na execução dos planos.

O Núcleo de acompanhamento da implantação do Projeto de Reforma institucional da AGU ou a coordenadoria de Planejamento existente na DGA, recebeu a Matriz de implantação com os nomes dos responsáveis, os cronogramas e indicadores aprovados pelo Comitê diretivo do projeto, para que esses instrumentos pudessem ser instalados em uma ferramenta de acompanhamento de progresso das ações – tipo MS-Project, visando manter o comitê e os responsáveis atualizados quanto à evolução das atividades. A missão da área responsável pelo acompanhamento das atividades foi dar suporte para a preparação de relatórios de andamento e de avaliação.

5. CONCLUSÕES

CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO



Plano de cargos e salário

A área de recursos humanos da Advocacia-Geral da União não está adequada para fazer frente às diversas alterações organizacionais em andamento, necessitando de um Modelo de Gestão de Pessoal consistente com os novos objetivos preconizados.

Portanto, preliminarmente, a Fundação Getúlio Vargas sugeriu a realização de um diagnóstico para identificar a situação dos atuais cargos e salários para, posteriormente, serem desenvolvidos os instrumentos específicos de avaliação de desempenho, programas de capacitação global para a Instituição, treinamento e desenvolvimento e os respectivos regulamentos dispendo sobre estruturação, classificação, distribuição de vagas, requisitos e, também, critérios de progressão.

Para implantar de forma estruturada e consistente as atividades anteriormente nominadas, foi elaborado um Modelo de Gestão de Pessoal contendo, principalmente:

- Diagnóstico de Cargos e Salários;

- Plano de Cargos, Carreira e Salários;
- Banco de Competências;
- Programa de Avaliação de Desempenho;
- Plano de Capacitação e Desenvolvimento.

Plano diretor de tecnologia

A Advocacia-Geral da União - AGU atua essencialmente com informação e conhecimento. O ritmo e o volume do seu trabalho são determinados pelas informações sobre direito material e direito formal (mérito e formalidades processuais) relacionadas às causas nas quais atua. O conteúdo de sua atuação é baseado no conhecimento consolidado na doutrina e na jurisprudência, nos ordenamentos jurídicos, nos pareceres e orientações e no conhecimento particular de cada um de seus membros envolvidos na análise e tratamento de cada caso. Assim sendo, todo o trabalho realizado pela AGU e os principais aspectos do seu funcionamento precisam ser compreendidos e analisados do ponto de vista da gestão tanto destas informações quanto deste conhecimento.

Além disto, é necessário levar em consideração o manifesto interesse da AGU (i) em acompanhar e conhecer o entendimento e o posicionamento dos membros do Poder Judiciário Federal, "antevendo" suas decisões, bem como (ii) em identificar o mais rapidamente possível as tendências jurisprudenciais e doutrinárias sobre temas emergentes e assuntos que podem vir demandar maior atenção da AGU no futuro. Esses dois grandes objetivos representam desafio especial para o projeto da infraestrutura da AGU, em particular para o desenho de sua futura arquitetura de Tecnologia de Informação ("TI"), trabalho este que será detalhado a seguir.

Chamamos de Tecnologia de Informação ao conjunto formado pela informática e pelas comunicações, cujos recursos atuam de forma cada vez mais integrada e intensa, com impactos cada vez mais profundos no funcionamento e estruturação das organizações.

Objetivo

Nossa recomendação teve por objetivo salientar a necessidade de apoio especializado para o Planejamento da Tecnologia da Informação na AGU, com horizonte de pelo menos 5 anos.

O Plano Diretor de Tecnologia de Informação ("TI") deve garantir as condições tecnológicas para uma profunda transformação das operações da AGU, face à sua reestruturação ora em andamento, caracterizada por um novo modelo de gestão, pela agilização dos processos internos da instituição, bem como pela otimização do uso de seus recursos e de seus custos. É importante lembrar, que o atual nível de recursos de Tecnologia de Informação disponível na AGU não é adequado nem suficiente para garantir os meios tecnológicos indispensáveis para a reformulação da atuação da instituição, conforme preconizado no seu plano estratégico. O

trabalho deverá ser conduzido dentro das diretrizes estabelecidas pelo papel central representado pelo conhecimento e pela informação no funcionamento da AGU e pelos objetivos estratégicos acima mencionados.

6. EQUIPE DO PROJETO

Coordenação Geral - AGU

- Dr. Sérgio Pedreira - Diretor-Geral de Administração - AGU
- Dra. Maria Jovita Wolney Valente (2ª Coordenadora)²

Coordenação Técnica - AGU

- Dra. Jaine Pena Cirqueira – Coordenadora Geral de Orçamento e Finanças – AGU
- Dra. Maria da Graça Hahn – PRU 4ª Região (2ª Coordenadora)

Equipe de Apoio Operacional – AGU (Fase I – 1ª Equipe)

- Cláudio Gomes de Oliveira
- João Batista de Figueiredo
- Maria Verônica Korílio Campos

Equipe de multiplicadores – AGU (Fase I – 1ª Equipe)

- Aluísio Guimarães Ferreira - Secretaria-Geral de Consultoria
- Célia Maria Cavalcanti Ribeiro - Secretaria-Geral de Consultoria
- Didimo Francisco de Oliveira - Cálculos e Perícias
- José Carlos da Costa Vianna - Gabinete do Advogado-Geral
- Marcelo Drumond - Procuradoria-Geral da União
- Marcos Gomes de Oliveira - Centro de Estudos
- Maria Aparecida Araújo de Siqueira - Secretaria-Geral do Contencioso
- Sérgio da Silva Venâncio Pires - Corregedoria-Geral da Advocacia da União
- Wilma Alves Ferrari - COPLA – DGA
- Rosalina Duarte de Moura – COPLA – DGA

Equipe de multiplicadores – AGU (Fase I - 2ª equipe)

- Adriana Bonilha Orsi - DGA
- Breno Lemes Miller – URA/RS
- Cláudio de Azevedo Sampaio – DGA
- Cláudio Gomes de Oliveira - DGA
- Geraldo Cardoso Moitinho – PGU
- Glauco Ramos Freitas – PRU – 1ª Região
- Jaime da Rosa Santos – URA/RJ
- João Batista de Figueiredo - DGA
- Luís Carlos Clemente – PU/RJ
- Lusimar da Silva Rocha - DGA
- Luiz Felipe Persson – URA/RS
- Marcelo Drumond - Procuradoria-Geral da União

² Durante a realização do Projeto ocorreram mudanças na Diretoria da Instituição refletindo conseqüentemente em alterações na coordenação do projeto.

- Marcos Gomes de Oliveira - Centro de Estudos
- Maria Aparecida Araújo de Siqueira - Secretaria-Geral do Contencioso
- Maria da Graça Hahn – PRU 4ª Região
- Maria Mércia F. Ladeia – URA/SP
- Maria Verônica Korílio Campos - DGA
- Nair Izolan – PRU – 4ª Região
- Patrícia C. L. de Amorim – URA/PE
- Renato Lara Rocha – PGU
- Rosalina Duarte de Moura – COPLA – DGA
- Simone Alves Cardoso – PU/PR
- Susana Brasil Arruda – URA/CE
- Wilma Alves Ferrari - COPLA – DGA

Equipe de planejamento estratégico – AGU

- Dr. André Serrão Borges de Sampaio - Consultor-Geral da União
- Dr. Anselmo Rocha Nóbrega - Coordenador dos Órgãos Vinculados
- Dr. Antenor Pereira Madruga Filho - Coordenador de Ações de Recomposição de Patrimônio da União
- Dr. Cláudio Leuzinger - Adjunto do Procurador-Geral da União
- Dra. Gilda Maria Freire Garcia - PU-DF
- Dr. Hélio Gil Gracindo - Consultor Jurídico do Ministério da Saúde
- Dra. Jaine Mailda Pena Cirqueira - Coordenadora-Geral de Orçamento e Finanças
- Dr. José Carlos da Conceição - CGAU
- Dr. José Carlos Menezes de Souza - Secretário-Geral de Contencioso
- Dr. José Carlos Sampaio Fernandes - PU-RJ
- Dr. José Sampaio de Lacerda - Corregedor-Geral da Advocacia da União
- Dra. Josefa Maria Lourenço da Silva - PSU-Petrolina
- Dra. Lúcia Maria Pereira Ervilha - Consultora Jurídica do Ministério do Trabalho e Emprego
- Dr. Luis Inácio Lucena Adams - PRU-RS - 4ª região
- Dr. Manoel Lopes de Sousa - PRU-DF - 1ª região
- Dr. Manoel Lucívio de Loiola - Consultor Jurídico do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- Dr. Marcelo Martins de Oliveira - PSU-SANTOS/SP
- Dra. Márcia de Oliveira Gomes - Assessora de Imprensa
- Dra. Maria Jovita Wolney Valente - Secretária-Geral de Consultoria
- Dr. Nestor José Forster Júnior - Chefe de Gabinete do Advogado-Geral da União
- Dr. Oswaldo Othon de Pontes Saraiva Filho - Diretor Executivo do Centro de Estudos
- Dr. Raul Bernardo Nelson de Senna - Assessor Parlamentar
- Dr. Roberto Augusto Castellanos Pfeiffer - Consultor Jurídico do Ministério da Justiça
- Dr. Sérgio José Américo Pedreira - Corregedor Auxiliar
- Dr. Sílvio Sakata – Coordenador-Geral de Modernização e Informática

- Dra. Solange Paiva Vieira – Diretora –Geral de Administração
- Dra. Thereza Helena S. de Miranda Lima - Consultora da União
- Dr. Walter do Carmo Barletta - Procurador-Geral da União
- Dr. Wilson Teles de Macedo - Consultor da União

Comitê Diretivo do Plano – criado pela Portaria 854, de 12 de setembro de 2001.

- Dr. Cláudio Leuzinger - Adjunto do Procurador-Geral da União
- Dr. Luis Inácio Lucena Adams - Secretário-Geral do Contencioso
- Dra. Maria Jovita Wolney Valente - Secretária-Geral de Consultoria
- Dra. Marisa de Souza Alonso – Consultora da União
- Dr. Nestor José Forster Júnior - Chefe de Gabinete do Advogado-Geral da União
- Dr. Sérgio Pedreira – Corregedor Auxiliar
- Dra. Solange Paiva Vieira – Diretora-Geral de Administração

Responsáveis pelos Objetivos Estratégicos

- Dr. Adilson Motta – Chefe de Gabinete da Procuradoria-Geral da União
- Dr. Cláudio Leuzinger – Adjunto do Procurador-Geral da União.
- Dr. Cleso Fonseca – Consultor da União
- Dr. George Rodrigo Bandeira Galindo – Coordenador das Atividades de Apoio do Gabinete do Advogado-Geral União
- Dr. João Francisco Aguiar Drummond – Assessor Especial.
- Dr. Luis Inácio Lucena Adams – Secretário-Geral de Contencioso
- Dra. Márcia de Oliveira Gomes – Assessora de Imprensa
- Dra. Maria Jovita Wolney Valente – Secretária-Geral de Consultoria
- Dra. Marisa de Souza Alonso – Consultora da União.
- Dr. Oswaldo Othon Saraiva Filho – Diretor Executivo do Centro de Estudos.
- Dra. Solange Paiva Vieira – Diretora-Geral de Administração.

Coordenadores Operacionais – (responsáveis pelos Planos de Ação)

- Dra. Anarita Ilha Porto
- Dra. Denise Henriques Sant’anna
- Dra. Érika Paula M. Gardés
- Dr. Francisco de Assis Oliveira Duarte
- Dr. Inácio Paulo Furlani
- Dra. Jane Maria da Silva Costa
- Dr. Jorge Cesar S. B. Gonçalves
- Dr. Leslei Lester dos Anos Magalhães
- Dra. Lizete Avancini
- Dra. Maria Aparecida Araújo de Siqueira
- Dr. Maurício Braga Torres
- Dr. Moacyr Santos Schiochet
- Dra. Olívia Francisco da Silva
- Dra. Patrícia Batista Bertolo
- Dr. Rafaelo Abritta
- Dra. Regina Baruzzi
- Dr. Ricardo Augusto Soares Leite

- Dr. Ronaldo Marques dos Santos
- Dr. Ruy Ferreira Borges

Líderes dos Projetos de Melhoria

- Dra. Carla Adriana Stocco
- Dr. Israel Pinheiro Torres Júnior
- Dr. Leslei Lester dos Anos Magalhães
- Dra. Polyana Rodrigues de Almeida Lima
- Dr. Ricardo Augusto Soares Leite

Equipe SEGES – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

- Evelyn Levy - Secretária
- Maria Marlene Almeida – Diretora de Programa
- Viviane Maria Soares – Gerente de Projetos

Equipe de consultores da EAESP-FVG

Coordenação Geral do Projeto

- Professor Paulo Roberto Vampré Hummel

- Antônio Carlos Nacle
- Carlos Eugênio Pires
- Daniela Lopes Guimarães Silva
- Danielle Carneiro de Matos
- Fausto Bernardes Morey Filho
- José Tolovi Júnior
- José Ernesto Lima Gonçalves
- José Bento Carlos Amaral Júnior
- Maria Bicudo Dreyfuss
- Maria Fernanda Leite Soares
- Maria Isabel Giusti
- Neli Terezinha da Silva
- Orlando Cottini Júnior
- Rafael Brunacci
- Ricardo Machado
- Rosane Schikmann
- Rosângela Coimbra
- Sérgio Henrique Barroca Costa
- Stavros Panagiotis Xanthopoulos

Consultores Jurídicos

- Gabriela Zancaner Brunini
- Renato Lacerda de Lima Gonçalves

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)