

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema, seus objetivos e justificativas

O tema e a utilização da gestão estratégica e da gestão de processos, de maneira geral, são conhecidos na humanidade desde o início dos tempos. Pode-se observar a aplicação dos conceitos nas mínimas tarefas realizadas. Na Antiguidade, mesmo sem técnicas avançadas, a agricultura, a pecuária, o comércio, pelo escambo, as observações e conclusões sobre as fases da lua e mesmo a fabricação das parcas ferramentas da época eram orientados por algum tipo de gestão estratégica, por meio de processos. Atualmente os processos estão mais organizados, com técnicas inovadoras e arrojados métodos de utilização, o que facilita que tarefas mais complicadas sejam realizadas dentro de um padrão, visando à qualidade de produtos e serviços, bem como à eficácia e à eficiência do produto final (Hodza, 2018). De acordo com Pavani e Scucuglia (2011), a gestão estratégica por processos tem se destacado nos cenários acadêmicos e profissionais, em níveis mundiais. A notoriedade do tema pode ser percebida devido ao crescente número de associados da *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), com sede nos Estados Unidos.

A palavra “processos” é amplamente conceituada na Administração. Sua significância mais relevante a associa a entradas, processamentos e saídas. Nessa abordagem, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) discorrem sobre os vários conceitos que definem processos no mundo corporativo. Os processos, consistem em uma cooperação de atividades e recursos distintos, voltados à realização de um objetivo global, sendo orientado para o cliente final. Os processos são compostos por várias tarefas ou atividade inter-relacionadas e consomem recursos na sua execução, como tempo, dinheiro e materiais. Processo é o título dado a uma série de atividades/objetos, transformando entradas (*inputs*) em saídas/produtos (*outputs*), de modo a atribuir determinado grau (tangível) de agregação de valor. Um processo deve necessariamente começar e terminar em outro processo ou em um dos seis clientes, ou entidades externas: cliente obrigatório (compulsório), cliente final, cliente intermediário, fornecedor, sociedade e monitorados (sistema gerador de informações).

Este estudo contextualiza o sistema e o processo de gestão em uma unidade da Advocacia-Geral da União, em Minas Gérias, a partir do modelo dinâmico clássico das condicionantes, estratégia, estrutura e desempenho (CEED). Pode-se considerar como entraves ou estimuladores à adoção de um programa e de posturas destinadas à gestão intensamente orientada aos mais efetivos resultados em efetividade nesse tipo de instituição: a) a indicação do corpo diretivo pelo Presidente da República; b) vícios dos servidores públicos; c) desmotivação e desânimo dos servidores; d) dificuldade de liberação de verbas para implantação e/ou manutenção de programas; e, e) falta de estabelecimento de metas que estimulem os servidores a superarem seus objetivos, entre outros fatores.

Assim, este estudo intenta responder: como se configura a gestão estratégica de processos na Unidade de Atendimento da AGU em Minas Gerais? Estabeleceu-se como objetivo geral deste estudo: descrever e analisar a gestão estratégica da Unidade de Atendimento em Minas Gerais da Secretaria Geral de Administração – AGU, no contexto dos processos gerenciais. Como objetivos específicos, foram assumidos: a) Descrever as condicionantes da gestão estratégica na organização; b) Indicar a estrutura organizacional determinante da gestão estratégica dos processos gerenciais; c) Identificar as estratégias de gestão dos processos organizacionais; d) Relatar os resultados atuais da gestão dos processos na instituição; e, e) Estabelecer os elementos do modelo de gestão estratégica de processos, levando-se em consideração as limitações de uma empresa pública.

Nas várias pesquisas realizadas em *sites* como o SCIELO, a ANPAD e o WEBSCIENCE, pôde-se constatar que não há muitos estudos sobre gestão estratégica de processos, realizados em empresas públicas. No total de 18 pesquisas foram encontrados dois artigos, ainda assim, sobre assuntos diversos que não especificavam a utilização e resultados obtidos na utilização do BPM. Assim, considera-se a relevância para a academia, quando se associa este tipo de estudo em uma organização pública, o que pode servir de motivação a outros estudiosos, favorecendo novas pesquisas com temas similares e enriquecendo dessa forma as literaturas sobre o assunto.

A Unidade de Atendimento em Minas Gerais da AGU (UAMG) tem a perspectiva de tornar-se uma superintendência no estado de Minas Gerais, tal qual ocorre em outros estados. Desde 2011 a UAMG organiza, executa e controla os serviços relativos às finanças, licitações, contratos, almoxarifado, protocolo, gestão de pessoas, tecnologia da informação, estágio e logística/transporte da unidade de Minas Gerais, atendendo à Procuradoria Federal/MG, à Procuradoria da União/MG, à Consultoria Jurídica da União/MG, e à Escola da AGU/MG e assessorando algumas procuradorias seccionais em várias cidades do interior do estado.

2 SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES LITERÁRIAS E O MODELO ANALÍTICO DA PESQUISA

2.1 Contexto da empresa pública

Inicialmente é essencial que se apresentem elementos contextuais sobre as organizações públicas. Ressalta-se, desde já, que essa modalidade de organização não tem utilizado muito os conceitos de gestão estratégica de processos, conforme os cânones das organizações competitivas. Barreta & Brusco (2011) enfatizam que a Nova Gestão Pública preconiza a necessidade de atualizações no setor público, principalmente no tocante à responsabilidade, desempenho de rede, eficiência e eficácia gerencial. De acordo com Pyon, Lee & Park (2009), grande parte das repartições públicas está tendendo à estagnação e não há registros de medidas transformacionais para a melhoria no desempenho desse tipo de instituição. Esses autores registram o inconformismo e insatisfação dos servidores, no que se refere à estagnação da vida profissional pública, demonstrando que não pretendem mudar a forma padrão e burocrática com que realizam seus trabalhos, refletindo em relação às resistências às mudanças gerenciais. É notório o conhecimento sobre os desempenhos diferenciados dos servidores públicos em relação aos empregados de empresas privadas (Perry e Wise, 1990).

Baldam *et al.* (2009) ressaltam a importância da interação dos colaboradores na gestão de processo, conscientizando-os da importância do papel de cada um na cadeia de valor, para servir aos públicos, garantindo a manutenção de pessoas com alto índice de motivação e expertise. As pessoas não devem ser consideradas parte da organização, e sim como a própria organização, acrescentando uma forma diferente de administrar a coisa pública (Abrucio, 1997). A administração pública no Brasil nasceu com a independência do país, marco que indicou o início da formação da administração pública brasileira. Devido, porém, aos escândalos propiciados pelas ações de muitos políticos, relativos à corrupção, muito tem se estudado sobre o assunto, na tentativa de encontrar uma forma de institucionalizar a ética e o decoro nas instituições públicas, garantindo a melhoria contínua do serviço público. É evidente a necessidade de melhor aproveitamento dos bens, o controle efetivo dos gastos e a conscientização dos gestores públicos quanto à responsabilidade social inerente ao serviço prestado por eles (Farah, 2011). Há ainda que se fundamentar que ética, eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos devem ser ações de todo servidor, independentemente se concursados, terceirizados ou eleitos pela população.

Graef (2011) salienta que a Constituição de 1988 estabeleceu normas jurídicas que favoreceram o melhor controle por parte do governo em relação às entidades da administração indireta, tais como o orçamento, a administração contábil e financeira, a gestão de recursos humanos, compras e contratações. O novo modelo trouxe mais controle à administração pública, uma vez que as autarquias deixaram de ter autonomia em suas decisões e eram, naquela época, regidas por normas do direito privado. Aliado às novas mudanças, houve reforços advindos das novas tecnologias da informação e comunicação, fortalecendo setores importantes da administração como a contabilidade, orçamento e finanças e administração de pessoal, melhorando a capacidade de controle e análise, executados pela administração pública. Em contrapartida a esse contexto, o governo perdeu autonomia administrativa e gerencial nas entidades da administração direta, além de não conseguir dirimir os conflitos na gestão orientada para resultados, na melhoria da prestação dos serviços básicos (saúde, educação, assistência social, segurança pública, e outros), no modelo negocial em relação aos servidores, no controle de gastos *versus* equilíbrio fiscal, entre outros (Graef, 2011).

2.1.1 Sobre a gestão estratégica e o setor público

No setor público as estratégias são essenciais ao desempenho requerido pela sociedade. As instituições públicas, atualmente, buscam formas de melhorar o desempenho organizacional, embora de forma tímida. Devido, porém, às modificações que vêm ocorrendo, trazendo à tona muitas questões que antes eram tratadas de forma encoberta e hoje são de conhecimento de toda a sociedade, os gestores buscam um ponto de equilíbrio que favoreça a implantação de estratégias positivas que culminem com a melhoria do serviço prestado pelo governo. Toda essa modificação, conjuntamente com traços da cultura brasileira e a tensão advinda do novo contexto político-social, gerou um estresse na administração pública, o que de certa forma colaborou para um movimento de reforma gerencial do governo. Entretanto, não basta ter um governo favorável às mudanças, se não existirem estratégias governamentais que chancellem a necessidade de intensas mudanças

2.1.2 O planejamento estratégico no setor público

Colenci *et al.* (2001) afirmam que o planejamento estratégico, quando bem implantado e acompanhado, promove a transformação das pessoas, que após terem seus valores, comportamentos e atitudes influenciados por novas perspectivas, conseguem enxergar as corporações de forma mais assertiva, colaborando para que essas instituições sejam mais ágeis e flexíveis, com foco no mercado no qual estão inseridas. A visão do futuro auxilia na escolha dos melhores planos que não necessariamente, têm que advir de uma pessoa apenas. Para Colenci *et al.* (2001) a forma de nortear o pensamento corporativo e lograr êxito nos resultados desejados depende de: a) análise do ambiente, sendo necessário estudo prévio que indique a realidade do ambiente; b) formulação de estratégias e definição de estruturas críticas, e c) implementação de novas ações e projetos. O atual contexto político/administrativo, porém, deverá modificar essa nova fase do Brasil. A AGU está ligada diretamente ao Poder Executivo do país, sendo uma de suas atribuições a representação judicial e extrajudicial da União. Cabe-lhe, nos termos da lei complementar, o que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico, função extensiva às autarquias e fundações públicas. Isso favorece a segurança jurídica aos atos administrativos que serão por elas praticados, especialmente quanto à materialização das políticas públicas, à viabilização jurídica das licitações e dos contratos e à proposição e análise de medidas legislativas (Leis, Medidas Provisórias, Decretos e Resoluções, entre outros) imperativas ao desenvolvimento e aprimoramento do Estado brasileiro. Com tamanha responsabilidade, a instituição precisa de

um planejamento estratégico que garanta o exercício de suas funções com objetivos amplos e orientações que favoreçam o alcance das metas previstas para a efetiva defesa dos interesses do país e da sociedade.

2.2 Modelos de gestão de processos

O *Business Process Management* (BPM), ou Modelo de Gestão de Processos, é um modelo utilizado por organizações, diferindo de empresa para empresa, pois depende de como é instituído, entendido e aceito pelos seus usuários. Fatores como clima organizacional, maturidade, motivação, sinergia e integração da equipe colaboram diretamente para o alcance dos objetivos propostos no BPM. Nesse contexto, torna-se difícil prever o sucesso ou insucesso do programa e até mesmo sua funcionalidade (Baldam *et al.*, 2014). De acordo com Schurter (2006), um dos modelos de gestão de processos mais apropriados de ciclo do BPM é de um *framework*, que devido ao rol de tarefas listadas no método, permite mais flexibilidade no momento da realização dos procedimentos, tendendo à minimização de impactos. Com suas adaptações, normalmente o modelo contempla condutas processuais, tais como: a) Definição do contexto existente para implantação da mudança; b) Definição da arquitetura de processos e alinhamento das estratégias; c) Criação de uma visão para a mudança; d) Compreensão do processo existente na organização; e) Renovação do modelo do processo; f) Desenvolvimento de habilitadores e mecanismos de suporte; g) Implantação da mudança; e, h) Operação do processo e implantação da melhoria continuada.

2.3 O Modelo CEED na AGU

Os fundamentos do modelo CEED (Condicionantes, Estratégias, Estruturas e Desempenho) têm auxiliado vários pesquisadores a desenvolverem suas teses e dissertações nas diversas escolas do mundo. Da mesma maneira, o modelo tem sido utilizado nas organizações como forma de aprimoramento das técnicas mais antigas, propondo conceitos e modelos consistentes de negócios (Nawaz & Bhatti, 2018). O modelo consiste em: a) Estabelecer entradas (condicionantes), descrevendo as demandas que a instituição ou setor/departamento recebem; b) propor estratégias para melhoria de processos significa avaliar os *gaps* e indicar possíveis soluções para o aprimoramento de tarefas e concepções sobre determinados trabalhos; c) especificar a estrutura física da instituição, incluindo os espaços físicos, recursos humanos e tecnológicos, bem como todas as funcionalidades operacionais que favoreçam a execução e consecução das demandas; e, d) descrever os resultados (desempenhos) auferidos e desejados para o futuro, de acordo com a realidade observada, a partir do levantamento dos outros componentes do modelo.

Neste trabalho buscou-se aplicar o modelo CEED na Unidade da AGU em Belo Horizonte. Conforme o padrão indicado pelo modelo, elaborou-se um rol de perguntas com a finalidade de se conhecer o ambiente analisado, a partir da percepção de algumas pessoas que trabalham no órgão. O questionário abordou questões pontuais sobre as entradas ou condicionantes, sobre as estratégias propostas, as estruturas existentes e os resultados atuais e projetados. As perguntas elaboradas abordaram os seguintes assuntos: a) sobre entradas (condicionantes) objetivaram conhecer opiniões acerca dos seguintes assuntos: situação do serviço público no Brasil, situação da República e atribuições da AGU, crescimento da demanda de serviço público e necessidade de ampliação da estrutura; b) sobre as estratégias, a melhoria da qualidade do serviço prestado, a ampliação da oferta de serviços públicos, a melhoria na relação com os poderes públicos, a melhoria na relação com a sociedade, a ampliação da estrutura de serviços, o favorecimento da formação gerencial e técnica para membros e servidores e o aumento da produtividade da AGU; c) sobre estruturas, a estrutura física (espaço) da AGU, os recursos humanos, os recursos

tecnológicos, os *softwares* gerenciais e a estrutura no estado de Minas Gerais. Em relação às propostas para resultados atuais e projetados, o questionamento foi direcionado para os seguintes temas: a melhoria na estrutura, a melhoria no clima de trabalho (motivação e satisfação), as melhorias na produtividade geral, a redução no trabalho (atividades), as melhorias na relação com o governo e a melhoria na relação com a sociedade (Figura 1).

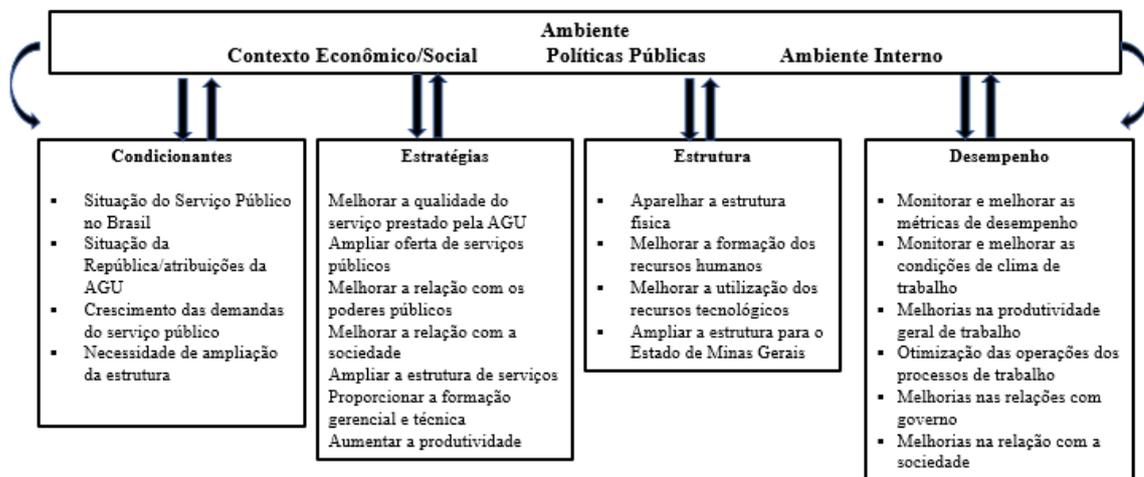


Figura 1: Modelo sintético da pesquisa – Gestão de Processos na AGU

É importante mencionar que na AGU desenvolvem-se atividades de conciliação e arbitramento, objetivando resolver os litígios entre a União, autarquias e fundações, evitando a provocação do Poder Judiciário. O quadro da AGU, para as atividades consultivas, é composto pelos advogados da União, advogados integrantes do quadro suplementar, procuradores da fazenda nacional e procuradores federais, cada um atuando em sua área de conhecimento e formação. Entre suas competências na União, a AGU tem órgãos internos exercendo tarefas específicas de forma a estruturar e ordenar a prestação de serviço sendo assim distribuídas: Consultoria Jurídica da União, Procuradoria Geral da União, Procuradoria geral Federal, Escola da Advocacia Geral da União e Secretaria Geral da Administração. As funções e atividades avaliadas no modelo se inserem no contexto de todas as funções e competências da AGU. A AGU Minas compõe-se de cinco unidades, todas localizadas em um prédio moderno e funcional situado no bairro de Lourdes, Belo Horizonte.

3. SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com 20 participantes (advogados e procuradores) e servidores (apoio administrativo à atividade-fim da AGU). Todos são concursados, porém, com tempo de atividade diversificado, já que os concursos ocorreram em épocas diversas, além do fato de que muitos servidores migraram de outros órgãos para prestarem serviços na AGU. Dos respondentes, quatro são procuradores federais e outros três são advogados da União. Os demais respondentes de apoio administrativo, sendo um administrador, três engenheiros, uma psicóloga, uma contadora, um pregoeiro, um analista de sistemas e três analistas administrativos. A pesquisa foi realizada com base em questionários semiestruturados, com um roteiro previamente elaborado. A interpretação das informações foi desempenhada mediante critérios próprios da análise de conteúdo, em conformidade à ampla literatura nesta área de metodologia da pesquisa. Portanto, utilizou-se da técnica da análise das narrativas dos entrevistados, conforme estímulos do roteiro de pesquisa.

4. SOBRE APLICAÇÃO DO BPM/CEED NA AGU

4.1 O sistema de Gestão de Processos da AGU: as condicionantes

Conforme o referencial teórico clássico e o modelo analítico da pesquisa, esse construto, também denominado “condicionantes” ou entradas, busca estabelecer efetivamente as condições nas quais a AGU desenvolve suas atividades. As entradas na Advocacia-Geral da União referem-se à situação do serviço público no Brasil e na AGU e o questionamento sobre a percepção de membros e servidores da instituição, relativamente às funções da instituição e à possibilidade de melhoria e crescimento das demandas de prestação de serviços, conforme descrito a seguir.

4.1.1. Situação do serviço público no Brasil – Condicionantes da gestão, no modelo.

O assunto serviço público no Brasil é tão antigo quanto complexo. Também é consenso social que todo servidor público, seja ele concursado, terceirizado ou eleito pela população, deve desempenhar em suas ações com ética, eficácia e eficiência, favorecendo para que a população tenha serviços públicos satisfatórios, já que é a própria população que mantém os serviços públicos ativos, a partir do pagamento de tributos. Quando inquiridos sobre a situação do serviço público no Brasil, muitos respondentes se colocaram no papel da “população” e responderam com críticas e sugestões de melhoria no âmbito municipal, estadual e federal, sendo alguns apontamentos determinantes em alguns questionários. Formulou-se para esse item a seguinte pergunta: qual é a sua opinião sobre a realidade do serviço público no Brasil? Sete respondentes intuíram que o serviço público ainda é muito precário e que atende de forma ineficiente à população. Outros quatro opinaram que faltam investimentos de ordem financeira e na capacitação, o que pode desmotivar os servidores, colaborando para uma prestação de serviço de má qualidade. O RES1 mencionou o atraso/parcelamento de salários dos servidores estaduais, o que, segundo ele, favorece para que os trabalhadores envolvidos estejam sempre insatisfeitos e que esse sentimento é transmitido aos usuários dos serviços. Quatro respondentes acreditam que o serviço público tem melhorado, porém, a demanda tem crescido em um movimento inversamente proporcional ao provimento de vagas (principalmente devido à vacância por aposentadoria) e ao incremento de recursos que favoreçam os incentivos financeiros aos servidores.

4.1.2 Situação da República em relação às atribuições da AGU

Amparando-se no ordenamento da AGU, procurou-se extrair a opinião dos entrevistados sobre suas percepções sobre a República. As respostas, apesar de apresentarem explicações amplas sobre a representatividade da AGU no Brasil, deixaram claro que os membros e servidores conhecem bem a atuação da AGU em relação à República, conforme descrito a seguir. Seis dos respondentes pontuaram a AGU como “intercessora de várias demandas judiciais, defendendo o país e os cidadãos, através de leis que favorecem a sociedade como um todo”. Outras quatro respostas coincidiram em sua essência, quando consideraram a AGU uma defensora dos interesses da União ao mesmo tempo em que contribui para o fortalecimento das instituições federativas. Outros quatro respondentes consideraram a AGU essencial ao país, sendo o apontamento do RES8 o resumo balizador do questionamento: “a Advocacia-Geral da União tem acento constitucional como uma instituição que exerce função essencial à justiça. Representa a União, judicial e extrajudicialmente. Três pessoas destacaram a AGU uma protetora do governo, o que pode favorecer o alcance dos objetivos descritos na Constituição Federal e nas ações mais simples.

4.1.3 Crescimento das demandas do serviço público

A conscientização da população em relação aos direitos aos cidadãos oferecidos pela Constituição Federal aumentou consideravelmente as demandas pelo serviço público em toda a nação. Dessa forma, as atualizações na forma de administrar o serviço público no Brasil tornaram-se imprescindíveis, entretanto, dependem de esforços, conscientização e responsabilização dos servidores de modo geral, que devem estar preparados para enfrentarem pressões orçamentárias e se adaptarem às novas formas de oferecer os serviços, o que passa a ser um desafio às formas atuais de prestação do serviço público. Nesse sentido, buscou-se conhecer a opinião dos respondentes sobre a demanda dos serviços públicos no Brasil, quanto ao crescimento, devido à conscientização da população em relação aos direitos assegurados pela Constituição Federal ao povo brasileiro. Alguns participantes complementaram suas ideias relacionando o acesso às escolas e universidades ao despertar social e, conseqüentemente, ao requerimento dos direitos pelos cidadãos, que utilizaram para esse fim os serviços públicos. Um dos respondentes mencionou a Constituição Federal de 1988, defendendo que a Carta Magna permitiu que os cidadãos tivessem acesso aos direitos básicos, tais como moradia, transporte, educação, saúde, previdência social, entre outros, porém, somente na última década as pessoas têm buscado esses direitos. Esses fatores promoveram o crescimento da demanda dos serviços prestados pela nação, principalmente no que se refere ao atendimento médico pelo Sistema Único de Saúde (SUS), pela farmácia popular (serviço prestado pelos postos médicos em parceria com farmácias da iniciativa privada), sob a fiscalização do Ministério da Saúde e ao cuidado com os idosos por meio das delegacias da polícia civil de proteção ao idoso, fazendo prevalecer o estatuto do idoso. Os serviços públicos ainda estão aquém da demanda apresentada pela população no que diz respeito à quantidade de servidores e qualidade do serviço oferecido, conforme parcela significativa dos relatos.

4.1.4 Necessidade de ampliação da estrutura

A estrutura ideal de prestação de serviços no Brasil divide opiniões. Alguns respondentes acreditam que falta o provimento de vagas surgidas devido às aposentadorias e exoneração de servidores. As respostas abrangeram os mais variados aspectos, demonstrando a diversidade de opiniões dos entrevistados. Seis respondentes acreditam que a estrutura do serviço público precisa ser ampliada, justificando que, devido à grande extensão territorial do país, as melhores estruturas encontram-se nos grandes centros e só necessitam de uma adequação, enquanto as localidades mais longínquas necessitam de ampliações, urgentemente, em todos os níveis da prestação do serviço público. A desmotivação e o desânimo dos servidores públicos, percebidos em muitas instituições, são fatores conhecidos e alvo das tentativas de mudanças, (Serrano et al., 2018). Várias respostas citaram a desmotivação como vilã da precariedade na estrutura dos serviços ofertados, que geram o subaproveitamento dos recursos humanos e impedem a implementação de políticas de qualidade no serviço público, que contribuiriam para melhor estrutura dos serviços prestados. Outros afirmaram que o que falta para uma melhor estrutura dos serviços públicos é planejamento e redimensionamento efetivos, envolvendo recursos humanos, estrutura física e administrativa (de acordo com as demandas) para que o serviço prestado possa ser eficiente e eficaz, de forma invariável, em todo o país.

4.2 O sistema de Gestão de Processos da AGU: as estratégias

De acordo com o referencial teórico da pesquisa, fazem parte do construto estratégia todas as ações praticadas pela AGU que visam à melhoria contínua do serviço público prestado por aquele órgão. Além dos serviços inerentes ao ordenamento jurídico, o qual a AGU realiza, existe uma orientação acessória relativa à imagem da instituição perante a sociedade, motivo

pelo qual a AGU vem implementando estratégias que favoreçam a disseminação da carta de serviços prestados pelo órgão.

4.2.1 Melhoria na qualidade dos serviços prestados

De acordo com Colenci et al. (2001), uma das estratégias para o aprimoramento dos serviços prestados é a transformação das pessoas, que após terem seus valores, comportamentos e atitudes influenciados por novas perspectivas, conseguem enxergar as corporações de forma mais assertiva, colaborando para que essas instituições sejam mais ágeis e flexíveis, com foco no mercado no qual estão inseridas. Como a maioria dos serviços públicos não têm concorrentes, as estratégias que visam à conquista de mercados, a fidelização de clientes e a melhoria contínua são pouco percebidas no ambiente mencionado. Os gestores públicos são nomeados sob forte influência política e nem sempre são pessoas preparadas ou possuem perfis de líderes, comprometendo a prestação de serviços nos ambientes públicos. Neste aspecto, apenas um respondente desconhece qualquer estratégia relativa ao questionamento. Os demais demonstraram seus conhecimentos, muito ligados à atividade que cada um deles desenvolve, esclarecendo o assunto da seguinte forma: Cinco acreditam que existam estratégias e citaram como a mais eficaz a modernização da gestão, que trabalha alinhada com o planejamento estratégico da instituição, objetivando a redução de custos, racionalização do trabalho e o reconhecimento da sociedade em relação ao papel da AGU no país. Outros cinco reconhecem que a AGU possui estratégias para melhorar a qualidade dos serviços prestados e consideram como as mais importantes os programas de redução dos litígios que favorecem o entendimento via acordos, tornando os processos mais céleres, o que diminui os custos operacionais. Alguns outros declararam que o planejamento estratégico, conjuntamente com a padronização de processos, é prática relevante que favorece o serviço prestado pela AGU. De acordo com as respostas obtidas, pode-se notar que a AGU propõe várias estratégias visando à melhoria dos serviços oferecidos, o que, de certa forma, se contrapõe ao entendimento dos autores mencionados, em relação ao serviço público.

4.2.2 Ampliação da oferta de serviços públicos

A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou por intermédio de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar, o que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo. A AGU possui uma vasta carta de serviços, todos com o objetivo de assessorar judicialmente o Poder Executivo nas várias demandas existentes. Alguns entrevistados não souberam narrar este aspecto, haja vista o distanciamento deles em relação à atividade-fim da instituição. Porém a maioria acredita que a AGU tem ampliado sua carta de serviços.

4.2.3 Melhoria na relação com os poderes públicos

Conforme a Constituição Federal de 1988, em seu título IV, os Três Poderes foram organizados em capítulos segregados destinando-se cada um à sua real função. Dessa forma, pode-se constatar que a AGU nasceu para assessorar os poderes públicos. Constatou-se que muitos dos servidores laboram assessorando advogados e procuradores e não têm acesso ao tipo de informação requerida. Cinco respondentes percebem que houve melhoria na comunicação entre a AGU e os poderes públicos. Segundo os respondentes, essa aproximação partiu da AGU, o que pode ser considerado uma estratégia de melhoria na relação entre os órgãos e a AGU.

4.2.4 Melhoria na relação com a sociedade

Novas formas de gerir agentes e patrimônios públicos vêm sendo adotadas em diversos países, objetivando a substituição de práticas arcaicas de controle do orçamento e serviços públicos por formas arrojadas que favoreçam a satisfação dos consumidores dos serviços públicos, relativas às suas necessidades. Acredita-se que tais práticas propiciam a melhoria das relações entre o Estado e os usuários dos serviços públicos. No Brasil, as mudanças ainda aparecem de forma tímida no meio corporativo público, apesar do novo contexto de transformação gerencial, visando à utilização de práticas que agradem a sociedade especificamente na transparência dos gastos públicos e à melhoria contínua dos serviços públicos (Abrucio, 1997). Nove respondentes informaram que existem muitas ações da AGU que objetivam a melhoria da relação entre a instituição e a sociedade, porém estão sendo pouco divulgadas, quando muito a divulgação é feita no site da instituição, que é pouco visitado pela população leiga. Uma das ações citadas nos relatos diz respeito à resolução de crimes ambientais, que além de estipular multas para os contraventores ainda inibe a reincidência do delito, já que a AGU atua em todo o território nacional, facilitando o papel de vigilância prestado pelo órgão. Outra ação, que segundo os respondentes acontece, porém não é divulgada, é a conciliação com os devedores (a maioria relativa às multas ambientais), o que tem apresentando impacto positivo entre os envolvidos. Outros participantes mencionaram o projeto “AGU nas universidades”, que tem como objetivo difundir o trabalho da instituição entre os estudantes de Direito.

4.2.5 Ampliação da estrutura de serviços

A gestão de processos busca atender e entender a grande demanda advinda das organizações, que invariavelmente estão expostas a mudanças internas e externas que as obrigam a buscar caminhos alternativos dentro de processos que possam orientar e manter o aprendizado sobre os processos da organização. Muitas vezes as instituições precisam reinventar valores e aprimorar serviços já ofertados aos clientes utilizando-se de tecnologia e inovações como formas de incrementar seus produtos e serviços, lembrando quais sejam seus valores, visão e missão relativamente ao mercado no qual estão inseridas. Alguns respondentes não souberam opinar, justificando que não têm acesso a esse tipo de informação, de nível das chefias e alta direção da AGU. Cinco participantes entendem que a AGU tem investido em práticas tecnológicas com a intenção de diminuir prazos, sendo uma dessas técnicas a criação da Central de Digitalização de Processos. O setor será responsável pela transformação dos arquivos e processos físicos para o formato digital, facilitando o manuseio e consultas dos processos em todas as unidades da AGU. Alguns respondentes consideram a criação de equipes nacionais e regionais de trabalho remoto como bom exemplo de investimento, pela AGU, na melhoria da estrutura de oferta de serviços.

4.2.6 Incentivo à formação gerencial e técnica

Na era da informação, o conhecimento é uma capacidade tida como uma das mais importantes do ser humano. Entre os conhecimentos, a ética, a cidadania e a dignidade contribuem não só para a realização do ser, mas também, e consideravelmente, para o sucesso das corporações de modo geral. A Escola da AGU oferece capacitação e educação continuada aos diversos membros e servidores da AGU. Além dos cursos de aperfeiçoamento nas várias áreas do conhecimento, a EAGU tem objetivos amplos para desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de trabalho para a advocacia pública, promovendo a capacitação gerencial e técnica de seus membros e servidores. Os servidores e membros participantes foram unânimes ao reconhecer que a AGU tem desenvolvido atividades para incentivar e incrementar a formação gerencial e técnica de seus membros e servidores, seja na Escola da AGU ou nas instituições

de ensino parceiras. Algumas respostas mais pontuais descrevem a realidade da instituição, da forma como se segue: A maioria cita a Escola da AGU como grande responsável pelas parcerias com outras instituições e o repasse de conhecimentos por intermédio de palestras e cursos no próprio ambiente da Escola.

4.2.7 Aumento da produtividade

No setor público, as estratégias de produtividade são bastante utilizadas. Apesar dos objetivos almejados por setores públicos e privados serem diferentes nos dois modos de administrar, as instituições públicas, atualmente, buscam formas de melhorar o desempenho organizacional, embora de forma tímida. Analisando a literatura aqui descrita e o modelo de gestão da Advocacia-Geral da União, procurou-se conhecer a opinião dos respondentes, sobre o aumento da produtividade da instituição. Dos entrevistados, somente 10 tinham conhecimento do assunto. Apenas alguns, para convergir as respostas, manifestaram que existem planos para melhorar a produtividade e que estes dizem respeito à modernização dos sistemas operacionais; criação de setores internos visando à celeridade dos processos; aquisição de novos servidores administrativos; reuniões periódicas com as chefias estabelecendo metas e novas técnicas de trabalho; manutenção do setor AGU Mais Vida (voltado para o bem-estar de membros e servidores); entre outros. Recentemente foram criados grupos temáticos com subdivisões, de modo que as ações comuns ficassem sob a responsabilidade de determinados advogados públicos, ao passo que outros responderiam pelas ações especiais. A melhor distribuição das tarefas é uma tentativa de aumentar não só a produtividade, mas, sobretudo a qualidade dos serviços jurídicos prestados. Alguns respondentes mencionaram que a Central de Digitalização de Processos e a padronização de trabalhos são fatores considerados estratégicos para a melhoria da produtividade na AGU Minas.

4.2.8 Sugestões de estratégias para melhoria dos processos internos na AGU

Sobre as estratégias a serem sugeridas para melhorar os processos internos de trabalho, alguns responderam que uma forma de melhorar os processos internos seria a integração entre os setores e unidades da AGU conjuntamente com melhor divulgação dos objetivos de cada setor e unidade, o que favoreceria uma comunicação mais eficaz. Atualmente pouco se sabe sobre os setores e unidades “vizinhas”, que muitas vezes fazem trabalhos similares, porém alcançam resultados diferentes. O compartilhamento de conhecimentos poderia favorecer a melhoria das experiências e, conseqüentemente, gerar melhores resultados. Outros respondentes avaliaram que deveria haver melhor aproveitamento dos servidores e salientaram a subutilização de pessoas, o que de certa forma desmotiva aqueles que realmente gostariam de prestar um serviço de melhor qualidade. Alguns salientaram que a delegação de competências é boa alternativa para aliviar possíveis sobrecargas dos gestores, conferindo ao subordinado autonomia, o que favorece a motivação, o engajamento com a equipe e com os propósitos da organização. Outra sugestão coletada diz respeito à criação de avaliações de desempenho periódicas, com premiação (como finalidade motivacional aos servidores e membros). Embora não seja fácil mudar os conceitos nas instituições públicas, é de notório saber que os servidores se sentem desmotivados. A sugestão sobre avaliação de desempenho é uma prática que, além de motivar pessoas, melhoram a performance dos trabalhadores que buscam, pelo merecimento, recompensas pela boa execução de suas tarefas. Destacou-se ainda a divisão de tarefas jurídicas e administrativas. Um deles manifestou que o crescimento físico e material está sendo substituído pelo crescimento do conhecimento.

4.3 O sistema de Gestão de Processos da AGU: as estruturas

4.3.1 Estrutura física (espaço) da AGU

O construto estrutura apresenta o rol de recursos que a instituição possui e que favorece o alcance dos objetivos, bem como a utilização das estratégias escolhidas, permitindo-se que os membros e servidores busquem a excelência nos serviços prestados. Dessa forma, a AGU Minas possui um prédio com localização privilegiada, que acolhe cerca de 500 pessoas distribuídas nas áreas afins da instituição, servidores administrativos que dão suporte aos procuradores e advogados, auxiliando para que estes cumpram seu papel frente às diversas demandas recebidas, além dos colaboradores terceirizados e os vários estagiários, estudantes do nível médio e do curso de Direito, que fortalecem as equipes de trabalho da instituição. A unidade conta com amplo estacionamento, cinco elevadores, salas de reuniões modernas equipadas com os mais atuais equipamentos, copas/cantinas em todos os andares do prédio. Tem também uma biblioteca com vasta coleção de obras e espaço apropriado para estudos e leitura, aumentando o conforto e comodidade daqueles que frequentam o espaço. Os serviços relativos à tecnologia da informação colaboram para que todo o aparato tecnológico seja utilizado de forma apropriada, assessorando os diversos níveis dos serviços prestados pela AGU. O sistema SAPIENS interliga vários órgãos afins, permitindo a celeridade e a segurança dos assuntos tratados no nível da justiça brasileira. A maioria dos participantes concordou que a estrutura atual atende bem os profissionais da AGU. Um dos respondentes, mencionou a desigualdade da estrutura física nas unidades das cidades longínquas do país.

4.3.2 Recursos humanos

Considerada um dos principais recursos de uma instituição, as pessoas dão o tom e harmonia onde quer que elas estejam inseridas. Os conflitos, as interações, as ideias, as experiências, o know-how, a sinergia, a empatia, o compartilhamento de emoções e tantos outros adjetivos e sentimentos que envolvem as relações entre as pessoas comprovam que elas são de fato um recurso insubstituível, sem o qual as empresas não existiriam. A interação entre as pessoas gera experiências que, se bem aproveitadas, podem melhorar significativamente a produção de um bem, a prestação de um serviço ou mesmo o conhecimento de como não fazer determinada coisa. Com base nas afirmações os servidores foram convidados a responder: a estrutura de recursos humanos em quantidade, formação específica e adequação funcional tem sido suficiente? Especificar cada uma. As opiniões se dividiram, pois alguns dos respondentes acreditam que o número de pessoas que laboram nos diversos setores da AGU é insuficiente e que a formação específica só ocorre para os membros (advogados e procuradores), e ainda que a adequação funcional inexistente. Para outros respondentes, na AGU existem a quantidade e qualidade de pessoas ideais para o bom desempenho das funções, porém não há adequação funcional, o que de certa forma contribui para que os “talentos” não sejam bem aproveitados. Outros concordam que o número de membros (advogados e procuradores) é insuficiente, que o aporte de servidores administrativos que chegaram à AGU por meio de requisição a outros órgãos favoreceu para que os trabalhos tivessem melhor andamento.

4.3.3 Recursos tecnológicos

Devido ao tipo de serviço prestado pela AGU, as tecnologias atuais são fortes aliadas da instituição, favorecendo para que os prazos e objetivos sejam cumpridos. Atualmente, as videoconferências têm acontecido com frequência no meio corporativo da Advocacia-Geral da União, atribuindo celeridade aos processos, ganho de tempo e economia de recursos, já que membros e servidores não necessitam se deslocar para participarem de reuniões, fóruns e treinamentos. Colaborando com essa nova prática, os equipamentos controlados pela TI da AGU favorecem acesso aos diversos sites do governo e dos órgãos conveniados, garantindo

que as informações cheguem com mais rapidez aos membros e servidores da AGU. A instituição adota o sistema SAPIENS, que interliga vários órgãos afins. Todos os respondentes concordaram que a estrutura tecnológica é suficiente para a execução das tarefas propostas a cada um dos membros e servidores.

4.3.4 Estrutura física, humana e tecnológica em Minas Gerais

A AGU Minas é composta de cinco unidades distintas localizadas em um prédio moderno e funcional. As funções dos membros estão relacionadas ao serviço-fim do órgão, tais sejam: consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo e conciliação e arbitramento, com o intuito de resolver administrativamente os litígios entre a União, autarquias e fundações, evitando, assim, a provocação do Poder Judiciário. Os servidores têm como função principal o assessoramento administrativo aos membros, favorecendo que os trabalhos executados por eles estejam dentro dos prazos e objetivos propostos pela instituição. Os terceirizados têm ocupações diversas, ligadas à limpeza e manutenção do prédio, serviço de manobrista, recepção, guarda armada e ao apoio administrativo de algumas áreas. O prédio tem 25 andares, que abrigam os diversos ambientes de trabalho dos membros e servidores. Três desses andares funcionam como garagem, o que garante um conforto adicional aos trabalhadores da instituição, complementados por cinco elevadores, salas de reuniões modernas equipadas com os mais atuais equipamentos e copas/cantinas em todos os andares. A estrutura da AGU em Belo Horizonte é conhecida por toda a população do prédio, porém a estrutura das cidades interioranas nem todos os respondentes puderam avaliar, já que somente alguns membros e servidores já visitaram as citadas dependências. Como alguns dos respondentes não conhecem a estrutura de outros prédios da AGU espalhados por toda Minas Gerais, houve a necessidade de descrever, pontualmente, os pareceres dos grupos, separadamente: aqueles que conhecem as instalações de outras cidades e aqueles que só conhecem as instalações do prédio de Belo Horizonte. Muitos só conhecem a estrutura de Belo Horizonte. Entretanto, com o recebimento dos vários servidores de outros órgãos, resolveu-se o problema da estrutura humana e complicou-se o quesito estrutura física, pois, apesar do espaço ser suficiente, foi necessário diminuir os espaços das salas. A avaliação da excelência das instalações e outros recursos foi, praticamente unânime.

4.4 O sistema de Gestão de Processos da AGU: o desempenho, ou resultados

4.4.1 Melhorias na estrutura

Sobre as melhorias estruturais, alguns respondentes acreditam que ocorrem mudanças gradativas na estrutura física, porém, na estrutura humana, embora haja esforços (requisição de servidores de outros órgãos), o pessoal é insuficiente para atender à demanda. Isso foi rebatido por outros entrevistados, que reconhecem que, justamente devido às requisições, existe hoje na AGU uma estrutura de recursos humanos capaz de atender às necessidades apresentadas. Outro ponto de desacordo foram as melhorias tecnológicas. Alguns participantes estão satisfeitos com o aparato tecnológico e afirmam que a estrutura existente atende a contento às demandas da AGU. Outro grupo, no entanto, acredita que os investimentos em tecnologia não podem parar, já que os processos de inovação são cíclicos e requerem atualizações frequentes. Para alguns respondentes, recentemente houve reforma nas salas do prédio de Belo Horizonte, objetivando a melhor adequação de alguns membros. Perceberam da mesma forma que houve substituição e compra de novos equipamentos e oferta de novos cursos, além da chegada de vários servidores, cerca de 80, comprovando que existem inovação e melhorias na estrutura física, humana e tecnológica da AGU.

4.4.2 Melhorias no clima de trabalho

A motivação dos servidores públicos é uma situação difícil de se decifrar. Várias foram as opiniões estudadas com o intuito de se descobrir a fórmula da motivação. A desmotivação e o desânimo de servidores são considerados entraves dificultadores, impedindo a instituição de alcançar objetivos e metas, apesar dos altos salários e excelentes condições de trabalho oferecidas. Sobre a perspectiva de melhorias no clima organizacional e outros fatores que implementam a motivação e satisfação dos membros e servidores, vários entrevistados não souberam responder. Outros manifestaram suas percepções, relatando o que acontece em seus locais de trabalho, manifestando que a Escola da AGU tem realizado importante trabalho com seminários e cursos motivacionais e de inteligência emocional para melhorar o ambiente de trabalho. Em parceria com o AGU Mais Vida, tem-se buscado suprir um pouco das frustrações dos servidores de forma progressiva. O setor AGU Mais Vida, juntamente com a Escola da AGU, busca motivar servidores e membros através de palestras, oficinas, apresentação de novidades e o incentivo às melhorias pessoais com cursos apresentados por psicólogos, coaches e terapeutas.

4.4.3 Melhorias na produtividade geral

Neste ponto da pesquisa, embora muitos respondentes não tivessem meios de relatar melhorias na produtividade, devido à falta de acesso ao tipo específico da informação. Como era de se esperar, apenas cinco respondentes puderam colaborar com suas respostas, haja vista o cargo de liderança que ocupam na instituição, ou por sua proximidade com suas chefias.

4.4.4 Melhorias na relação com o governo

De acordo com a Constituição de 1988, atualizada em 2017, a AGU é a instituição que, diretamente ou por intermédio de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar, o que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo. Assim sendo, as relações entre a AGU e o governo brasileiro tendem a ser cada vez mais próximas. Apesar desse conhecimento, alguns dos respondentes não souberam opinar. Outros, porém, apesar de desconhecerem alguma forma de avaliação sobre melhoria nas relações entre governo e AGU, acreditam que exista grande afinidade entre os entes, até porque a AGU tem colaborado na resolução de impasses e de conflitos em nome da nação. Ademais, a atuação da AGU tem demonstrado transparência e determinação na busca da justiça, o que reforça a imagem da instituição como parceira do governo. Complementando as respostas apresentadas, alguns respondentes registraram que as relações podem e devem melhorar, principalmente no que se refere à divulgação das ações da AGU na mídia com mais efetividade.

4.4.5 Melhorias na relação com a sociedade

É da natureza da AGU o assessoramento jurídico e a defesa da nação, com a finalidade de cuidar da conduta da administração nos estritos termos da legalidade, diminuir as demandas judiciais e trazer inúmeros benefícios não somente à União e seus cofres, como também à sociedade, unificando entendimentos e procedimentos da atuação de toda a administração pública federal. Sobre este tema, os respondentes concordam que, embora de maneira bem tímida, as relações da AGU com a sociedade vêm se estreitando. Muitos colaboradores da pesquisa reafirmaram a falta de publicidade das atividades da AGU em relação às ações realizadas, favorecendo a nação (resolução de causas judiciais) e a sociedade (interação, resolução e atuação dos casos de crimes ambientais e de riscos civis). Sobre o questionamento do que poderia melhorar nas relações com a sociedade e em que sentido poderá ocorrer, os

respondentes mencionam uma forma de melhoria do tema que mais teve ênfase na primeira parte das respostas: a solução para a falta de publicidade seria a construção de uma canal de comunicação, com a contratação (via concurso público) de profissionais de comunicação para que pudessem melhorar a imagem da AGU perante a opinião pública. Solicitou-se ainda aos entrevistados que apontassem sugestões para a melhoria da prestação de serviços pela AGU. Alguns respondentes não fizeram suas sugestões, porém, das que foram oferecidas, pode-se notar a diversificação de juízos, o que de certa forma enriqueceu a pesquisa. Vários respondentes mencionaram a capacitação de membros e servidores como forma de melhoria na prestação de serviços da AGU, enquanto outros afirmaram que a desburocratização de rotinas otimizaria o tempo das pessoas, favorecendo que o serviço oferecido fosse de melhor qualidade. Alguns propuseram a adoção de mecanismos de controle e fiscalização no âmbito interno, o que poderia melhorar a divisão das tarefas, fazendo com que todos os envolvidos tivessem a mesma gama de trabalho diário, semanal ou mensal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões de cada construto e revisão dos objetivos da pesquisa

A apresentação das opiniões dos entrevistados, bem como as discussões formuladas no capítulo anterior, sobre a aplicação do Modelo de Gestão de Processos na AGU, ainda que tenham considerado apenas o público interno como objetos da pesquisa, permitiu proporcionar uma visão ampla do *status quo* deste importante organismo, na estrutura do governo brasileiro. O modelo utilizado tem sido largamente utilizado na gestão de processos das corporações privadas. Esta aplicabilidade em uma organização pública é bastante incomum, haja vista as contribuições da literatura própria. Observou-se que a aplicabilidade do modelo é consistente, oportuna, pertinente e importante para se estudar este e outros agentes públicos do Brasil.

5.2 As contribuições deste estudo

5.2.1 Para a AGU

Os estudos realizados para a consecução do presente trabalho favoreceram reflexões consideráveis sobre o papel da AGU no Brasil político e na sociedade brasileira. Com base nas falas obtidas na pesquisa de campo, serão possíveis proposituras que visem à resolução de gargalos e à melhoria das relações entre governo, sociedade e pessoas, atores dessa história. A sugestão de grande parte dos entrevistados sobre a divulgação dos trabalhos da AGU no contexto nacional deverá ser avaliada, haja vista a premente necessidade de levar ao conhecimento da sociedade a importante atuação da instituição em todo o território nacional. De acordo com a percepção de alguns entrevistados, a AGU, por intermédio de sua Escola, busca melhorias no clima organizacional, promovendo palestras, cursos e seminários motivacionais e de inteligência emocional, o que de certa forma enaltece as ações da AGU também no ambiente interno. A divulgação dessas opiniões relativamente à intenção da instituição em melhorar seu relacionamento com membros e servidores poderá inspirar colaboradores e chefias na melhoria da performance profissional e relacional com a AGU, com outros entes e com a sociedade.

5.2.2 Para a academia

O trabalho objetivou estudar a aplicação de dois modelos utilizados para se compreender o cenário de empresas privadas: o modelo CEED e o BPM. Nesse caso, eles se fundem, permitindo uma configuração sistêmica do cenário organizacional. A aplicabilidade ao setor público, com as idiosincrasias da AGU, representa uma inovação de abordagem acadêmica. Assim, a contribuição maior deste estudo consiste em aplicar esse contexto teórico em um novo

ambiente. É dessa forma que se concebe a contribuição essencial do estudo. Paralelamente, o estudo permitiu contextualizar um fenômeno dinâmico, robusto, oportuno e denso, permitindo descobrir novas realidades no panorama gerencial da AGU Minas. O estudo contempla, em plenitude, um tema complexo, atendendo aos cânones da dialética, da dialogia e de um quadro de referência pertinente e aplicável.

5.3 Limitações da pesquisa

As limitações mais relevantes referem-se às poucas contribuições literárias de referência, haja vista a especificidade do tema, que teve como sustentação do estudo uma instituição pública. Sob essa ótica, considera-se o panorama político atual e suas oscilações, igualmente, como um limitador da pesquisa. Para que se conhecesse a opinião de membros e servidores da instituição de uma forma mais completa e obtivesse respostas mais efetivas e apuradas, seriam necessárias pesquisas mais abrangentes, em termos territoriais, já que a AGU tem ações em todo o território nacional. Dessa forma, considera-se esse fator também como limitante da investigação, ao mesmo tempo em que esse impeditivo pode instigar pesquisadores a contextualizarem e complementarem estudos nesse vasto campo de pesquisa.

5.4 Recomendações à AGU, assim como a outras instituições públicas

Em face do desenvolvimento deste estudo, é possível recomendar novos temas a serem investigados, como contribuição ao avanço do conhecimento na área. Assim, os temas sugeridos são:

- a) Estudar a gestão de processos gerenciais da AGU no contexto da teoria da complexidade e da teoria dos sistemas;
- b) A partir da teoria de projetos, identificar e analisar os projetos no âmbito da AGU como um todo, monitorando, verificando e otimizando o exercício de atividades do planejamento estratégico como um todo e de cada fase;
- c) Utilizar tecnologias sofisticadas de mapeamento espacial, para caracterizar percepções manifestadas em pesquisas qualitativas, proporcionando a visualização de conteúdos percebidos; e,
- d) Desenvolver estudos comparados entre a AGU brasileira e congêneres de outros países, notadamente, os mais desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP
- AGU. Advocacia-Geral da União. (2018) Criação e funcionalidades da AGU. Recuperado de http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/200643 e <http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>.
- Baldam, R., Valle, R., Pereira, H., Hist, S., Abreu, M., & Sobral, V. (2009). Gerenciamento de processos de negócios – BPM – Business process management. São Paulo: Érica.
- Baldam, R., Valle, R., & Rozenfeld, H. (2014). Gerenciamento de processos de negócio – BPM: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barreta, A., & Busco, C. (2011). Technologies of government in public sector's networks: in search of cooperation through management control innovations. *Jornal Management Accountig Research*, 22, 211–219. Recuperado de: <http://isiaticles.com/bundles/Article/pre/pdf/9022.pdf>.

- BPM-CBOK. Business Process Management - Common Book of Knowledge (2009). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP CBOOK V 2.0.
- BPM-CBOK. Business Process Management - Common Book of Knowledge (2013). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP CBOOK V 3.0.
- Colenci Jr., A., Catropa, A. P., Mañas, A. V., João, B. N., Gerrini, F. M., & Caetano, G., (2001). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning
- Dagnino, R., Cavalcanti, P. A., & Costa, G. (2016). Gestão estratégica pública. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Farah, M. F. S. (2011). Administração pública e políticas públicas. Revista de Administração Pública, 45(3), 813-36.
- Gomide, A. A. (2013) Estado e administração pública no Brasil: curso de ambientação para novos servidores do INEP. Brasília: ENAP.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. RAE – Revista de Administração de Empresas, 40(1), 6-19.
- Graef, A. (2011). Administração pública: os grandes temas da atualidade. Anais do IV Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, DF, Brasil.
- Havey, M. (2005). Essential business process modeling. Sebastopol: O’reilly Media. In: M. Havey. Keeping BPM Simple for Business Users: Power Users Beware. BPTrends. Recuperado de: www.bptrends.com/publicationfiles/01-06-ART-KeepingBPMSimple-Havey.pdf.
- Hodza, N. (2018). Banking system process management enhanced by technology upgrades. Journal of Systems Integration, Prague, 9(3), 18-25. DOI: <http://dx.doi.org/10.20470/jsi.v9i3.350>.
- Jost, W., & Scheer, A. W. (2002). Business process management: A core task for any Company Organization. In: A. W. Scher, F. Abolhassan, W. Jost, M. Kirchmer. Business Process Excellence. New York: Springer.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). Reinventando o governo. Brasília: MH Comunicação.
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliriaux, H., & Clemente, R. (2009). Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman.
- Pavani Júnior, O., & Scucuglia, R. (2011). Mapeamento e gestão por processos: BPM – Gestão orientada à entrega por meio dos objetos, metodologia Gaus. São Paulo: M.Books.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. The motivacional bases of public servisse. Public Administration Review, 50, 367-373.
- Pyon, C. U., Lee, M. J., & Park, S. (2009). Decision support system for servisse quality managemente using customer knowledge in public servisse organization. Expert Systems with Applications, 36, 8227-8238. Recuperado de: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4445.pdf>.
- Schurter, T. (2006). The BPM Lifecycle. Anais do 14ª Conferência Anual do Business Process Management Group. Londres, Inglaterra. Recuperado de: <http://www.bpmg.org/zpost1564.php>.
- Serrano, A. L. M., Franco, V. R., Cunha R. D., Iwama, G. Y., & Guarnieri, P. (2018). Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Fundação Escola de Administração pública – ENAP.