

## PERFIL DO PROJETO (PP)

### I. DADOS BÁSICOS

<b>Título do Projeto:</b>	Programa de Apoio à Modernização da Advocacia Geral da União		
<b>Número do Projeto:</b>	BR-L1277		
<b>Equipe de Projeto:</b>	Carlos Cordovez (ICS/CBR), Chefe de Equipe; Arnaldo Posadas (ICF/ICS); Claudete Camarano (ICS/CBR); Andrés Consuegra (LEG/SGO); Carlos Lago (PDP/CBR); Fernando Glasman (PDP/CBR); Fernando Grafe (Consultor); Miguel Alcoforado (Consultor); e Nathalie Hoffman (ICF/ICS)		
<b>Mutuário:</b>	República Federativa do Brasil		
<b>Órgão executor:</b>	Advocacia Geral da União (AGU), a través da Secretaria Geral da AGU		
<b>Plano de Financiamento:</b>	BID (Capital Ordinário):	US\$	17.2 milhões (40%)
	Contrapartida Local:	US\$	25.8 milhões (60%)
	TOTAL:	US\$	43.0 milhões (100%)
<b>Salvuardas:</b>	Políticas identificadas: N/A Categoria: C		
<b>Datas Tentativas:</b>	Missão de Orientação: Agosto 2010 Missão de Análise: Setembro 2010 Aprovação: Quarto Trimestre 2010		

### II. JUSTIFICATIVA GERAL E OBJETIVOS

- 2.1 A Advocacia-Geral da União (AGU) representa a União (Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário) judicial e extrajudicialmente. A representação judicial é exercida em defesa dos interesses dos referidos órgãos nas ações judiciais em que a União figura como autora, ré ou, ainda, terceira interessada. A representação extrajudicial é exercida na via administrativa perante órgãos e entidades públicos ou privados, da própria União ou de Estados e Municípios. Além disso, a AGU exerce função consultiva por meio do assessoramento e orientação dos dirigentes do Poder Executivo Federal, para dar segurança jurídica aos atos administrativos, notadamente quanto à materialização das políticas públicas, viabilização jurídica das contratações e, ainda, proposição e análise de medidas legislativas necessárias ao desenvolvimento e aprimoramento do Estado.
- 2.2 A estrutura da AGU foi implantada emergencialmente em 1993 para dar cumprimento aos preceitos constitucionais de 1988, dentro do marco do processo de consolidação da democracia. Embora essa estrutura tenha evoluído, ainda encontra-se aquém das necessidades decorrentes do aumento contínuo e crescente de suas atribuições e demandas. Nesse processo, em 2002, foram incorporadas as atividades de representação judicial e extrajudicial e aquelas de consultoria e assessoramento jurídicos da Administração Indireta (Autarquias e Fundações Federais), por intermédio da criação da Procuradoria-Geral Federal (PGF), como órgão autônomo vinculado à AGU e sob sua supervisão direta.
- 2.3 A ampliação das demandas por direitos civis, econômicos e sociais pode ser visualizada pela expansão do número de ações apresentadas anualmente ao Poder Judiciário as quais também afetam a atuação da AGU. Entre 1990 e 2005, esse número passou de 5,1 milhões para 17,7 milhões<sup>1</sup>, o que significa o aumento de 3,5 vezes em 15 anos. Outro dado que permite identificar o aumento da procura e da

---

<sup>1</sup> Plano Plurianual 2008-20011. Mensagem Presidencial. v. 1. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>

necessidade de atuação judicial na defesa da União, a despeito do litígio entre particulares, é a existência, em 2008, de 2.082.634 de ações em que o Estado é demandado e outras 675.838<sup>2</sup> ações em que se configura como demandante. Esses dados referem-se somente à Justiça Federal, não considerando a Justiça do Trabalho ou as esferas estaduais, grandes demandantes da atuação judicial na defesa do Estado. Tomando-se os números de 2008 como resultado, podemos observar um comportamento quase que estável da produção do Poder Público como Demandante. Por outro lado, observamos uma demanda crescente do total de ações tendo o Poder Público como Demandado, praticamente dobrado a cada período de cinco anos, conforme demonstrado na série entre 2004 a 2008, confirmando a tendência de evolução dos últimos 15 anos.

Perfil das Demandas	2004	2005	2006	2007	2008	Variação %
Dgov1 - Poder Público como Demandante	738.773	773.658	735.073	807.604	675.838	-8,5%
Dgov2 - Poder Público como Demandado	1.009.394	1.805.470	1.355.794	1.830.322	2.082.634	106,3%

2.4 Também podemos observar que a relação entre Poder Público como Demandante e Poder Público como Demandado, tem se modificado de uma relação de aproximadamente 40% x 60%, para 25% x 75%, o que representa uma tendência da redução do número de ações propostas, para um maior contingente passivo contra a União, Estados, Municípios, INSS, CEF, Banco do Brasil e outros entes da Administração Pública Indireta contra as ações demandadas. Assim, podemos concluir que isto representa um desafio para a AGU, demonstrando a real necessidade da adoção de uma gestão estratégica baseada em um sistema de gestão abrangente e integrada que ligue a formulação e o planejamento da estratégia com sua execução para cumprimento da Missão Institucional da AGU; a modernização da atuação institucional, e a análise estratégica de informações, além da implementação da integração da AGU com o Processo Judicial Eletrônico, buscando imprimir uma maior produtividade em seus processos internos, sem ter que recorrer a expansão da força de trabalho em razão da necessidade de atender eficientemente este crescimento de demanda.

2.5 Além dos números quantitativos, também os valores monetários das ações apresentam uma relevância em relação ao crescimento bastante significativo, acima dos 100%, nos valores totais das ações aceitas, revelando mais uma vez a necessidade de uma atuação mais eficaz, desta vez preventiva através de uma atuação consultiva. Neste contexto de aumento significativo das demandas, temos que considerar o crescimento da economia representando através do PIB, que na última década cresceu em torno de 4% e que se projeta para a próxima década um crescimento acima de 7%, o que também representará um impacto direto no crescimento da demanda.

Ações	2004	2005	2006	2007	2008	Evolução %
Executado (R\$)	10.690.423,37	9.437.186,57	10.550.681,99	16.202.995,08	13.579.224,94	27%
Aceitas (R\$)	3.124.973,88	5.104.329,37	5.947.283,98	8.803.231,35	6.514.447,32	108%
Impugnadas (R\$)	7.565.449,49	4.332.857,20	4.603.398,01	7.399.763,73	7.064.777,62	-7%
% de Impugnação	71%	46%	44%	46%	52%	

2.6 Ao enfrentamento dos problemas que envolvem a capacidade institucional do Estado e a efetividade de suas políticas incorpora-se a necessidade de aprimoramento da Advocacia Pública como parte da reforma do setor justiça. Nesse cenário, entre as iniciativas promovidas recentemente pode-se citar também a *Agenda Nacional de Gestão Pública* que busca, gradual e cumulativamente, dotar o setor

<sup>2</sup> Fonte: Justiça em Números 2008. Variáveis e Indicadores do Poder Judiciário. [Http://www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)

público de condições para a superação e o sucesso no enfrentamento aos enormes desafios nacionais que se impõem. A AGU vem realizando iniciativas para melhoria da gestão institucional, como maneira de inserir a Organização no cenário de mudanças e transformações empreendidas pelo Governo Federal para a modernização do Estado Brasileiro, objetivando assim cumprir sua função precípua de desenvolver políticas públicas direcionadas para a garantia da igualdade de oportunidades, dos direitos básicos da cidadania e do desenvolvimento sustentado, e, produzindo resultados eficientes e efetivos para a sociedade.

- 2.7 **Principais desafios.** Aprimoramento do diálogo e o estreitamento das ações entre as áreas finalísticas do Poder Executivo, que desenham o mérito e definem os instrumentos das políticas públicas, e a área jurídica que atua na atividade consultiva é um dos grandes desafios a serem enfrentados e superados para uma atuação governamental mais efetiva.
- 2.8 Outro desafio é definir e viabilizar a implantação de um novo modelo de gestão, de forma a efetivar os objetivos definidos a partir de um planejamento estratégico para sanar os problemas diagnosticados na estrutura, organização e no funcionamento da AGU, tais como a falta de clareza de indicadores e metas de desempenho; existência de sistemas informatizados deficientes; inconsistências de dados e informações; lacunas de capacitação de servidores da área administrativa; políticas e práticas de gestão de pessoas não favorecem seu desempenho de maneira a adicionar valor adequadamente aos resultados da organização existência de atribuições sobrepostas; duplicidade de uso de recursos; dilação do tempo de ciclo dos processos; ausência de procedimentos claros e padronizados; alta rotatividade dos servidores da AGU; e ausência de gestão do conhecimento.
- 2.9 É importante destacar o papel da AGU na efetiva redução da litigiosidade e no aprimoramento dos métodos alternativos de resolução de conflitos, assim como para a aplicação de medidas para recuperar verbas desviadas por agentes públicos, em busca de maior eficiência e transparência na defesa do patrimônio da União. Outro desafio da atuação institucional é aperfeiçoar a recuperação e o gerenciamento dos créditos das autarquias e fundações públicas federais.
- 2.10 Ainda conforme os diagnósticos, no que tange o suporte tecnológico, os maiores desafios se relacionam com a baixa integração do sistema da AGU com os sistemas dos Poderes da União, inclusive com o Processo Judicial Eletrônico; a inadequação de fluxos e compartilhamento de informações e conhecimento; e a baixa integração interna da AGU e desta com os órgãos e entidades atendidos. Finalmente, o fortalecimento da AGU cumpriria, também, o grande desafio de proporcionar condições suficientes para suportar as demandas provocadas e as ainda não totalmente manifestadas, advindas de temas como: políticas públicas; regularização fundiária; quilombolas; política habitacional; Copa 2014 e Olimpíada 2016; PAC (Programa de Aceleração do Crescimento); manifestações ou reclamações trabalhistas e/ou previdenciárias dos servidores do setor público.
- 2.11 **Os objetivos do Programa.** O Programa tem como objetivo desenvolver e implantar um modelo de gestão baseado na integração e coordenação de estratégias, ações e órgãos que compõem a AGU, com foco em resultados, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição. A tabela abaixo apresenta os componentes, resultados esperados, produtos e indicadores, preliminares.

COMPONENTES / SUBCOMPONENTES	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUTOS	INDICADORES
<b>1. Fortalecimento da Gestão</b>			
<b>1.1. Agenda Estratégica</b>	Desenvolver e implantar um sistema de gestão abrangente e integrado que ligue a formulação e o planejamento da estratégia com sua execução para cumprimento da Missão Institucional da AGU.	1.1.1. Revisão e otimização da estrutura organizacional; 1.1.2. Revisão e aprimoramento do fluxo informacional; 1.1.3. Desenvolvimento, implementação e institucionalização do uso de indicadores de desempenho.	AGU desenvolvendo suas atividades fins com base em um Planejamento Estratégico.
<b>1.2. Gestão de Processos</b>	Implantar na AGU um modelo dinâmico de gerência, controle, otimização, sustentabilidade e integração dos processos operacionais e de gestão operacional.	1.2.1. Mapeamento, redesenho, otimização e sistematização, incluindo a integração com os processos de órgãos da Adm. Pública, dos processos organizacionais.	Novo Modelo de Gestão de Processos da AGU implantado.
<b>1.3. Gestão por Competências</b>	Implantar a gestão de pessoas por competências na AGU.	1.3.1. Mapeamento e atualização do cadastro dos servidores; 1.3.2. Revisão, depuração e uniformização das normas, manuais e sistemas internos de operação; 1.3.3. Atualização e capacitação das pessoas.	Sistema de Gestão de pessoas com foco em resultados implantado na AGU.
<b>1.4. Gestão e Condução de Projetos</b>	Implantar o gerenciamento de projetos no âmbito da AGU.	1.4.1. Estruturação e implementação de uma Unidade responsável pela definição e monitoramento dos projetos institucionais; 1.4.2. Realização e participação de seminários, eventos e capacitações para implementação de uma cultura organizacional voltada a gestão de projetos; 1.4.3. Definição e implementação de Metodologia e Sistemática de gestão de projetos.	Unidade de Gestão de Projetos da AGU implantada e em funcionamento.
<b>2. Modernização da Atuação Institucional</b>			
<b>2.1. Aprimoramento dos Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos</b>	Ampliar a atuação da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF), por meio do fortalecimento dos meios alternativos de solução de conflitos (ADR) para reduzir o índice de litigiosidade envolvendo a Administração Pública Federal.	2.1.1. Consolidação e aprimoramento dos métodos alternativos de resolução de conflitos, particularmente, a conciliação.	Reduzir em XX% o número de casos/processos judiciais.
<b>2.2. Aprimoramento do Processo de Recuperação e Gerenciamento dos Créditos da Administração Pública Federal Indireta</b>	Propiciar maior racionalidade e celeridade por meio de um sistema compartilhado entre a AGU e Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) de cobrança na dívida ativa.	2.2.1. Modernização das ferramentas gerenciais e operacionais de recuperação da dívida ativa; 2.2.2. Capacitação de pessoal especializado em gerenciamento e recuperação de créditos; 2.2.3. Desenvolver e implementar ações para o aprimoramento da integração interinstitucional entre os órgãos responsáveis pela dívida ativa.	Recuperar em XX%, com base nos dados de início da execução, a Dívida Ativa.
<b>3. Tecnologias de Informação e Comunicação</b>			
<b>3.1. Análise de Informações Estratégicas</b>	Estruturar processos de retroalimentação para a Administração a partir do registro informatizado (automatizado) das situações judicialmente determinadas.	3.1.1. Integrar o sistema de controle de processos às demais informações registradas em sistemas de destinatários diretos dos serviços prestados pela AGU; 3.1.2. Desenvolver e implantar sistema integrado entre as áreas da AGU.	Sistema da AGU integrado a 100% dos sistemas dos Poderes da União.  Áreas consultiva, contenciosa e administrativa da AGU integradas por meio do melhor uso da tecnologia da informação.
<b>3.2. Advocacia Pública Eletrônica (e-AGU)</b>	Desenhar e implantar soluções de integração da AGU com o Processo Judicial Eletrônico.	3.2.1. Desenvolvimento e implantação de solução voltada a gestão do conhecimento. 3.2.2. Implementar ações voltadas a integração da AGU com o Processo Judicial Eletrônico.	100% dos processos da AGU disponíveis eletronicamente (e-AGU implantada).

2.12 **A Estratégia de País para o Brasil** (EP-BR 2004-2007, documento GN-2327-1) foi atualizada em 2008 pelo documento GN-2477 e, posteriormente para o período 2009-2010 pela Atualização de Estratégia de País (GN-2570) aprovada no dia 2 de junho deste ano. O Projeto é consistente com os documentos mencionados no que diz relação à relevância que o diálogo do Banco com o Brasil dá à

Modernização do Estado e ao Fortalecimento das Instituições. Além disso, o tema do aprimoramento da gestão pública é de máxima prioridade. Como tem sido indicado neste Perfil, a AGU presta um serviço essencial à defesa dos interesses do Estado.

### III. ASPECTOS DE PREPARAÇÃO E CONHECIMENTO DO SETOR

- 3.1 **Aspectos institucionais a serem atendidos durante a preparação.** A AGU é uma instituição eminentemente técnica, cujo quadro de pessoal é composto por servidores, advogados e procuradores concursados, logo, estáveis, que não sofrerá conseqüências quando da mudança da política do país provocada pelas eleições presidenciais e legislativas de 2010. A Instituição vem preparando, com todas suas unidades, de forma participativa, o processo de mudança institucional e diretrizes estratégicas que serão apoiadas por esta operação. Pelo fato das pessoas que compõem a instituição serem estáveis e as chefias intermediárias serem exercidas pelos membros de carreira, mitiga a possibilidade de descontinuidade da preparação e da execução do Programa. Durante a existência da AGU, 17 anos, já aconteceram algumas mudanças de governo não tendo isto implicado na consecução de seus planos e projetos. A conclusão da preparação da operação em 2010 é muito relevante para o prosseguimento do projeto.
- 3.2 Durante a preparação da operação está prevista a realização de uma análise institucional para verificar o melhor e mais eficiente mecanismo de execução do Programa, a exemplo de constituição de equipe. Para garantir o sucesso da operação conta-se com o comprometimento das lideranças e membros da instituição. A fase de execução contará com ações voltadas para a manutenção deste apoio e comprometimento da AGU, de forma que seus integrantes continuem com sentimento de pertencimento ao projeto.
- 3.3 **Trabalho prévio e conhecimento do setor.** A partir do ano 2000 a AGU começou um processo de estudos, pesquisas e análises voltados à melhoria de sua gestão e desempenho institucional. Desde 2008, a instituição tem envidado esforços para implantar a modernização da AGU no que diz respeito a sua gestão e resultados. Estes esforços levaram a instituição a elaborar seu planejamento estratégico e identificar a necessidade de buscar a parceria de órgãos especializados para assessoria e apoio técnico para efetivar este projeto de modernização. Em 2010, após a aprovação da Carta Consulta pelo Ministério do Planejamento, iniciaram-se os trabalhos junto ao Banco para a preparação da operação.

### IV. SALVAGUARDAS

- 4.1 Não existem riscos ambientais ou sociais associados às atividades desta operação. De acordo com os “*Environment and Safeguards Compliance Guidelines*”, a operação classifica-se na categoria “C”.

### V. RECURSOS E CRONOGRAMA

- 5.1 O Anexo V detalha o cronograma de preparação do Projeto, os recursos requeridos para financiar a realização das missões e o apoio técnico necessário (missões: US\$47.000 e consultorias US\$71.500, para um total de US\$118.500). O tempo do pessoal do Banco requerido será de 1.02 FTEs. Estabelecem, ainda, as etapas para que se alcance a aprovação da Proposta para o Desenvolvimento da Operação (POD), com Missão de Orientação prevista para agosto (semana de 09/08) e de Análise para setembro, distribuição do POD à Revisão de Qualidade do Risco (QRR) para 01 de outubro de 2010, a OPC para 15 de outubro de 2010 e ao Diretório em 15 de dezembro de 2010 (a confirmar, uma vez que a negociação não depende, diretamente, nem do Banco e nem da AGU).

CONFIDENTIAL

**ANEXO II**

**SAFEGUARD POLICY FILTER**

<b>PROJECT DETAILS</b>	<b>IDB Sector</b>	REFORM / MODERNIZATION OF THE STATE- MODERNIZATION & ADMINIST OF JUSTICE
	<b>Type of Operation</b>	Investment Loan
	<b>Additional Operation Details</b>	
	<b>Investment Checklist</b>	Institutional Development Investment
	<b>Team Leader</b>	Cordovez, Carlos (CARLOSCO@iadb.org)
	<b>Project Title</b>	Support Modernization of Advocacia-Geral da Uniao
	<b>Project Number</b>	BR-L1277
	<b>Safeguard Specialist(s)</b>	Hoffman, Nathalie Alexandra (NATHALIEH@iadb.org)
	<b>Assessment Date</b>	2010-07-12
	<b>Additional Comments</b>	

<b>SAFEGUARD POLICY FILTER RESULTS</b>	<b>Type of Operation</b>	Loan Operation		
	<b>Safeguard Policy Items Identified (Yes)</b>		The Bank will make available to the public the relevant Project documents.	Disclosure of Information Policy (B.01)
			The operation is in compliance with environmental laws and regulations of the country where the operation is being implemented (including national obligations established under ratified Multilateral Environmental Agreements).	(B.02)
			The operation (including associated facilities) will be screened and classified according to their potential environmental impacts.	(B.03)
			The Bank will monitor the executing agency/borrower's compliance with all safeguard requirements stipulated in the loan agreement and project operating or credit regulations.	(B.07)
			Suitable safeguard provisions for procurement of goods and services in Bank financed projects may be incorporated into project-specific loan agreements, operating regulations and bidding documents, as appropriate, to ensure environmentally responsible procurement.	(B.17)
	<b>Potential Safeguard Policy Items(?)</b>	No potential issues identified		

	<b>Recommended Action:</b>	Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PCD (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.
	<b>Additional Comments:</b>	

<b>ASSESSOR DETAILS</b>	<b>Name of person who completed screening:</b>	Hoffman, Nathalie Alexandra (NATHALIEH@iadb.org)
	<b>Title:</b>	
	<b>Date:</b>	2010-07-12

**SAFEGUARD SCREENING FORM**

<b>PROJECT DETAILS</b>	<b>IDB Sector</b>	REFORM / MODERNIZATION OF THE STATE- MODERNIZATION & ADMINIST OF JUSTICE
	<b>Type of Operation</b>	Investment Loan
	<b>Additional Operation Details</b>	
	<b>Country</b>	BRAZIL
	<b>Project Status</b>	
	<b>Investment Checklist</b>	Institutional Development Investment
	<b>Team Leader</b>	Cordovez, Carlos (CARLOSCO@iadb.org)
	<b>Project Title</b>	Support Modernization of Advocacia-Geral da Uniao
	<b>Project Number</b>	BR-L1277
	<b>Safeguard Specialist(s)</b>	Hoffman, Nathalie Alexandra (NATHALIEH@iadb.org)
	<b>Assessment Date</b>	2010-07-12
	<b>Additional Comments</b>	

<b>PROJECT CLASSIFICATION SUMMARY</b>	<b>Project Category:</b> C	<b>Override Rating:</b>	<b>Override Justification:</b>
	<b>Conditions/ Recommendations</b>	<b>Comments:</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No environmental assessment studies or consultations are required for Category "C" operations.</li> <li>• Some Category "C" operations may require specific safeguard or monitoring requirements (Policy Directive B.3). Where relevant, these operations will establish safeguard, or monitoring requirements to address environmental and other risks (social, disaster, cultural, health and safety etc.).</li> <li>• The Project Team must send the PP or PCD (or equivalent) containing the Environmental and Social Strategy (the requirements for an ESS are described in the Environment Policy Guideline: Directive B.3) as well as the Safeguard Policy Filter and Safeguard Screening Form Reports.</li> </ul>	

<b>SUMMARY OF IMPACTS/RISKS AND POTENTIAL SOLUTIONS</b>	<b>Identified Impacts/Risks</b>	<b>Potential Solutions</b>

<b>ASSESSOR DETAILS</b>	<b>Name of person who completed screening:</b>	Hoffman, Nathalie Alexandra (NATHALIEH@iadb.org)
	<b>Title:</b>	
	<b>Date:</b>	2010-07-12

## ANEXO III

### Estrategia Social y Ambiental

- 1.1 El principal objetivo de la operación es desarrollar e implementar un modelo de gestión basado en la integración y coordinación de estrategias, acciones y órganos que componen la Advocacia-General de la Unión (AGU), con énfasis en los resultados, para mejorar la calidad de los servicios prestados por la institución.
- 1.2 El préstamo del Banco (BR-L1277) financiaría los siguientes componentes: (i) Fortalecimiento de la Gestión de la AGU; (ii) Modernización del Desempeño Institucional de la AGU; y (iii) Tecnologías de Información y comunicación. En este marco, se puede afirmar que las actividades propuestas en la operación no tendrán efectos ambientales adversos. Se prevé que el programa genere un potencial impacto social positivo considerando que se espera contar con una AGU más eficiente y con mayor capacidad para trabajar en defensa del Estado y de los ciudadanos.
- 1.3 No existen riesgos ambientales o sociales asociados con las actividades planteadas en esta operación. De acuerdo con los “*Environment and Safeguards Compliance Guidelines*”, la operación fue clasificada como categoría “C”.

**ANEXO IV – Índice dos trabalhos setoriais concluídos e pendentes**

Estudos	Descrição	Data Esperada	Referências e Links arquivos técnicos
Relatório de Gestão Estratégica 2008 - 2009	Descreve a busca da construção de um “Modelo de Gestão Estratégica” “Trata-se de uma nova forma de Governar com - não contra – a Constituição e o Estado Democrático de direito.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
Planejamento Estratégico da Procuradoria da União da Bahia	Planejamento Operacional NECAP – PU/BA. “Recorte adaptado do modelo teórico geral de Planejamento Estratégico Ansoff <sup>1</sup> , onde busca-se conhecer e detalhar atividades, fluxos operacionais, procedimentos e o perfil de capacidades distribuídos nos diversos setores e subsetores da organização, num esforço para formalizar o processo técnico-administrativo e municiar de informações o processo de tomada de decisão estratégica pela gestão local.”.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
Plano Anual de Capacitação da Escola da AGU – 2008	Plano Anual de Capacitação dos membros das carreiras jurídicas e demais servidores da Advocacia-Geral da União. “...destacando a abrangência de temas identificados como de interesse das carreiras jurídicas e dos servidores administrativos, contemplando, especialmente, matéria jurídica, de educação, de gestão e de tecnologia.”	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004	¿Podemos reformar la administración pública?	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
	Maybe it is time to rediscover bureaucracy.		La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
Treinamento de Integração – Estagiários	Instâncias do Poder Judiciário Orientações Gerais, Noções sobre Estado e Governo, AGU – Advocacia Geral da União, e CGDI – Protocolo e Arquivo.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.

Estudos	Descrição	Data Esperada	Referências e Links arquivos técnicos
Proposta para Implantação da Gestão de Projetos na Advocacia-Geral da União	Objetivo: Oferecer a Advocacia-Geral da União uma Proposta Coerente com o Serviço Público Federal e com os conceitos, metodologias e ferramentas utilizados em todo o mundo para o Gerenciamento de Projetos.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
Tempo Social – revista de sociologia da USP	Dezessete anos de judicialização da política. A carta de 1988 – expurgo dos elementos autoritários presentes na pesada tradição por parte do judiciário, afirmando os princípios e as instituições do liberalismo político, fixando com força os direitos civis da cidadania, e concedendo configuração institucional à democracia política e instituindo mecanismos necessários a uma gestão pública mais eficiente. Judicialização da política e das relações sociais – Adins.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
Revista de Informação Legislativa	Ensaio sobre o juízo de constitucionalidade de políticas públicas; Fundamentos teóricos do Estado Legislativo – Locke, Montesquieu e Rousseau; Do imobilismo legislativo à teocracia dinâmica; A inserção das políticas públicas no quadro da organização jurídica estatal; A irrecusabilidade do juízo de constitucionalidade de políticas governamentais; A necessária reforma constitucional. Fábio Konder Comparato – Prof. Titular da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo e Doutor em Direito da Universidade de Paris.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
Direito Administrativo e Constitucional	Estudos em Homenagem a Geraldo Ataliba. Ensaio sobre o juízo de constitucionalidade de políticas públicas.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.

<sup>1</sup> No modelo de Planejamento Estratégico de Ansoff há uma ênfase na fixação de objetivos formais da organização ao invés da incorporação implícita dos valores gerenciais, e na tentativa de rotinizar ao máximo o processo de tomada de decisão.

Estudos	Descrição	Data Esperada	Referências e Links arquivos técnicos
Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro Revista do Ministério Público (Art. 168 da Lei Complementar n. 106, de 03 de janeiro de 2003)	A Judicialização da Política; A Conquista dos Direitos e a Judicialização da Política; O Judiciário diante da Clássica Tripartição dos Poderes.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
Diretrizes Estratégicas	Gestão Estratégica voltada para a obtenção de resultados práticos alinhados com a realidade da instituição e do Estado Brasileiro.	Concluído	La versión electrónica del documento se encuentra en preparación.
Trabalhos de consultoria em apoio à equipe de projeto para as missões de orientação e análise. Particularmente nos temas tecnológicos, de gestão de processos e análise e justificativa econômica do projeto.	Contratação consultorias.	Outubro 2010	
Manejo financiero, temas fiduciarios y sistemas de seguimiento y evaluación	El personal de la AGU deberá ser entrenado por los especialistas fiduciarios de COF/CBR.	Octubre/Noviembre 2010	
Salvaguardias ambientales y sociales	El programa contempla salvaguardias que aumentan la posibilidad de impactos sociales positivos a través del fortalecimiento de la capacidad de la AGU.	N/A	

CONFIDENTIAL