

Estudo Exploratório sobre os Efeitos Colaterais da Estrutura de Cargos da Advocacia Pública Federal no Desenho Estrutural e Desempenho Institucional da Advocacia-Geral da União

**Associação Nacional dos
Advogados Públicos Federais (ANAFE)**

Anafe

Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais

Produto 3

Relatório sobre a Simulação dos Ganhos de Eficiência

 **FGV PROJETOS**

**Estudo Exploratório sobre os Efeitos Colaterais da
Estrutura de Cargos da Advocacia Pública Federal no
Desenho Estrutural e Desempenho Institucional da
Advocacia Geral da União**

**Associação Nacional dos Advogados Públicos
Federais (ANAFE)**

**Produto 3 – Relatório sobre a Simulação dos Ganhos
de Eficiência**

Sumário

Resumo Executivo	6
1. Prólogo	9
2. Metodologia	21
2.1 Estudos de Casos	21
2.2 Dados Trabalhados	22
2.3 Simulação de Cenários	31
3. Benchmarkings	34
3.1 Benchmarking Internacional	34
3.1.1 OECD-Hungary Strategic Partnership (2012-2013)	34
3.2 Benchmarking Interno	35
3.2.1 FGV e AGU: “Elaboração e Implementação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia Geral Da União”	35
3.2.2 Reforma PGF - 2007	39
3.3 Benchmarking Federativo	41
3.3.1 Procuradoria Geral do Estado de São Paulo	41
3.3.2 Procuradoria-Geral do Distrito Federal	48
3.3.3 Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais	58
3.3.4 Procuradoria-Geral do Município de Porto Alegre	65
4. Simulações	72
4.1 Bases de Cálculo – AGU	72
4.2 Parâmetros	78
5. Cenários	101
Anexos	104
Anexo 1 – Protocolos dos Pedidos de Acesso à Informação	104
Anexo 2 – Histórico Normativo da AGU	109
Anexo 3 – Despesas e Índices	124

Referências Bibliográficas 137

RESUMO EXECUTIVO

Este relatório aborda o **Produto 3 – Relatório sobre a Simulação de Ganhos de Eficiência** – conforme previsto no contrato de prestação de serviço firmado entre a **Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais – ANAFE** – e a **Fundação Getulio Vargas – FGV**.

Inicialmente, consta-se o diagnóstico da atual configuração organizacional e dos processos de trabalho da Advocacia Geral da União, apresentando os seguintes problemas identificados: (i) descontrole financeiro e utilização ineficiente dos recursos; (ii) conflito e segmentação institucional; (iii) atuação profissional descoordenada com sobreposições funcionais e zonas cinzentas e; (iv) erros processuais devido a complexidade estrutural e normativa da instituição.

A **mobilidade de recursos institucionais**, enquanto resultante da aplicação conceitual das diretrizes de Reforma Administrativa e Estrutura Organizacional, fornece soluções para a alteração do panorama organizacional, com base, essencialmente, na superação da rigidez isomórfica pelo estabelecimento da flexibilidade de alocação e coordenação de recursos e estruturas. Sua aplicação, a luz das questões identificadas na AGU, podem gerar os seguintes avanços, primeiramente, em economicidade: (i) gestão ótima dos recursos no longo prazo, importando na racionalidade de aquisições e contratações; (ii) melhor ocupação de espaços físicos e estruturas de trabalho, reduzindo, em temporalidade mais próxima, os custos com os mesmos. No tocante do aproveitamento do potencial dos recursos existentes, em termos de eficiência, destacam-se as transformações: (iii) fortalecimento da identidade organizacional com sentimento de pertencimento institucional, resolvendo os danos produtivos dos conflitos; (iv) estabelecimento da cultura de cooperação e coordenação do trabalho, promovendo a padronização e desenvolvimento dos dispositivos e estratégias de atuação, superando as sobreposições funcionais; (v) ampliação das possibilidades de alocação dos recursos conforme flutuações temporais e regionais na demanda; (vi) alteração do foco das atividades das estruturas para a atividade-fim, com suporte nas habilidades e aptidões, direcionando a produtividade com base na especialização; (vii) promoção da construção da cultura avaliativa na organização como forma de definir, com base em evidências, os critérios para exercer a flexibilidade de recursos.

Os Benchmarkings realizados evidenciaram transformações institucionais que corroboram, a partir de medidas fundamentadas na mobilidade de recursos, o estabelecimento de métricas e parâmetros de economicidade e eficiência no desempenho organizacional.

O **Benchmarking Internacional**, do caso **OECD-Hungary Strategic Partnership (2012-2013)**, permitiu aplicar, mediante recomposições e unificações estruturais que simplificaram a organização das agências/normas: (i) economia no longo prazo de 28,27%¹; (ii) construção de arenas de diálogo e cooperação pela composição das estruturas em cúpulas; (iii) maior disponibilidade de servidores para realocação, devido a aproximação das estruturas.

Os **Benchmarkings Internos** expõem movimentos já existentes dentro da história da AGU que demonstram a aplicação histórica do modelo de reforma vinculada à mobilidade funcional. Os casos abordados, **Projeto FGV e AGU (2001)** e **Reforma da PGF (2007)**, orientam os seguintes progressos: (i) economia de 1,08%²; (ii) mapeamento e revisão dos processos, gerando a construção do planejamento de ações para a reorganização dos procedimentos e das unidades; (iii) racionalidade e uniformização das técnicas pelo estabelecimento do trabalho cooperativo direcionado a atividade-fim.

Os **Benchmarkings Federativos**, das Advocacias Nacionais de **SP, MG, DF e Porto Alegre**, estruturados com a referência histórica na unificação das carreiras de representação judicial, apresentaram transformações organizacionais em consonância com os princípios da mobilidade, resultando nos avanços: (i) economia no longo prazo de 6,56% a 8,21% no orçamento³; (ii) coordenação e cooperação entre as diferentes entidades e carreiras que realizam a função de representação judicial; (iii) movimento de especialização judicial com a expansão de órgãos direcionados a atividade-fim; (iv) mobilidade funcional devido a simplificação na estrutura e nas disposições legais das carreiras.

O presente documento aborda o **Módulo 2**, referente à execução da simulação de cenários de ganho de eficiência. Em suma, este **Módulo** consiste em 03 (três) etapas de trabalho:

- ▣ **Etapa 1** – Retomada das premissas e métricas do **Módulo 1**, com sistematização e análise do material produzido em face dos temários de Estrutura Organizacional e Reforma Administrativa;

1 Aplicado com base no orçamento da AGU de 2017

2 A porcentagem é obtida pela aplicação da métrica no orçamento da AGU de 2017. No entanto, sua construção foi feita com base no Relatório de Custos da AGU de 2017, base esta que não consta todas as despesas presentes na organização, sendo, portanto, um parâmetro subestimado.

3 Aplicado com base no orçamento da AGU de 2017. Porcentagens referentes as economias totais de SP e DF , respectivamente.

- ▣ **Etapa 2** – Levantamento e análise de dados no âmbito dos Benchmarkings Internacionais, Internos e Federativos – despesa de pessoal e recursos de trabalho – via Lei de Acesso à Informação;

- ▣ **Etapa 3** - Simulação de cenários de ganho de eficiência (ótima, média e de menor impacto) e aplicação dos dados disponíveis.

Estruturalmente esse **Produto** se divide em 05 (cinco) partes. A primeira parte retoma a síntese conceitual das principais premissas adotadas sobre reforma administrativa e estrutura organizacional – constantes do **Produto 2**- e aplica no diagnóstico institucional da Advocacia Geral da União. Na sequência, o **Capítulo 2** exhibe-se a metodologia utilizada para a obtenção dos dados e informações e os processos realizados para a simulação de cenários. O **Capítulo 3** apresenta os 03 (três) blocos de Benchmarkings utilizados na obtenção dos parâmetros de simulação: Benchmarking Internacional; Benchmarking Interno e; Benchmarking Federativo. O **Capítulo 4** realiza as simulações, demonstrando os cálculos e os avanços conceituais obtidos dos Benchmarkings. Por fim, o **Capítulo 5** constrói os 03 (três) cenários propostos: ótimo, médio e menor impacto.

1. Prólogo

Reforma Organizacional - Conceitos

Nas últimas décadas, diversas nações realizaram reformas administrativas visando o **enfretamento de modelos institucionais inflexíveis às necessidades sociais, políticas e econômicas**. Desta ansiedade de alteração, buscaram-se constantemente abordagens que ofereçam excelência administrativa para a máquina pública, tornando-a inovadora, desburocratizada, flexível, econômica e eficiente. Nesta busca, a **New Public Management – NPM** surge, nos anos 80, com a abordagem conceitual que aproxima a Administração Pública de diversas técnicas e conceitos oriundos do gerencialismo.

No âmbito das organizações, esta corrente se expressa pela aspiração de uma arquitetura organizacional que: reflita os compromissos da organização; considere o marco legal e a cultura institucional; mapeie as diretrizes e missões, bem como as principais necessidades e os programas/ações da instituição.

Os critérios e métodos existentes para as definições destes procedimentos compõem o que é denominado de Racionalidade Técnica. Na prática, configura-se um método de trabalho que identifica o conjunto de informações e pressupostos que irão guiar a gestão da máquina pública, conscientizando quanto as principais questões: Recursos e conceitos necessários; Objetivos almejados; Atores envolvidos/afetados.

Sintetizando, as estruturas organizacionais devem ser pensadas de forma a otimizar o fluxo de processos de trabalho, respeitando os eixos de liderança e a cadeia técnica e operacional, possibilitando o desempenho e a continuidade das atividades. Além disso, a estrutura de um órgão ou entidade deve ser pensada para suportar os requisitos dos sistemas de trabalho, de outra forma, os cargos e carreiras devem ser pensados de maneira a atender aos processos de trabalho, e não o contrário.

As técnicas e conceitos expostos acima, que conduzem ao movimento de reflexão e estruturação da organização a partir do pensamento próprio, são determinantes para a reforma e reestruturação da organização dentro de um determinado ambiente. Pois, a constituição de contextos sociais, em que as organizações estão inseridas, está carregada de valores, princípios e mitos que estão em

contato constante com os atores presentes neste espaço. Este contato exerce pressão para que as organizações absorvam estes elementos constituidores do contexto e se assemelhem a ele. Este processo ocorre, essencialmente, pois o coletivo identifica nestes valores e princípios a legitimidade necessária para garantir sua atuação em uma determinada sociedade.

Decorre desta linha, a formação de **organizações isomórficas** em relação ao ambiente, ou seja, se espelhando em um modelo fornecido externamente, visando à legitimidade, mas que, em contrapartida, **abandona seus aspectos internos de eficiência e seu processo de racionalidade próprio**, prejudicando os processos de produção e de execução de suas missões iniciais.

A implementação do NPM, dentro de projetos de reforma do Estado, pressupõe a aplicação de um conjunto de estratégias fundamentais que promovem a **superação da rigidez causada pelo isomorfismo**. O **downsizing**, como primeiro a se mencionar, consiste na reestruturação e redução do tamanho das organizações por processos que promovam a diminuição de custos. Sua constituição, enquanto conceito, parte do diagnóstico de duas principais disfunções: a **inflexibilidade de grandes estruturas burocráticas** (com muitos recursos aplicados em processos) mediante os contextos em constante alternância; o **crescente volume de despesa** mediante receitas em patamares inferiores.

Sua aplicação explora as seguintes ações:

- ▣ Garantia da execução técnica, evitando comportamentos discricionários;
- ▣ Aproximação da gestão para as unidades de comando, concatenando as ações às autoridades executivas, reduzindo a concentração burocrática.
- ▣ Flexibilização e mobilidade profissional baseada no desempenho;
- ▣ Desagregação da gestão em unidades em torno de produtos ou serviços;
- ▣ Redução dos gastos através da otimização dos recursos empregados;
- ▣ Limitação dos bens e serviços a serem fornecidos e clareza quanto à complexidade dos processos de trabalho.

O momento da reforma administrativa é, sobretudo, marcado pela crescente cobrança social pela entrega de bens e serviços e, somado a limitação fiscal, resulta na alternância da concepção de mensuração da qualidade do serviço público, de mero cumprimento de procedimentos para o foco nas tomadas de decisão.

Para este ponto, a gestão pública deve dotar-se de inteligência avaliativa, orientando-se pela competitividade, definindo métodos e parâmetros, de forma clara e justificável, para a alocação de força de trabalho e suas competências. Este modelo focado na **performance** requer a modernização do sistema público de emprego, tornando os **cargos flexíveis e abertos para a mobilidade**, passíveis de avaliação por desempenho e constituídos dentro de contextos que **estimulem o aprimoramento e ampliação das capacidades**.

Além de investimentos individuais, os gestores de recursos aumentam a produtividade através da **especialização cooperativa**, realizando trabalhos em equipe que exploram suas vantagens comparativas em detrimento da produção particular. No entanto, para este desenvolvimento coletivo se condiciona duas observações: mensurar produtividade e pagar recompensas. Visto que o produto ou serviço gerado pelo ambiente coletivo não é individualmente identificado quanto à participação dos membros. Por isso, a correta **mensuração individual da produtividade** somado ao correspondente pagamento de recompensas produz um ambiente de estímulo à ação individual dentro da produção coletiva, evitando sabotagens e menor comprometimento singular.

Como já realçado, o modelo do NPM depreende a superação da concentração de esforços e recursos nos processos e normas, derivando a mudança das atenções para a entrega, o produto final. A **gestão com foco em resultado** compreende o Estado como figura inserida na sociedade, com obrigações de fornecedor com os cidadãos e, por isso, devendo-se orientar conforme as reivindicações externas.

Para responder os contornos externos, focando nos resultados, exige-se que a gestão pública se aproxime do indivíduo, **flexibilizando** as possibilidades de seu atendimento e inserindo atores responsáveis nas localidades. Na pontualidade da entrega do produto, sua simples execução não garante automaticamente a alta qualificação, é necessário estabelecer **critérios avaliativos** para referenciar as tomadas de decisão. Os princípios da **eficiência, eficácia e efetividade** são postos como estes pilares para avaliar, respectivamente, o custo-benefício, capacidade de atingir resultados e impacto na realidade.

Novas opções racionais de gestão e enfrentamento dos problemas sociais surgem dentro do bojo da gestão pública, dentre elas, a abordagem **Intersectorial conceitual e institucional**. A âncora conceitual compreende um novo método de compreensão da realidade social a partir do pensamento integrado, utilizando intensamente os dados e informações de diversos setores e campos de conhecimento, produzindo um diagnóstico multidisciplinar. A abordagem institucional parte do processo de perda do protagonismo único do Estado nas ações dentro da sociedade, compreendendo que tanto os atores dispostos nas localidades, quantos outros entes sociais podem agir em conjunto com a gestão na pública na produção de bens e serviços.

A resultante da aplicação do conjunto conceitual exposto compreende no estabelecimento da **mobilidade de recursos institucionais** frente à rigidez isomórfica. Se expressa este movimento, substancialmente, pelas seguintes transformações:

- ▣ Estruturas e processos flexíveis frente às oscilações do meio, corroborando para a expansão da amplitude de tomadas de decisões possíveis dentro das necessidades da entidade, importando no aumento da capacidade organizacional em executar seus produtos/serviços em diferentes contextos;
- ▣ Maior potencial de realocação e deslocamento de Recursos Humanos conforme as necessidades Institucionais, implicando no direcionamento das ações conforme as demandas existentes e na ampliação do trabalho cooperativo e colaborativo interno, ajustando as operações conforme transformações temporais e localizadas na demanda.
- ▣ Direcionamento e organização da força de trabalho conforme suas habilidades e aptidões com foco nas atividades-fim, resultando na especialização do trabalho e, por consequência, em termos de eficiência na execução das ações produtivas;
- ▣ Verificabilidade e mensuração das ações e do desempenho organizacional pela implementação da cultura avaliativa, sucedendo-se na expansão da compreensão da realidade institucional, suscitando o aprimoramento da racionalidade no processo de planejamento baseado em dados, indicadores e evidências, visando à melhora constante das métricas e parâmetros.

- ▣ Gestão eficiente dos recursos devido à expansão da capacidade avaliativa e alocativa da organização, produzindo economicidade no longo prazo em virtude do acréscimo do potencial produtivo dos meios existentes, reduzindo a necessidade de aquisições e contratações futuras.

AGU – Reformas e Realidade Institucional

Para facilitar o entendimento das principais reformas ocorridas na AGU, optou-se pela divisão do período em epígrafe em intervalos de 06 (seis) anos. Deste modo, em primeiro momento, será estudado o período compreendido entre os anos de 2001 e 2005. No segundo momento, será estudado o período compreendido entre 2006 e 2011. Por fim, restará o período compreendido entre 2012 e 2018, tendo como referencial final a data de encerramento dos trabalhos referentes à confecção deste **Produto 3**.

O estudo apresentado nos itens deste tópico tomará como base os atos normativos outorgado-publicados no período em questão, que versam sobre alterações estruturais realizadas na seara da Advocacia-Geral da União.

Os atos normativos utilizados nesta seção estão dispostos no **Anexo 2**, divididos em três segmentos: Atos Normativos Primários (**Anexo 2.1**); Atos Normativos (**Anexo 2.2**); Atos Regulamentares (**Anexo 2.3**).

Primeiro Período (2001-2005)

Todo o processo iniciou-se quando, em 2001, a Medida Provisória nº 2.229-43/01 criou o cargo de Procurador Federal⁴, convergindo nestes 08 (oito) cargos anteriores, a saber,⁵: Advogado, Advogado da Comissão de Valores Mobiliários, Advogado da Superintendência de Seguros Privados e, Assistente Jurídico, Procurador, Procurador Autárquico, Procurador da Comissão de Valores Mobiliários e Procurador da Superintendência de Seguros Privados. Ao Procurador Federal foi atribuída a representação judicial e extrajudicial da União, quanto às suas atividades descentralizadas a cargo de autarquias e fundações públicas.

⁴ Medida Provisória nº 2.229-43/01, art. 35.

⁵ Medida Provisória nº 2.229-43/01, art. 39.

No ano seguinte (2002) a AGU desmembrou sua organização e atribuições, criando a Procuradoria-Geral Federal - PGF⁶, ente vinculado e com autonomia administrativa e financeira, responsável pela “representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais, as respectivas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial”⁷. Tal prática destinou-se a promover a integração entre os órgãos jurídicos de todas as autarquias e fundações que, a partir de então, consolidaram-se enquanto Procuradorias-Federais Especializadas, órgãos de execução da PGF⁸. Os departamentos jurídicos, consultorias jurídicas e assessorias jurídicas das autarquias e fundações federais passam a integrar a estrutura da Procuradoria-Geral Federal, tornando-se Procuradorias Federais especializadas. Neste primeiro período, deu-se foco na criação das Procuradorias-Federais nos Estados ou nas Procuradorias Regionais⁹.

Para consolidação da PGF, foram criadas, em todo o território nacional, Procuradorias Federais, Procuradorias Seccionais Federais ou Procuradorias Regionais Federais nos Estados¹⁰. Esse processo iniciou com a instalação da Procuradoria Federal da Bahia¹¹ e perdura até os dias atuais¹². Por fim, estas Procuradorias passaram a ter exclusividade no que compete à representação das autarquias e funções públicas dentro da sua área de competência¹³ e as Procuradorias Federais não especializadas, as Procuradorias Regionais Federais, as Procuradorias Federais nos Estados e as Procuradorias Seccionais Federais assumiram definitivamente as atividades de representação judicial e extrajudicial das autarquias e das fundações públicas¹⁴.

Ainda no ano de 2002 a carreira de Assistente Jurídico foi transformada na de Advogado da União¹⁵ ao mesmo tempo em que foram trazidos para a estrutura da AGU os servidores efetivos de outros

6 Vide: Lei n. 10.480/02

7 Lei Complementar n. 10.480/02, art. 10.

8 Lei n. 10.480/02, art. 10, 2º e §3º.

9 Vide: Informações das Procuradorias Instaladas e em Instalação disponíveis em: <<http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/4119746>>

10 Vide: Portaria AGU n. 785/02, Portaria AGU n. 790/02, Portaria AGU n. 805/02, Portaria AGU n. 806/02, Portaria AGU n. 609/03, Portaria AGU n. 221/04, Portaria AGU n. 222/04, Portaria AGU n. 483/04, Portaria AGU n. 77/05, Portaria AGU n. 267/05, Portaria AGU n. 358/05, Portaria AGU n. 826/06, Portaria AGU n. 905/06, Portaria AGU n. 238/07, Portaria AGU n. 351/07, Portaria AGU n. 351/07, Portaria AGU n. 887/07 e Portaria AGU n. 897/08 Portaria AGU n. 760/09 e Portaria AGU n. 1.625/09

11 Vide: Portaria n. 805/02.

12 Ao todo foram publicadas 20 (vinte) portarias criando ou reativando as Procuradorias em questão, dos quais, 11 (onze) foram promulgados/publicados entre os anos de 2002 e 2005, representando aproximadamente 55% do total de atos publicados/promulgado inerente ao temário.

13 Embora consolidado enquanto norma geral apenas pela Portaria AGU n. 530/07, diversos atos normativos anteriores (no total de treze), em atos isolados, quando criavam uma procuradoria, instituíam exclusividade de atuação na circunscrição de competência desta.

14 Vide Lei n. 11.098/05.

15 Vide Lei n. 10.549/02.

órgãos¹⁶ lotados nesta. Por fim, a carreira de Procurador da Fazenda Nacional foi organizada em classes, para as quais foram estabelecidos vencimentos¹⁷.

Para acompanhamento das ações judiciais das Procuradorias da União criou-se o SICAU – Sistema de Controle das Ações da União¹⁸. No mesmo sentido, para registro das peças e demais atividades jurídicas desenvolvidas pelos órgãos no âmbito da AGU, criou-se o SIRAJ – Sistema de Registro de Atividades Jurídicas.

Segundo Período (2006-2011)

A primeira reforma significativa deste período¹⁹ ocorreu com a distribuição do contingente de investidos na carreira de Procurador da Fazenda Nacional em três categorias. Processo análogo ocorreu na seara da Procuradoria-Geral Federal que distribuiu o contingente existente na carreira de Procurador Federal em três categorias²⁰ e, em seguida²¹, centralizou as atividades, anteriormente desenvolvidas por cada órgão da PGF situados nas autarquias e fundações, em estrutura única, especificamente, nas Procuradorias Seccionais instaladas nos principais municípios de cada Estado e, na ausência destas, na Procuradoria Federal do Estado ou na própria Procuradoria Regional Federal. Estas Procuradorias adquiriram competência para representar todas as autarquias e fundações públicas federais sediadas na circunscrição de competência²².

Se no período anterior o foco foi nas Procuradorias-Federais nos Estados ou nas Procuradorias Regionais Federais (Procuradorias de abrangência Estadual ou regional) neste período, o foco foi direcionado à instalação de Procuradorias Seccionais (de abrangência municipal): apenas foram

16 Ex.: Servidores instituídos pelos planos de carreiras das autarquias e fundações públicas que estejam em exercício na AGU ou, ainda, detentores de cargos de provimento efetivo estabelecidos pela Lei n. 5.645/70.

17 Vide Lei n. 10.549/02.

18 Vide Portaria n. 81/03.

19 Houve um ato normativo anterior (Lei n. 11.358/06), no entanto, este apenas dispunha sobre a remuneração dos servidores ocupantes das carreiras de Procurador da Fazenda Nacional, Advogado da União, Procurador Federal, Defensor Público da União e Procurador do Banco Central do Brasil.

20 Vide Portaria AGU n. 478/07.

21 Vide Portaria AGU n. 530/07.

22 Este processo de centralização de processos junto às Procuradorias não foi trazido à tona em 2007: da observação do **Anexo 2.3**, constata-se que 13 (treze) atos normativos²² outorgavam às Procuradorias Federais às quais se referiam exclusividade na representação das lides oriundas de autarquias e fundações públicas situadas em sua área de circunscrição. Todos estes atos foram promulgados em momento anterior ou durante o ano de 2007.

instaladas duas Procuradorias Federais nos Estados²³, ao tempo que foram instaladas 25²⁴ (vinte e cinco) Procuradorias Seccionais²⁵.

Terceiro Período (2012-2018)

Neste momento, apenas foram identificadas duas reformas significativas, todas realizadas no âmbito da PGF: a criação de diretrizes gerais para exercício das atividades de consultoria e assessoramento²⁶ e divisão das atividades desenvolvidas pela PGF através de núcleos temáticos especializados²⁷.

Diagnóstico - AGU

Inicialmente, constata-se que, apesar do movimento histórico de unificação das carreiras na AGU, em 2001 as atividades inerentes à advocacia pública eram exercidas por ocupantes de mais de 09 (nove) cargos²⁸, o atual panorama dos servidores da atividade de representação judicial está composto por carreiras fragmentadas, especificamente, em 04 (quatro): Advogado da União, Procurador da Fazenda Nacional, Procurador do Banco Central do Brasil e Procurador Federal.

Sobre o diagnóstico geral presente da AGU, quanto sua organização administrativa e financeira, apresentam-se diversos problemas que colocam em risco a continuidade do cumprimento de sua missão institucional.

23 *Sergipe e Manaus*

24 Procuradorias instaladas: Procuradoria Seccional Federal em Campina Grande/PB, Procuradoria Seccional Federal em Campinas/SP, Procuradoria Seccional Federal em Canoas/RS, Procuradoria Seccional Federal em Caruaru/PE, Procuradoria Seccional Federal em Cascavel/PR, Procuradoria Seccional Federal em Caxias do Sul/RS, Procuradoria Seccional Federal em Chapecó/SC, Procuradoria Seccional Federal em Criciúma/SC, Procuradoria Seccional Federal em Ilhéus/BA, Procuradoria Seccional Federal em Imperatriz/MA, Procuradoria Seccional Federal em Ji-Paraná/RO, Procuradoria Seccional Federal em Joinville/SC, Procuradoria Seccional Federal em Juiz de Fora/MG, Procuradoria Seccional Federal em Londrina/PR, Procuradoria Seccional Federal em Mossoró/RN, Procuradoria Seccional Federal em Niterói/RJ, Procuradoria Seccional Federal em Osasco/SP, Procuradoria Seccional Federal em Pelotas/RS, Procuradoria Seccional Federal em Petrolina/PE, Procuradoria Seccional Federal em Piracicaba/SP, Procuradoria Seccional Federal em Poços de Caldas/MG, Procuradoria Seccional Federal em Rio Grande/RS, Procuradoria Seccional Federal em Santos/SP, Procuradoria Seccional Federal em São José dos Campos/SP, Procuradoria Seccional Federal em Sobral/CE, Procuradoria Seccional Federal em Sorocaba/SP, Procuradoria Seccional Federal em Taubaté/SP, Procuradoria Seccional Federal em Uberlândia/MG, Procuradoria Seccional Federal em Uruguaiana/RS e Procuradoria Seccional Federal em Varginha/MG.

25 *em 2010, estavam em instalação outras 27 (vinte e sete) Procuradorias Seccionais.*

26 *Portaria AGU n. 526/13.*

27 *Portaria AGU n. 172/16.*

28 *Em especial: Advogado, Advogado da Comissão de Valores Mobiliários, Advogado da Superintendência de Seguros Privados, Advogado da União, Assistente Jurídico, Procurador, Procurador Autárquico, Procurador da Comissão de Valores Mobiliários e Procurador da Superintendência de Seguros Privados.*

Inicialmente, como maior arcabouço analítico, destaca-se o Relatório de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União²⁹ realizado na Advocacia Geral da União durante o período de 2013 até 2016, com o objetivo de avaliar a gestão orçamentária e financeira, planejamento de gestão de pessoas e implementação da unidade de auditoria interna.

O relatório aponta diversos aspectos que indicam dificuldades recentes da AGU na organização orçamentária, da força de trabalho e administrativa. Inicialmente, descreve-se que a AGU tem **dificuldades em adequar seu orçamento as despesas essenciais de manutenção e funcionamento do órgão**, constatado que a despesa de custeio do órgão ultrapassa os créditos liberados para movimentação e empenho, salientado, por exemplo, pela expansão da estrutura e do pessoal superior ao incremento orçamentário, que foi acima da inflação dentro do período de 2013 até 2016. Para ajustar esta situação, a instituição tem utilizado do elemento das “Despesas de Exercícios Anteriores (DEA)”, repassando para o ano seguinte as despesas que não estavam contempladas dentro dos limites de crédito para movimentação e empenho. Este panorama denota, principalmente, o prejuízo sequencial dos orçamentos da AGU, vide que cada ano começa comprometido com as DEA, e a fragilidade das áreas de licitações e contratos e do controle interno, visto a existência desta manobra orçamentária.

A AGU também apresenta problemas presentes e futuros quanto a gestão dos servidores, menciona-se que a instituição possui **elevado número de servidores requisitados e cedidos** dentro da força de trabalho em relação ao quadro próprio. Em dezembro de 2015, totalizou-se 61,7% de servidores requisitados e cedidos dentro da força de trabalho total do órgão, observando, como consequência, dependência e a ausência de controle da gestão dos próprios recursos. Outro dado agravante remete as aposentadorias, dados trabalhados pelo TCU revelam que, mantidas as atuais condições dos servidores, em 2020, 16,7% dos servidores terão condições de se aposentar, sendo destes, 51,9% dos servidores administrativos, colocando em risco a estabilidade do quadro funcional.

Com relação à distribuição da força de trabalho, a AGU realizou levantamento e organizou suas unidades em listas de prioridade de acordo com a necessidade de servidores técnico-administrativa em relação à lotação considerada ideal, categorizando os resultados em: péssimo, ruim, regular, bom e ideal. Como resultado, identificou-se que **76% das unidades da AGU apresentam**

29 Acórdão Nº 2138/2017

problemas de lotação (péssimo, ruim e regular), representando um grave prejuízo a qualidade dos serviços executados nestes segmentos.

Causa diretamente ligada com os problemas de gestão financeira e de pessoal, e salientada pelo relatório, é a deficiência de planejamento e pensamento estratégico na instituição, evidenciado pela **ausência de indicadores de monitoramento e avaliação do desempenho da área de gestão de pessoas, bem como inexistência do acompanhamento sistêmico e contínuo dos principais parâmetros ligados a RH**, como absenteísmo, rotatividade, clima organizacional etc. A AGU também **não possui procedimentos ou critérios definidos quanto a lotação inicial dos servidores administrativos nas unidades**, há o processo de alocação conforme a requisição/cessão, sem levar em consideração a situação das outras unidades, além de não conter o mapeamento dos processos de trabalho nas unidades, impossibilitando o dimensionamento da força de trabalho.

Além dos destaques do Relatório do TCU, outras evidências apontam para mais problemáticas existentes na instituição:

- ▣ Existência de espaços físicos subutilizados, levando ao incremento substancial de despesas com estrutura física devida a alocação ineficiente dos órgãos circunscritos nas mesmas localidades;
- ▣ Conflito institucional devido à fragmentação organizacional, ocasionando a ausência de atuação colaborativa e comportamentos danosos à unidade da organização, impossibilitando o planejamento e gestão global da entidade, dividindo sua identidade.
- ▣ Realização de deslocamentos desnecessários, visto que a excessiva divisão das carreiras leva um servidor, por exemplo, de uma determinada carreira de representação judicial, a viajar até a localidade de interesse sendo que já há outro servidor com as mesmas disposições funcionais, no entanto de outra carreira, na região demandada, incrementando, desnecessariamente, as despesas com locomoção.
- ▣ Atuação descoordenada dos profissionais mediante os casos, dado que, pela fragmentação das carreiras e rigidez institucional decorrente, os processos são executados de forma autônoma, desenvolvidos paralelamente com ausência de comunicação entre atores, cada

qual com seus próprios métodos e processos, prejudicando a resolução como um todo da matéria em questão;

- ▣ Equívocos quanto às competências corretas de cada órgão/carreira, levando a erros constantes de direcionamento de processos, desperdiçando tempo e recursos, prejudicando a execução da atividade, decorrido diretamente da complexidade administrativa/normativa que compõe a AGU atualmente.

Mobilidade de Recursos na AGU

Como descrito no segmento final da seção acima, a AGU apresenta problemas de diversas ordens (financeiro, administrativo e técnico) que são gerados, essencialmente, pela complexidade e rigidez institucional, sucedendo descontroles orçamentários, ausência de planejamento e racionalidade de gestão, além de prejuízos evidentes nas condições de trabalho, seja na própria execução, como nos critérios de eficiência da entrega.

A própria AGU direciona-se, inicialmente, para a solução destas questões, como a edição da Portaria n. 409/17 que estabelece a gestão compartilhada de bens e serviços entre as unidades da entidade. No entanto, tal medida ainda é parcial e abrange apenas fragmentos da composição de uma solução que reorganizasse a instituição em uma composição flexível frente ao isomorfismo atual.

A mobilidade de recursos, enquanto resultante conceitual dos princípios de arquitetura organizacional e reforma administrativa, oferece soluções para o problema institucional disposto nos raciocínios acima.

Primeiramente, a **mobilidade de recursos humanos**, através da unificação das carreiras, permite sanar os seguintes impasses oriundos do fracionamento atual:

- ▣ Simplificação das disposições e regulamentos que regem a atuação das mesmas, contendo potenciais sobreposições funcionais e equívocos nos procedimentos;

- ▣ Estímulo ao trabalho cooperativo, padronizando as estratégias de atuação, criando ambiente colaborativo e comunicativo de ações, antes dispersas e paralelas, dotando a execução de processos de características de eficiência pela produção coletiva;
- ▣ Auxilia o planejamento global dos recursos humanos, possibilitando tomadas de decisões mais amplas e flexíveis, realocando a força de trabalho conforme as necessidades das unidades, melhorando as condições de trabalho e evitando gastos com deslocamentos.

A **flexibilidade estrutural** é ponto nuclear da proposição de uma reforma na AGU, dissecando-se na seguinte pontualidade aplicado a realidade estudada:

- ▣ Capacidade de rearranjos organizacionais, importando no melhor aproveitamento de espaços físicos (e gastos vinculados) e estruturas administrativas/técnicas, contendo o avanço dos gastos (resultando em economicidade) e recompondo a infraestrutura de trabalho de forma ótima.
- ▣ Constituição de espaços de comunicação e cooperação entre as estruturas, superando a fragmentação e descoordenação da execução dos processos, garantindo o compartilhamento das informações e das estratégias, otimizando o planejamento das ações em execução, resultando na eficiência da representação.

Por fim, o avanço na **capacidade avaliativa** da instituição corrobora para a construção de uma cultura de mensuração e mapeamento na entidade, implicando nas seguintes pontuações:

- ▣ Maior potencial de compreensão da realidade organizacional dos recursos humanos, capacitando os tomadores de decisão a estabelecerem medidas que vão ao encontro das evidências, realizando decisões condizentes com as mesmas e estabelecendo o planejamento de ações que promovam a eficiência e economicidade;
- ▣ Construção da capacidade de diagnósticos de processos na AGU, para, associado a flexibilidade e inteligência avaliativa na gestão de recursos humanos, estabelecer estrategicamente a alocação de recursos conforme as necessidades existentes, solucionando deficiências nas atividades produtivas e explorando o potencial produtivo dos recursos empregados.

2. Metodologia

2.1 Estudos de Casos

Foram utilizados 03 (três) blocos de Benchmarkings como modelos comparativos a fornecerem métricas e parâmetros aplicáveis na construção da simulação de cenários.

O primeiro, o **Benchmarking Internacional**, é composto pelo Caso da Hungria: “**Hungria - OECD-Hungary Strategic Partnership (2012-2013)**”, presente no **Produto 2 – Módulo 1**, dentro da amostra de 05 (cinco) casos descritos no documento. O processo de reforma ocorrido na nação referida gerou movimentos de racionalização e redesenho da arquitetura institucional e organizacional em toda a administração, resultando na produção de métricas de economicidades em diversas categorias de despesa.

Sequencialmente, abordam-se os **Benchmarkings Internos**, integrado por 02 (dois) casos: “**Elaboração e Implementação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia-Geral Da União**”, fruto do projeto firmado entre FGV e AGU e; “**Reestruturação da Procuradoria-Geral Federal: unificação de Procuradorias visando redução de custos operacionais, aumento da arrecadação da Dívida Ativa e distribuição equânime do trabalho, evitando criação de novos cargos.**”, que descreve o movimento de reforma da PGF do ano de 2007. Ambos os casos abordam movimentos de reorganização da AGU ao longo de sua história institucional que representaram avanços na racionalidade estrutural e processual da organização.

Por fim, utilizam-se os **Benchmarkings Federativos**, compreendidos por 04 (quatro) casos das advocacias públicas nacionais que conduziram reformas organizacionais a partir da redução do número de carreiras da atividade de representação judicial e extrajudicial do Estado. São os seguintes casos abordados com os referidos pontos históricos utilizados como referência:

- ▣ **Procuradoria Geral do Estado de São Paulo:** A redução do número de carreiras ocorreu pela Emenda Constitucional n. 19/04, colocando os cargos e funções-atividade da carreira de Procurador de Autarquia em extinção na vacância, equiparando seus ocupantes as disposições legais que regulam a atividade de Procuradores do Estado;

- ▣ **Procuradoria-Geral do Distrito Federal:** Transformam-se, pela edição da LC n. 395/01, as carreiras de Procurador Autárquico e Procurador Fundacional em cargos de Procurador do Distrito Federal, carreira já existente anteriormente.

- ▣ **Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais:** Pelos termos da Emenda Constitucional n. 56/03, os cargos de Procurador da Fazenda Estadual são integrados a carreira de Procurador do Estado.

- ▣ **Procuradoria-Geral do Município de Porto Alegre:** A unificação das carreiras no caso de Porto Alegre é constante da LC n. 701/12, transformando todos os cargos de provimento efetivo, vagos e providos, de Procurador e Assessor para Assuntos Jurídicos em Procuradores Municipais.

2.2 Dados Trabalhados

Dados de Recursos Humanos

Utilizaram-se os dados de Recursos Humanos como origem de evidências que relevem métricas de economicidade e movimentos estratégicos das carreiras, auxiliando nas linhas históricas dos movimentos estruturais dos casos federativos. Empregaram-se duas fontes de extração dos aspectos de interesse: da redação textual dos Benchmarkings Internos e Internacional e; dos dados de recursos humanos dos Benchmarkings Federativos fornecidos pelos portais de transparência e pelos pedidos de acesso à informação.

Dados Orçamentários

Os dados orçamentários foram utilizados como fonte para obtenção de métricas de economicidade, sendo oriundo de duas fontes: retirados do corpo textual do Benchmarking Internacional e dos Benchmarkings Interno e; calculado com base nas informações orçamentárias dos casos do Benchmarking Federativo.

Para o cálculo das métricas dentro das informações orçamentárias dos casos federativos, adotaram-se as seguintes etapas:

- 1) Sistematização dos dados: Sumarização e ajustes dos dados obtidos via transparência ativa e passiva;
- 2) Deflacionamento: Devido ao processo existente de inflação, é necessário uniformizar o valor da moeda, eliminando os efeitos da mesma sobre os valores da série histórica, transformando os valores nominais (valor da variável na data em que ocorreu) em valores reais (valor em moeda constante). Para tal, utilizou-se a seguinte fórmula³⁰ de deflacionamento:

$$PR_{i;j} = (P_i/I_j) * I_j$$

O número-índice utilizado para realizar esta operação é o IPCA³¹ (Índice de Preços ao Consumidor Amplo). Para todos os anos presentes na série, foi adotado o valor do índice referente a dezembro, o ano de 2016 foi escolhido como a base da série do deflator, ou seja, todos os valores deflacionados são apresentados a preços de 2016;

- 3) Número Índice: Posteriormente a correção dos valores, transformam-se os mesmos em números índices, visando indicar e comparar as variações relativas das despesas entre suas categorias e organizações ao longo do tempo. O período base de cada despesa será o primeiro ano orçamentário que disponibiliza seu respectivo valor, adota-se 100 como índice base.
- 4) Seleção e Classificação: Visando a interpretação dos dados obtidos, seleciona-se, para exposição, às rubricas orçamentárias que se correlacionam com as premissas deste projeto, descritas na seção a seguir.

Rubricas³² e Pressupostos

Relaciona-se, agora, pontualmente, a relação de cada métrica utilizada com os pressupostos do **Projeto**:

³⁰ $PR_{i;j}$ = Preço real do produto do período i em valores do período j; P_i = Preço nominal do produto no período i; I_i = Índice de preço no período i; I_j = Índice de preço no período j.

³¹ Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Preços_Indices_de_Precos_ao_Consumidor/IPCA/Serie_Historica/ipca_SerieHist.zip>

³² As rubricas de Locomoção, Material de Consumo, Serviços de Terceiros, Vencimentos e Vantagens Fixas e Auxílios/Diárias proveem de classificações orçamentárias disponíveis no Manual Técnico do Orçamento, versão 2018.

- ▣ **Locomoção:** A mobilidade de recursos expande as possibilidades de flexibilização e alocação de pessoal nas diversas unidades territoriais da organização. Com isso, amplia-se o alcance regional da carreira, evitando deslocamento de profissionais até os pontos de interesse pela inexistência ou insuficiência de atores com a mesma competência.

- ▣ **Material de Consumo:** O processo de reorganização institucional é efeito direto da promoção da mobilidade de recursos, racionalizando a estrutura de gestão e melhorando os processos de trabalho, resultando no emprego eficiente dos recursos, reduzindo retrabalhos e, por consequência, a utilização de materiais de consumo.

- ▣ **Serviços de Terceiros**³³: A amplitude de recursos inseridos nos serviços de terceiros permite estabelecer diversas relações causais, como os ganhos de escala devido à unificação física das unidades, consequência da atividade coordenada promovida pela flexibilidade estrutural, reduzindo aluguéis pagos, bem como os serviços básicos necessários a uma instalação: água, eletricidade, limpeza, vigilância, sistemas de informática, condomínios etc. Bem como, a própria reorganização dos procedimentos, tendo em vista o aumento potencial da tomada de decisões ótimas, pode reduzir o número de serviços necessários a serem contratados para o fornecimento do serviço.

- ▣ **Vencimentos e Vantagens Fixas:** As economias projetadas na rubrica de Vencimentos e Vantagens Fixas partem do pressuposto da gestão eficiente dos servidores no longo prazo, propiciado pela racionalização na utilização dos recursos que decorre da mobilidade funcional. Essa racionalização permite a posição dos recursos humanos frente às demandas de forma mais produtiva, reduzindo a necessidade de contratação de pessoal ao longo dos anos.

- ▣ **Cargos Estruturais:** A racionalidade na gestão de recursos humanos, consequente da mobilidade de recursos, permite a reconfiguração das equipes em desenhos mais eficientes, reduzindo a necessidade de cargos estruturais.

³³ Podem-se interpretar, nesta rubrica, as métricas de economia no número de edifícios alugados e em sistemas de TI do caso Húngaro. Composto pelas rubricas orçamentárias: Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica; Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Física; Locação de Mão-de-obra e Serviços de Consultoria.

- ▣ **Auxílios/Diárias**³⁴: Os auxílios e diárias se ligam diretamente a gestão eficiente de recursos humanos, pois, com a economicidade aplicada neste âmbito, reduzira-se tanto o volume de profissionais a se pagar os auxílios, quanto o número de translados e estadias necessárias para a posição de uma determinada carreira na localidade de interesse, revertendo-se em Diárias.

Fontes dos Dados

A Publicidade, princípio consagrado pelo art. 37 da CF, determina ao Ente Público a obrigação de manter plena transparência nas suas atitudes e decisões. Assim, a Publicidade não é apenas elemento formativo do ato, mas igualmente requisito para sua eficácia e legitimidade, para além de ser direito do cidadão conforme prescreve o art. 5º, XXXIII, da CF³⁵.

Nestes termos, hoje a Publicidade é imposta, operacionalmente, pela Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527/11), sob 02 (dois) pressupostos: transparência ativa e passiva. A transparência ativa é a divulgação obrigatória de dados pelo próprio Ente Público, ou seja, quando são tornadas públicas informações, independente de requerimento.

A transparência passiva, por sua vez, é a disponibilização de informações públicas em atendimento a demandas específicas de uma pessoa física ou jurídica, por exemplo: a resposta a pedidos de informação registrados para determinado setor público³⁶.

Acesso aos Dados Disponíveis

Com efeito, no âmbito dos dados disponibilizados pelos portais oficiais – transparência ativa – foram acessados os seguintes sítios eletrônicos:

- ▣ Portal de Transparência do Governo do Estado de São Paulo³⁷;
- ▣ Portal de Transparência do Distrito Federal³⁸;

³⁴ Composto pelas rubricas: Auxílios, Outros Auxílios Financeiros a Pessoas Físicas, Auxílio-Alimentação, Auxílio-Transporte, Outros Benefícios Assistenciais do servidor e do militar; Diárias-Civil.

³⁵ Art. 5º, XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

³⁶ Portal de acesso à Informação – Governo Federal.

³⁷ Disponível em: < <http://www.transparencia.sp.gov.br/> >

³⁸ Disponível em: <<http://www.transparencia.df.gov.br/#/>>

- ▣ Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais³⁹;
- ▣ Portal Transparência e Acesso à Informação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre⁴⁰; e
- ▣ Portal da Transparência do Governo Federal⁴¹

Para exemplificar o processo de pesquisa evidencia-se, abaixo, o método utilizado, estruturado em passos.

O sítio de Transparência do Governo do Estado de São Paulo disponibiliza, na seção de Despesas, o *link* de Consultas/Cruzamento de Dados, conforme demonstra a **Figura 2.2.1**.

39 Disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/>>

40 Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/transparencia/>>

41 Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>>

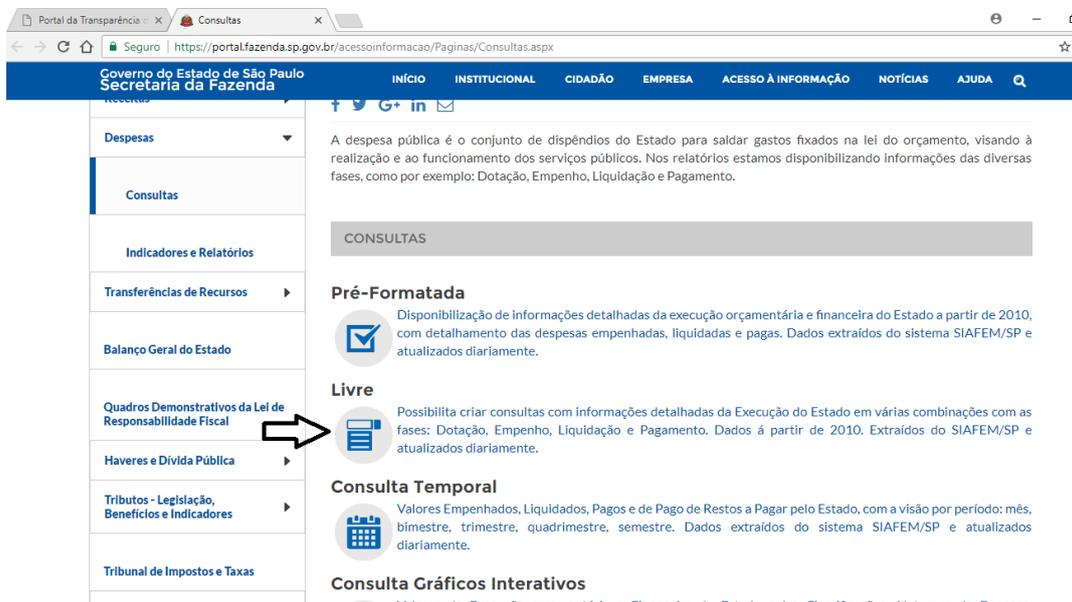
Figura 2.2.1
Acesso à seção de Despesas



Fonte: Elaboração Própria FGV.

O segundo passo consiste na seleção do modo de pesquisa das despesas, no caso paulista, visando à liberdade de discricção na obtenção das informações, opta-se pela consulta livre, demonstrado pela **Figura 2.2.2**.

Figura 1.2.2
Consulta Livre



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Na sequência, são utilizados os filtros presentes para selecionar as variáveis de interesse que irão orientar o resultado gerado pela pesquisa. Neste caso, almeja-se identificar as despesas referentes ao ano de 2017, na Procuradoria Geral do Estado. Seleciona-se, ademais, a fase do gasto e a natureza de despesa desejada.

Figura 2.2.3
Seleção dos Filtros

Governo do Estado de São Paulo
Secretaria da Fazenda



Despesa

Disponibilização de informações da execução orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado a partir de 2010, com detalhamento das despesas empenhadas, liquidadas e pagas (do ano e de restos a pagar), incluídas as intra-orçamentárias. Dados extraídos do sistema SIAFEM/SP e atualizados diariamente.

Selecione um ou mais filtros para pesquisa

Exercício: 2017

Fase: Dotação Inicial Dotação Atual Empenhado Liquidado Pago

Órgão: TODOS (Consolidado)

UO: 40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

Unidade Gestora: TODAS (Consolidado)

Fonte de Recursos: TODAS (Consolidado)

Licitação: TODAS (Consolidado)

Função: TODAS (Consolidado)

Sub Função: TODAS (Consolidado)

Programa: TODOS (Consolidado)

Ação: TODAS (Consolidado)

Funcional Programática: TODAS (Consolidado)

Município: TODOS (Consolidado)

Categoria: TODAS (Consolidado)

Grupo: TODOS (Consolidado)

Modalidade: TODAS (Consolidado)

Elemento: TODOS (Consolidado)

Item: TODOS (Detalhado)

Credor: Todos

CGC/CPF:

Nome:

Dados atualizados até 15/01/2018

Pesquisar

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Finalizando o processo, o último passo consiste na exportação do resultado gerado pelo sítio para o formato de planilha, visando à possibilidade de seu tratamento e sistematização conforme as necessidades da pesquisa. Pela disposição do portal, a opção “Exportar em planilha” satisfaz essa necessidade.

Figura 2.2.4
Exportar para planilha

Pesquisar Exportar em planilha

UO	Despesa	Empenhado
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31900701 - CONTRIBUICAO PATRONAL	1.377.410,29
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901111 - PESSOAL CIVIL PAGO PELO DDPE	105.300.697,38
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901128 - PESSOAL CIVIL PAGO PELO DDPE-13 SALARIO	26.421.923,73
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901130 - PESSOAL CIVIL PAGO PELO DDPE - 1/3 FERIAS	9.280.120,71
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901136 - ABONO DE PERMANENCIA	2.173.501,14
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901137 - LICENCA PREMIO - PESSOAL CIVIL	4.240.635,45
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901312 - OUTRAS CONTRIBUICOES DE PREV.SOCIAL	199.564,49
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901313 - FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVICO	78.926,89
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901322 - PARCELAM.DE DEBITOS JUNTO A PREV.SOCIAL	171.133,95
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901324 - PREVIDENCIA SOCIAL/PESSOAL COMISSIONADO	504.866,05
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901611 - VERBA HONORARIA	326.009.144,81
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31901612 - VERBA HONORARIA-13 SALARIO	668.221,13
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31904901 - AUXILIO TRANSPORTE	687.658,22
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31911301 - CONTRIB PATRONAL-SAO PAULO PREVIDENCIA-SPPRE	70.885.390,58
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	31911302 - CONTRIB ESTADO P/COBERTURA INSUF FIN-SPPREV	201.002.484,44
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33900842 - AUXILIO FUNERAL - PODER EXECUTIVO	115.255,20
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33901401 - DIARIAS PESSOAL CIVIL	259.235,86
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903010 - GENEROS ALIMENTICIOS	147.094,78
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903013 - MATERIAL E UTENS.P/REFEITORIO,COPA E COZINHA	34.739,48
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903014 - MATERIAL DE LIMPEZA	6.384,54
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903015 - ARTIGOS DE HIGIENE PESSOAL	125.810,87
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903016 - MATERIAL DE ACONDICIONAMENTO E EMBALAGEM	780,57
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903019 - LUBRIFICANTE AUTOMOTIVO	80,50
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903036 - OUT.MAT.CON.S.DECORRENTE DE DECISAO JUDICIAL	120,60
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903040 - MATERIAL EDUCATIVO E CULTURAL	31.617,00
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903041 - MATERIAL DE ESCRITORIO PAPELARIA E IMPRESSOS	266.238,39
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903042 - MATERIAL PARA FOTOGRAFIA E FILMAGEM	657,00
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903050 - PECAS DE REPOSICAO E ACESSORIOS	181.641,19
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903052 - MATERIAL P/ CONSERVACAO E MANUT. DE IMOVEIS	4.972,83
40001 - PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	33903054 - MATERIAL INSTALCAO ELETRICA E ELETRONICA	8.343,11

1 2 3 4

Despesa Orçamentária: conceitos, codificação e classificação

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Protocolos dos Pedidos de Acesso à Informação

Foram realizados 03 (três) pedidos de acesso à informação por meio dos Sistemas Eletrônicos do Serviço de Informação ao Cidadão das respectivas localidades visando à obtenção de informações não disponíveis nos Portais de Transparência.

Descreve-se a seguir a síntese dos pedidos realizados com as respectivas respostas fornecidas para cada órgão consultado⁴².

Distrito Federal – Procuradoria-Geral do Distrito Federal

- ▣ **Pedido:** 1- Despesas empenhadas detalhadas por Elemento de Despesa da Procuradoria Geral do Distrito Federal. Período de Referência (2003-2008); 2- Quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Procuradoria Geral do Distrito Federal e sua remuneração. Período de Referência (2003- 2012; 2013-2017⁴³).
- ▣ **Resposta:** 1- Recebeu-se 06 (seis) arquivos no formato de PDF com os empenhos emitidos para cada ano solicitado no pedido; 2- Foram enviados 02 (dois) arquivos em PDF com os quantitativos de servidores referentes ao período de 2009 até 2017.

São Paulo – Procuradoria Geral do Estado de São Paulo

- ▣ **Pedido:** 1- Despesas empenhadas detalhadas por Elemento de Despesa da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo e das Autarquias Estaduais. Período de Referência (2003-2009); 2- Quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo e das Autarquias Estaduais e sua remuneração. Período de Referência (2003-2016).
- ▣ **Resposta:** 1- Como resposta, obteve-se um arquivo, em formato de planilha do Microsoft Excel, que continha as despesas empenhadas da PGE de todo o período pedido; 2-

⁴² Tanto para a AGU quanto a PGM de Porto Alegre não foram realizados de Pedidos de Acesso à Informação devido a total disponibilidade das informações planejadas para uso em seus respectivos Portais de Transparência.

⁴³ Inicialmente, pediram-se apenas os dados de recursos humanos referentes ao período de 2003 até 2012, todavia, mediante a dificuldade de comparação entre o arquivo fornecido pela resposta deste pedido e os dados dos anos posteriores dispostos no portal de transparência, estendeu-se o pedido para 2013 em diante.

Orientou-se, em relação ao segundo pedido, a consulta do portal de transparência para a obtenção dos dados referentes a recursos humanos, no entanto, limitados de 2012 em diante.

Minas Gerais – Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais

- ▣ **Pedido:** 1- Despesas empenhadas detalhadas por Elemento de Despesa da Procuradoria Geral da Fazenda Estadual. Período de Referência (2003-2004); 2- Quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Procuradoria Geral da Fazenda Estadual e sua remuneração. Período de Referência (2003-2004); 3- Quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Advocacia Geral do Estado e sua remuneração. Período de Referência (2004- 2016).

- ▣ **Resposta:** Obteve-se como a resposta a orientação de que todas as informações pedidas constavam no site do Portal da Transparência⁴⁴.

Os relatórios com a íntegra dos pedidos e respostas realizados constam no **Anexo 1**.

2.3 Simulação de Cenários

As simulações de cenários realizadas neste produto seguiram quatro metodologias propostas. A primeira consiste na aplicação dos avanços conceituais, em termos de eficiência, encontrados nos casos estudados, evidenciando potenciais transformações na estrutura e na organização da AGU.

A segunda traduz-se na aplicação de métricas e parâmetros identificados em estudos de casos que possuam adesão e correlação temática com os conceitos e princípios discutidos nos módulos trabalhados. Os procedimentos adotados se configuram os seguintes:

- 1) Adaptações e Ajustes: Quando necessário, as métricas e parâmetros identificados serão adaptados e ajustados previamente a sua aplicação. Justifica-se este procedimento pela busca de maximizar os efeitos originais das informações coletadas na realidade estudada.

⁴⁴ Apesar desta afirmativa do órgão responsável, todas as informações solicitadas não estavam dispostas no sítio eletrônico referido.

Serão acompanhadas de justificativa e detalhamento dos ajustes as pontualidades em que este processo ocorrer.

- 2) Demonstração dos Cálculos: Os processos de cálculos realizados para executar a simulação serão demonstrados e dispostos conforme o modelo no **Quadro 2.3.1**:

Quadro 2.3.1

Cálculo de Economia para Estudo de Casos

Estudo de Caso	Despesa da AGU correlacionado a métrica	Economia Gerada
Métrica/Parâmetro de Economicidade	Valor da Despesa Correlata	Métrica x Despesa Correlata

Fonte: Elaboração Própria FGV.

- 3) Expressão Gráfica: Os resultados gerados serão expostos visualmente através de ferramentas gráficas que expressem adequadamente as dimensões que se deseja destacar.

A terceira metodologia em questão é a comparação histórica dos orçamentos entre a AGU e os casos da Advocacia Nacional estudada: Distrito Federal, São Paulo, Minas Gerais e Porto Alegre.

Para este núcleo de procedimentos, aplicam-se os processos a seguir:

- 1) Seleção dos Índices Acumulados: As métricas utilizadas para o cálculo de economicidade serão os Índices Acumulados. Atenta-se ao fato que o Índice Acumulado de cada rubrica, em cada ente, deve ser obtido pelo acumulo do mesmo número de anos de observação, evitando qualquer distorção oriunda da existência de mais ou menos anos de fornecimento de dados, para isso, serão realizadas adaptações, quando necessário.
- 2) Demonstração dos Cálculos: Os procedimentos de cálculo realizados para a obtenção das métricas de economicidade, bem como sua aplicação, serão exibidos conforme o modelo representado no **Quadro 2.3.2**:

Quadro 2.3.2

Cálculo de Economia para Comparação Orçamentária

Caso da Advocacia Pública Nacional	Rubrica X	Rubrica Y
Índice Acumulado AGU	A	A
Índice Acumulado Caso Nacional	B	B
Diferença entre os Índices	$A - B = C$	$A - B = C$
Economia Relativa na Despesa	$C/A = D$ (%)	$C/A = D$ (%)
Economia Absoluta na Despesa 2017	$D \times \text{Orçamento da Despesa} = E$	$D \times \text{Orçamento da Despesa} = E$
Economia Relativa no Orçamento 2017	$E/\text{Orçamento Total} = F$ (%)	$E/\text{Orçamento Total} = F$ (%)

Fonte: Elaboração Própria FGV.

- 3) Expressão Gráfica: Os resultados gerados serão expostos visualmente através de ferramentas gráficas que expressem os níveis de economicidade gerados em cada rubrica, além de dimensionar o efeito total.

Por fim, o terceiro método consiste na análise do quantitativo de cargos estruturais⁴⁵ dentro dos casos da Advocacia Pública Nacional. O **Quadro 2.3.3** sintetiza a metodologia de cálculo utilizada para obterem-se os resultados de economicidade para este parâmetro.

Quadro 2.3.3

Cálculos de Economia de Recursos Humanos

Cálculo	Despesa com Cargos Estruturais AGU	Economia Gerada
Métrica/Parâmetro	Despesa com Cargos Estruturais na AGU	Métrica x Despesa

Fonte: Elaboração Própria FGV.

⁴⁵ Denominam-se cargos estruturais os cargos comissionados e funções gratificadas das diversas espécies. Posteriormente, na análise dos recursos humanos da AGU, será descrito cada tipologia classificada.

3. Benchmarkings

3.1 Benchmarking Internacional

3.1.1 OECD-Hungary Strategic Partnership (2012-2013)

O caso da parceria estratégica entre OECD e Hungria, discutido no **Módulo 1**, apresenta os mecanismos e resultados do processo de Reforma Administrativa realizada no país. Racionalizando a arquitetura institucional e organizacional governamental, objetivando a simplificação administrativa, redesenham-se estruturas, disposição dos recursos humanos e processos de trabalho.

Anteriormente a parceria com a OCDE, em 2010, o governo redesenhou diversas agências estatais, recompondo, por exemplo, o número de ministérios de 13 (treze) para 08 (oito). A tendência de redução geral do número de agências foi observada no ano seguinte, reduzindo de 650 (seiscentos e cinquenta) para 318 (trezentos e dezoito), simplificando a complexidade administrativa do setor público. Além da redução numérica, o governo estabeleceu o denominado “sistema de ministérios em cúpula”, visando à integração de estruturas e departamentos, antes fragmentados e conflituosos, em ambientes cooperativos, garantindo que cada unidade exerça as funções que lhe são atribuídas em cada setor.

Em 2013, entrou em vigor “Regulamento do Governo”, programa que aborda a racionalização da arquitetura organizacional e institucional em toda administração pública, exigindo-se a cessão de posições que ficaram vagas por pelo menos 03 (três) meses, além da redução do número de empregos gerenciais em 15% nos ministérios e em 10% nas instituições governamentais.

No tocante regulamentar, o governo Húngaro lançou dois programas: Programa Cutting Red Tape e; Programa de Simplificação. O primeiro consistiu na redução dos encargos as empresas que resultou em 92 (noventa e duas) medidas de simplificação implementadas, gerando o impacto de 458 (quatrocentos e cinquenta e oito) bilhões de HUF, o segundo visou simplificar a rotina de contado da sociedade com a administração pública, revisando e simplificando 228 (duzentos e vinte e oito) processos.

Em termos de resultados, a reforma organizacional das estruturas governamentais produziu uma poupança orçamentária na ordem de 15%, gerando redução de pessoal em 22% nos ministérios de

2010 até 2012. No ano seguinte, pela integração e consolidação de várias entidades, reagrupando-as fisicamente nas mesmas instalações, economizou-se cerca de 40% em servidores de TI e cerca de 10% no número de edifícios alugados.

3.2 Benchmarking Interno

3.2.1 FGV e AGU: “Elaboração e Implementação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia Geral Da União”

Em 2001 a relação FGV e AGU foi estruturada pela execução do projeto “Elaboração e Implementação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia-Geral Da União” cujo objetivo era dotar a Advocacia-Geral da União de modelo de gestão e estrutura organizacional adequada para o exercício de sua missão Institucional. O projeto foi viabilizado pela existência do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado que, por meio dos objetivos existentes do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal, possibilitou a contratação da FGV pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

O projeto foi concretizado pela realização das seguintes etapas:

- ▣ Diagnóstico do modelo existente;
- ▣ Proposição de novos modelos e processos organizacionais, gerencias e técnicos;
- ▣ Aparentamento da estrutura;
- ▣ Redefinição dos macroprocessos de trabalho;
- ▣ Proposição do novo modelo organizacional e de gestão;
- ▣ Acompanhamento da implementação.

O trabalho foi realizado por Professores-Consultores e Consultores associados com apoio de equipe interna (servidores da AGU, formando o núcleo de consultores internos). O monitoramento foi

realizado pela MPOG e pela AGU, além do desenvolvimento da equipe interna pelo modelo “on the job”, exercendo o papel de multiplicadores internos.

No tocante dos resultados alcançados, ressaltam-se quatro principais focos: **Reavaliação Estratégica; Redefinição dos macroprocessos de trabalho; formulação da estrutura organizacional e novo modelo de gestão; processos de implementação.**

Quanto a **Reavaliação Estratégica**, a equipe direcionou-se para o desenho dos cenários futuros para a organização com seus limites e extremos de variação considerando os seguintes drives: 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. O produto deste processo concretizou-se na elaboração da missão e da visão de futuro da AGU.

O objetivo de **redefinir os macroprocessos de trabalho** foi segmentado em 06 (seis) projetos:

- ▣ **Racionalização dos procedimentos relacionados ao contencioso:** Visou racionalizar o modo de trabalho nas Procuradorias, buscando maior eficiência e produtividade, reduzindo o tempo de ciclo dos processos de trabalho e permitindo maior dedicação à elaboração de peças processuais. Foram realizadas as seguintes melhorias: padronização de apoio ao contencioso; células de trabalho especializadas; eliminação das bancadas de digitação; eliminação da obrigatoriedade rotineira de assinatura conjunta do chefe da unidade.
- ▣ **Simplificação de Consultas:** Redução e rearranjo de atividades dos exames de consultas e de execução de consultoria, reduzindo tempo do ciclo e retrabalhos. Concretizaram-se os seguintes aprimoramentos: 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.
- ▣ **Revisão do processo de planejamento e gestão:** Otimização da proposta orçamentária anual, agilização e descentralização dos procedimentos referentes à execução orçamentária e financeira, visando maior participação e autonomia das unidades gestoras no processo referenciado. Elencam-se as seguintes melhorias realizadas: Aperfeiçoou-se a proposta

orçamentária anual e agilizou-se os procedimentos relativos à execução orçamentária e financeira.

- ▣ **Revisão dos processos de RH:** Redesenho dos processos de admissão e gestão dos recursos humanos. Produziram-se as seguintes melhorias: Simplificação e agilização do processo de concurso público; redesenho do subprocesso de estágio; eliminação da assinatura de crachás e carteiras funcionais; processo de recepção de novos servidores.
- ▣ **Simplificação do processo de compras:** Estabelecimento de compras por meio de leilão reverso (AGU publica em seu portal o que necessita e as empresas fornecedoras cadastram seus preços). Melhoria realizada: compras eletrônicas.
- ▣ **Organização do núcleo de melhoria de processos:** Criar e implementar o NMP destinado a perpetuar a metodologia FGV.

Para a **formulação da estrutura organizacional e novo modelo de gestão** foram abordados os seguintes órgãos:

- ▣ **Gabinete do Advogado-Geral da União:** A unidade em questão foi caracterizada enquanto ente com estrutura pesada e de difícil coordenação. No início do projeto, o gabinete contava com 10 (dez) assessorias vinculadas, então, como solução, foi proposta a redução deste quantitativo, realocando as assessorias em outras unidades centrais da AGU e outras passando a compor novas unidades centrais.
- ▣ **Secretaria Executiva:** Estrutura criada para oferecer apoio ao Advogado-Geral da União na gestão estratégica da organização, acompanhando o desempenho das unidades centrais e atuando nas atividades administrativas de alto nível. A unidade em questão foi inovadora por se configurar um órgão que possui atribuições além do âmbito administrativo, atuando em questões de gestão estratégica e gestão interna.
- ▣ **Consultoria-Geral da União:** Órgão formalmente previsto, mas, a época, ainda não estruturado. O projeto auxiliou na constituição de sua estrutura organizacional.

- ▣ **Corregedoria-Geral da AGU:** Visou-se o ajuste de fontes de conflito deste órgão com as demais unidades centrais, além de fortalecer sua atuação regional, estruturando núcleos regionais de correições.

- ▣ **Procuradoria Geral da União:** A finalização do projeto deixou em aberto a necessidade de aprofundamento da discussão do caso da Procuradoria Geral da União. Inicialmente, a estrutura organizacional vigente foi objeto de análise e propiciou-se uma compatibilização inicial das áreas que compõem a unidade. Todavia, a atuação homogênea entre as unidades regionais da PGU carece de discussão e de estabelecimento de padrões claros de comunicação e subordinação entre as diversas áreas.

O **processo de implementação** foi validado pela criação de indicadores de monitoramento dos objetivos estratégicos estabelecidos, os cronogramas foram perfeitamente adaptados à realidade e evidenciou a boa capacidade técnica dos gerentes do projeto.

Quanto às conclusões do projeto, destaca-se, primeiramente, que a área de recursos humanos da AGU 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 em vista. Mediante esta constatação, preliminarmente, a FGV sugeriu a realização de um diagnóstico para mapear a situação dos atuais cargos e salários para, na sequência, desenvolver instrumentos específicos de avaliação de desempenho, programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento global para a Instituição, regulamentos dispendo sobre estruturação, classificação, distribuição de vagas, requisitos e critérios de progressão. Para implementar as atividades citadas anteriormente, elaborou-se um Modelo de Gestão de Pessoal contendo, essencialmente:

- ▣ Diagnóstico de Cargos e Salários;

- ▣ Planos de Cargos, Carreira e Salários;

- ▣ Banco de Competências;

- ▣ Programa de Avaliação de Desempenho;

- ▣ Plano de Capacitação e Desenvolvimento.

Por fim, o segundo ponto de finalização constitui-se um desafio futuro a instituição, a elaboração de um plano diretor de tecnologia. A AGU deseja acompanhar e conhecer o entendimento e posicionamento dos membros do Poder Judiciário Federal, “antevendo” suas decisões e, assim, identificando o mais rapidamente possível as tendências jurisprudências e doutrinárias sobre temas e assuntos emergentes que possam a demandar maior atenção da organização no futuro. O atingimento destas metas representa um desafio para o projeto de infraestrutura da AGU, especialmente para o desenho de sua futura arquitetura de TI.

3.2.2 Reforma PGF - 2007

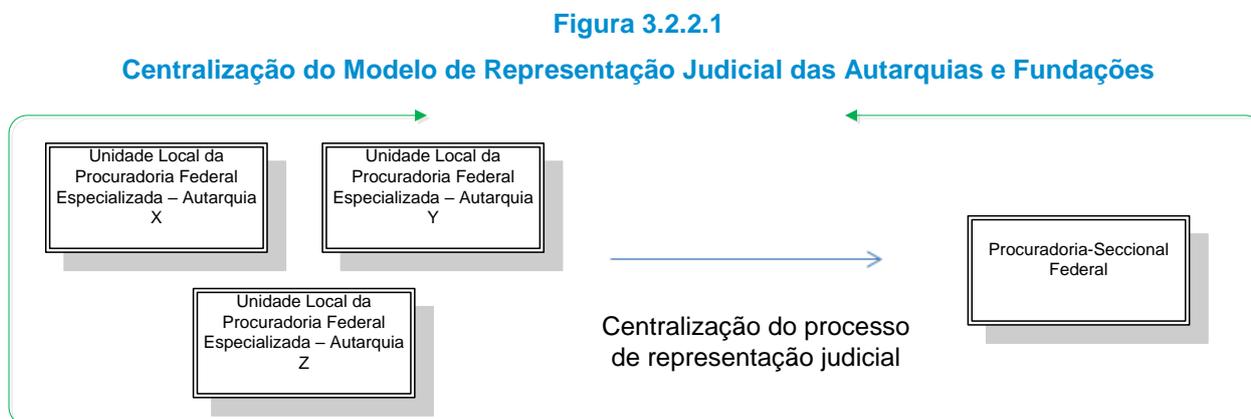
Em documento intitulado **“Reestruturação da Procuradoria-Geral Federal: unificação de Procuradorias visando redução de custos operacionais, aumento da arrecadação da Dívida Ativa e distribuição equânime do trabalho, evitando criação de novos cargos.”** da Procuradoria-Geral Federal, datado de 2011, discute-se o processo de centralização da representação judicial das autarquias e fundações gerado pela reforma da PGF, realçando seus potenciais benefícios gerados.

O modelo de representação judicial implementado após a criação da Procuradoria-Geral Federal consistiu na instituição de órgãos jurídicos em cada autarquia e fundação, representando um importante avanço na padronização da representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações. Todavia, o movimento descrito, anteriormente pelo histórico e novamente por este documento, representa um novo avanço no âmbito das reformas, centralizando a atuação.

A edição da Portaria n. 530/07 organiza os órgãos de execução da PGF para representar judicialmente as autarquias e fundações, atribuindo, conforme Art. 2^o⁴⁶, a representação judicial das entidades em questão para as Procuradorias-Regionais Federais, Procuradorias Federais nos Estados, Procuradorias-Seccionais Federais e Escritórios de Representação, conferindo as Procuradorias Federais, especializadas ou não, junto às autarquias e fundações, a função de coordenação e orientação técnica das atividades.

⁴⁶ A representação judicial das autarquias e fundações públicas federais que já tenha sido ou venha a ser atribuída às Procuradorias-Regionais Federais, Procuradorias Federais nos Estados, Procuradorias-Seccionais Federais e Escritórios de Representação será exercida sob a coordenação e a orientação técnica das Procuradorias Federais, especializadas ou não, junto a essas entidades, e da Adjuntoria de Contencioso da Procuradoria-Geral Federal.

O modelo proposto transfere a competência de representação judicial, centralizando-a em órgão único, dentro de uma determinada localidade, conforme exposto pela **Figura 3.2.2.1**:



Fonte: Elaboração Própria FGV.

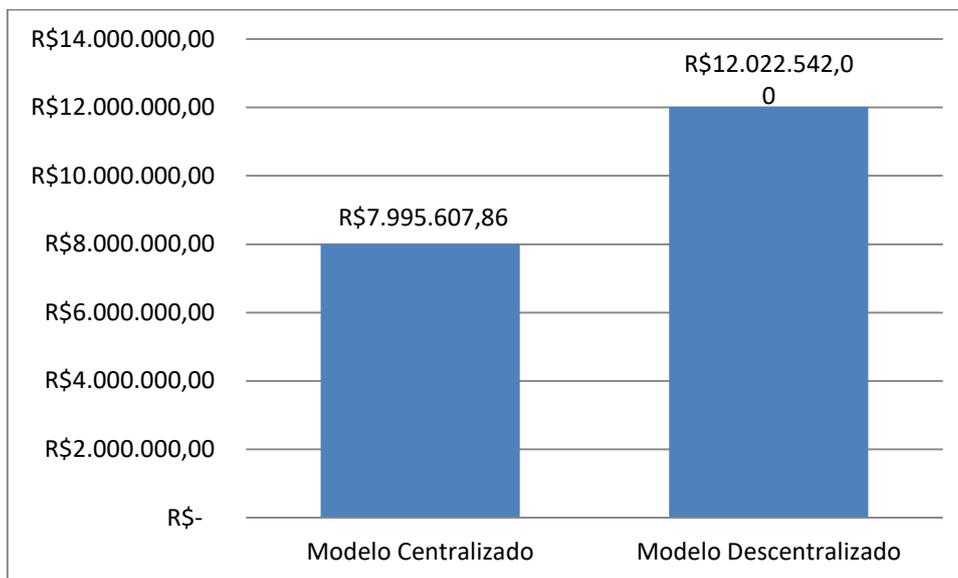
Enumeram-se diversas vantagens do movimento descrito aplicados na Procuradoria-Geral Federal:

- ▣ Racionalidade no controle administrativo e na utilização de mão-de-obra;
- ▣ Melhoria na estrutura física e material;
- ▣ Concentração de esforços na consultoria e assessoramento jurídico;
- ▣ Maior disposição de profissionais para atuação judicial;
- ▣ Uniformização das técnicas e estratégias de atuação judicial;
- ▣ Redução da necessidade de deslocamentos dos profissionais até as localidades de interesse.

No âmbito metodológico do estudo descrito, apresenta-se o levantamento realizado no ano de 2009, com base nas unidades da PGF sediadas na cidade de São Paulo, sobre ganhos de escala decorrentes, em termos de despesas, da manutenção de uma única unidade centralizada, em detrimento do modelo descentralizado. Exibe-se o comparativo de despesas pela **Figura 3.2.2.2**:

Figura 3.2.2.2

Comparativo Total de Custos – Centralizado vs Descentralizado



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Decorre-se da apresentação destes dados que, em termos comparativos, o modelo centralizado possibilita uma economia de 33,49%.

3.3 Benchmarking Federativo

3.3.1 Procuradoria Geral do Estado de São Paulo

Anteriormente à edição da Emenda Constitucional n. 19/04, a Constituição Estadual de São Paulo atribuía à Procuradoria Geral do Estado as funções de representação judicial e extrajudicial, bem como consultoria e assessoramento jurídico, exclusivamente voltadas à Administração Direta, enquanto as autarquias contemplavam órgãos jurídicos próprios. Nesta configuração, havia duas carreiras distintas em atuação na representação Judicial: Procurador de Autarquia e Procurador do Estado.

Com a inserção da EC, art. 99⁴⁷, I e II, as funções de representação, consultoria e assessoramento jurídico da Procuradoria Geral passam a vigorar também sobre entidades autárquicas – exceto

47 Art.99, I: "Representar judicial e extrajudicialmente o Estado e suas autarquias, inclusive as de regime especial, exceto as universidades públicas estaduais"; II: Exercer as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo e das entidades autárquicas a que se refere o inciso anterior."

universidades públicas estaduais⁴⁸. Fica estabelecido, conforme Art. 101⁴⁹, de mesma Emenda, que os órgãos jurídicos das autarquias, fundações e empresas públicas vinculam-se a Procuradoria Geral do Estado para fins de atuação uniforme e coordenada.

Para além, o Art. 11-A, §1⁵⁰, na mesma Emenda, estabelece a extinção na vacância dos cargos e funções-atividades da carreira de Procurador de Autarquia, equiparando seus ocupantes, conforme §2⁵¹, do mesmo artigo supracitado, as disposições legais que regulamentam a atuação dos Procuradores de Estado.

A coordenação da representação judicial entre a Procuradoria Geral e os órgãos jurídicos das autarquias, fundações e empresas públicas ainda é regulada por dois decretos posteriores. O Decreto n. 56.677/11, visando à articulação entre os entes, estabelece a exigência, mediante aprovação do Procurador Geral do Estado, da nomeação do advogado responsável pela chefia máxima dos serviços jurídicos das entidades da administração indireta, conforme Art. 1⁵², e, assegura-se, pela edição do Art. 3⁵³, a prerrogativa de interlocução, a qualquer tempo, dos advogados responsáveis pelos serviços jurídicos das entidades em questão com o Procurador Geral do Estado. Sequencialmente, pelo Decreto n. 59.464/13, dispõe-se, pelo Art. 32⁵⁴, que nas Autarquias em que houver corpo próprio de Procuradores Autárquicos, ato em conjunto do Procurador Geral do Estado e do titular da entidade irá estabelecer a divisão das atribuições entre as unidades.

48 Art. 101: "Vinculam-se à Procuradoria Geral do Estado, para fins de atuação uniforme e coordenada, os órgãos jurídicos das universidades públicas estaduais, das empresas públicas, das sociedades de economia mista sob controle do Estado, pela sua Administração centralizada ou descentralizada, e das fundações por ele instituídas ou mantidas."

49 Vinculam-se à Procuradoria Geral do Estado, para fins de atuação uniforme e coordenada, os órgãos jurídicos das universidades públicas estaduais, das empresas públicas, das sociedades de economia mista sob controle do Estado, pela sua Administração centralizada ou descentralizada, e das fundações por ele instituídas ou mantidas.

50 Os cargos e as funções-atividades de Procurador de Autarquia, inclusive as de regime especial, exceto as universidades públicas estaduais, ficarão extintos, na vacância, na forma a ser estabelecida em lei, assegurado aos seus atuais titulares e ocupantes o exercício das atribuições respectivas, bem como a ascensão funcional, nos termos da legislação em vigor.

51 Enquanto não efetivada por completo a assunção dos órgãos jurídicos das autarquias pela Procuradoria Geral do Estado, a eles continuará aplicável o disposto no artigo 101, "caput", desta Constituição, permanecendo os Procuradores de Autarquia que os integram sujeitos às disposições legais atinentes a direitos e deveres, garantias e prerrogativas, proibições e impedimentos dos Procuradores do Estado.

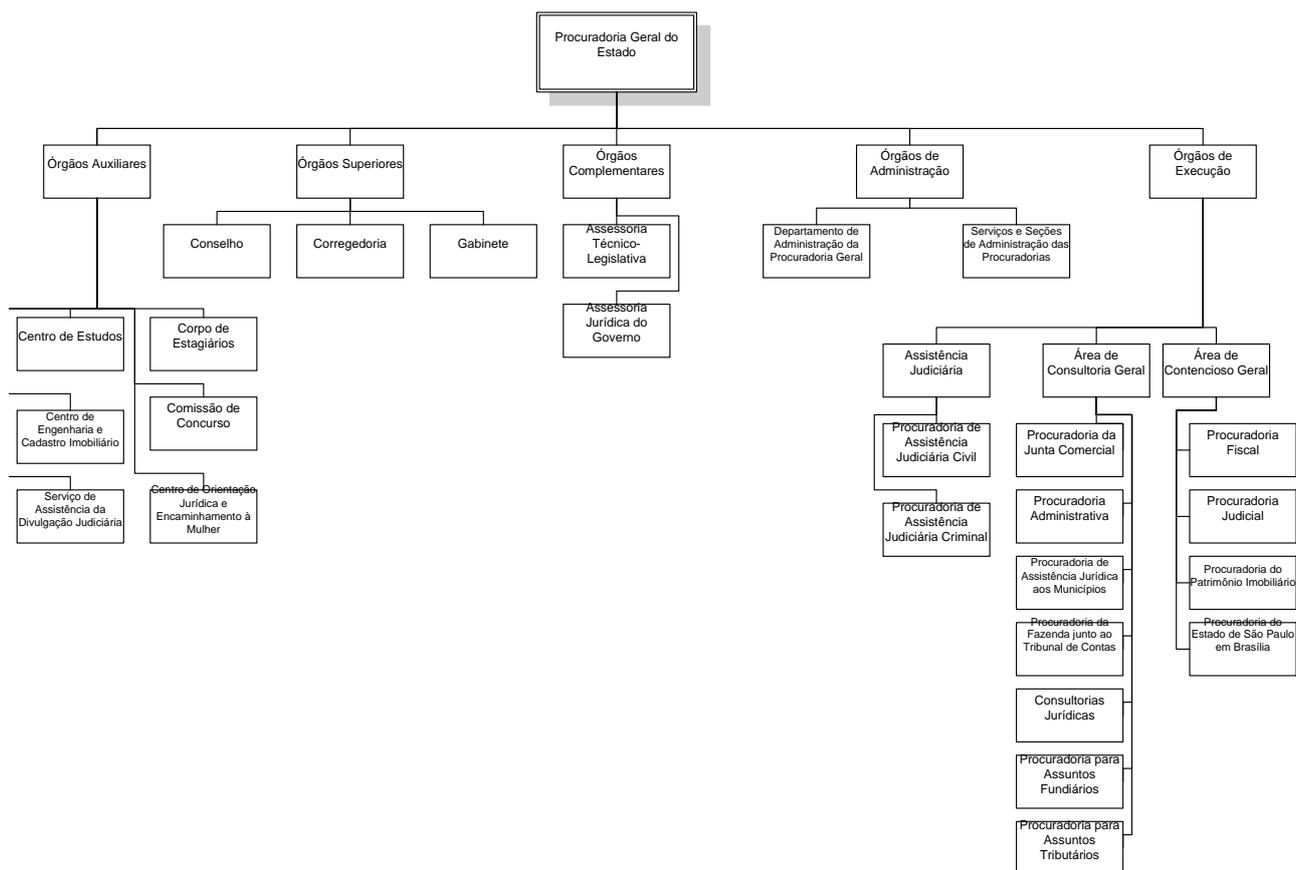
52 Deverá ser submetida à prévia aprovação do Procurador Geral do Estado, a indicação do advogado responsável pela chefia máxima dos serviços jurídicos das empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações integrantes da administração indireta do Estado.

53 Fica assegurado ao Procurador Geral do Estado, pessoalmente ou por intermédio de outro Procurador do Estado por ele designado, a prerrogativa de manter interlocução direta, a qualquer tempo, com os advogados responsáveis pelos serviços jurídicos das empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações integrantes da administração indireta do Estado.

54 Nas autarquias em que houver corpo próprio de Procuradores Autárquicos, ato conjunto do Procurador Geral do Estado e do titular da entidade autárquica estabelecerá a divisão de atribuições entre as unidades especializadas da Procuradoria Geral do Estado e a Procuradoria da Autarquia.

No tocante estrutural, a disposição organizacional da Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo, anterior ao processo de unificação, é constante da LC 478/86. A **Figura 3.3.1.1** ilustra o organograma disposto nesta norma, composto por 26 unidades:

Figura 3.3.1.1
Organograma PGE (LC 478/86)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

A estrutura em questão passa por duas reformas pontuais nos anos posteriores. Inicialmente, pela LC 900/01 que em seu Art. 6º, §3⁵⁵, cria a Procuradoria de Defesa do Meio Ambiente, enquanto órgão de execução da Procuradoria Geral do Estado. E, sequentemente, pela LC 1082/08, que promove as seguintes alterações:

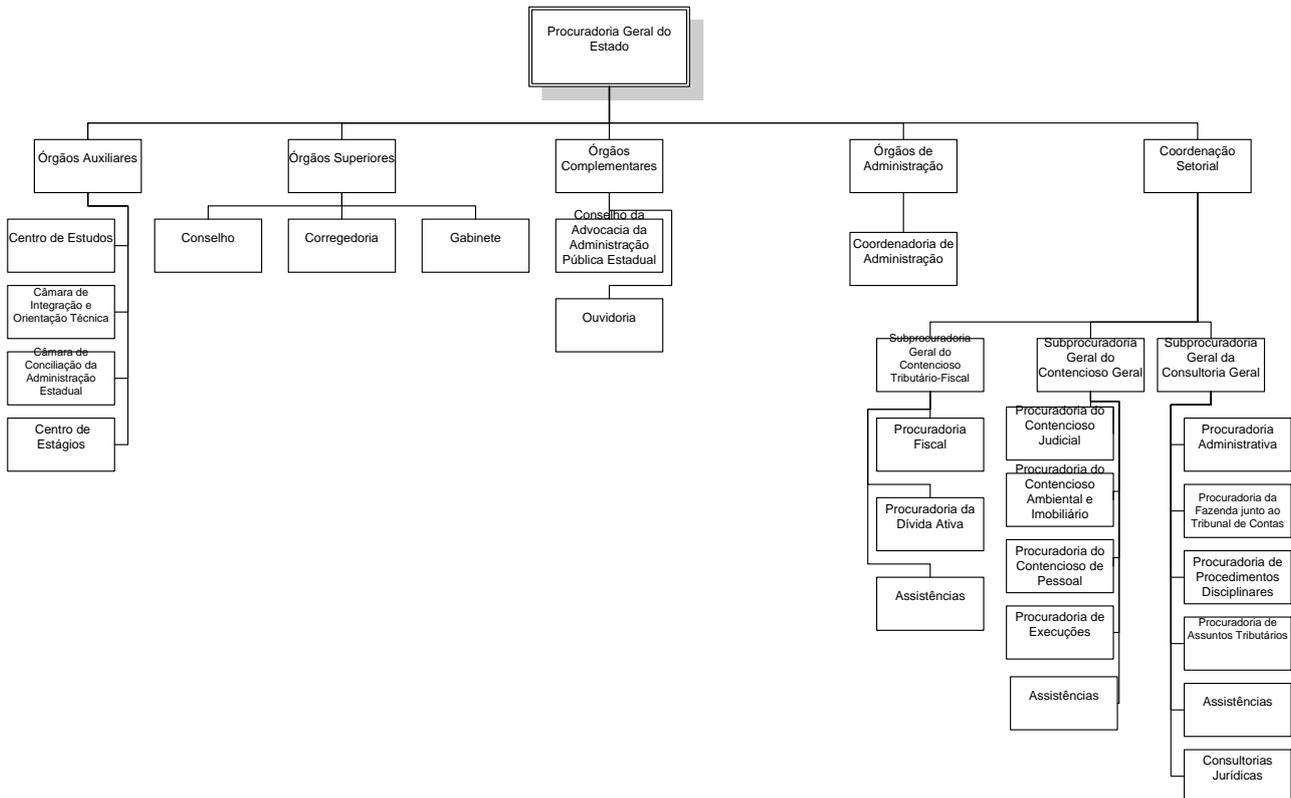
- Extinção das Procuradorias de Assistência Judiciária Civil e Criminal e do Serviço de Divulgação da Assistência Judiciária;

⁵⁵ A Procuradoria de Defesa do Meio Ambiente, com atribuições nas áreas do Contencioso Geral e da Consultoria Geral, constitui órgão de execução da Procuradoria Geral do Estado.

- ▣ Extinção do Centro de Orientação Jurídica e Encaminhamento à Mulher;
- ▣ Criação da Área do Contencioso Tributário-Fiscal, com a respectiva instituição da Procuradoria Fiscal.

Por fim, a estrutura vigente da Procuradoria Geral do Estado é disposta pela LC 1270/15, representada na **Figura 3.3.1.2**, composta por 27 unidades:

Figura 3.3.1.2
Organograma PGE (LC 1270/15)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Em relação à estrutura existente anteriormente, a LC 1270/15 apresenta as principais mudanças:

- ▣ Criação da figura das Subprocuradorias Gerais (Contecioso Geral, Contencioso Tributário-Fiscal e Consultoria Geral);

- ▣ Criação da Procuradoria da Dívida Ativa na Subprocuradoria Geral do Contencioso Tributário-Fiscal;

- ▣ Criação das Assistências Especializadas em cada Subprocuradoria.

Por total, observa-se, expressamente, que a partir da alteração nas carreiras, pela extinção na vacância dos Advogados Autárquicos e a equiparação dos mesmos aos dispositivos legais dos Procuradores do Estado, centralizam-se os processos de trabalho da representação judicial pela vinculação dos órgãos jurídicos das entidades da administração indireta a Procuradoria-Geral do Estado, visando atuação coordenada e uniforme, e prossegue-se o movimento de especialização da representação judicial na PGE, evidenciado pelos seguintes dados:

- ▣ Edição de um novo segmento de atuação: Contencioso Tributário-Fiscal;
- ▣ Criação das figuras das Subprocuradorias e das Assistências Especializadas;
- ▣ Aumento do número de Procuradorias Temáticas, de 06⁵⁶ (seis) na estrutura editada pela LC 478/86 para 09⁵⁷ (nove) na estrutura vigente da LC 1270/15.

O **Quadro 3.3.1.1** traz a síntese de marcos legais que conformam o caso de São Paulo.

⁵⁶ Procuradoria Administrativa, Procuradoria para Assuntos Tributários, Procuradoria para Assuntos Fundiários, Procuradoria Fiscal, Procuradoria Judicial, Procuradoria do Patrimônio Imobiliário.

⁵⁷ Procuradoria Fiscal, Procuradoria da Dívida Ativa, Procuradoria do Contencioso Judicial, Procuradoria do Contencioso Ambiental e Imobiliário, Procuradoria do Contencioso de Pessoal, Procuradoria de Execuções, Procuradoria Administrativa, Procuradoria de Procedimentos Disciplinares, Procuradoria de Assuntos Tributários.

Quadro 3.3.1.1

Atos Normativos – São Paulo

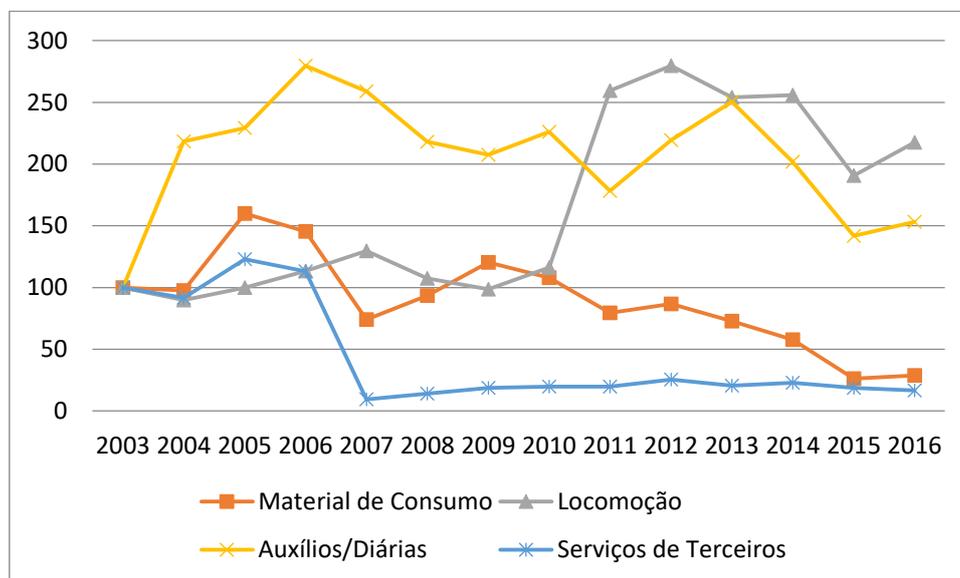
NORMA	DISPOSIÇÃO	ASSUNTO
Lei Complementar 478/86	Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Estado	Reorganiza a Procuradoria Geral do Estado, definindo atribuições e órgãos e dispondo do regime jurídico dos servidores
Lei Complementar n. 900/01	Dispõe sobre a criação da Procuradoria de Defesa do Meio Ambiente na Procuradoria Geral do Estado e dá outras providências.	Estabelece a criação da Procuradoria de Defesa do Meio Ambiente e suas respectivas atribuições.
Emenda Constitucional n. 19/04	—	Inserir competências de representação jurídica das autarquias a Procuradoria Geral do Estado, determinando a assunção dos órgãos jurídicos das autarquias por parte da PGE.
Lei Complementar n. 1.082/08	Altera a Lei Complementar nº 478, de 18 de julho de 1986 - Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Estado, e dá providências correlatas.	Acrescenta o Contencioso Tributário-Fiscal como área de atuação na organização da PGE, removendo a área de assistência judiciária e suas respectivas unidades. Altera a competência das Consultorias Jurídicas, atribuindo as mesmas a advocacia consultiva e o assessoramento jurídico para as entidades autárquicas. Reorganiza a estrutura da carreira de Procurador do Estado, removendo o nível de “Procurador do Estado Substituto”, além de aumentar o período de estágio probatório para 03 (três) anos e alterar regras de promoção.
Decreto n. 56.677/11	Regulamenta o disposto no artigo 101 da Constituição do Estado.	Estabelece a exigência de nomeação de chefe máximo do órgão jurídicos das autarquias, fundações e empresas públicas para construção da interlocução entre estes órgãos e a Procuradoria Geral do Estado
Decreto n. 59.464/13	Reorganiza a Procuradoria Judicial, a Procuradoria Fiscal e as Procuradorias Regionais, da Procuradoria Geral do Estado, e dá providências correlatas.	Dispõe do método de divisão das atribuições de representação judicial entre as entidades que possuem corpo próprio de Procuradores Autárquicos e a Procuradoria Geral do Estado.
Lei Complementar n. 1.270/15	Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo	Reorganiza a Procuradoria Geral do Estado, com suas atribuições, órgãos e carreiras.

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Despesas

Sobre as despesas de operação, inicialmente, observa-se uma ligeira queda nas despesas (com exceção de Auxílios/Diárias) de 2003 para 2004, ano da modificação das carreiras. Posteriormente, identifica-se dois anos de elevação geral das rubricas, até 2006, para, em sequência, desenvolver-se quedas constantes nos valores até o fim da série, com Serviços de Terceiros apresentando o maior ritmo de redução⁵⁸ e Locomoção exibir tendência contrária, mantendo baixos patamares até 2009, todavia, se elevando em ritmo considerável nos anos seguintes.

Figura 3.3.1.3
Despesas de Operação – São Paulo

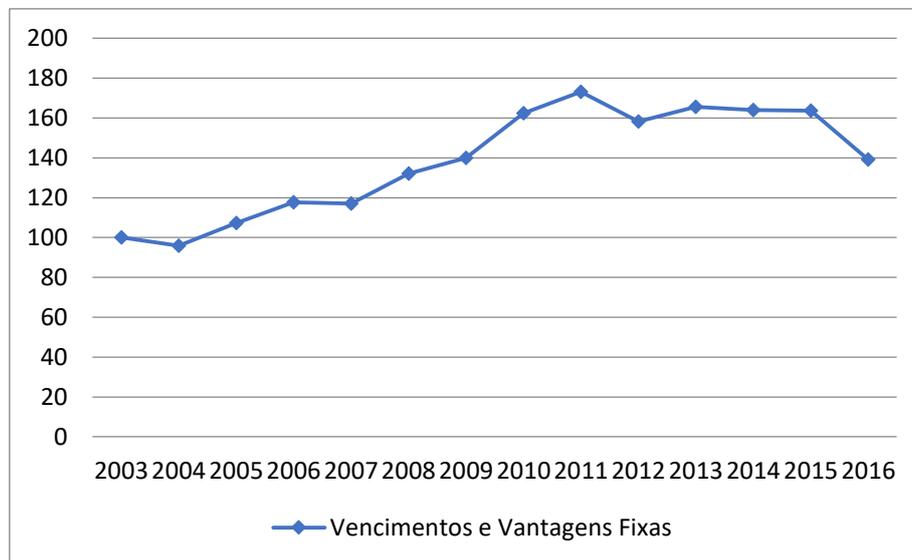


Fonte: Elaboração Própria FGV

Quanto à despesa de Vencimentos e Vantagens Fixas, existem três movimentos latentes, primeiramente, uma ligeira redução nos valores de 2003 para 2004, ano da unificação, em sequência, imprime-se um ritmo constante crescente, até 2011, por fim, até o fim da série, reduzem-se pontualmente as despesas, estabilizando o patamar de gastos desta categoria.

⁵⁸ Será discutida, posteriormente, a adaptação metodológica da rubrica de Serviços de Terceiros no caso paulista, visto que a redução observada representa um comportamento brusco nas despesas, se configurando, potencialmente, como uma reclassificação orçamentária, ao invés de redução nos gastos.

Figura 3.3.1.4
Despesa de Pessoal – São Paulo



Fonte: Elaboração Própria FGV.

3.3.2 Procuradoria-Geral do Distrito Federal

No Distrito Federal a redução do número de carreiras se inicia com o processo de inserção dos cargos Procurador Autárquico e Procurador Fundacional no quadro em extinção, nos termos do art. 42⁵⁹, da Lei Complementar n.395/01. Frise-se que a mesma norma estabelece, em seu art. 43⁶⁰, que a representação e consultoria jurídica das autarquias e fundações podem ser realizadas tanto pelos Procuradores Autárquicos e Fundacionais como pelos Procuradores do Distrito Federal.

A alteração das carreiras relacionadas à Procuradoria ocorre, de fato, com a edição da Lei Complementar n.694/04 que, em seu art. 1⁶¹, disciplina a transformação da carreira de Procurador Autárquico e Fundacional em cargos de Procurador do Distrito Federal.

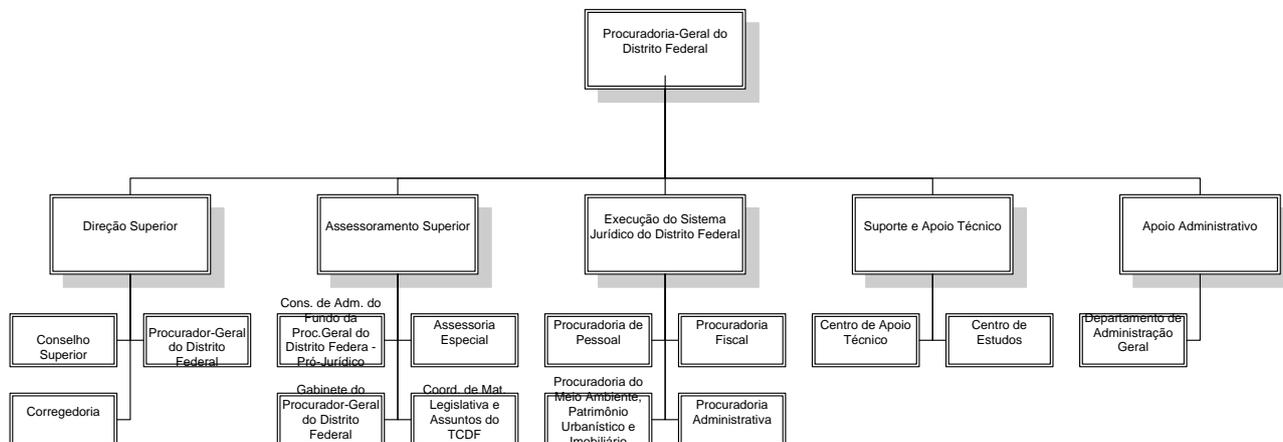
A estrutura da Procuradoria-Geral do Distrito Federal, anterior à unificação, é disposta pela LC 395/01, composta por 14 unidades, representada na **Figura 3.3.2.1**:

59 Os atuais ocupantes dos cargos de Procurador Autárquico e de Procurador Fundacional do Distrito Federal passam a integrar quadro em extinção, com todos os direitos e vantagens assegurados.

60 A representação judicial e a consultoria jurídica das autarquias e fundações do Distrito Federal serão exercidas pelos integrantes das categorias de Procurador Autárquico e Fundacional, do quadro em extinção, e pelos Procuradores do Distrito Federal.

61 Ficam transformados em cargos de Procurador do Distrito Federal os cargos efetivos ocupados da Carreira de Procurador Autárquico e Fundacional do Distrito Federal, em extinção, providos mediante concurso público.

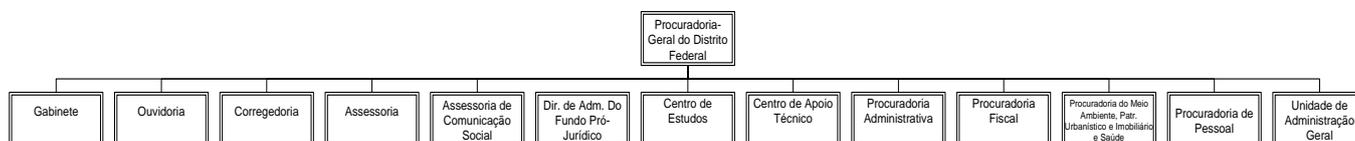
Figura 3.3.2.1
Organograma PGDF (LC 395/01)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Posteriores à Lei Complementar nº 395/01 foram publicados 10 atos normativos que promoviam pequenas mudanças na estrutura proposta⁶², no entanto, sem promover qualquer alteração significativa. Tratava-se de atos que, meramente, alteravam denominações de unidades ou, ainda, que retiravam determinada unidade subordinada do espectro de competência de sua controladora, transferindo-a para uma unidade colateral. A primeira reforma significativa da estrutura foi realizada pelo Decreto nº 35.128/14, reduzindo em um órgão a totalidade das unidades constantes na estrutura. A **Figura 3.3.2.2** apresenta o novo organograma:

Figura 3.3.2.2
Organograma PGDF (Decreto n. 35.128/14)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

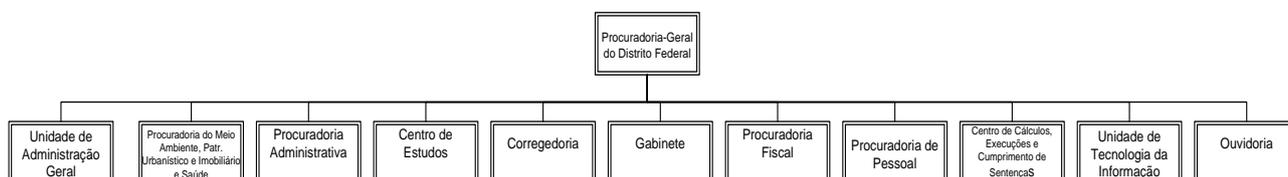
Em relação à estrutura constante na LC 395/01, são destacáveis a seguintes alterações:

⁶² Respectivamente: Lei nº 3.146/03, Decreto nº 28.986/08, Decreto nº 30.081/0, Decreto nº 30.329/09, Decreto nº 30.566/09, Decreto nº 30.791/09, Decreto nº 31.543/09, Decreto nº 31.738/10, Decreto nº 32.793/11 e Decreto nº 33.015/15.

- ▣ Extinção das seguintes unidades presentes na estrutura anterior: Conselho Superior; Procurador-Geral do Distrito Federal; Coordenadoria de Matéria Legislativa e Assuntos do TCDF; Assessoria Especial;
- ▣ Criação das unidades: Ouvidoria; Assessoria; Assessoria de Comunicação Social.

Outra alteração significativa na estrutura dos principais órgãos é editada pelo Decreto n. 36.312/15, visualmente representada no organograma da **Figura 3.3.2.3**:

Figura 3.3.2.3
Organograma PGDF (Decreto n. 36.312/15)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

A estrutura em questão apresenta nova redução no número de unidades principais, de 13 para 11, apontando para a continuidade no processo de recomposição e simplificação administrativa. Para além desta diferenciação, abordam-se as seguintes alterações:

- ▣ Extinção das unidades: Assessoria; Assessoria de Comunicação Social; Diretoria de Administração do Fundo Pró-Jurídico; Centro de Apoio Técnico;
- ▣ Cria-se: Centro de Cálculos, Execuções e Cumprimento de Sentenças; Unidade de Tecnologia da Informação.

No tocante das funções e atividades de apoio e acompanhamento dos processos judiciais das autarquias e fundações, a Procuradoria-Geral do Distrito Federal passa a assumi-las e concentrá-las em 2015, conforme o art. 2^o63 do Decreto n. 36.476/15, cabendo o exercício da representação e

63 A Procuradoria-Geral do Distrito Federal assumirá e concentrará as atividades materiais de apoio ao acompanhamento dos processos judiciais de interesse das autarquias e fundações públicas, incluindo a formação, distribuição, instrução, tramitação e arquivamento de autos suplementares, assim como o acompanhamento de publicações, o protocolo de petições, a carga, a devolução e a extração de cópia de autos judiciais.

consultoria jurídica exclusivamente aos Procuradores do Distrito Federal e aos Procuradores de Assistência Judiciária do Distrito Federal⁶⁴. Como efeito, os órgãos jurídicos das autarquias e fundações passam a desempenhar apenas atividades de assessoramento jurídico⁶⁵.

Posteriormente a esta alteração de competência, ocorre a última alteração organizacional, presente no Decreto n. 37.047/16, que não altera a disposição dos órgãos principais, mas reforma as unidades administrativas vinculadas aos mesmos. Este movimento reduz o número de unidades administrativas existentes de 96 para 83. O **Quadro 3.3.2.1** expõe as unidades administrativas existentes anteriormente e a nova disposição editada pelo decreto:

Quadro 3.3.2.1

Unidades Administrativas (Decreto n. 37.047/16)

64 “A representação judicial e a consultoria jurídica das autarquias e fundações públicas serão exercidas exclusivamente pelos Procuradores do Distrito Federal e pelos Procuradores de Assistência Judiciária do Distrito Federal.”

65 Art.3º Decreto n. 36.476/15.

Órgão	Unidades Administrativas – Decreto 36.312/15	Unidades Administrativas – Decreto 37.047/16	Diferença Quantitativa
Gabinete	1- Unidade Executiva; 2- Assessoria Especial; 3- Assessoria Executiva; 4- Diretoria de Suporte Administrativo; 5- Gerência de Registro e Controle de Processos; 6- Gerência de Apoio Administrativo; 7- Gerência de Perícias; 8- Gerência de Protocolo Judicial; 9- Núcleo de Cadastro e Digitalização; 10- Núcleo de Revisão e Validação; 11- Núcleo de Acompanhamento de Publicações Judiciais; 12- Núcleo de Protocolo de Petições e Carga de Autos; 13- Procuradoria Especial da Atividade Consultiva; 14- Assessoria; 15- Procuradoria Especial de Assuntos Constitucionais, de Processos dos Tribunais Superiores e dos Tribunais de Contas; 16- Diretoria de Administração do Fundo Pró-Jurídico; 17- Núcleo de Levantamento de Alvarás; 18- Núcleo de Gestão de Recursos; 19- Assessoria de Comunicação.	1- Unidade Executiva; 2- Assessoria Especial; 3- Assessoria Executiva; 4- Diretoria de Suporte Administrativo; 5- Gerência de Instrução de Autos e Controle Documental; 6- Gerência de Apoio ao Processo Eletrônico; 7- Gerência de Perícias; 8- Gerência de Protocolo Judicial; 9- Núcleo de Cadastro e Digitalização; 10- Núcleo de Revisão e Validação; 11- Núcleo de Acompanhamento das Publicações Judiciais; 12- Núcleo de Protocolo de Petições e Carga de Autos; 13- Procuradoria Especial da Atividade Consultiva; 14- Assessoria; 15- Procuradoria Especial de Assuntos Constitucionais, de Processos dos Tribunais Superiores e dos Tribunais de Contas; 16- Assessoria; 17- Assessoria de Comunicação.	-2
Ouvidoria	-	-	
Corregedoria	-	-	
Centro de Cálculos, Execuções e Cumprimento de Sentenças	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo; 3- Núcleo de Registro e Controle de Processos e Documentos; 4- Núcleo de Apoio Administrativo; 5- Gerência de Cálculos; 6- Núcleo de Cálculos em Precatórios e RPV; 7- Núcleo de Cálculos em Execuções e Cumprimentos de Sentença; 8- Gerência de Registro e Gestão de Precatórios e RPV; 9- Núcleo de Pagamento de Precatórios e RPV; 10- Núcleo de Registro de Precatórios e RPV; 11- Gerência de Pareceres em Precatórios e RPV; 12- Gerência de Registro e Gestão de Sentenças	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo; 3- Gerência de Cálculos; 4- Núcleo de Cálculos em Precatórios e RPV; 5- Núcleo de Cálculos em Execuções e Cumprimentos de Sentença; 6- Gerência de Registro e Gestão de Precatórios e RPV; 7- Núcleo De Pagamento de Precatórios e RPV; 8- Núcleo de Registro de Precatórios e RPV; 9- Gerência de Pareceres em Precatórios e RPV; 10- Gerência de Registro e Gestão de Sentenças Executáveis; 11- Núcleo de Pesquisa de Bens e Dados de Litigantes; 12- Núcleo de Instrução de	-1

	Executáveis; 13- Núcleo de Instrução de Sentenças Executáveis; 14- Gerência de Cobrança.	Sentenças Executáveis; 13- Gerência de Cobranças.	
Centro de Estudos	1- Núcleo de Apoio Administrativo; 2- Gerência de Desenvolvimento e Capacitação Profissional; 3- Gerência de Estudos, 4- Pesquisas e Referência Legislativa; 5- Biblioteca Jurídica.	1- Assessoria; 2- Núcleo de Apoio Administrativo; 3- Gerência de Desenvolvimento e Capacitação Profissional; 4- Gerência de Estudos, Pesquisas e Referência Legislativa; 5- Biblioteca Jurídica.	
Unidade de Tecnologia da Informação	1- Núcleo de Apoio Administrativo; 2- Gerência de Infraestrutura de Rede e Segurança da Informação; 3- Núcleo de Segurança de Rede; 4- Núcleo de Monitoramento e Produção; 5- Gerência de Soluções em Tecnologia da Informação; 6- Gerência de Atendimento ao Usuário; 7- Gerência de Projetos e Governança em Tecnologia da Informação.	1- Núcleo de Apoio Administrativo; 2- Gerência de Infraestrutura de Rede e Segurança da Informação; 3- Núcleo de Segurança de Rede; 4- Núcleo de Monitoramento e Produção; 5- Gerência de Soluções em Tecnologia da Informação; 6- Gerência de Atendimento ao Usuário; 7- Gerência de Projetos e Governança em Tecnologia da Informação.	
Procuradoria Administrativa	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo; 3- Núcleo de Registro e Controle de Processos e Documentos; 4- Núcleo de Apoio Administrativo.	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo.	-2
Procuradoria do Meio Ambiente, Patrimônio Urbanístico e Imobiliário e Saúde	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo; 3- Núcleo de Registro e Controle de Processos e Documentos; 4- Núcleo de Apoio Administrativo.	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo.	-2
Procuradoria de Pessoal	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo; 3- Núcleo de Registro e Controle de Processos e Documentos; 4- Núcleo de Apoio Administrativo.	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo.	-2
Procuradoria Fiscal	1-Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo; 3- Núcleo de Registro e Controle de Processos e Documentos;	1- Assessoria; 2- Diretoria de Suporte Administrativo; 3- Diretoria de Procedimentos em Execuções Fiscais; 4-	-1

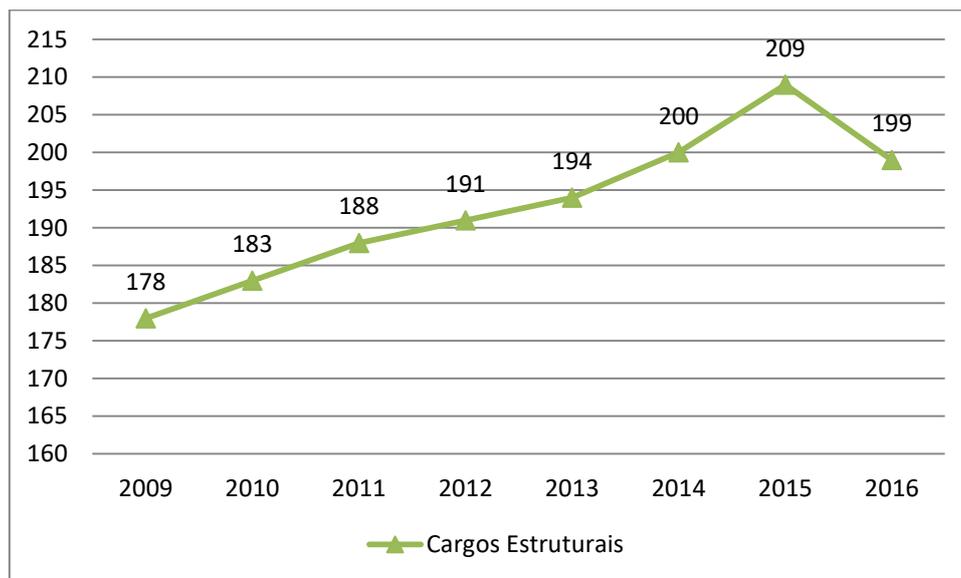
	4- Núcleo de Apoio Administrativo; 5- Diretoria de Procedimentos em Execuções Fiscais; 6- Gerência de Falências e Inventários; 7- Gerência de Conciliação e Regularização Fiscal; 8- Gerência de Grandes Devedores; 9- Gerência de Pequenos Devedores e de Baixa Liquidez; 10- Coordenação de Inscrição e Gestão da Dívida Ativa; 11- Gerência de Gestão da Dívida Ativa; 12- Núcleo de Atendimento ao Contribuinte; 13- Núcleo de Protocolo de Execuções Fiscais; 14- Gerência de Procedimentos em Recursos Administrativos Fiscais.	Gerência de Falências e Inventários; 5- Gerência de Conciliação e Regularização Fiscal; 6- Gerência de Grandes Devedores; 7- Gerência de Pequenos Devedores e de Baixa Liquidez; 8- Coordenação de Inscrição e Gestão da Dívida Ativa; 9- Gerência de Inscrição na Dívida Ativa; 10- Gerência de Gestão da Dívida Ativa; 11- Núcleo de Atendimento ao Contribuinte; 12- Núcleo de Protocolo de Execuções Fiscais; 13- Gerência de Procedimentos em Recursos Administrativos Fiscais	
Unidade de Administração Geral	1- Assessoria; 2- Núcleo de Apoio Administrativo; 3- Gerência de Gestão de Pessoas; 4- Núcleo de Pagamento de Pessoal Ativo; 5- Núcleo de Pessoal Inativo e Pensionista; 6- Núcleo de Atendimento ao Servidor; 7- Núcleo de Registros Funcionais; 8- Gerência de Logística; 9- Núcleo de Material; 10- Núcleo de Patrimônio; 11- Núcleo de Administração Predial; 12- Núcleo de Transportes e Controle da Frota; 13- Gerência de Gestão de Contratos; 14- Gerência de Arquivo Geral; 15- Gerência de Protocolo Central; 16- Gerência de Planejamento, Orçamento e Contabilidade; 17- Gerência de Execução Orçamentária; 18- Coordenação de Infraestrutura; 19- Núcleo de Manutenção e Reparos Prediais; 20- Núcleo de Serviços Gerais.	1- Assessoria; 2- Núcleo de Apoio Administrativo; 3- Gerência de Gestão de Pessoas; 4- Núcleo de Pagamento de Pessoal Ativo; 5- Núcleo de Pessoal Inativo e Pensionista; 6- Núcleo de Atendimento Ao Servidor; 7- Núcleo de Registros Funcionais; 8- Gerência de Logística; 9- Núcleo de Material; 10- Núcleo de Patrimônio; 11- Núcleo de Administração Predial; 12- Núcleo de Transportes e Controle da Frota; 13- Gerência de Gestão de Contratos; 14- Gerência de Arquivo Geral; 15- Gerência de Protocolo Central; 16- Gerência de Planejamento, Orçamento e Contabilidade; 17- Gerência de Execução Orçamentária; 18- Coordenação de Infraestrutura; 19- Núcleo de Manutenção e Reparos Prediais; 20- Núcleo de Serviços Gerais; 21- Diretoria de Administração do Fundo Pró-Jurídico.	+1
		Total	-9

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Os dados de recursos humanos apontam que a redução das unidades administrativas, apresentada em 2016, foi acompanhada pela diminuição do número de cargos estruturais, de 209, em 2015,

para 199 em 2016, uma redução de 4,78%. A **Figura 3.3.2.4** apresenta esta variação ao longo dos pontos anuais:

Figura 3.3.2.4
Recursos Humanos – Distrito Federal



Fonte: Elaboração Própria FGV

O **Quadro 3.3.2.2** contém os atos normativos que conformam o caso do Distrito Federal.

Quadro 3.3.2.2

Atos Normativos – Distrito Federal

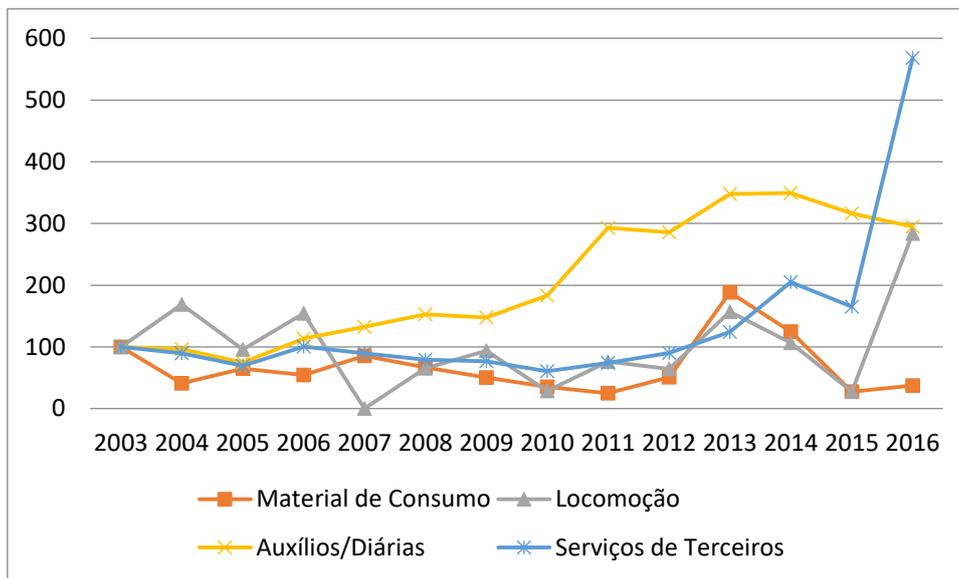
NORMA	DISPOSIÇÃO	ASSUNTO
Lei Complementar n. 395/01	Dispõe sobre a organização da Procuradoria-Geral do Distrito Federal.	Dispõe da estrutura dos órgãos da Procuradoria-Geral do Distrito Federal e determina que as carreiras de Procurador Fundacional e Procurador Autárquico integraram o quadro de extinção na vacância.
Lei Complementar n. 694/04	Dispõe sobre a transformação de cargos da carreira de Procurador Autárquico e Fundacional do Distrito Federal em cargos de Procurador do Distrito Federal, e dá outras providências.	Transformam em Procuradores do Distrito Federal os cargos de Procurador Fundacional e de Procurador Autárquico.
Decreto 35.128/14 n.	Altera estrutura administrativa da Procuradoria-Geral do Distrito Federal, que especifica e dá outras providências.	Altera a estrutura da Procuradoria-Geral do Distrito Federal.
Decreto 36.312/15 n.	Altera a Estrutura Administrativa da Procuradoria-Geral do Distrito Federal, que especifica e dá outras providências.	Altera a estrutura da Procuradoria-Geral do Distrito Federal
Decreto 36.476 n.	Dispõe sobre a representação judicial e a consultoria jurídica das autarquias e fundações públicas do Distrito Federal.	Torna exclusiva a representação judicial das autarquias e fundações na estrutura da Procuradoria-Geral do Distrito Federal
Decreto 37.047/16 n.	Altera a estrutura da Procuradoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências.	Altera a estrutura da Procuradoria-Geral do Distrito Federal.

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Despesas

No âmbito do Distrito Federal, as despesas de operação apresentaram queda dos valores nos anos seguintes a unificação (2004), se situando no patamar abaixo do ponto inicial até meados de 2012, com exceção aos Auxílios/Diárias, que apresenta crescimento constante. De 2012 em diante, as rubricas oscilam entre quedas e ascensões seguintes ao longo dos anos.

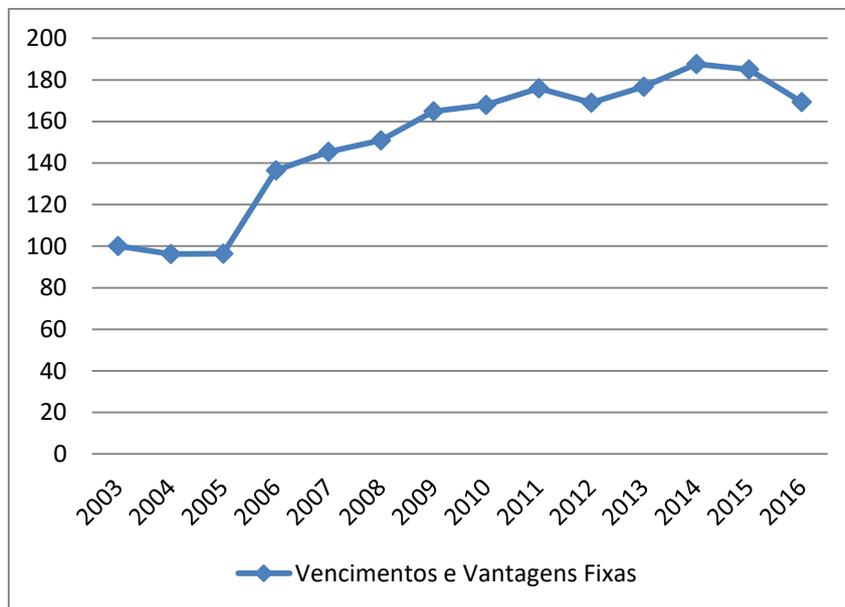
Figura 3.3.2.5
Despesas de Operação – Distrito Federal



Fonte: Elaboração Própria FGV.

O movimento quantitativo dos Vencimentos e Vantagens no Distrito Federal apresenta tendência uniforme, de pequena redução em 2004 e 2005, e elevações constantes de 2006 em diante, com destaque para o maior salto no índice justamente neste ano.

Figura 3.3.2.6
Despesa de Pessoal – Distrito Federal



Fonte: Elaboração Própria FGV.

3.3.3 Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais

O processo de unificação das Procuradorias do Estado de Minas Gerais é constante da Emenda Constitucional n. 56/03. Nos termos do art.111, I⁶⁶, a estrutura da Procuradoria-Geral da Fazenda Estadual passa a integrar, em conjunto com a Procuradoria Geral do Estado, a Advocacia-Geral do Estado. E, com isso, os cargos de Procuradores da Fazenda Estadual são integrados a unidade e a carreira de Procuradores do Estado.

Segundo os dados disponibilizados no portal eletrônico⁶⁷ da Instituição, a reforma ocorrida em 2003 proporcionou a padronização dos posicionamentos jurídicos na defesa dos interesses das autarquias, fundações e da Administração Direta.

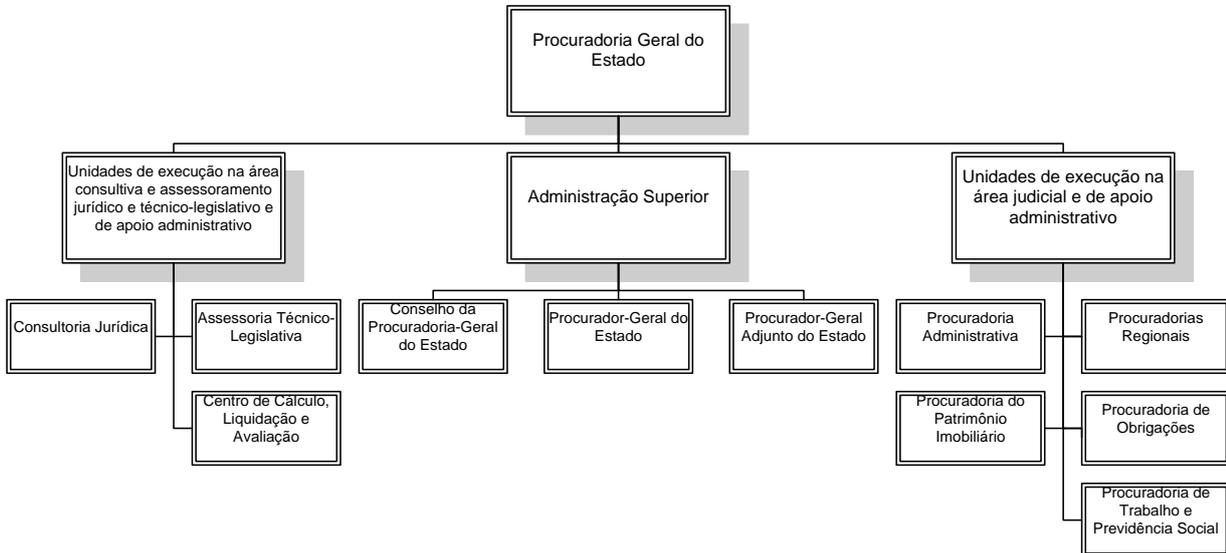
Estruturalmente, a Procuradoria Geral do Estado era regida pela LC n. 30/93. A **Figura 3.3.3.1** ilustra o organograma formal da Procuradoria Geral do Estado conforme a LC n.30/93.

66 A estrutura da Procuradoria-Geral da Fazenda Estadual passa a integrar a Advocacia-Geral do Estado

67 Disponível em: <<http://www.age.mg.gov.br/institucional/historico>>

Figura 3.3.3.1

Organograma PGE (Lei Complementar n. 30/93)

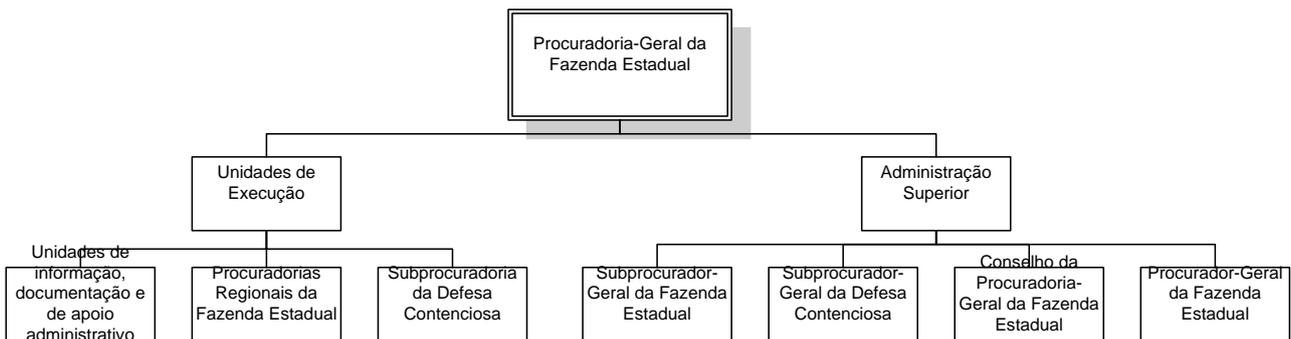


Fonte: Elaboração Própria FGV.

Enquanto o organograma da Procuradoria-Geral da Fazenda Estadual é disposto pela LC n.35/94. A **Figura 3.3.3.2** ilustra seu organograma formal.

Figura 3.3.3.2

Organograma PGFE (Lei Complementar n. 35/94)⁶⁸



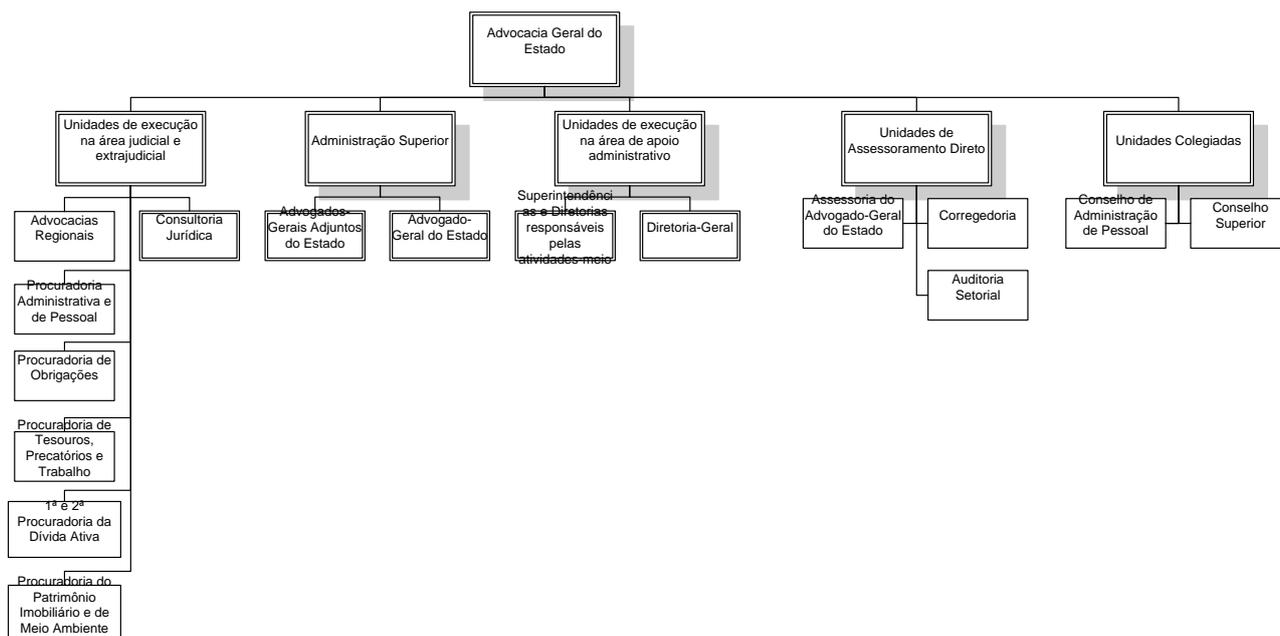
Fonte: Elaboração Própria FGV.

⁶⁸ Conforme Art 4º, II, c) na LC n. 35/94, as unidades de informação, documentação e de apoio administrativo estariam constantes em estrutura complementar definida em decreto, no entanto, não se encontrou, durante a pesquisa, a referida norma.

As unidades da Advocacia Geral do Estado são dispostas pelas normas posteriores, configurando sua estrutura posterior a unificação. A **Figura 3.3.3.3** apresenta o novo organograma, disposto na LC 83/05 e no Decreto n. 44.113/05:

Figura 3.3.3.3

Organograma AGE – Lei Complementar n. 83/05; Decreto n. 44.113/05.



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Separadamente, Procuradoria Geral do Estado e a Procuradoria Geral da Fazenda Estadual totalizavam 18 (dezoito) unidades. Com a estruturação da nova Instituição, esta disposição administrativa foi recomposta em 16 (dezesseis) unidades, reduzindo-se em 02 (dois) órgãos, representando 11,11% de redução. As principais alterações conformaram-se:

- ▣ Unificação das Procuradorias Regionais e Procuradorias Regionais da Fazenda Estadual em Advocacias Regionais;
- ▣ Nova composição das Procuradorias em 05 (cinco) Procuradorias Especializadas;

Posteriormente, duas pequenas alterações são realizadas na estrutura. Os Decretos 44.640/07 e 44.684/07 criam duas novas unidades na estrutura da AGE: Câmara de Coordenação e Câmara de Coordenação de Consultoria Jurídica.

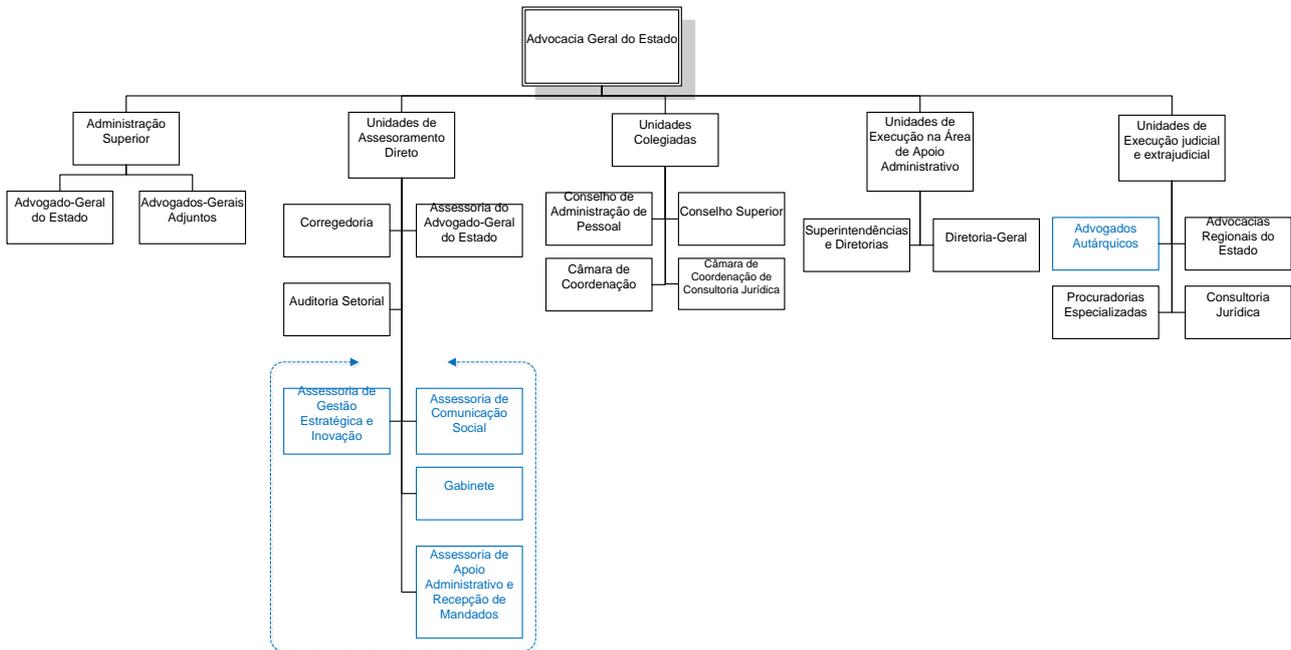
A última alteração normativa referente à estrutura orgânica da Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais é constante do Decreto n. 45.771/11 que, em suma, traz os seguintes pontos:

- ▣ Criação do “Gabinete”, “Assessoria de Apoio Administrativo e Recepção de Mandados”, “Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação” e “Assessoria de Comunicação Social”, todas vinculadas as “Unidades de Assessoramento Direto”;
- ▣ Vinculação dos Advogados Autárquicos como “Unidades de execução judicial e extrajudicial”.

A **Figura 3.3.3.4** ilustra organograma resultante dessas alterações.

Figura 3.3.3.4

Organograma AGE – Decreto n. 45.771/11



Fonte: Elaboração Própria FGV.

No que tange à relação da Advocacia Geral do Estado com as autarquias, a Lei Complementar n. 112/10 explicita que as Procuradorias das autarquias e fundações da administração indireta do Poder Executivo são unidades setoriais de execução da AGE, à qual se subordinam tecnicamente,

ou seja, integram sua estrutura⁶⁹. Frise-se que o Decreto n. 46.995/16 dispõe que a representação judicial e extrajudicial, bem como o assessoramento jurídico das autarquias e fundações poderão ser assumidos pela Advocacia-Geral do Estado, observando conveniência e oportunidade.⁷⁰

O **Quadro 3.3.3.1** traz a síntese de marcos legais que conformam o caso de Minas Gerais.

69 Art.7º-A: "As Procuradorias das autarquias e fundações da administração indireta do Poder Executivo são unidades setoriais de execução da AGE, à qual se subordinam tecnicamente, e integram a estrutura administrativa das referidas entidades."

70 Art.1º: "A representação judicial e extrajudicial e o assessoramento jurídico de autarquia ou fundação do Estado poderão ser assumidos pela Advocacia-Geral do Estado, nos termos do art. 5º da Lei Complementar nº 75, de 13 de janeiro de 2004, observados os critérios de conveniência e oportunidade."

Quadro 3.3.3.1

Atos Normativos – Minas Gerais

NORMA	DISPOSIÇÃO	ASSUNTO
Lei Complementar n. 30/93	Organiza a Procuradoria-Geral do Estado e dá outras providências.	Normatiza a estrutura da Procuradoria Geral do Estado, com suas atribuições, órgãos, carreiras e cargos.
Lei Complementar n. 35/94	Organiza a Procuradoria-Geral da Fazenda Estadual, dispõe sobre a carreira de Procurador da Fazenda Estadual e dá outras providências.	Normatiza a estrutura da Procuradoria Geral da Fazenda Estadual, com suas atribuições, órgãos, carreiras e cargos.
Emenda Constitucional n. 56/03	Institui a Advocacia-Geral do Estado	Unifica as estruturas da Procuradoria-Geral do Estado e da Procuradoria-Geral da Fazenda e as carreiras de Procurador do Estado e Procurador da Fazenda Estadual.
Lei Complementar n. 75/04	Dispõe sobre as Assessorias Jurídicas dos órgãos da Administração direta do Poder Executivo, transforma e cria cargos e dá outras providências.	Edita sobre a atuação das assessorias jurídicas, unidades vinculadas tecnicamente a AGE, responsáveis pela consultoria jurídica aos órgãos da Administração Direta.
Lei Complementar n. 81/04	Institui as carreiras do Grupo de Atividades Jurídicas do Poder Executivo.	Consolida as carreiras existentes para atividades jurídicas no Poder Executivo, composto por Procuradores do Estado e Advogados Autárquicos.
Lei Complementar n. 83/05	Dispõe sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado – AGE – e dá outras providências.	Normatiza a estrutura da Advocacia Geral do Estado, com suas atribuições e órgãos.
Decreto n. 44.113/05	Dispõe sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado - AGE - e dá outras providências.	Normatiza a estrutura da Advocacia Geral do Estado, com suas atribuições e órgãos.
Decreto n. 44.640/07	Altera o Decreto nº 44.113, de 21 de setembro de 2005, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado - AGE e dá outras providências.	Institui a Câmara de Coordenação na estrutura da AGE.
Decreto n. 44.684/07	Altera o Decreto nº 44.113, de 21 de setembro de 2005, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado - AGE e dá outras providências.	Institui a Câmara de Coordenação de Consultoria Jurídica na estrutura da AGE.
Lei Complementar n. 112/10	Altera a Lei Complementar nº 81, de 10 de agosto de 2004, que institui as carreiras do Grupo de Atividades Jurídicas do Poder Executivo, e a Lei Complementar nº 83, de 28 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado - AGE - e a Lei Delegada nº 177, de 26 de janeiro de 2007, que estabelece as tabelas e remuneração dos cargos de provimento em comissão da AGE.	Vinculam tecnicamente as Procuradorias das autarquias e fundações a Advocacia Geral do Estado, mantendo as mesmas integradas administrativamente as referidas entidades.
Decreto n. 45.771/11	Dispõe sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado – AGE.	Normatiza a estrutura da Advocacia Geral do Estado, com suas atribuições e órgãos.
Decreto n. 46.995/16	Autoriza a Advocacia-Geral do Estado a assumir a representação judicial e extrajudicial e o assessoramento jurídico de autarquia ou fundação do Estado.	A Advocacia-Geral poderá assumir as questões judiciais das autarquias e fundações.

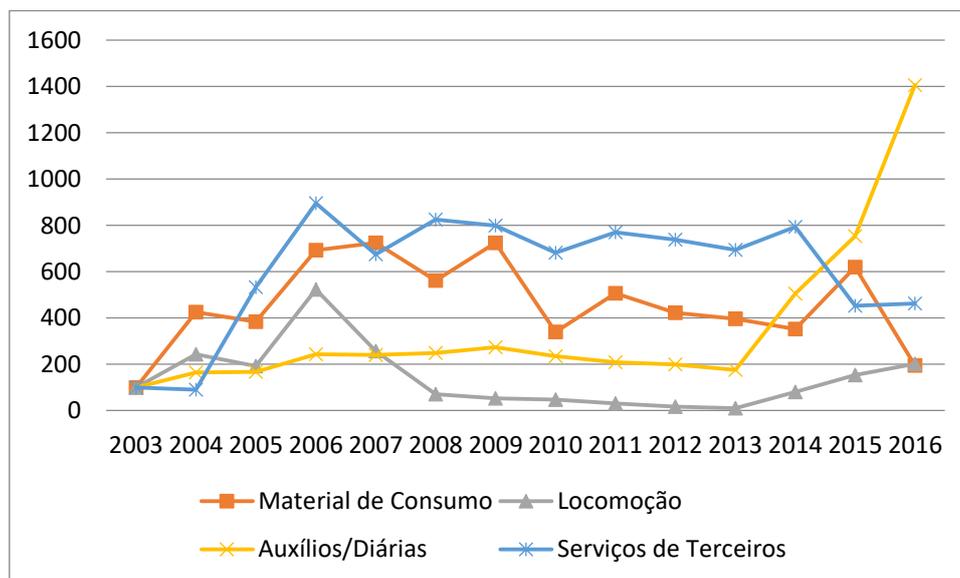
Fonte: Elaboração Própria FGV.

Despesas

Anteriormente a análise orçamentária, cabe destacar que a unificação de carreiras no caso de Minas Gerais significou a soma das estruturas da Procuradoria Geral do Estado e da Procuradoria-Geral da Fazenda Estadual e, por consequência, a soma de seus respectivos orçamentos. Portanto, a elevação considerável do patamar das despesas nos anos apresentados é consequência desta reorganização financeira.

De 2003 (ano da unificação) até 2006 observa-se o crescimento constante das despesas, atingindo os maiores patamares nos índices observados na série para Locomoção e Serviços de Terceiros, além do terceiro maior ponto em Material de Consumo. Nos anos posteriores, as rubricas apresentam tendência de queda, com ritmos diferentes, alocando-se em patamares inferiores de despesa nos anos finais, com exceção aos auxílios/diárias.

Figura 3.3.3.5
Despesas de Operação – Minas Gerais

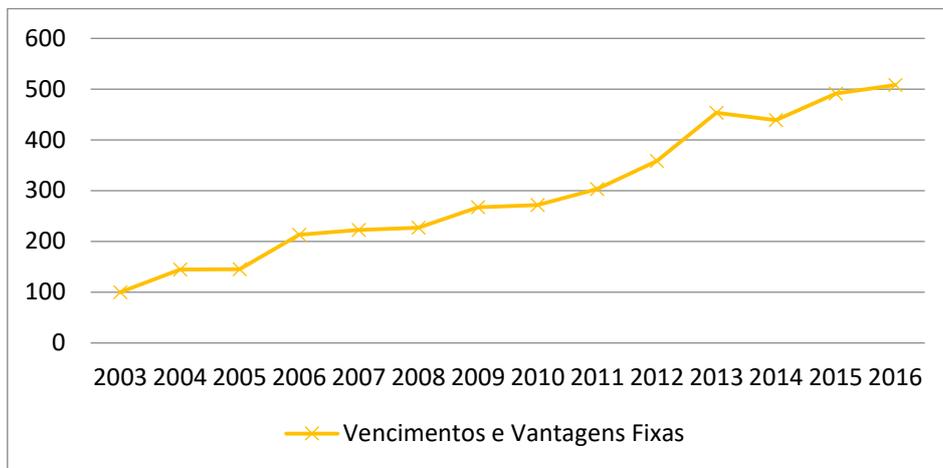


Fonte: Elaboração Própria FGV.

Os valores de Vencimentos e Vantagens Fixas para Minas Gerais apresentam tendência de elevação durante todo o período, intercalando com pequenos períodos de estagnação.

Figura 3.3.3.6
Despesa de Pessoal – Minas Gerais

64 / 136

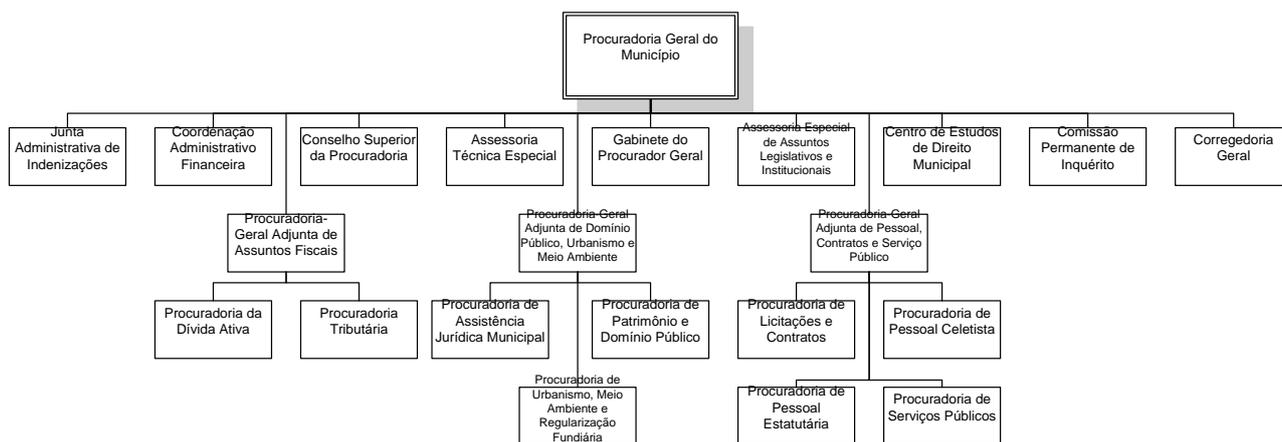


Fonte: Elaboração Própria FGV.

3.3.4 Procuradoria-Geral do Município de Porto Alegre

A estrutura da Procuradoria Geral do Município, anterior à norma de referência para o caso, é disposta pelo Decreto n. 16.849/10, seu organograma é representado na **Figura 3.3.4.1**⁷¹:

Figura 3.3.4.1
Organograma PGM (Decreto n. 16.849/10)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

⁷¹ Decidiu-se expandir exclusivamente as subunidades das Procuradorias Gerais Adjuntas visto que, para a evolução do caso, é necessário apenas o detalhamento destes órgãos.

A unificação da atuação jurídica que afeta à Advocacia Pública Municipal de Porto Alegre advém da Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Município (PGM) – Lei Complementar n. 701/12.

Neste contexto, a norma especifica 02 (dois) pontos centrais. O primeiro, referente à carreira, estabelece a integração de todos os cargos de provimento efetivo, vagos e providos, de Procurador e Assessor para Assuntos Jurídicos, da Administração Direta e Autárquica do Município, à carreira de Procurador Municipal, conforme o art. 119⁷².

O segundo, referente à estrutura, prevê, nos termos do art. 7º, §1º⁷³ e 2º⁷⁴, a instalação das Procuradorias Municipais Especializadas, unificando as responsabilidades pelas matérias jurídicas das Autarquias Municipais, e das Procuradorias Municipais Setoriais, reunindo atribuições relacionadas a assessoramento e consultoria jurídica no âmbito das Secretarias.

Posteriormente, a Lei n. 11.979/15 regulamenta procedimentos afetos à instalação das Procuradorias Setoriais e Especializadas, tais como localização geográfica, demanda pelo serviço, e distribuição equitativa do trabalho. Ademais, determina os parâmetros da distribuição dos procuradores municipais entre as procuradorias especializadas e setoriais, valendo-se de critérios como maior tempo de exercício na carreira, conforme a especialização na matéria.

A estrutura da Procuradoria-Geral do Município é alterada pelo Decreto n. 19.303/16, que conforma a criação de 38 (trinta e oito) novas unidades de Trabalho na PGM, cabendo segmentar em dois movimentos.

Primeiro, a instituição de 15 (quinze) Procuradorias Setoriais e das seguintes Procuradorias Municipais Especializadas:

- ▣ Procuradoria Municipal Especializada Autárquica do Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE);

72 Art. 119: “Passam a integrar a carreira de Procurador Municipal, assim transformando-se e denominando-se, todos os cargos de provimento efetivo, vagos e providos, de Procurador e Assessor para Assuntos Jurídicos, da Administração Direta e Autárquica do Município.”

73 Art 53, §1º: “As Procuradorias Municipais Especializadas terão por atribuição o exame de matérias jurídicas específicas no âmbito da Administração Direta e a execução dos serviços jurídicos nas Autarquias Municipais.”

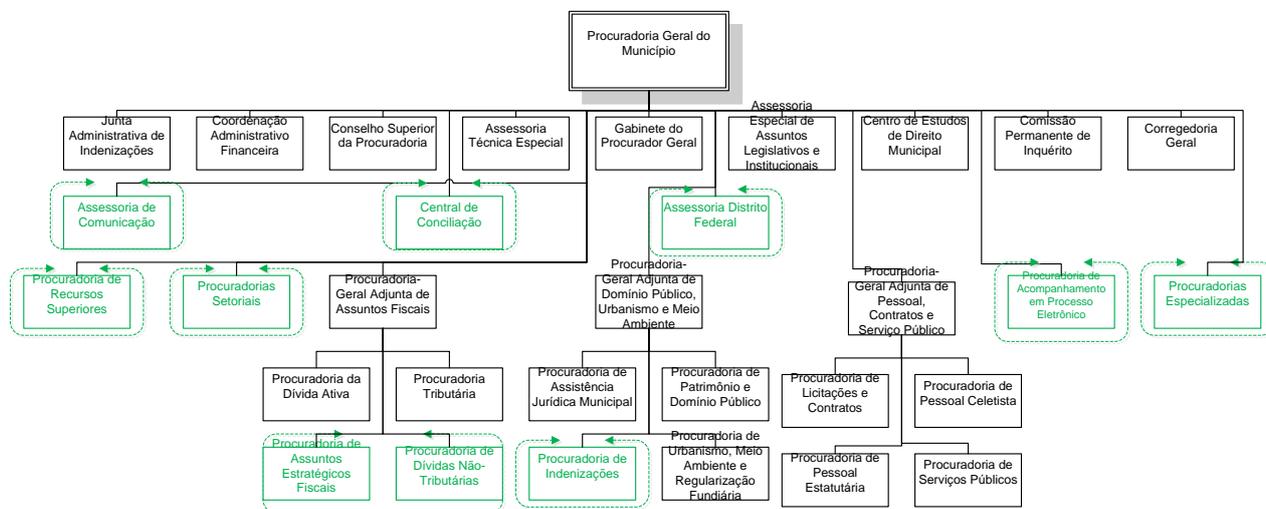
74 Art.53, §2º: “As Procuradorias Municipais Setoriais terão por atribuição o assessoramento e a consultoria jurídica no âmbito das Secretarias.”

- ▣ Procuradoria Municipal Especializada Autárquica do Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU);
- ▣ Procuradoria Municipal Especializada Autárquica do Departamento de Habitação (DEM HAB);
- ▣ Procuradoria Municipal Especializada Autárquica do Departamento de Previdência dos Servidores Públicos do Município de Porto Alegre (PREVIMPA).

Segundo, a edição de 05 (cinco) novas Procuradorias temáticas: Procuradoria de Acompanhamento em Processo Eletrônico; Procuradoria de Processos Superiores; Procuradoria de Assuntos Estratégicos Fiscais⁷⁵; Procuradoria de Dívidas Não-Tributárias⁷⁶; Procuradoria de Indenizações⁷⁷.

A **Figura 3.3.4.2** apresenta a estrutura formal decorrente do Decreto n. 19.303/16:

Figura 3.3.4.2
Organograma PGM (Decreto n. 19.303/16)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

75 Vinculada a Procuradoria-Geral Adjunta de Assuntos Fiscais.

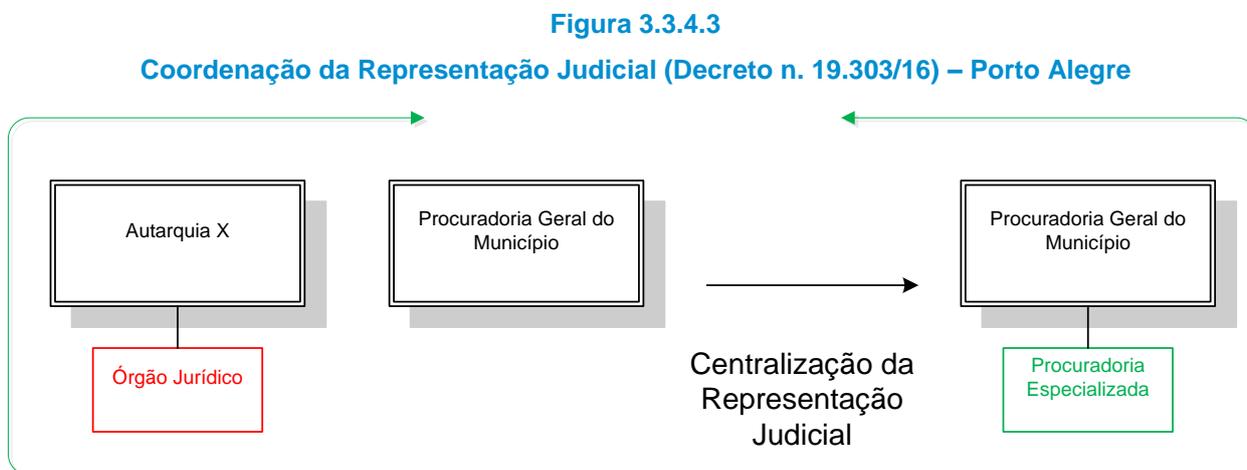
76 Vinculada a Procuradoria-Geral Adjunta de Assuntos Fiscais.

77 Vinculada a Procuradoria-Geral Adjunta de Domínio Público, Urbanismo e Meio Ambiente.

Com a criação das unidades responsáveis pela atuação judicial nas autarquias, fica estabelecida a extinção, conforme art. 12, 13, 15 e 16 do Decreto n. 19.303/16, das seguintes unidades jurídicas das autarquias:

- ▣ Assessoria Jurídica (ASSEJUR) da PREVIMPA;
- ▣ Serviço Jurídico (SVJ) do DMLU;
- ▣ Equipe de Direito Imobiliário e Civil (EDIC) do DEMHAB;
- ▣ Procuradoria de Pessoal Celetista e Estatutário; Procuradoria de Serviços Públicos; Procuradoria de Licitações, Contratos, Patrimônio e Indenizações; Procuradoria de Execução Fiscal. Todos pertencentes ao Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU).

A **Figura 3.3.4.3** apresenta o movimento de coordenação da representação judicial que ocorreu em Porto Alegre, concentrando os órgãos jurídicos na Procuradoria Geral do Município.

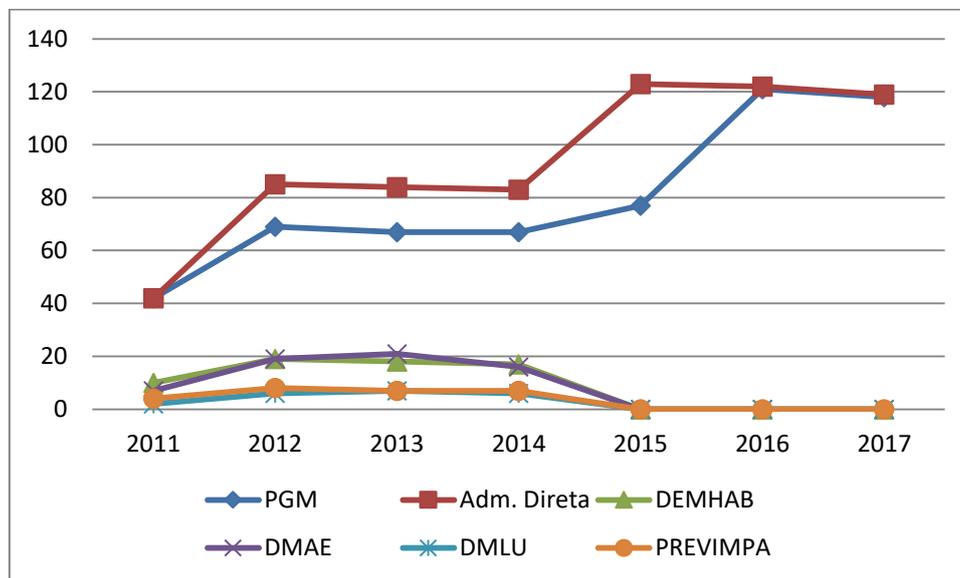


Fonte: Elaboração Própria FGV.

Os dados de recursos humanos revelam o movimento de aumento do contingente de Procuradores Municipais, pela unificação da carreira de Assessor em Assuntos Jurídicos, e, posteriormente, de concentração destes cargos na estrutura da Procuradoria Geral do Município. A **Figura 3.3.4.4** expõe graficamente este movimento:

Figura 3.3.4.4

Número de Procuradores (Procuradores Municipais) por Órgão e na Administração Direta – Porto Alegre



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Como observável pelo ano de 2012, há o movimento de acréscimo no número de Procuradores, identificado pela transformação dos Assessores em Assuntos Jurídicos em Procuradores Municipais. Esse quantitativo se mantém até 2014, todavia, no ano seguinte, os Procuradores Municipais são transferidos das Autarquias para a PGM e para a Administração Direta como um todo. Por fim, em 2016, concentram-se os Procuradores Municipais, dispostos na Administração Direta, na estrutura da Procuradoria Geral do Município.

Denotam-se três avanços principais no caso descrito, primeiro, o aumento do contingente de profissionais em carreira única, gerado pela unificação dos cargos. Segundo, o movimento de cooperação e colaboração da função de representação judicial, antes disposta nas secretarias e nas autarquias, na estrutura da Procuradoria Geral do Município. E, por fim, o movimento de

especialização da representação judicial, constatado pelo aumento no número de Procuradorias temáticas, de 12⁷⁸ (doze) em 2010 para 17⁷⁹ (dezessete) em 2016.

O **Quadro 3.3.4.1** traz a síntese de marcos legais que conformam o caso de Porto Alegre.

Quadro 3.3.4.1

Atos Normativos – Porto Alegre

NORMA	DISPOSIÇÃO	ASSUNTO
Lei Complementar n. 701/12	Institui a Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Município (PGM)	Dispõe da organização e atuação da Procuradoria-Geral do Município de Porto Alegre. Integra a carreira de Procurador Municipal todos os cargos de Procurador e Assessor para Assuntos Jurídicos. Cria a figura das Procuradorias Municipais Especializadas e Setoriais.
Decreto n. 16.849/10	Altera a estrutura organizacional do Gabinete do Prefeito (GP), da Procuradoria-Geral do Município (PGM) e a redação dos Inc. I e VI do art. 2º do Decreto nº 9.391, de 17 de fevereiro de 1989, e alterações posteriores.	Altera a disposição organizacional da Procuradoria-Geral do Município.
Lei n. 11.979/15	Regulamenta a Lei Complementar n. 701, de 18 de julho de 2012 - que institui a Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Município (PGM) -, altera o Anexo I da Lei nº. 6.309, de 28 de dezembro de 1988, e alterações posteriores, revoga as Leis nºs 7.613, de 9 de maio de 1995, e 10.791, de 15 de dezembro de 2009, e dá outras providências.	Regula a criação e lotação de servidores nas Procuradorias Municipais Especializadas e Setoriais. Dispõe sobre regime de trabalho e progressão na carreira para a carreira de Procurador Municipal e cria funções gratificadas na PGM.
Decreto n. 19.303/16	Altera a estrutura da Procuradoria-Geral do Município (PGM), alterando a redação do inciso vi do art. 2º do Decreto nº 9.391, de 17 de fevereiro de 1989, e alterações posteriores, que consolida a estrutura geral da administração centralizada do município, lota cargos em comissão e funções gratificadas criados pelas Leis nºs 6309, de 28 de dezembro de 1988 e 6151, de 13 julho de 1988 e Lei Complementar nº 701, de 18 de julho de 2012, regulamentada pela Lei n. 11.979, de 22 de dezembro de 2015, e dá outras providências.	Cria unidades de trabalho na PGM (Procuradorias Especializadas Autárquicas e Setoriais), lota e exclui funções gratificadas da mesma. Exclui funções gratificadas e unidades jurídicas da estrutura das autarquias.

Fonte: Elaboração Própria FGV.

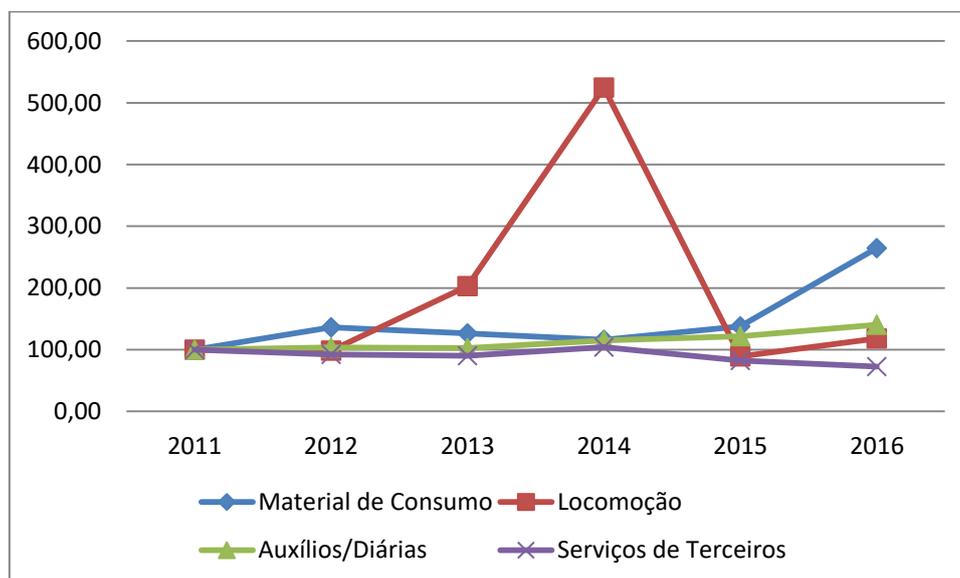
Despesas

78 Procuradoria-Geral Adjunta de Assuntos Fiscais; Procuradoria-Geral Adjunta de Domínio Público, Urbanismo e Meio Ambiente; Procuradoria-Geral Adjunta de Pessoal, Contratos e Serviço Público; Procuradoria da Dívida Ativa; Procuradoria Tributária; Procuradoria de Assistência Jurídica Municipal; Procuradoria de Patrimônio e Domínio Público; Procuradoria de Urbanismo, Meio Ambiente e Regularização Fundiária; Procuradoria de Licitações e Contratos; Procuradoria de Pessoal Celetista; Procuradoria de Pessoal Estatutária; Procuradoria de Serviços Públicos.

79 Além das unidades anteriores, as novas unidades: Procuradoria de Recursos Superiores; Procuradoria de Acompanhamento em Processo Eletrônico; Procuradoria de Assuntos Estratégicos Fiscais; Procuradoria de Dívidas Não-Tributárias; Procuradoria de Indenizações.

Os dados de despesa de operação apresentam dois grupos de comportamento na evolução dos gastos, primeiro, material de consumo, locomoção e auxílios/diárias apresentam elevações nos empenhos, com destaque para o aumento considerável na despesa com Locomoção em 2013 e 2014. Segundo, a rubrica de serviços de terceiros apresenta quedas constantes no seu índice, excetuando em 2010, atingindo o menor valor no último ano da série.

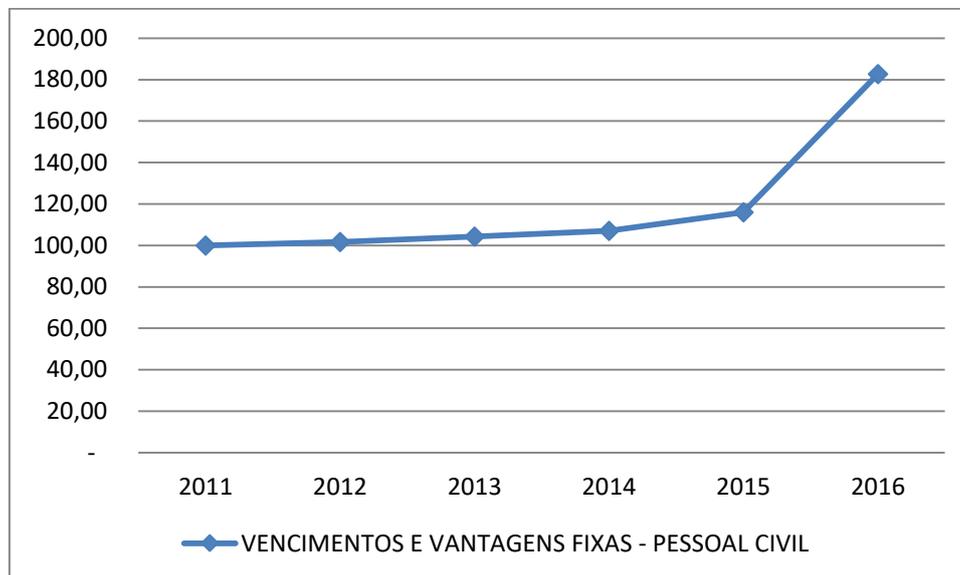
Figura 3.3.4.5
Despesas de Operação – Porto Alegre



Fonte: Elaboração Própria FGV.

A rubrica de Vencimentos e Vantagens Fixas apresenta ligeiros crescimentos de despesas até 2014, na sequência, a aceleração da elevação do patamar do índice em 2015 e, por fim, o maior aumento ocorre em 2016.

Figura 3.3.4.6
Despesa de Pessoal – Porto Alegre



Fonte: Elaboração Própria FGV.

4. Simulações

4.1 Bases de Cálculo – AGU⁸⁰

Anteriormente a execução das simulações, apresentam-se os dados financeiros e de recursos humanos da AGU que serão utilizados como comparativos e bases de cálculo para as mesmas.

Recursos Humanos

Conforme os dados de servidores fornecidos pelo portal do governo federal, na seção de downloads⁸¹, datado de Janeiro de 2018, os quantitativos e descritivos dos recursos humanos estão dispostos no **Quadro 4.1.1**:

⁸⁰ Os dados financeiros e de recursos humanos apresentados nesta seção não compreendem as rubricas relacionadas às atividades dos Procuradores da Fazenda Nacional e dos Procuradores do Banco Central, visto sua vinculação a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e a Procuradoria do Banco Central, respectivamente. Por isso, as estimativas aqui feitas possuem maior potencial econômico caso expandido para estas instituições.

⁸¹ <http://www.portaltransparencia.gov.br/downloads/>

Quadro 4.1.1

Servidores da Advocacia Geral da União

Descritivo	QTDD.	%
Servidores Efetivos	7173	80,52%
Cargos Estruturais	1735	19,48%
Total	8908	

Fonte: Elaboração Própria FGV.

O **Quadro 4.1.2** detalha o quantitativo dos cargos estruturais, discriminado entre as funções e cargos, existentes dentro da Advocacia Geral da União com o respectivo gasto da entidade em remuneração⁸² para cada função/cargo.

Quadro 4.1.2

Cargos Estruturais⁸³ da Advocacia Geral da União

Descritivo	QTDD.	Remuneração Anual Total
FPE	630	R\$ 20.216.805,44
DAS	523	R\$ 87.818.050,32
FGR	228	R\$ 2.273.562,72
CD ⁸⁴	125	R\$ 990.009,54
FCT	99	R\$ 5.569.823,61
CCT	63	R\$ 100.125,87
CGE	21	R\$ 3.198.671,45
FG ⁸⁵	17	R\$ 234.824,72
RGA	15	R\$ 189.205,90
NES ⁸⁶	6	-
CA	3	R\$ 336.131,64
CCD	2	R\$ 412.032,66
CSU	2	R\$ 390.000,00
CSP	1	R\$ 390.000,00
Total	1735	R\$ 121.963.243,87

Fonte: Elaboração Própria FGV.

82 Remuneração dos cargos e funções identificadas no seguinte portal: <https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar_cargos_funcoes/listar_cargos_funcoes.jsf>. Posteriormente, multiplicou-se pelo quantitativo de cada cargo e função, estendendo-se ao período de um ano de remuneração (12 meses+13º).

83 Referentes as siglas : FPE (Função Comissionada do Poder Executivo); DAS (Grupo-Direção e Assessoramentos Superiores); FGR (Função Gratificada); CD (Cargo de Direção); FCT (Função Comissionada Técnica); CCT (Cargo Comissionado Técnico); CGE (Cargo Comissionado de Gerência Executiva); FG (Função Gratificada Específica de Instituição de Ensino); RGA; NES (Cargo de Natureza Especial); CA (Cargo Comissionado de Assessoria); CCD (Cargo Comissionado de Direção); CSU (Cargo Comissionado de Superintendente); CSP (Cargo Comissionado de Superintendente).

84 É referenciado, na lista de servidores, como função disposta em Instituição de Ensino, todavia, será incluso devido a existência de Autarquias de ensino.

85 Idem ao 57.

86 Cargos de ocupação única, como Procurador Geral da União e Procurador Geral Federal.

Despesas

O atual panorama de despesas da Advocacia-Geral da União, datado de 2017, apresenta a seguinte disposição dos gastos, conforme o **Quadro 4.1.3**, com as seguintes porcentagens de participação de cada rubrica no orçamento total da organização.

Quadro 4.1.3
Despesas Orçamentárias 2017 - AGU

Despesa	Valor Pago	%
Vencimentos e Vantagens Fixas - Pessoal Civil	R\$ 2.048.577.624,80	58,32%
Aposentadorias e Reformas	R\$ 553.149.137,29	15,75%
Obrigações Patronais	R\$ 397.098.264,24	11,31%
Serviço de Terceiros	R\$ 355.526.895,30	10,12%
Outras Despesas de Pessoal	R\$ 55.063.445,82	1,57%
Ressarcimento de Despesas de Pessoal Requisitado	R\$ 50.815.859,17	1,45%
Locomoção	R\$ 24.557.087,30	0,70%
Investimentos	R\$ 9.503.616,62	0,27%
Despesas de Exercícios Anteriores	R\$ 5.963.090,78	0,17%
Outras Despesas Correntes	R\$ 3.746.934,34	0,11%
Auxílios e Diárias	R\$ 3.390.939,16	0,10%
Material de Consumo	R\$ 2.921.580,97	0,08%
Outras Despesas Variáveis - Pessoal Civil	R\$ 2.109.523,29	0,06%
Total	R\$ 3.512.423.999,08	100,00%

Fonte: Elaboração Própria FGV.

As maiores participações orçamentárias são de categorias ligadas à despesa com pessoal, sendo as três primeiras somando 85,38% do orçamento (Vencimentos e Vantagens Fixas – Pessoal Civil, Aposentadoria e Reformas e Obrigações Patronais). Na sequência, os valores destinados ao pagamento de Serviços de Terceiros atingem 10,12%, como primeira rubrica da categoria de outras despesas correntes. Por fim, os valores seguintes não ultrapassam os 2% do orçamento.

O **Quadro 4.1.4** contém o detalhamento das despesas da AGU fornecido pelo Portal de Relatório de Custos⁸⁷ da Instituição. Com a disposição dos dados, refere-se, destacadamente, a relevância das despesas com aluguéis de imóveis para sediar as unidades, representando, isoladamente, 32,40% do valor total de custo. Cabe realçar, conjuntamente, as despesas seguintes, primeiramente, o gasto de 6,05% do valor total em locomoção e, por fim, o gasto somado de 12,14% do orçamento nas categorias de Serviço de Limpeza e Serviço de Vigilância, ligados diretamente à manutenção física da Instituição.

87 Despesas retiradas do referente portal:
<<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizGNiNzZiNmYtM2Q3NS00OTUwLTgxOTgtZWZkYmJjNTBkNmNjIiwidCI6IjRkNzlkMzdhdLTFINGUtNGEzOS05ZmRILWYxNjMxY2I2MDdkNCJ9>>. Acesso em 28/03/2018.

Quadro 4.1.4
Despesas do Relatório de Custos 2017 - AGU

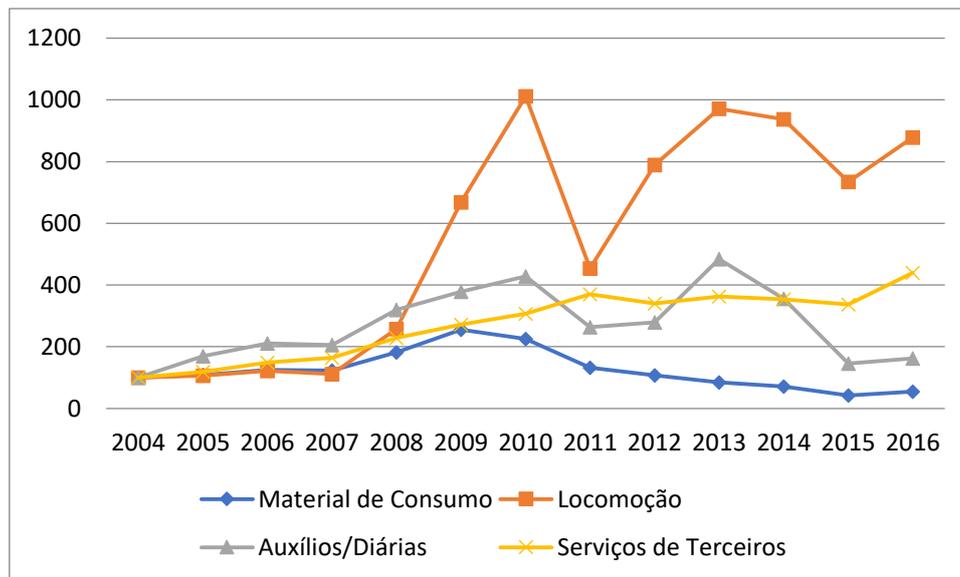
Despesa	Valor Pago	%
Locação de Imóveis	R\$ 119.890.537,81	32,40%
Serviços de Vigilância	R\$ 25.494.541,86	6,89%
Locação de Veículos/Táxi	R\$ 22.374.423,33	6,05%
Serviço de Limpeza	R\$ 19.419.716,97	5,25%
Serviço de Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 17.740.011,50	4,79%
Serviço de Comunicação de Dados	R\$ 16.702.920,37	4,51%
Depreciação de Bens Móveis	R\$ 14.847.611,54	4,01%
Despesa com Condomínios	R\$ 14.674.599,24	3,97%
Serviço de Energia Elétrica	R\$ 12.851.425,37	3,47%
Programa de Estágio Profissional	R\$ 9.733.670,54	2,63%
Expedição de Correspondência	R\$ 9.384.913,69	2,54%
Serviço de Recepção	R\$ 9.102.026,47	2,46%
Suporte a Infraestrutura e Usuários de TI	R\$ 8.884.377,35	2,40%
Manutenção e Conservação Predial	R\$ 8.789.826,26	2,38%
Serviço de Copeiragem	R\$ 6.290.028,15	1,70%
Despesas sem Cobertura Contratual	R\$ 5.311.003,53	1,44%
Locação de Equipamentos de Reprografia	R\$ 4.868.726,05	1,32%
Desenvolvimento de Sistema	R\$ 3.399.790,87	0,92%
Manutenção de Ar Condicionado	R\$ 3.155.135,03	0,85%
Outros	R\$ 37.071.269,50	10,02%
Total	R\$ 369.986.555,43	100,00%

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Para o processo histórico de evolução das despesas, observa-se, primeiramente, para as despesas de operação, a crescente constante dos valores até 2010. Na sequência da série, há quatro movimentos verificáveis, primeiro, a estagnação e posterior elevação das despesas de Serviços de Terceiros, segundo, a manutenção do patamar, com oscilações, de gastos em Locomoção até o fim da linha, terceiro, a reversão da tendência em Material de Consumo, reduzindo seus gastos e, por

fim a estagnação do padrão em Auxílios/Diárias, oscilando para patamares inferiores nos anos finais.

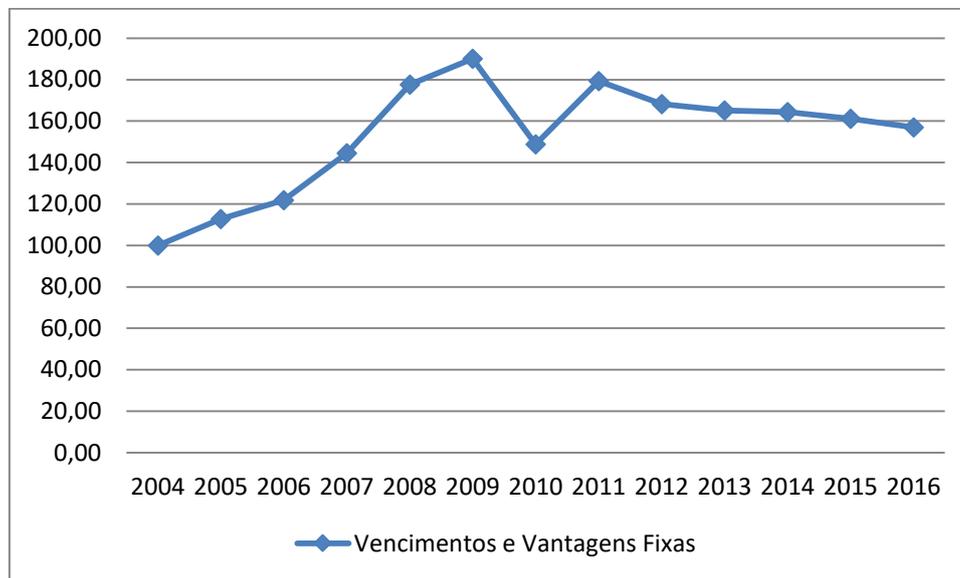
Figura 4.1.1
Despesas de Operação - AGU



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Os Vencimentos e Vantagens Fixas na Advocacia Geral da União apresentam, de início, movimento acelerado de crescimento na despesa, quase atingindo o dobro do valor inicial em 2009. Posteriormente, constata-se dois anos de oscilação, com redução significativa do índice em 2010 e, logo no ponto seguinte, novo crescimento da despesa. Como linha de evolução final da rubrica, descrevem-se reduções graduais ano a ano, até o fim da série.

Figura 4.1.2
Despesa de Pessoal - AGU



Fonte: Elaboração Própria FGV.

4.2 Parâmetros

Preliminarmente, pontua-se que os parâmetros e cálculos aqui expostos são projetados a partir de ações sequentes que ocorreram no longo prazo, sejam nas advocacias públicas nacionais ou nos demais estudos de caso. Os ganhos de economicidade e eficiência foram gerados através da gestão racional dos recursos ao longo dos anos a partir dos pontos em que se identificaram as reformas nas estruturas, organizações e carreiras.

Hungria

O caso da parceria estratégica entre OECD e Hungria, discutido na **Seção 3.1.1**, apresenta os mecanismos e resultados do processo de Reforma Administrativa realizada no país. Racionalizando a arquitetura institucional e organizacional governamental, objetivando a simplificação administrativa, redesenharam-se estruturas, disposição dos recursos humanos e processos de trabalho. Os principais avanços em eficiência constituíram-se em dois pontos:

- ▣ Redução e simplificação administrativa pela redução do número de agências e normas;

- ▣ Resolução de situações conflituosas entre as agências através de ações coordenativas.

As economias geradas pela reforma se situaram em dois pontos distintos, primeiramente, nos dois primeiros anos do mandato vigente do processo (2010-2012), uma poupança orçamentária na ordem 15% e redução o volume de recursos humanos em 22% nos ministérios⁸⁸. Posteriormente, em 2013, novas economias foram geradas, economizando-se 40% em servidores de TI e 10% no número de edifícios alugados.

O **Quadro 4.2.1** aplica as métricas identificadas no caso Húngaro aos valores orçamentários referentes, obtendo as respectivas economias:

Quadro 4.2.1
Cálculo de Economia - Hungria

Cálculo	Despesa da AGU correlacionado a métrica	Economia Gerada
15% de poupança Orçamentária	R\$ 3.512.423.999,08	R\$ 526.863.599,86
40% de economia em servidores de TI	R\$ 8.884.377,35	R\$ 3.553.750,94
Redução de 10% no número de edifícios alugados	R\$ 119.890.537,81	R\$ 11.989.053,78
22% nos Vencimentos e Vantagens Fixas	R\$ 2.048.577.624,80	R\$ 450.687.077,46

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Estudo – Reestruturação da Procuradoria Geral Federal

Conforme detalhado na **Seção 3.2.2**, pelo documento “**Reestruturação da Procuradoria-Geral Federal: unificação de Procuradorias visando redução de custos operacionais, aumento da arrecadação da Dívida Ativa e distribuição equânime do trabalho, evitando criação de novos cargos**”, o processo de centralização da representação judicial, possível pela reforma na Procuradoria-Geral Federal, possibilitaria a geração de economias orçamentárias e aprimoramentos na atividade judicial.

As principais vantagens da reforma destacadas são:

⁸⁸ Evidentemente a simulação realizada não considera a ação de reduzir o quantitativo de servidores em 22%, visto a estabilidade dos servidores de carreira, no entanto, esta métrica visa estipular a potencial economia gerada pela gestão eficiente dos recursos humanos no longo prazo.

- ▣ Melhoria na estrutura física e material;
- ▣ Uniformização das técnicas e estratégias de atuação;
- ▣ Aprimoramento da utilização da mão-de-obra, com maior disponibilidade de profissionais para atuação judicial, redução da necessidade de deslocamentos e concentração de esforços na consultoria e assessoramento jurídicos.

A constatação de economicidade é realizada com base no estudo das despesas das sedes da PGF situadas na cidade de São Paulo que revelam uma economia de 33,49% na adoção do modelo com uma única sede centralizada em comparação com a disposição descentralizada.

Para aplicar essa métrica, inicialmente, consultaram-se os dados abertos⁸⁹ de 2016 do “**Programa AGU Instalações Eficientes e Sustentáveis (IES)**” para identificar as cidades que possuem mais de uma sede da AGU atuando de forma descentralizada (em endereços distintos). Após o resultado encontrado de 36 cidades, somaram-se as respectivas despesas totais de cada cidade, referentes a 2016, dispostas no Portal de Relatório de Custos da AGU, totalizando R\$ 111.470.126,12. Aplicando-se a métrica identificada no caso, de 33,49%, ao valor total encontrado, resulta-se na economia de R\$ 37.336.767,59 e, em termos comparativos com a despesa total disposta no portal de custos, de 10,24%.

O **Quadro 4.2.2** evidencia os cálculos realizados para mensurar os valores de economicidade com base na métrica fornecida pelo caso da Reestruturação da PGF:

Quadro 4.2.2
Cálculo de Economia - PGF

Cálculo	Despesa da AGU correlacionado a métrica (2016)	Economia Gerada (2016)
33,49% de economia nas despesas	R\$ 111.470.126,12	R\$ 37.336.767,59

Fonte: Elaboração Própria FGV.

⁸⁹ Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/38263228>>

Projeto FGV - AGU

O projeto “**Elaboração e Implementação do Plano de Reforma Institucional da Advocacia-Geral Da União**” visou à elaboração e implementação do Plano de Reforma Institucional da AGU, viabilizando um novo modelo de gestão com foco em resultados e contemplando os objetivos definidos a partir do Planejamento Estratégico.

A execução do projeto em questão dotou a AGU de aprimoramentos na estrutura organizacional e no modelo de gestão para o cumprimento da missão institucional, destacando-se:

- ▣ Simplificação dos processos de consulta, compras e de gestão de RH;
- ▣ Padronização do apoio ao contencioso e simplificação dos processos relacionados a esta área;
- ▣ Reformulação da competência e composição dos órgãos.

São Paulo

O histórico do caso paulista revela os seguintes avanços conceituais a partir da mobilidade funcional atingida pela simplificação do quantitativo de carreiras existentes:

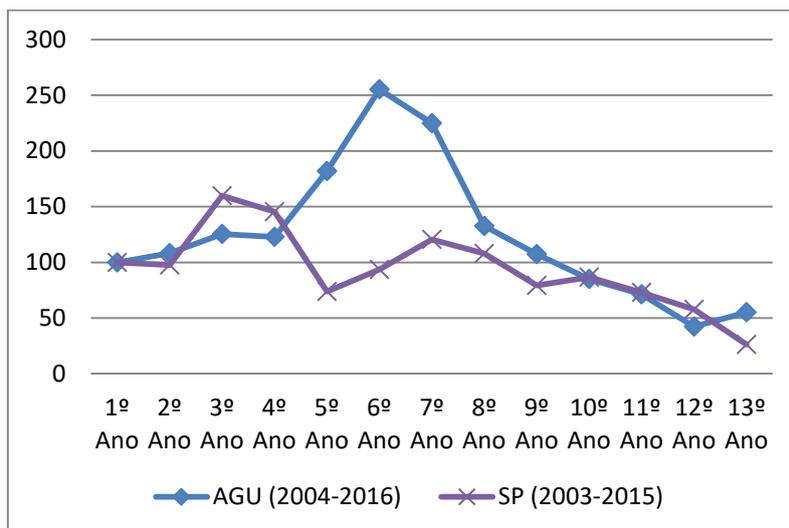
- ▣ Coordenação do trabalho de representação judicial;
- ▣ Foco nas atividades e habilidades através do aprofundamento do processo de especialização judicial.

As comparações orçamentárias entre a Procuradoria Geral do Estado de São Paulo e a Advocacia Geral da União são apresentadas abaixo.

Para Materiais de Consumo, há um período claro de observação que aponta a economicidade nesta despesa para o órgão paulista, descreve-se que, entre o 5º e 8º ano de análise, enquanto as despesas de SP se estabilizam e oscila pouco, a rubrica da AGU apresenta uma grande elevação,

atingindo o maior ponto da série. Ademais, na sequência dos dados, o comportamento de ambas as séries é semelhante.

Figura 4.2.1
Despesa de Material de Consumo (Ano a Ano)

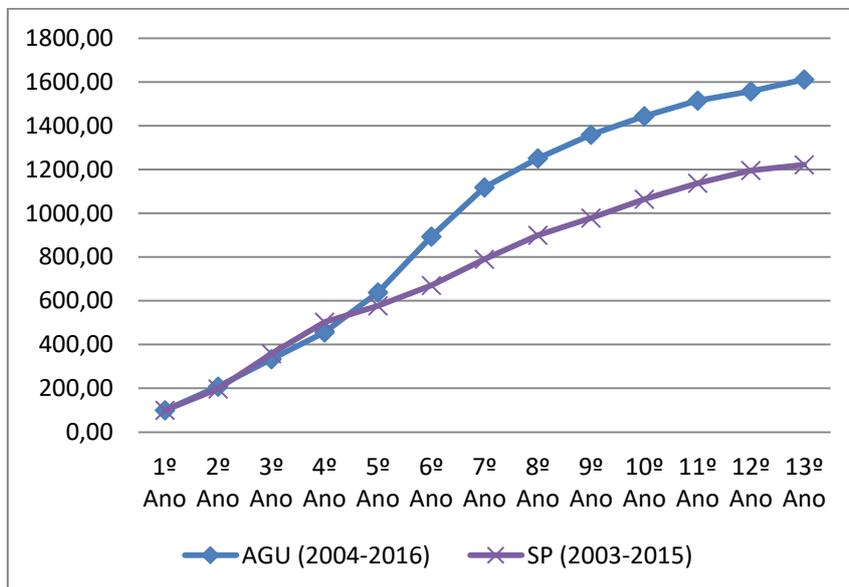


Fonte: Elaboração Própria FGV.

Os dados acumulados revelam o processo descrito exibido pela **Figura 4.2.1**, de, inicialmente, manutenção do padrão de gasto nos anos iniciais, construção da diferenciação orçamentária entre o 5º e 8º ano e manutenção desta lacuna nos anos finais diante da semelhante dos ritmos de queda nos gastos.

Figura 4.2.2

Despesa de Material de Consumo (Acumulado)

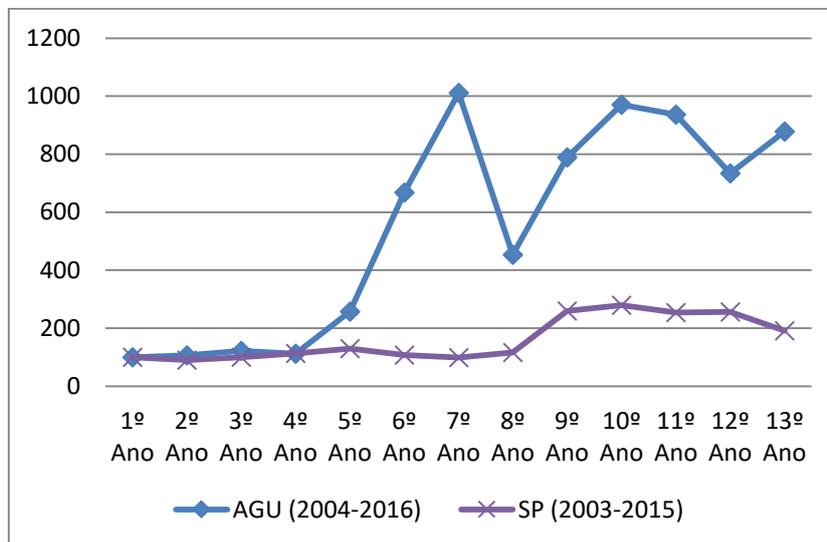


Fonte: Elaboração Própria FGV.

As despesas com Locomoção apresentam grande diferença em suas respectivas evoluções, ainda que com desenvolvimento semelhante nos quatro primeiros anos de análise, a partir do quinto, a AGU apresenta uma grande expansão desta categoria de gasto, mantendo os elevados patamares até o fim da série, enquanto o órgão de São Paulo mantém o nível de gastos, com uma ligeira elevação do patamar.

Figura 4.2.3

Despesa de Locomoção (Ano a Ano)

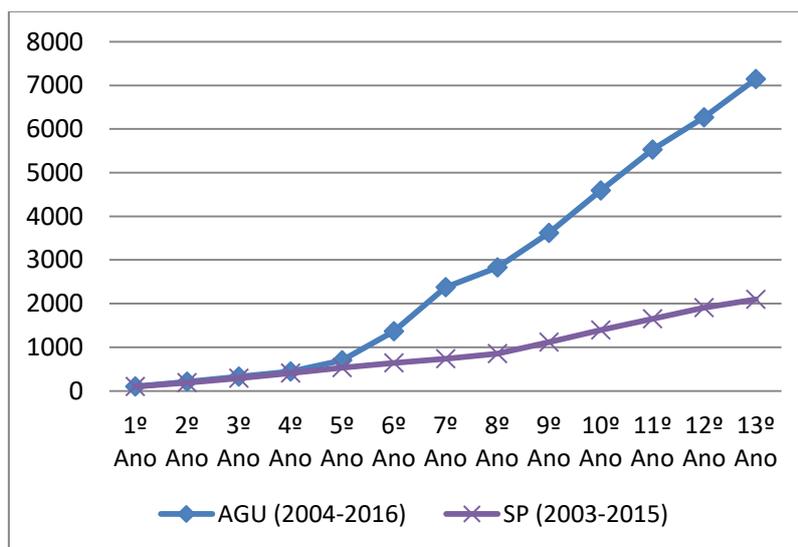


Fonte: Elaboração Própria FGV.

A despesa acumulada revela o ritmo crescente de diferenciação do patamar de gastos das entidades em análise. No final da série, a AGU apresenta índice acumulado superior em três vezes em relação ao estágio final de gastos de SP.

Figura 4.2.4

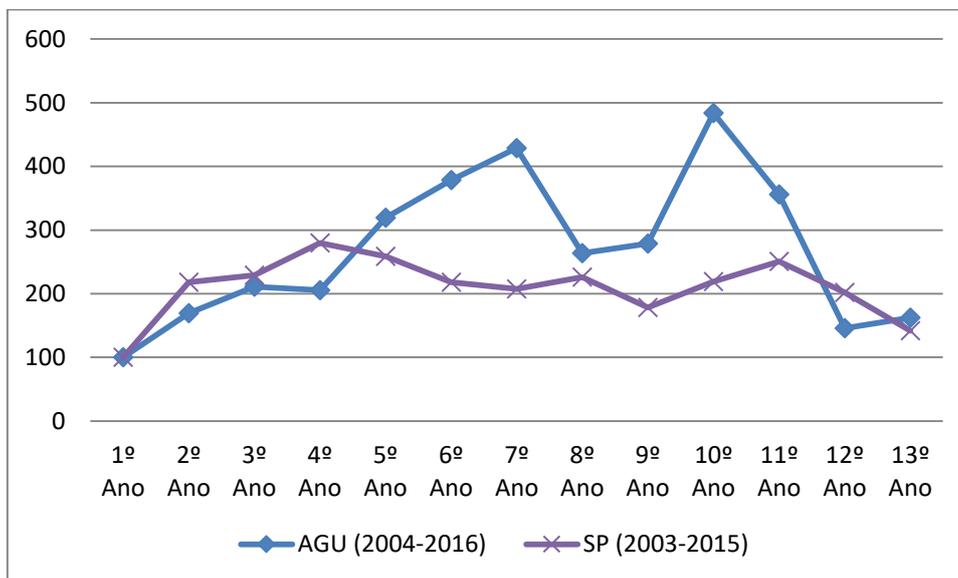
Despesa de Locomoção (Acumulado)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

A evolução comparativa das despesas em Auxílios/Diárias revela que a disparidade entre os gastos das entidades inicia-se no quinto ano de análise, em que SP apresenta um início de redução do patamar de gastos, enquanto os dados apontam para o crescimento do padrão de gastos da AGU nesta categoria. Ademais, dentro da série, os padrões descritos permanecem estáveis até o décimo ano de análise, ponto em que o órgão federal desenvolve reduções seguidas destes gastos.

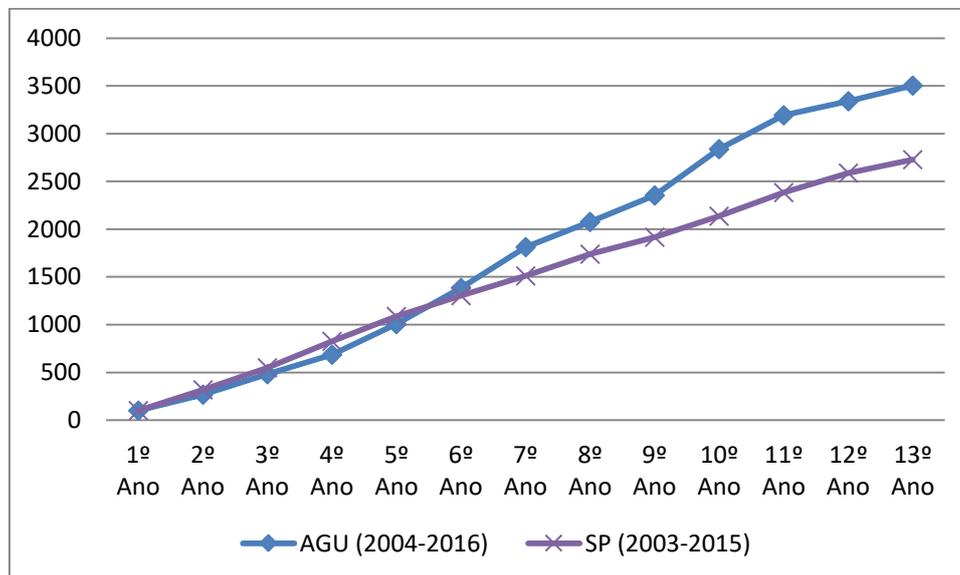
Figura 4.2.5
Despesa de Auxílio/Diárias (Ano a Ano)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

O gráfico de acumulação das despesas da categoria em questão evidencia a construção da diferença entre os patamares de gastos dos entes durante o quinto e o décimo primeiro ano de análise, para, posteriormente, manter a estabilização do padrão.

Figura 4.2.6
Despesa de Auxílio/Diárias (Acumulado)

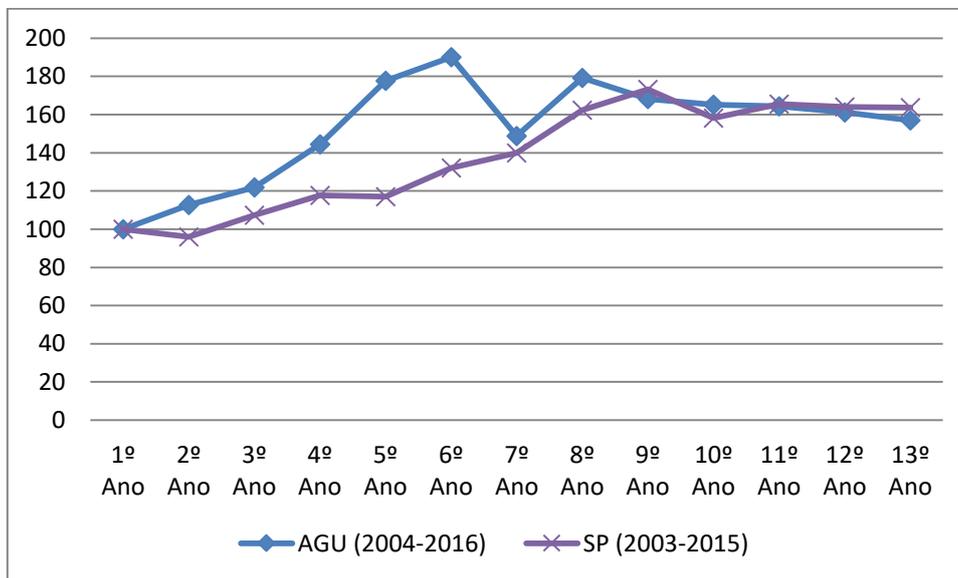


Fonte: Elaboração Própria FGV.

Os crescimentos de despesa com pagamento de pessoal ascendeu em maior ritmo durante o período analisado na AGU, em relação à Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, com maior diferença observada entre o quarto e sexto ano da série. Na sequência, combina-se a redução do padrão de gastos da AGU com a aceleração do ritmo de crescimento em SP, aproximando o patamar de gastos de ambos os entes.

Figura 4.2.7

Despesa de Vencimentos e Vantagens Fixas (Ano a Ano)

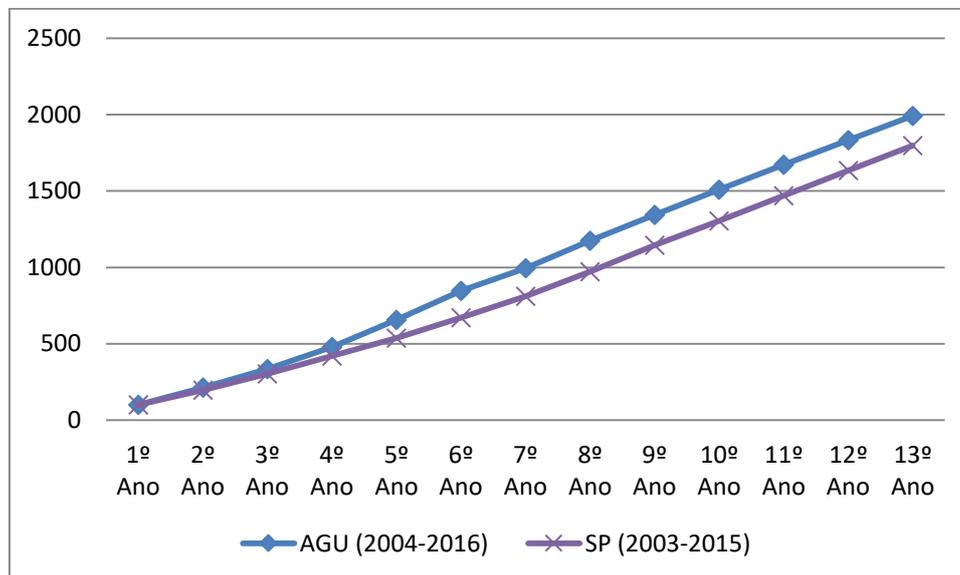


Fonte: Elaboração Própria FGV.

A **Figura 4.2.8** revela o processo histórico de construção do patamar elevado, em comparação com SP, dos gastos da AGU nesta rubrica, presentes, essencialmente, entre o quarto e sexto de análise. A semelhança entre os índices nos anos seguintes, como indicado na **Figura 4.2.7**, gera a estagnação da diferença entre os dados.

Figura 4.2.8

Despesa de Vencimentos e Vantagens Fixas (Acumulado)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

O **Quadro 4.2.3** demonstra os cálculos realizados para a obtenção de cada métrica de economicidade dentro das rubricas orçamentárias:

Quadro 4.2.3

Cálculos de Economia – São Paulo

Cálculos	Material de Consumo	Locomoção	Serviços de Terceiros	Auxílios e Diárias	Vencimentos e Vantagens Fixas
Índice Acumulado AGU	1612,09	7139,46	-	3503,09	1990,79
Índice Acumulado SP	1221,63	2094,93	-	2729,18	1797,09
Diferença entre os Índices	390,46	5044,53	-	773,91	193,70
Economia Relativa na Despesa (Diferença entre os Índices/Índice Acumulado AGU)	24,22%	70,66%	-	22,09%	9,73%
Economia Absoluta na Despesa - 2017	R\$ 707.628,30	R\$ 17.351.314,82	-	R\$ 749.133,53	R\$ 199.321.597,23
Economia Relativa no Orçamento - 2017	0,02%	0,49%	-	0,02%	5,67%

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Distrito Federal

A Procuradoria Distrital denotou alguns avanços ao longo do histórico jurídico descrito quanto a estrutura organizacional e competências funcionais:

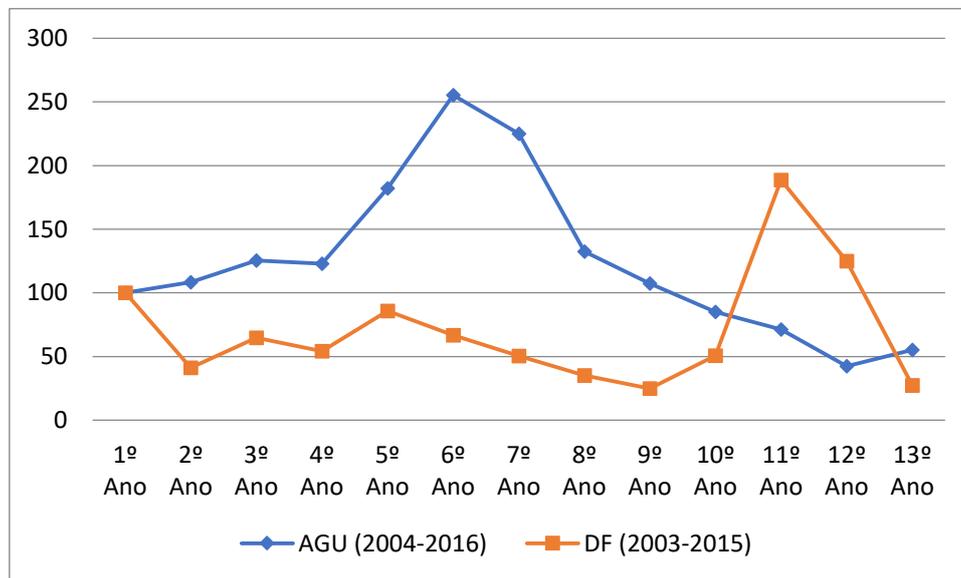
- ▣ Simplificação administrativa através da redução do número de órgãos e unidades administrativas;

- ▣ Processo de cooperação e colaboração da representação judicial localizados na Procuradoria-Geral do Distrito Federal.

As comparações orçamentárias entre a Procuradoria Geral do Distrito Federal e a Advocacia Geral da União estão dispostas logo abaixo.

Ficam evidentes, pela análise de Material de Consumo, dois padrões comportamentais ao longo da série. Inicialmente, a diferença entre os padrões de despesa, com elevações constantes na AGU e sucessivas reduções no DF, inclusive abaixo do patamar inicial, destacando-se a redução ocorrida no segundo ano de análise (momento da unificação), e as sucessivas quedas entre o quinto e o nono ano. Em seguida, a partir do décimo primeiro ano, os patamares se invertem, fruto da redução de despesas na AGU, presente desde o oitavo ano, e o grande aumento no DF, presenciado no décimo primeiro e décimo segundo ano

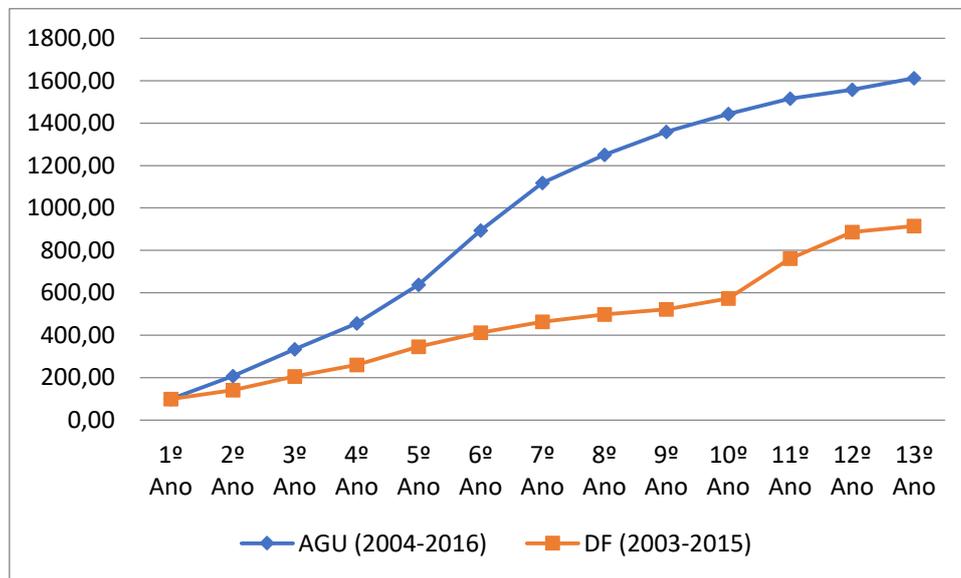
Figura 4.2.9
Despesa de Material de Consumo (Ano a Ano)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Consequência do observado na **Figura 4.2.9** é o movimento gerado no índice acumulado desta rubrica que, desde o primeiro ano, apresenta menores patamares de despesas para o DF. O maior salto quantitativo que distanciou as curvas ocorreu durante o sexto e nono ano, apresentando, na sequência, redução desta margem.

Figura 4.2.10
Despesa de Material de Consumo (Acumulado)

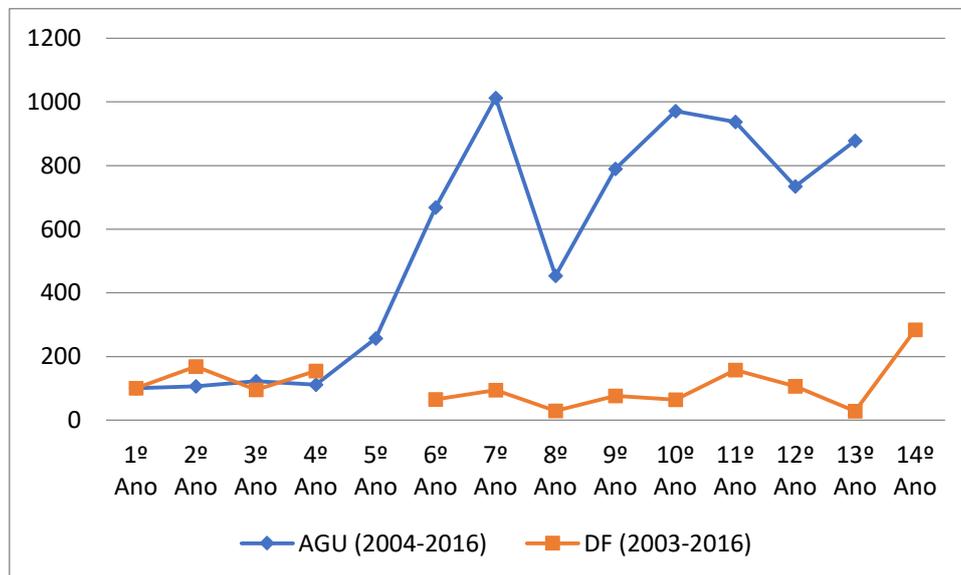


Fonte: Elaboração Própria FGV.

Para realizar a análise na rubrica de Locomoção, foi necessário realizar um ajuste na série do DF devido à ausência de dados orçamentários no quinto ano analisado. Por isso, visando obter treze anos de análise para cada ente, inseriu-se a despesa de Locomoção do DF referente ao ano de 2016, satisfazendo assim a necessidade metodológica.

O padrão de gastos em Locomoção revela uma disparidade entre os entes neste quesito, visto que o DF, ainda que apresente oscilações constantes ao longo da série, se concentra em variar dentro da margem do índice 200, apenas ultrapassando-o no último ano analisado. Enquanto a AGU é crescente constante nestes gastos do quarto ano em diante, se alocando em patamares com índices, na média, dez vezes maiores que o caso comparado.

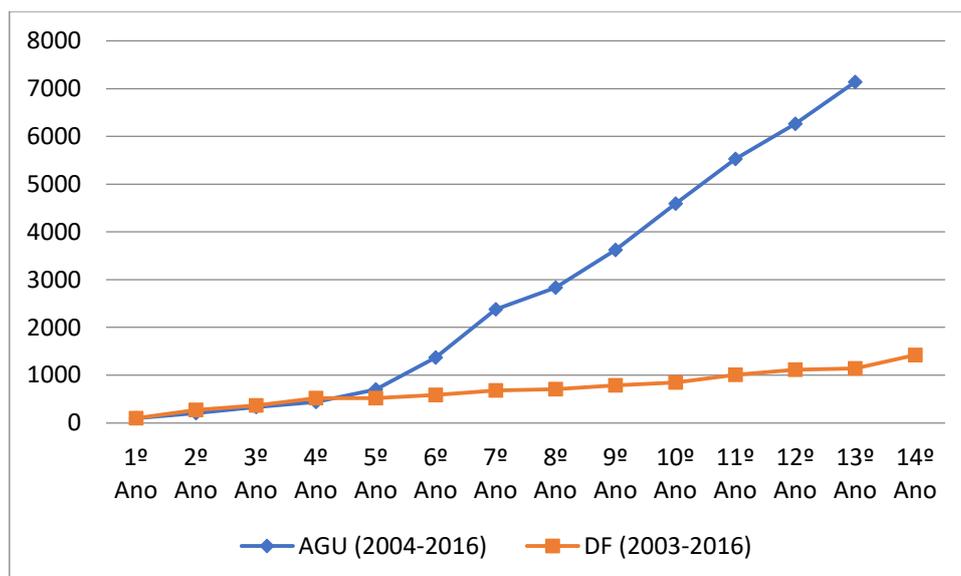
Figura 4.2.11
Despesa de Locomoção (Ano a Ano)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Reflexo do padrão descrito na **Figura 4.2.11** é o movimento acelerado de crescimento da diferença gasta nesta rubrica ao longo dos anos analisados, evidenciando a tendência progressiva deste distanciamento.

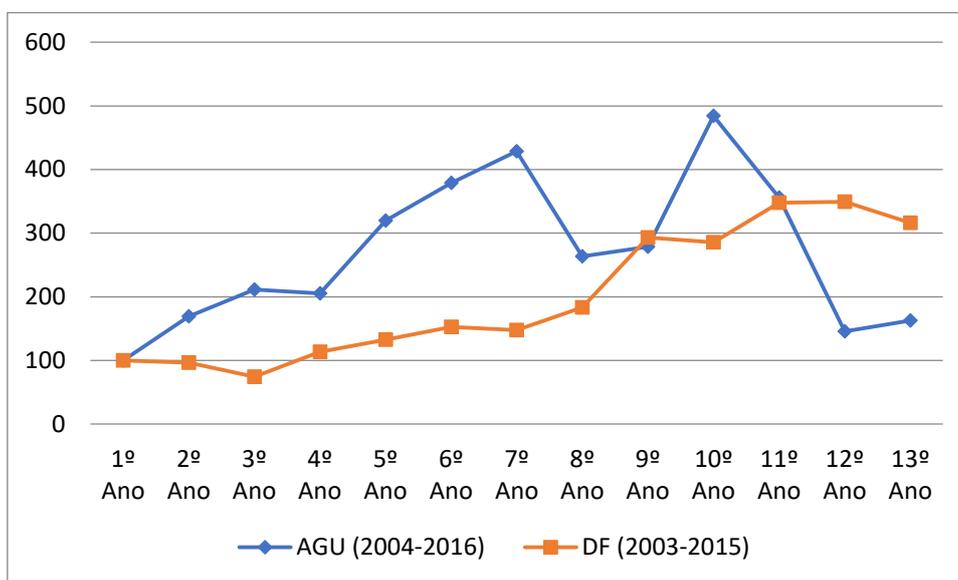
Figura 4.2.12
Despesa de Locomoção (Acumulado)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

A evolução da rubrica de Auxílios e Diárias se apresenta com dois comportamentos bem definidos, do segundo até o oitavo ano, com ambos os entes em processo constante de acréscimo dos gastos na categoria, diferenciados pelo padrão superior neste movimento na AGU. Do oitavo em diante, o DF segue a tendência previamente reconhecida à medida que a AGU apresenta comportamento oscilante, variando entre a estabilidade, e uma grande queda e ascensão orçamentária.

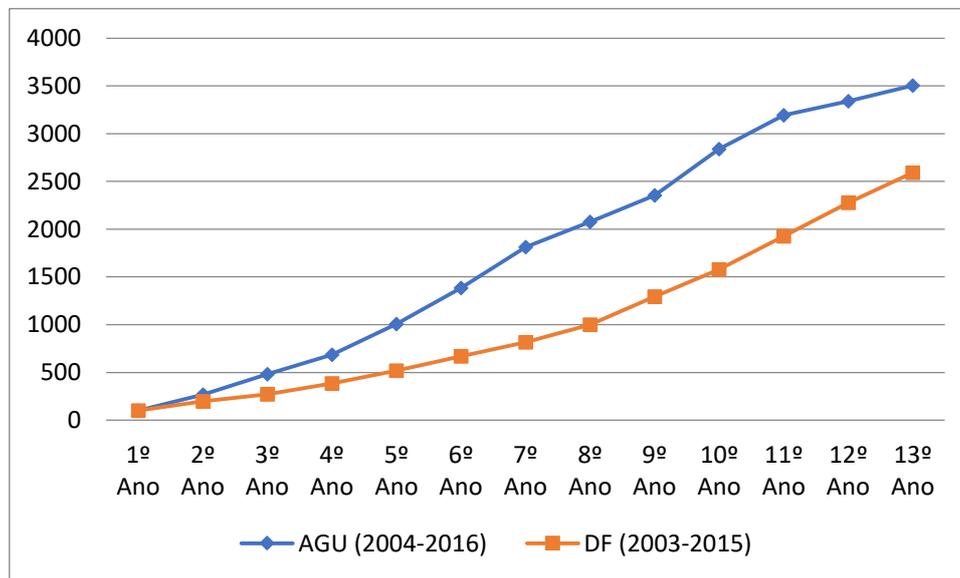
Figura 4.2.13
Despesa de Auxílios/Diárias (Ano a Ano)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

A diferença final entre os índices dos entes analisados é, com base na **Figura 4.2.13**, construído essencialmente pelos sete primeiros anos de análise comparativa, sendo este padrão economia mantido nos pontos sequentes.

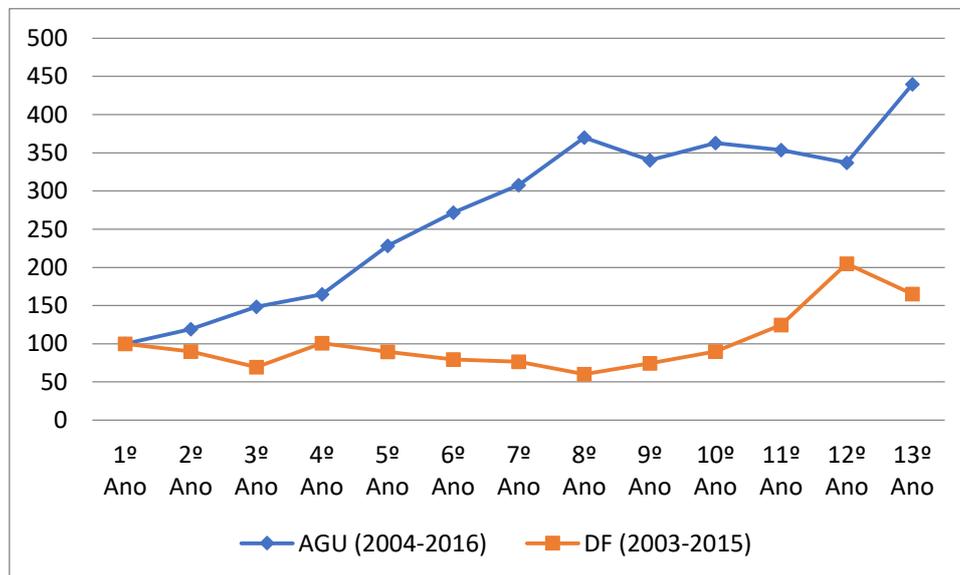
Figura 4.2.14
Despesa de Auxílios/Diárias (Acumulado)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Depreendem-se alguns movimentos a partir dos dados de despesa dos Serviços de Terceiros, sendo, o mais latente, a significativa diferença ao longo dos dados entre os padrões de evolução dos índices, enquanto o DF conseguiu manter níveis abaixo do patamar inicial até o décimo ano de análise, a AGU manteve ritmo constante de crescimento até o mesmo ponto. Mesmo com a reversão do patamar de redução de despesas do DF no oitavo ano, e sua sequente elevação nos anos seguintes, somada com a estabilização e ligeira redução na AGU, o distanciamento entre os padrões permaneceu considerável.

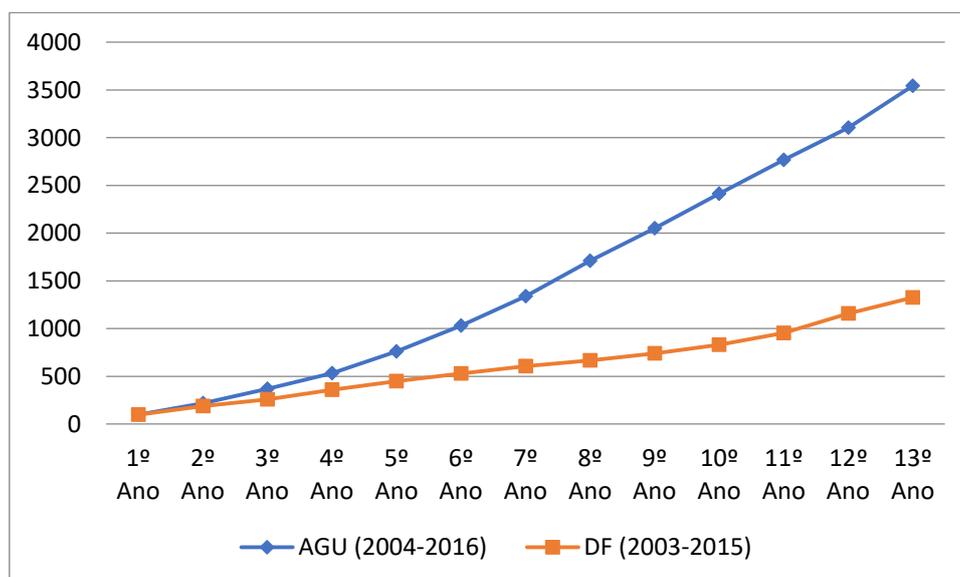
Figura 4.2.15
Despesa de Serviços de terceiros (Ano a Ano)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Mediante os perfis evidentes, descritos pela **Figura 4.2.15**, é possível concluir, com o suporte da **Figura 4.2.16**, a constante escala de diferenciação entre os padrões de organização orçamentária na rubrica em questão, visto que, pela tendência exposta no gráfico de cada ente, a economia percebida no desenvolvimento do DF tende a se manter significativa.

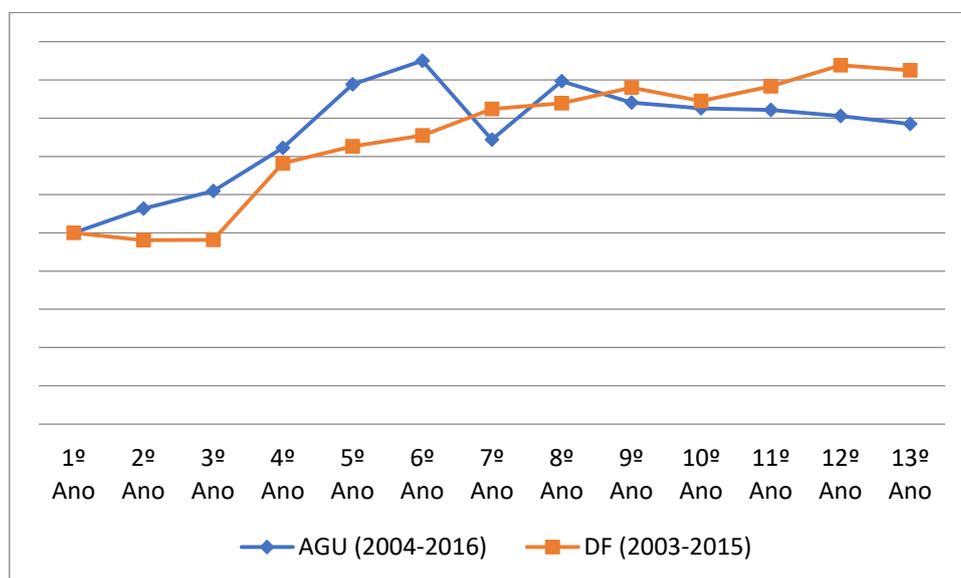
Figura 4.2.16
Despesa de Serviços de Terceiros (Acumulado)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Há alternância temporal nas flutuações orçamentária na categoria de Vencimentos e Vantagens Fixas, primordialmente, nos cinco primeiros anos de análise, com a AGU apresentando patamares superiores de pagamento de pessoal, em seguida, ocorrem dois anos de transição em que os entes alternam no posicionamento dos índices e, por fim, uma ligeira vantagem comparativa para o DF.

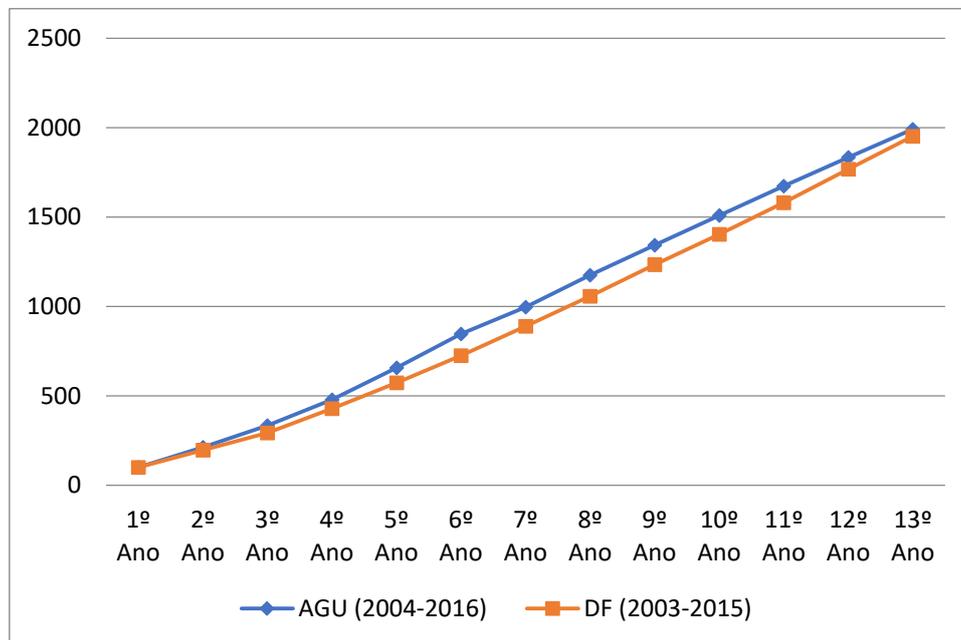
Figura 4.2.17
Despesas de Vencimentos e Vantagens Fixas (Ano a Ano)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Apesar da variação na alternância do posicionamento em economicidade entre as instituições analisadas, o saldo econômico gerado pelos primeiros anos de análise foi determinante para a manutenção do saldo inferior em gastos para o DF. Isso ocorre, detalhadamente, conforme a **Figura 4.2.17**, pela ligeira redução dos gastos nos dois primeiros anos, em contraposição ao acréscimo na AGU e, nos anos seguintes de crescimento, pelo ritmo menor em relação ao ente federal estudado.

Figura 4.2.18
Vencimentos e Vantagens Fixas (Acumulado)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

O **Quadro 4.2.4** exibe os cálculos realizados para a obtenção de cada métrica de economicidade dentro das rubricas abordadas.

Quadro 4.2.4
Cálculos de Economia Orçamentária – Distrito Federal

Cálculos	Material de Consumo	Locomoção	Serviços de Terceiros	Auxílios e Diárias	Vencimentos e Vantagens Fixas
Índice Acumulado AGU	1612,09	7139,46	3543,02	3503,09	1990,79
Índice Acumulado DF	914,16	1421,73	1324,08	2593,05	1952,33
Diferença entre os Índices	697,93	5717,73	2218,94	910,04	38,46
Economia Relativa na Despesa (Diferença entre os Índices/Índice Acumulado AGU)	43,29%	80,09%	62,63%	25,98%	1,93%
Economia Absoluta na Despesa - 2017	R\$ 1.264.847,17	R\$ 19.666.850,57	R\$ 222.661.155,39	R\$ 880.904,52	R\$ 39.576.802,47
Economia Relativa no Orçamento - 2017	0,04%	0,56%	6,34%	0,03%	1,13%

Fonte: Elaboração Própria FGV.

O **Quadro 4.2.5** apresenta o cálculo da variação de cargos estruturais identificados no Distrito Federal, bem como sua economia consequente:

Quadro 4.2.5

Cálculos de Economia de Recursos Humanos – Distrito Federal

Cálculo	Despesa com Cargos Estruturais AGU	Economia Gerada
4,78% de redução	R\$ 121.963.243,87	R\$ 5.829.843,06

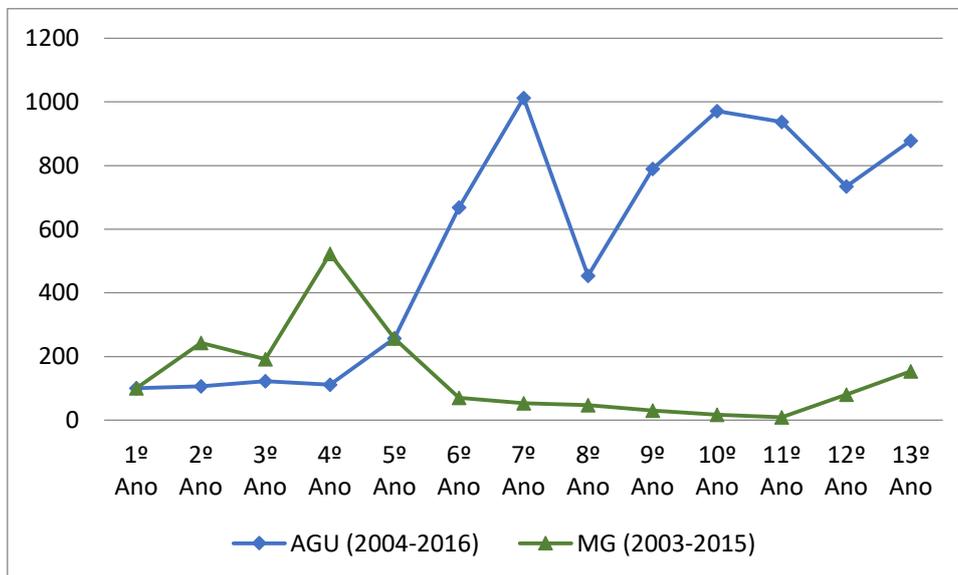
Fonte: Elaboração Própria FGV.

Minas Gerais

A própria composição da Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais representa o processo de simplificação administrativa ocorrida no Estado de Minas Gerais, recompondo as duas unidades existentes de representação judicial em uma única agência, concentrando os esforços em estrutura e gestão única.

Apresentam-se, a seguir, as simulações orçamentárias para o Benchmarking mineiro. As despesas de Locomoção revelam movimentos opostos entre os entes analisados. Inicialmente, observa-se uma crescente dos gastos em MG, até o quarto ano, superando a comparação com o órgão federal. Todavia, do quinto ano em diante, as métricas desenvolvem comportamentos distintos, enquanto o índice de MG se reduz a patamares abaixo do valor inicial e prossegue na tendência até o décimo primeiro ano, a AGU mais do que dobra seu gasto do quinto pro sexto ano, mantendo patamares muito distantes do ator comparativo no restante da observação.

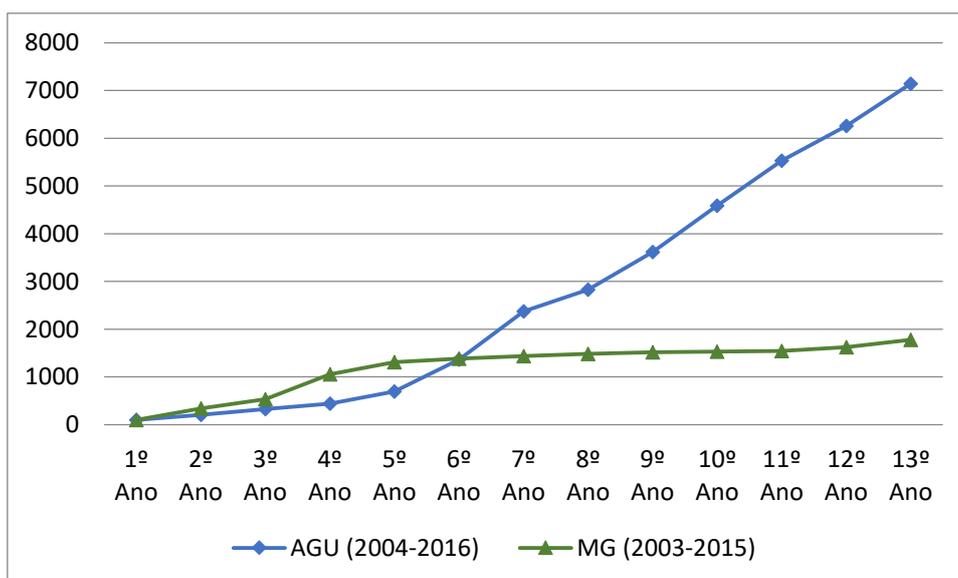
Figura 4.2.19
Locomoção (Ano a Ano)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Os índices acumulados refletem o movimento descrito, com anos iniciais superiores para Minas Gerais e, na reversão da tendência, construção acelerada do volume de economia para o ente mineiro.

Figura 4.2.20
Locomoção (Acumulado)



Fonte: Elaboração Própria FGV.

O **Quadro 4.2.6** demonstra os cálculos realizados para mensurar os valores de economicidade para o caso mineiro:

Quadro 4.2.6
Cálculos de Economia Orçamentária – Minas Gerais

Cálculos	Material de Consumo	Locomoção	Serviços de Terceiros	Auxílios e Diárias	Vencimentos e Vantagens Fixas
Índice Acumulado AGU	-	7139,46	-	-	-
Índice Acumulado DF	-	1775,89	-	-	-
Diferença entre os Índices	-	5363,57	-	-	-
Economia Relativa na Despesa	-	75,13%	-	-	-
Economia Absoluta na Despesa - 2017	-	R\$ 18.448.686,14	-	-	-
Economia Relativa no Orçamento - 2017	-	0,53%	-	-	-

Fonte: Elaboração Própria FGV.

O **Quadro 4.2.7** demonstra os cálculos feitos para mensurar os valores de economia para os cargos estruturais do caso em questão:

Quadro 4.2.7
Cálculos de Economia de Recursos Humanos – Minas Gerais

Cálculo	Despesa com Cargos Estruturais AGU	Economia Gerada
11,11% de redução	R\$ 121.963.243,87	R\$ 13.550.116,39

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Porto Alegre

O caso de Porto Alegre apresenta o desenvolvimento de três pilares principais no movimento das organizações de representação judicial. Primeiramente, a constituição de carreira única, com os Procuradores Municipais, representando aumento de contingente em figura única pelo somatório dos cargos existentes anteriormente. Em sequência, a concentração das atividades na figura da Procuradoria-Geral do Município, situando os órgãos e competências relacionados às autarquias

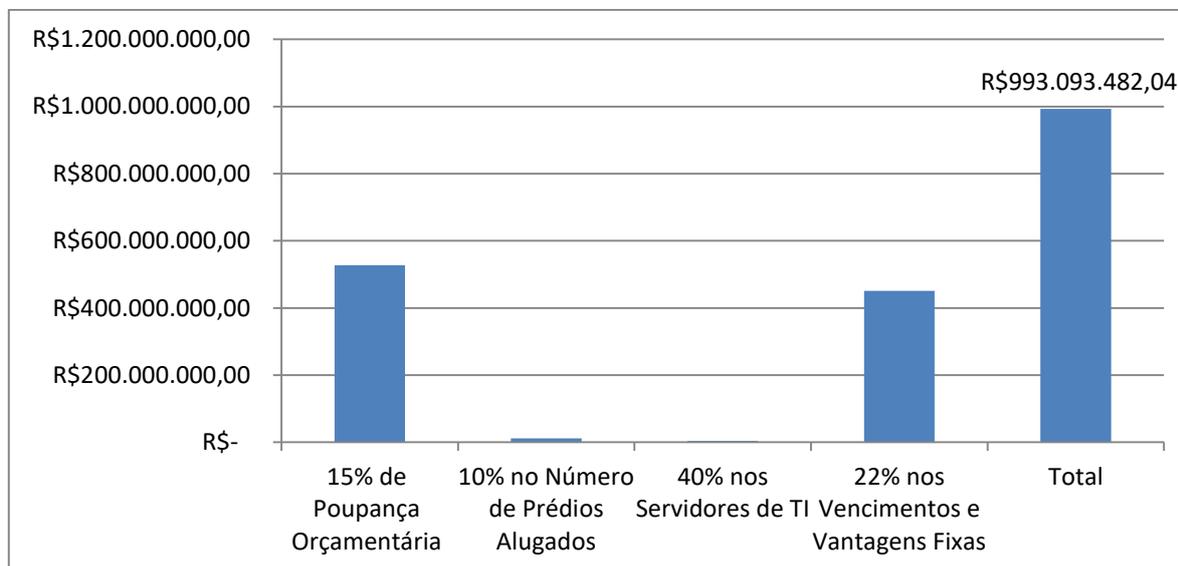
em sua estrutura dentro de um ambiente cooperativo. E, por fim, a dinâmica da especialização judicial pelo aumento do número de órgãos direcionados à atividade-fim.

5. Cenários

Cenário 1 – Ótimo Impacto (Hungria)

A descrição do Húngaro fornece possibilidades amplas de somatório das economias no longo prazo, visto que a experiência evidenciou, inicialmente, após os movimentos de reforma, a poupança orçamentária e a redução de pessoal nos ministérios e, posteriormente, as economicidades específicas nos aluguéis e no setor de TI. A aplicação destas métricas nos dados orçamentários da AGU, projetadas no horizonte de reorganizações contínuas, permite estimar uma poupança na ordem dos 993 milhões de reais (28,27%).

Figura 5.1
Cenário 1 – Ótimo Impacto



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Quanto à eficiência, o histórico húngaro releva as seguintes lições aplicadas ao caso da AGU:

- ▣ A recomposição de estruturas e organização das atividades em cúpulas, através da simplificação quantitativa de agências/normas e construção de estruturas de comunicação,

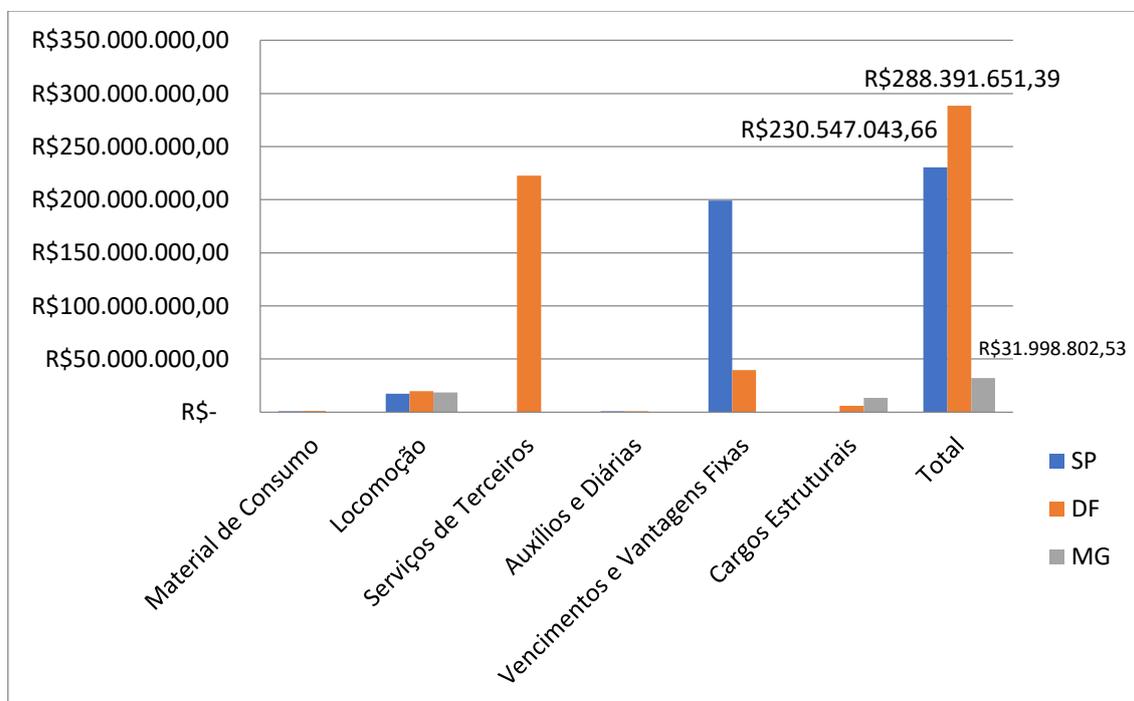
corroborar para o diálogo e para coordenação dos processos entre autoridades distintas da Advocacia Pública Nacional, reduzindo conflitos e sobreposições funcionais.

- ▣ A aproximação estrutural possibilita ganhos de escalas oriundos da maior disponibilidade de servidores em determinadas atividades, facilitando a construção e mobilidade das equipes, melhorando a situação da lotação das unidades.

Cenário 2 – Médio Impacto (Casos Federativos)

Combinando graficamente as três possibilidades de cálculo de economicidade, com base nos casos federativos, obtêm-se as margens finais de cálculo destacados na **Figura 5.2**. Os casos do Distrito Federal e de São Paulo se desenvolveram com margens totais parecidas em economicidade e em número de rubricas semelhantes, fornecendo uma margem, considerando estes entes, de uma economia entre 6,56% e 8,21%.

Figura 5.2
Cenário 2 – Médio Impacto



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Em aspectos de eficiência, os casos federativos destacados revelam as seguintes transformações organizacionais aplicadas ao diagnóstico da AGU:

- ▣ Coordenação e cooperação das atividades de representação judicial entre as diferentes entidades, atenuando a fragmentação das atividades, sobreposição funcional e atuações conflitivas existentes na representação, reduzindo retrabalhos e erros de processo, otimizando a utilização dos recursos existentes.
- ▣ Maior mobilidade funcional devido à redução do número de carreiras, possibilitando a reorganização dos servidores conforme as necessidades de lotação, a coordenação da atividade entre os cargos e a simplificação dos dispositivos normativos, reduzindo os equívocos de competência, defasagens de estrutura de trabalho e explorando o potencial produtivo já existente;
- ▣ Simplificação administrativa pela recomposição estrutural e redução do número de órgãos e unidades de trabalho, aproximando os atores para a cooperação e concatenando a gestão das ações, aproximando os esforços da realização das atividades principais da organização;
- ▣ Orientação da atuação judicial organizada por matéria (especialização judicial), atuando na alteração do foco das atividades das estruturas (cada carreira atuando na sua entidade) para as atividades-fim (áreas jurídicas), realocando os recursos conforme as habilidades e aptidões, aprimorando a eficiência e a produtividade do trabalho realizado.

Cenário 3 – Menor Impacto (Casos Internos)

Aplicando-se a métrica resultante do cálculo realizado no caso da PGF (10,24%) para o orçamento de 2017, disposto no Portal do Relatório de Custos, obtém-se a economia destacada na **Figura 5.4**.

Todavia, é necessário destacar o contexto da aplicação do parâmetro calculado, visto que esta aplicação possui duas limitações: seu cálculo foi realizado com base no Portal do Relatório de Custos (única base que detalha o gasto por unidade) que não abrange a totalidade das despesas do orçamento; suas bases de reforma se limitam a concentração física de unidades que atuam de forma segmentada nos municípios, limitando o universo de atuação da reorganização.

Figura 5.4
Cenário 3 – Caso PGF



Fonte: Elaboração Própria FGV.

Quanto aos aspectos de produtividade, os casos internos da AGU revelam a existência histórica de movimentos que já promoveram melhorias no aproveitamento dos recursos, posto os principais, descritos a partir da realidade:

- ▣ Mapeamento e Revisão dos processos, resultando no dimensionamento da realidade institucional, possibilitando o planejamento de ações que aprimorassem o fluxo dos procedimentos, seja em alteração dos processos ou em alocação de recursos, importando na eficiência da execução dos serviços;
- ▣ Racionalidade e uniformização das técnicas pelo trabalho cooperativo e direcionado a atividade-fim entre os profissionais, resultando na concentração de esforços na eficiência e no desenvolvimento das estratégias de representação adotadas.

ANEXOS

Anexo 1 – Protocolos dos Pedidos de Acesso à Informação

Anexo 1.1

Protocolo de Pedido de Acesso à Informação para PGE-SP

Pesquisa de Solicitação por protocolo

Protocolo: 47144181426 **Situação da solicitação:** Encerrada **Data da Consulta:** 02/04/2018 15:35:55

Órgão/Entidade: Procuradoria Geral do Estado

SIC: Procuradoria Geral do Estado - PGE

A sua solicitação de acesso a documentos, dados e informações, teve seu prazo PRORROGADO.

Justificativa da prorrogação: Verificação do solicitado

Forma de recebimento da resposta: Correspondência eletrônica (e-mail) **Data da Solicitação:** 24/01/2018

Solicitação:

1-Despesas empenhadas detalhadas por Elemento de Despesa da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo e das Autarquias Estaduais . Período de Referência (2003 – 2009).

2-Quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo e das Autarquias Estaduais e sua remuneração. Período de Referência (2003- 2016).

RESPOSTA DA SOLICITAÇÃO:

A sua solicitação de acesso a documentos, dados e informações, FOI ATENDIDA.

Resposta:

Prezado Solicitante

1-) As despesas empenhadas encontram-se no arquivo anexo

2-) Quanto ao item 2 pedimos consultar diretamente no portal da transparência, na aba Servidores Públicos, Remuneração Mensal e Cargos, anotando que as informações lá constantes são do período de 2.012 até os dias de hoje

Atenciosamente

SIC/PGE

O arquivo anexo complementa a sua resposta:

Empenho ND 2003-2009.xlsx

Caso não fique satisfeito com a resposta ou com o serviço, recomendamos os procedimentos abaixo indicados:

1) NOVA SOLICITAÇÃO - Formule uma nova solicitação de informação ao SIC, esclarecendo melhor o solicitado. www.sic.sp.gov.br

2) CONTATE UMA OUVIDORIA - Formalize uma reclamação e/ou sugestão junto à Ouvidoria do órgão que prestou o atendimento. <https://www.ouvidoria.sp.gov.br/Portal/PossoAjudar.aspx>

3) Entre com um recurso: [Link]

O PRAZO para entrar com recurso é de 40 (quarenta) dias, a contar da data do protocolo da solicitação.

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Anexo 1.2

1º Protocolo de Pedido de Acesso à Informação para PG-DF

Dados do Pedido

Protocolo	00020000005201831
Solicitante	[REDACTED]
Data de abertura	24/01/2018
Orgão Superior Destinatário	Procuradoria-Geral
Orgão Vinculado Destinatário	
Prazo de atendimento	13/02/2018
Situação	Respondido
Status da Situação	Acesso Concedido (Resposta solicitada inserida no e-SIC)
Forma de recebimento da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Descrição	1- Despesas empenhadas detalhadas por Elemento de Despesa da Procuradoria Geral do Distrito Federal. Período de Referência (2003-2008). 2- Quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Procuradoria Geral do Distrito Federal e sua remuneração. Período de Referência (2003- 2012).

Dados da Resposta

Data de resposta	09/02/2018
Tipo de resposta	Acesso Concedido
Classificação do Tipo de resposta	Resposta solicitada inserida no e-SIC
Resposta	<p>Prezado [REDACTED] recebemos sua solicitação e encaminhamos ao setor responsável pela demanda que informa:</p> <p>As despesas empenhadas detalhadas por Elemento de Despesa da Procuradoria Geral do Distrito Federal. Período de Referência (2003-2008), encaminhamos, em anexo, relação de Notas de Empenhos emitidas nos anos de 2003 a 2008, detalhando por: Esfera Orçamentária, Evento, Credor (CNPJ/CPF/UG-GESTÃO), Célula Orçamentária e Valor. Esclarecemos que a Célula Orçamentária é composta por: X-XXXXX-XXXXXXXXXXXXXXXX-XXXXXXXX-XXXXXXX-XXXXXXX Esfera(1)-Unidade Orçamentária(5)-Programa de Trabalho(17)-Fonte de Recursos(9)-Natureza da Despesa(6)</p> <p>O quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Procuradoria Geral do Distrito Federal e sua remuneração. Período de Referência (2003- 2012), segue quadro, em anexo, com a quantidade de servidores desta Procuradoria nos anos de 2009 a 2012, conforme dados extraídos do Sistema Único de Gestão de Pessoas - SIGRH.</p> <p>No que tange aos demais anos, 2003 a 2008, o SIGRH não retornou resultados de modo que sugerimos que o pedido de informações relacionadas a estes anos seja direcionado à SEPLAG, órgão central responsável pela gestão do referido sistema.</p> <p>Ressaltamos que o quantitativo de cargos efetivos (com e sem vínculo) apresentado está sem a denominação, por se tratar de dados pessoais e a remuneração dos servidores está disponível para consulta no portal da transparência do GDF.</p> <p>Estamos à disposição.</p> <p>Atenciosamente, Equipe de Ouvidoria da Procuradoria-Geral DF 30259630 12 h a 19 h.</p>

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Anexo 1.3

2º Protocolo de Pedido de Acesso à Informação para PG-DF

Dados da Recurso de 1ª Instância

Órgão Superior Destinatário	Procuradoria-Geral
Órgão Vinculado Destinatário	
Data de Abertura	05/03/2018
Prazo de Atendimento	12/03/2018
Tipo de Recurso	Outros

Justificativa

Caros, estou com dificuldades em compreender a classificação utilizada no arquivo que me enviaram em relação as planilhas de servidores disponíveis no portal. Poderiam me enviar os mesmos dados de 2012 em diante?

Resposta Recurso

Data da Resposta	12/03/2018
Prazo Limite para Recurso	22/03/2018
Tipo Resposta	Deferido

Justificativa

Prezado [REDACTED]

Em atenção ao seu pedido de informação, a Chefe da Unidade de Administração Geral- UAG, desta Casa Jurídica encaminha para conhecimento, tabela com a quantidade de servidores desta Procuradoria nos anos de 2013 a 2017, conforme dados extraídos do Sistema Único de Gestão de Pessoas - SIGRH.

Ressalto que o quantitativo de cargos efetivos (com e sem vínculo) apresentado está sem a denominação, por se tratar de dados pessoais e a remuneração dos servidores está disponível para consulta no portal da transparência do GDF. (www.portaltransparencia.gov.br)

Estamos à disposição.

Equipe da Ouvidoria da Procuradoria-Geral do Distrito Federal

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Anexo 1.4

Protocolo de Pedido de Acesso à Informação para AGE-MG

Dados do Pedido	
Protocolo	01080000001201810
Solicitante	[REDACTED]
Data de abertura	24/01/2018
Orgão Superior Destinatário	Advocacia-Geral do Estado - AGE
Orgão Vinculado Destinatário	
Prazo de atendimento	13/02/2018
Situação	Respondido
Status da Situação	Acesso Concedido (Orientação sobre como encontrar a informação solicitada na Internet ou em publicações existentes)
Forma de recebimento da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Descrição	1- Despesas empenhadas detalhadas por Elemento de Despesa da Procuradoria Geral da Fazenda Estadual . Período de Referência (2003-2004). 2- Quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Procuradoria Geral da Fazenda Estadual e sua remuneração. Período de Referência (2003-2004). 3- Quantitativo e descritivo (denominação e vínculo) de servidores da Advocacia Geral do Estado e sua remuneração. Período de Referência (2004- 2016).

Dados da Resposta	
Data de resposta	08/02/2018
Tipo de resposta	Acesso Concedido
Classificação do Tipo de resposta	Orientação sobre como encontrar a informação solicitada na Internet ou em publicações existentes
Resposta	Prezado, Os dados solicitados sobre os servidores do Estado encontram-se no site por Portal Transparência. http://www.portaltransparencia.gov.br

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Anexo 2 – Histórico Normativo da AGU

Anexo 2.1

Atos Normativos Primários

Ato Normativo	Dispositivo	Assunto
Medida Provisória n. 2.229-43/01	Dispõe sobre a criação, reestruturação e organização de carreiras, cargos e funções comissionadas técnicas no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.	Criação da Carreira de Procurador Federal
Lei n. 10.480/02	Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAAT, cria a Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências.	Integram ao Quadro da AGU os cargos de provimento efetivo da Lei nº 5.645/70. Ficam criadas as GDAAT e GTAGU e trata sobre outras gratificações. Cria, vinculada a AGU, a Procuradoria-Geral Federal e cargos dentro dela.
Lei n. 10.549/02	Dispõe sobre a remuneração dos cargos da Carreira de Procurador da Fazenda Nacional, e dá outras providências.	Transforma os Assistentes Jurídicos em Advogados da União
Lei n. 11.098/05	Atribui ao Ministério da Previdência Social competências relativas à arrecadação, fiscalização, lançamento e normatização de receitas previdenciárias, autoriza a criação da Secretaria da Receita Previdenciária no âmbito do referido Ministério; altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.480, de 2 de julho de 2002, 10.683, de 28 de maio de 2003; e dá outras providências.	Procuradorias poderão assumir definitivamente as atividades de representação judicial e extrajudicial das autarquias e das fundações públicas federais de âmbito nacional.

<p>Lei n. 11.358/06</p>	<p>Dispõe sobre a remuneração dos cargos das Carreiras de Procurador da Fazenda Nacional, Advogado da União, Procurador Federal e Defensor Público da União de que tratam a Medida Provisória no 2.22943, de 6 de setembro de 2001 e a Lei no 10.549, de 13 de novembro de 2002, da Carreira de Procurador do Banco Central do Brasil, de que trata a Lei no 9.650 de 27 de maio de 1998, da Carreira Policial Federal, de que trata a Lei no 9.266, de 15 de março de 1996, e a reestruturação dos cargos da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei no 9.654, de 2 de junho de 1998, e dá outras providências.</p>	<p>Passam a ser remunerados exclusivamente por subsídio, fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, os titulares dos cargos das seguintes Carreiras (Procurador da Fazenda Nacional, Advogado da União, Procurador Federal, Defensor Público da União, Procurador do Banco Central do Brasil)</p>
<p>Lei n. 11.457/07</p>	<p>Dispõe sobre a Administração Tributária Federal; altera as Leis nos 10.593, de 6 de dezembro de 2002, 10.683, de 28 de maio de 2003, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.910, de 15 de julho de 2004, o Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; revoga dispositivos das Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.593, de 6 de dezembro de 2002, 10.910, de 15 de julho de 2004, 11.098, de 13 de janeiro de 2005, e 9.317, de 5 de dezembro de 1996; e dá outras providências.</p>	<p>Distribui os cargos de Procurador da Fazenda Nacional pelas três categorias da carreira</p>

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Anexo 2.2

Atos Normativos Secundários

Ato Normativo	Dispositivo	Assunto
Decreto n. 4.368/02	Aprova a Estrutura e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Advocacia-Geral da União, na parte referente à organização de sua Secretaria- Geral, e dá outras providências.	Criação da Secretaria- Geral da AGU

Decreto n. 4.697/03	Dispõe sobre o remanejamento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS que menciona, e dá outras providências.	Reestrutura os cargos em comissão DAS dos seguintes órgãos: Advocacia-Geral da União e Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Altera o código DAS dos seguintes cargos: Procurador-Regional, Subprocurador-Regional da União, procurador-Chefe da União, Procurador-Seccional da União, Corregedor-Auxiliar, Consultor da União.
Decreto n. 5.255/04	Dispõe sobre o remanejamento de cargos em comissão e das funções gratificadas que menciona, e dá outras providências	Remaneja os cargos DAS e funções gratificadas da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para a Procuradoria-Geral Federal.
Decreto n. 5.510/05	-	Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão nas Procuradorias-Seccionais da Fazenda Nacional, bem como a distribuição dos cargos na carreira de Procurador da Fazenda Nacional da seguinte maneira: Procurador da Fazenda Nacional de Categoria Especial; Procurador da Fazenda Nacional de Primeira Categoria; Procurador da Fazenda Nacional de Segunda Categoria. Além de prever as competências e atribuições da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, subordinada ao Ministério da Fazenda.
Decreto n. 5.949/06	Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Fazenda, e dá outras providências	Altera as atribuições da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, subordinada ao Ministério da Fazenda, devendo essa ser responsável por planejar, coordenar, orientar, apoiar e executar atividades acadêmicas-científicas e culturais, além de suas atribuições típicas.

Decreto n. 5.949/06	Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Fazenda, e dá outras providências	Altera as atribuições da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, subordinada ao Ministério da Fazenda, devendo essa ser responsável por planejar, coordenar, orientar, apoiar e executar atividades acadêmicas-científicas e culturais, além de suas atribuições típicas.
Decreto n. 6.120/07	Fixa atribuições para o substituto do Advogado-Geral da União e altera o Anexo I ao Decreto n. 4.368, de 10 de setembro de 2002, que aprova a Estrutura e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Advocacia-Geral da União, na parte referente à organização de sua Secretaria-Geral	Dispõe sobre as atribuições do substituto do Advogado-Geral da União, de seu Gabinete e altera o Decreto n. 4.368/2002 quanto as atribuições da Secretaria-Geral, bem como as do Secretário-Geral.
Decreto n. 8.785/16	Dispõe sobre o remanejamento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, de Funções Gratificadas e Gratificações Temporárias de Atividade em Escola de Governo para a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.	Estabelece quantitativos mínimos para redução de pessoal.
Decreto n. 7.329/10	Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Advocacia-Geral da União, aprova o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Procuradoria-Geral Federal e remaneja cargos em comissão para a Advocacia-Geral da União e para a Procuradoria-Geral Federal.	Cria a estrutura regimental da AGU, estabelecendo a competência e a estrutura organizacional. Estabelece quantitativos e atribuições a cargos dentro da AGU.
Decreto n. 7.482/11	Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Fazenda.	Dispõe sobre o remanejamento dos cargos DAS da Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para o Ministério da Fazenda, bem com o processo reverso. Aprova nova estrutura regimental do Ministério da Fazenda.

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Anexo 2.3
Atos Regulamentares

Ato Normativo	Dispositivo	Assunto
Portaria AGU n. 306/02	-	Dispõe sobre a criação do Núcleo de Assessoramento Jurídico em Goiânia/GO, vinculado à Consultoria-Geral da União
Portaria AGU n. 720/02	-	Dispõe sobre a criação do Núcleo de Assessoramento Jurídico em Porto Alegre/RS, vinculado à Consultoria-Geral da União
Portaria AGU n. 747/02	-	Dispõe sobre a criação do Núcleo de Assessoramento Jurídico em Recife/PE, vinculado à Consultoria-Geral da União.
Portaria AGU n. 785/02	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Regional Federal da 5ª Região com sede em Recife/PE, bem como sua finalidade de representar as autarquias e fundações públicas.
Portaria AGU n. 790/02	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Regional Federal da 4ª Região com sede em Porto Alegre/RS, bem como sua finalidade de representar as autarquias e fundações públicas.
Portaria AGU n. 805/02	-	Instala a Procuradoria Federal do Bahia, bem como sua finalidade.
Portaria AGU n. 806/02	-	Instala a Procuraria Federal do Ceará, bem como sua finalidade
Portaria AGU n. 81/03	-	Dispõe sobre a criação do SICAU - Sistema de Controle de Ações da União, que acompanhará as ações judiciais das Procuradorias da União e Procuradorias Federais, bem como sua estrutura básica, composição de órgãos e atribuições.
Portaria AGU n. 609/03	-	Dispõe sobre a ativação das Procuradorias Seccionais da União em Caxias do Sul/RS; Blumenau/SC; e Maringá/PR.
Portaria AGU n. 221/04	-	Instala a Procuradoria Federal no Estado do Rio Grande do Norte e determina suas atribuições básicas.

Portaria AGU n. 222/04	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Regional Federal - 3ª Região, com sede na cidade de São Paulo, bem como sua finalidade de representação das autarquias e fundações públicas.
Portaria AGU n. 314/04	-	Dispõe sobre a constituição da Comissão de Assessoramento à Gestão Institucional, bem como suas atribuições e composição.
Portaria AGU n. 367/04	Institui Sistema de Registro de Atividades Jurídicas - SIRAJ, destinado ao registro da produção de peças e de demais atividades jurídicas desenvolvidas no âmbito da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências.	Dispõe sobre a criação do SIRAJ - Sistema de Registro de Atividades Jurídicas destinado ao registro de peças e demais produções jurídicas desenvolvidas pela Advocacia-Geral da União e Procuradoria-Geral Federal.
Portaria AGU n. 436/04	-	Dispõe sobre a representação das autarquias e fundações públicas perante aos Tribunais Superiores e Supremo Tribunal Federal, em caráter exclusivo, pela Procuradoria-Geral Federal.
Portaria AGU n. 450/04	-	Dispõe sobre a representação das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pelas Procuradorias Federais nos Estados do Ceará e de Minas Gerais, e as Procuradorias Regionais Federais da 2ª, 3ª, 4ª e 5ª Regiões.
Portaria AGU n. 483/04	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Regional Federal - 1ª Região, com sede na cidade de Brasília/DF, bem como sua finalidade.
Ato Regimental n. 01/05	-	Altera o art. 5º do Ato Regimental n. 5/2002 criando o Departamento de Promoção e Defesa Judicial do Patrimônio da União, Órgãos Sucédidos e Precatórios, Departamento Internacional e Departamento de Orientação Processual e Ações Relevantes, bem como as atribuições de cada órgão e sua estrutura básica.
Ato Regimental n. 02/05	Dispõe sobre a Escola da Advocacia-Geral da União	Estabelece a organização, o funcionamento e as atribuições da Escola da Advocacia-Geral da União, constituída pelo Centro de Estudos Víctor Nunes Leal.

Ato Regimental n. 03/05	-	Estabelece a organização e funciona da Secretaria- Geral de Contencioso, bem como as atribuições do Secretário-Geral de Contencioso.
Portaria AGU n. 34/05	-	Dispõe sobre a representação judicial das autarquia e fundações públicas federais, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Federal no Estado da Bahia.
Portaria AGU n. 63/05	-	Dispõe sobre a representação judicial das autarquia e fundações públicas federais, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Federal no Estado do Rio Grande do Norte.
Portaria AGU n. 77/05	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado do Espírito Santo, bem como sua finalidade.
Portaria AGU n. 147/05	-	Dispõe sobre a representação judicial das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Regional Federal - 1ª Região.
Portaria AGU n. 157/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Aracajú/SE como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 158/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Belém/PA como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 159/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Belo Horizonte/MG como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 160/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Boa Vista/RR como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.

Portaria AGU n. 161/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Campo Grande/MS como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 162/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Cuiabá/MT como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 163/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Curitiba/PR como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 164/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Florianópolis/SC como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 165/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em João Pessoa/PB como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 166/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Macapá/AP como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 167/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Maceió/AL como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.

Portaria AGU n. 168/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Natal/RN como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 169/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Palmas/TO como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 170/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Porto Velho/RO como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 171/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Rio de Janeiro/RJ como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 172/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em São Luís/MA como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 173/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em São Paulo/SP como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 174/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Teresina/PI como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.

Portaria AGU n. 175/05	-	Dispõe sobre a implantação do Núcleo de assessoramento Jurídico em Vitória/ES como órgão integrante da Consultoria-Geral da União, bem como a lotação de servidores em sua estrutura.
Portaria AGU n. 267/05	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado de Mato Grosso do Sul, bem como sua finalidade
Portaria AGU n. 358/05	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado de Paraná, bem como sua finalidade
Portaria AGU n. 608/05	-	Dispõe sobre a representação das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Federal no Estado do Espírito Santo
Portaria AGU n. 683/05	-	Dispõe sobre a representação das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Federal no Estado de Santa Catarina
Portaria AGU n. 725/05	Aprova o Projeto de Implementação da Escola da Advocacia-Geral da União	Dispõe sobre o funcionamento, princípios, finalidade e organizações do curso.
Portaria AGU n. 956/05	-	Dispõe sobre a representação das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Federal no Estado do Mato do Grosso do Sul.
Portaria AGU n. 1.165/05	-	Dispõe sobre a representação das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Federal no Estado do Paraná
Portaria AGU n. 1.166/05	-	Dispõe sobre a representação das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Federal no Estado do Santa Catarina
Portaria AGU n. 691/06	-	Dispõe sobre a autorização para a Advocacia-Geral da União instalar escritório de representação em Uruguaiana/RS.
Portaria AGU n. 826/06	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado do Piauí, bem como sua finalidade
Portaria AGU n. 905/06	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado de Alagoas, bem como sua finalidade

Portaria AGU n. 982/06	-	Dispõe sobre a criação do Núcleo de Assessoramento Jurídico em Rio Branco/AC, vinculado à Consultoria-Geral da União
Portaria AGU n. 983/06	-	Dispõe sobre a criação do Núcleo de Assessoramento Jurídico em Manaus/AM, vinculado à Consultoria-Geral da União
Portaria AGU n. 1.164/06	-	Dispõe sobre a representação judicial das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pela Procuradoria Federal no Estado do Pará
Ato Regimental n. 05/07	-	Dispõe sobre a competência, estrutura e funcionamento da Consultoria-Geral da União, bem como as atribuições do Consultor-Geral da União.
Portaria AGU n. 118/07	Dispõe sobre a conciliação entre órgãos e entidades da Administração Federal, no âmbito da Advocacia-Geral da União	Dispõe sobre medidas transitórias até que seja instalada a câmara permanente para conciliação entre órgãos e entidades da Administração Federal
Portaria AGU n. 238/07	-	Instala a Procuradoria Federal no Estado do Acre e determina suas atribuições básicas.
Portaria AGU n. 351/07	-	Reativação das Procuradorias Seccionais
Portaria AGU n. 477/07	Dispõe sobre a distribuição dos cargos da Carreira de Advogado da União nas respectivas Categorias, e dá outras providências.	-
Portaria AGU n. 478/07	Dispõe sobre a distribuição dos cargos da Carreira de Procurador Federal nas respectivas Categorias, e dá outras providências.	-
Portaria AGU n. 887/07	Instala a Procuradoria Federal no Estado de Sergipe	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado de Sergipe, bem como sua finalidade.
Portaria AGU n. 1.436/07	-	Dispõe sobre a representação judicial das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pelas Procuradorias Federais nos Estados do Acre, de Goiás e Sergipe
Portaria AGU n. 118/07	Dispõe sobre a conciliação entre órgãos e entidades da Administração Federal, no âmbito da Advocacia-Geral da União	Dispõe sobre medidas transitórias até que seja instalada a câmara permanente para conciliação entre órgãos e entidades da Administração Federal
Portaria AGU n. 238/07	-	Instala a Procuradoria Federal no Estado do Acre e determina suas atribuições básicas.

Portaria AGU n. 351/07		Reativação das Procuradorias Seccionais
Portaria AGU n. 477/07	Dispõe sobre a distribuição dos cargos da Carreira de Advogado da União nas respectivas Categorias, e dá outras providências.	-
Portaria AGU n. 478/07	Dispõe sobre a distribuição dos cargos da Carreira de Procurador Federal nas respectivas Categorias, e dá outras providências.	-
Portaria AGU PGF n. 530/07	Regulamenta a representação judicial das autarquias e fundações públicas federais pelos órgãos de execução da Procuradoria-Geral Federal.	-
Portaria AGU n. 887/07	Instala a Procuradoria Federal no Estado de Sergipe	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado de Sergipe, bem como sua finalidade.
Portaria AGU n. 1.436/07	-	Dispõe sobre a representação judicial das autarquias e fundações públicas, em caráter exclusivo, pelas Procuradorias Federais nos Estados do Acre, de Goiás e Sergipe
Ato Regimental n. 3/08	-	Cria a Ouvidoria-Geral da AGU
Ato Regimental n. 3/08	-	Constituir o Núcleo de Gestão Estratégica - Nuge, subordinado ao Gabinete do Advogado-Geral da União Substituto, com a finalidade de supervisionar, coordenar, orientar e promover as ações de gestão estratégica da Advocacia-Geral da União - AGU e da Procuradoria-Geral Federal - PGF.
Ato Regimental n. 5/08	-	Dispõe sobre a competência, a estrutura e o funcionamento do Departamento de Assuntos Jurídicos Internos da Advocacia-Geral da União
Portaria AGU n. 897/08	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado do Amazonas, bem como sua finalidade
Portaria AGU n. 1.099/08	Dispõe sobre a conciliação, em sede administrativa e no âmbito da Advocacia-Geral da União, das controvérsias de natureza jurídica entre a Administração Pública Federal e a Administração Pública dos Estados ou do Distrito Federal.	Dispõe sobre os critérios e agentes autorizadas a pedir a conciliação, em sede administrativa, perante a AGU
Ato Regimental n. 3/08		Cria a Ouvidoria-Geral da AGU

Ato Regimental n. 3/08	-	Constituir o Núcleo de Gestão Estratégica - Nuge, subordinado ao Gabinete do Advogado-Geral da União Substituto, com a finalidade de supervisionar, coordenar, orientar e promover as ações de gestão estratégica da Advocacia-Geral da União - AGU e da Procuradoria-Geral Federal - PGF.
Ato Regimental n. 5/08	-	Dispõe sobre a competência, a estrutura e o funcionamento do Departamento de Assuntos Jurídicos Internos da Advocacia-Geral da União
Portaria AGU n. 897/08	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Federal no Estado do Amazonas, bem como sua finalidade
Portaria AGU n. 1.099/08	Dispõe sobre a conciliação, em sede administrativa e no âmbito da Advocacia-Geral da União, das controvérsias de natureza jurídica entre a Administração Pública Federal e a Administração Pública dos Estados ou do Distrito Federal.	Dispõe sobre os critérios e agentes autorizadas a pedir a conciliação, em sede administrativa, perante a AGU
Ato Regimental n. 03/09	Cria a Comissão de Ética da Advocacia-Geral da União e dá outras providências	Dispõe sobre a criação da Comissão de Ética da Advocacia-Geral da União, suas atribuições e composição.
Portaria AGU n. 760/09	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Seccional Federal em Juiz de Fora/MG, bem como sua finalidade
Portaria AGU n. 1.625/09	Instala a Procuradoria Seccional Federal em Mossoró/RN	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Seccional Federal em Mossoró/RN, bem como suas atribuições e competências básicas.
Portaria AGU n. 1.643/09	Atribui ao Conselho Superior da Advocacia-Geral da União a função de órgão consultivo do Advogado-Geral da União e dá outras providências.	Dispõe sobre a atribuição do Conselho Superior da Advocacia-Geral da União como órgão de consulta do Advogado-Geral da União quando tratar sobre assuntos de alta relevância quanto à gestão, planejamento estratégico e atuação jurídica. Altera sua composição.
Ato Regimental n. 03/09	Cria a Comissão de Ética da Advocacia-Geral da União e dá outras providências	Dispõe sobre a criação da Comissão de Ética da Advocacia-Geral da União, suas atribuições e composição.

Portaria AGU n. 760/09	-	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Seccional Federal em Juíz de Fora/MG, bem como sua finalidade
Portaria AGU n. 1.625/09	Instala a Procuradoria Seccional Federal em Mossoró/RN	Dispõe sobre a criação da Procuradoria Seccional Federal em Mossoró/RN, bem como suas atribuições e competências básicas.
Portaria AGU n. 1.643/09	Atribui ao Conselho Superior da Advocacia-Geral da União a função de órgão consultivo do Advogado-Geral da União e dá outras providências.	Dispõe sobre a atribuição do Conselho Superior da Advocacia-Geral da União como órgão de consulta do Advogado-Geral da União quando tratar sobre assuntos de alta relevância quanto à gestão, planejamento estratégico e atuação jurídica. Altera sua composição.
Portaria AGU n. 47/12	Constitui grupo de trabalho para apresentação de proposta de reestruturação das Carreiras Jurídicas da Advocacia-Geral da União e órgãos vinculados.	-
Portaria AGU n. 997/12	Dispõe sobre a segunda revisão da Portaria AGU PGF nº 765, de 14 de agosto de 2008, que fixa a competência territorial das Procuradorias Regional Federais, Procuradorias Federais nos Estados, Procuradorias Seccionais Federais e respectivos Escritórios de Representação.	Altera a competência Territorial dos órgãos citados.
Portaria AGU n. 415/13	Aprova o Regimento Interno da Secretaria-Geral de Consultoria.	-
Portaria AGU n. 443/13	Extingue os Escritórios de Representação da Procuradoria-Geral Federal em Ouro Preto/MG e em Sete Lagoas/MG.	-
Portaria AGU n. 464/13	Aprova o Regimento Interno da Ouvidoria da Advocacia-Geral da União, e dá outras providências.	-
Portaria AGU n. 526/13	Estabelece diretrizes gerais para o exercício das atividades de consultoria e assessoramento jurídicos prestadas às autarquias e fundações públicas federais.	-
Portaria MF n. 36/14	Aprova o Regimento Interno da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	Estabelece competências para Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, órgãos internos e dirigentes. Dispõe sobre a estrutura organizacional da PGFN.

<p>Portaria AGU n. 80.527/14</p>	<p>Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do Procurador-Geral Adjunto e dos Subprocuradores-Gerais, a organização da Chefia do Gabinete do Procurador-Geral e das câmeras temáticas, bem como sobre a vinculação administrativa e supervisão técnica dos órgãos da Procuradoria-Geral.</p>	<p>Estabelece as áreas de atuação do Procurador-Geral Adjunto, a Organização da Chefa do Gabinete do Procurador-Geral e a vincula administrativa e supervisão técnica dos órgãos centrais e descentralizados.</p>
<p>Portaria AGU n. 172/16</p>	<p>Dispõe sobre a estrutura, a organização e as atribuições das procuradorias regionais Federais, das procuradorias federais no estados, das procuradorias seccionais federais, da procuradorias federais junto às autarquias e fundações públicas federais</p>	

Fonte: Elaboração Própria FGV.

Anexo 3 – Despesas e Índices

Valores Nominais

Anexo 3.1

Despesas Nominais - AGU

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Categorias de Despesa	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 2.966.323,44	R\$ 3.393.881,22	R\$ 4.053.519,59	R\$ 4.150.724,72	R\$ 6.509.391,14	R\$ 9.522.449,11	R\$ 8.886.670,89	R\$ 5.577.810,55	R\$ 4.778.734,12	R\$ 4.013.897,62	R\$ 3.572.528,12	R\$ 2.354.399,37	R\$ 3.254.236,05
LOCOMOÇÃO	R\$ 1.218.257,95	R\$ 1.369.793,50	R\$ 1.621.544,48	R\$ 1.549.524,59	R\$ 3.778.930,49	R\$ 10.232.227,81	R\$ 16.420.772,63	R\$ 7.841.885,52	R\$ 14.439.364,17	R\$ 18.813.167,46	R\$ 19.312.355,85	R\$ 16.748.189,52	R\$ 21.293.408,66
AUXÍLIOS /DIÁRIAS	R\$ 953.899,27	R\$ 1.705.322,46	R\$ 2.196.436,26	R\$ 2.230.161,46	R\$ 3.675.517,11	R\$ 4.543.601,96	R\$ 5.446.535,36	R\$ 3.569.376,45	R\$ 3.992.680,62	R\$ 7.343.582,69	R\$ 5.745.221,12	R\$ 2.604.043,93	R\$ 3.085.717,87
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 37.271.298,16	R\$ 46.961.540,74	R\$ 60.357.939,56	R\$ 69.898.974,23	R\$ 102.507.684,75	R\$ 127.406.668,90	R\$ 152.656.456,61	R\$ 195.672.175,47	R\$ 190.447.457,45	R\$ 214.978.485,11	R\$ 223.063.694,92	R\$ 235.300.301,00	R\$ 326.206.546,86
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 600.958.991,82	R\$ 715.877.007,56	R\$ 798.652.166,74	R\$ 988.363.452,51	R\$ 1.287.608.756,00	R\$ 1.436.911.312,80	R\$ 1.191.232.896,04	R\$ 1.528.768.376,53	R\$ 1.517.877.698,34	R\$ 1.578.872.685,03	R\$ 1.671.355.005,93	R\$ 1.814.219.012,29	R\$ 1.878.287.088,60

Anexo 3.2
Despesas Nominais - SP

Categorias de Despesa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 1.316.717,27	R\$ 1.383.896,97	R\$ 2.393.955,25	R\$ 2.245.309,86	R\$ 1.192.863,03	R\$ 1.597.404,43	R\$ 2.145.864,94	R\$ 2.038.489,96	R\$ 1.594.995,04	R\$ 1.846.827,19	R\$ 1.640.498,90	R\$ 1.384.906,27	R\$ 693.596,73	R\$ 808.612,58
LOCOMOÇÃO	R\$ 425.780,41	R\$ 411.809,78	R\$ 483.825,91	R\$ 565.835,91	R\$ 676.072,83	R\$ 593.226,30	R\$ 568.146,08	R\$ 709.232,91	R\$ 1.686.279,43	R\$ 1.924.842,79	R\$ 1.851.775,49	R\$ 1.984.113,11	R\$ 1.637.400,04	R\$ 1.984.447,45
AUXÍLIOS /DIÁRIAS	R\$ 385.479,44	R\$ 905.320,07	R\$ 1.004.576,54	R\$ 1.264.077,21	R\$ 1.222.687,21	R\$ 1.091.504,01	R\$ 1.082.162,29	R\$ 1.249.660,25	R\$ 1.048.895,90	R\$ 1.365.820,03	R\$ 1.651.991,65	R\$ 1.416.661,22	R\$ 1.101.270,04	R\$ 1.264.220,65
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 177.210,217,65	R\$ 174.773,699,36	R\$ 247.671,806,13	R\$ 234.896,806,54	R\$ 20.172,257,96	R\$ 32.284,284,44	R\$ 45.064,934,98	R\$ 50.174,440,66	R\$ 53.375,519,33	R\$ 72.786,706,36	R\$ 62.534,139,99	R\$ 73.301,487,76	R\$ 66.748,786,35	R\$ 63.470,244,92
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 52.827,483,22	R\$ 54.512,635,98	R\$ 64.460,007,63	R\$ 72.951,676,81	R\$ 75.790,040,82	R\$ 90.524,444,61	R\$ 100.061,795,72	R\$ 122.991,651,65	R\$ 139.706,657,91	R\$ 135.019,228,38	R\$ 149.675,644,57	R\$ 157.800,573,23	R\$ 174.220,022,65	R\$ 157.462,855,73

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.3

Despesas Nominais - DF

Categories de Despesa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIA L DE CONSUM O	R\$ 393.437,91	R\$ 174.046,04	R\$ 289.085,09	R\$ 250.432,04	R\$ 413.257,01	R\$ 340.319,11	R\$ 268.913,96	R\$ 198.706,65	R\$ 148.582,87	R\$ 321.756,66	R\$ 1.269.313,33	R\$ 894.138,06	R\$ 217.060,00	R\$ 314.496,21
LOCOMO ÇÃO	R\$ 6.900,00	R\$ 12.528,00	R\$ 7.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ -	R\$ 5.855,83	R\$ 8.774,48	R\$ 2.851,51	R\$ 8.000,00	R\$ 7.139,15	R\$ 18.552,21	R\$ 13.376,34	R\$ 3.845,24	R\$ 41.912,36
AUXÍLIOS /DIÁRIAS	R\$ 491.732,76	R\$ 504.084,10	R\$ 416.099,97	R\$ 653.809,01	R\$ 799.953,17	R\$ 975.640,03	R\$ 982.563,57	R\$ 1.292.486,47	R\$ 2.198.903,60	R\$ 2.270.982,19	R\$ 2.927.790,04	R\$ 3.127.671,23	R\$ 3.132.532,57	R\$ 3.106.961,00
SERVIÇO S DE TERCEIROS	R\$ 1.331.614,08	R\$ 1.286.512,74	R\$ 1.048.316,76	R\$ 1.572.372,86	R\$ 1.455.710,21	R\$ 1.369.811,97	R\$ 1.382.088,81	R\$ 1.152.985,82	R\$ 1.510.866,38	R\$ 1.934.367,16	R\$ 2.835.680,16	R\$ 4.967.064,27	R\$ 4.427.968,95	R\$ 16.211.447,80
VENCIME NTOS E VANTAGE NS FIXAS	R\$ 33.724.532,44	R\$ 34.905.244,40	R\$ 36.939.534,15	R\$ 53.987.217,52	R\$ 60.042.515,44	R\$ 66.020.854,73	R\$ 75.235.577,84	R\$ 81.167.519,07	R\$ 90.628.650,63	R\$ 92.105.965,96	R\$ 101.969.107,15	R\$ 115.253.628,47	R\$ 125.758.048,75	R\$ 122.315.998,37

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.4

Despesas Nominais - MG

Categorias de Despesa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 121.900,39	R\$ 558.386,37	R\$ 532.417,88	R\$ 991.260,88	R\$ 1.082.672,45	R\$ 888.986,40	R\$ 1.196.096,43	R\$ 594.590,11	R\$ 943.432,25	R\$ 832.390,06	R\$ 826.809,37	R\$ 781.804,09	R\$ 1.522.147,59	R\$ 509.080,00
LOCOMOÇÃO	R\$ 23.270,18	R\$ 60.836,97	R\$ 50.735,83	R\$ 142.662,25	R\$ 73.221,34	R\$ 21.305,66	R\$ 16.826,68	R\$ 15.824,57	R\$ 10.688,28	R\$ 6.438,26	R\$ 3.815,28	R\$ 33.931,56	R\$ 71.942,84	R\$ 100.486,52
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	R\$ 105.101,93	R\$ 186.085,05	R\$ 200.145,50	R\$ 299.302,10	R\$ 309.066,79	R\$ 339.139,98	R\$ 389.459,70	R\$ 353.707,57	R\$ 334.257,24	R\$ 337.674,52	R\$ 315.333,15	R\$ 965.785,29	R\$ 1.596.308,06	R\$ 3.165.906,17
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 1.276.700,26	R\$ 1.243.627,27	R\$ 7.739.259,58	R\$ 13.410.615,32	R\$ 10.554.122,49	R\$ 13.679.777,70	R\$ 13.798.724,41	R\$ 12.482.871,74	R\$ 15.023.221,93	R\$ 15.224.161,66	R\$ 15.174.966,18	R\$ 18.455.982,76	R\$ 11.666.530,53	R\$ 12.633.244,91
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 11.678.296,63	R\$ 18.131.369,47	R\$ 19.266.558,53	R\$ 29.192.627,07	R\$ 31.817.828,39	R\$ 34.371.221,35	R\$ 42.201.037,98	R\$ 45.498.315,16	R\$ 54.000.442,59	R\$ 67.592.787,46	R\$ 90.554.022,73	R\$ 93.317.456,94	R\$ 115.543.181,69	R\$ 127.029.104,47

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.5

Despesas Nominais – Porto Alegre

Categorias de Despesa	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 109.938,76	R\$ 108.190,03	R\$ 104.990,47	R\$ 132.897,34	R\$ 282.118,45	R\$ 190.295,45
LOCOMOÇÃO	R\$ 63.412,78	R\$ 138.000,00	R\$ 378.156,21	R\$ 68.433,61	R\$ 100.171,00	R\$ 87.200,00
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	R\$ 595.746,73	R\$ 625.269,54	R\$ 741.909,58	R\$ 836.952,59	R\$ 1.066.255,76	R\$ 1.448.361,09
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 2.942.769,81	R\$ 3.038.184,50	R\$ 3.721.456,36	R\$ 3.134.001,14	R\$ 3.065.962,74	R\$ 5.087.184,01
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 17.286.427,34	R\$ 18.609.459,12	R\$ 20.204.218,57	R\$ 22.087.004,64	R\$ 26.464.241,39	R\$ 44.313.934,43

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.6

Despesas Deflacionadas – AGU

Categories de Despesa	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIA L DE CONSUMO	R\$ 5.905.270,23	R\$ 6.392.742,19	R\$ 7.402.685,80	R\$ 7.256.725,33	R\$ 10.746.078,02	R\$ 15.070.423,82	R\$ 13.279.579,14	R\$ 7.826.105,43	R\$ 6.335.060,08	R\$ 5.024.170,76	R\$ 4.202.441,10	R\$ 2.502.443,72	R\$ 3.254.236,05
LOCOMOÇÃO	R\$ 2.425.272,41	R\$ 2.580.154,14	R\$ 2.961.323,86	R\$ 2.709.038,81	R\$ 6.238.476,23	R\$ 16.193.734,19	R\$ 24.537.979,67	R\$ 11.002.780,09	R\$ 19.141.939,53	R\$ 23.548.325,03	R\$ 22.717.536,52	R\$ 17.801.313,70	R\$ 21.293.408,66
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	R\$ 1.898.994,86	R\$ 3.212.159,21	R\$ 4.011.212,27	R\$ 3.898.998,43	R\$ 6.067.755,46	R\$ 7.190.797,92	R\$ 8.138.896,81	R\$ 5.008.114,95	R\$ 5.293.006,68	R\$ 9.191.916,91	R\$ 6.758.226,27	R\$ 2.767.785,91	R\$ 3.085.717,87
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 74.198.613,80	R\$ 88.457.138,96	R\$ 110.227.877,84	R\$ 122.204.600,65	R\$ 169.225.593,38	R\$ 201.636.414,71	R\$ 228.118.439,57	R\$ 274.543.400,44	R\$ 252.471.900,46	R\$ 269.087.236,52	R\$ 262.394.586,96	R\$ 250.095.956,19	R\$ 326.206.546,86
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 1.196.371.641,09	R\$ 1.348.431.736,61	R\$ 1.458.527.811,21	R\$ 1.727.958.991,42	R\$ 2.125.658.737,73	R\$ 2.274.085.398,13	R\$ 1.780.089.721,99	R\$ 2.144.981.868,65	R\$ 2.012.216.242,22	R\$ 1.976.265.147,70	R\$ 1.966.050.578,55	R\$ 1.928.296.889,94	R\$ 1.878.287.088,60

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.7

Despesas Deflacionadas – SP

Categories de Despesa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 2.820.486,60	R\$ 2.755.021,74	R\$ 4.509.273,52	R\$ 4.100.467,03	R\$ 2.085.486,26	R\$ 2.637.087,29	R\$ 3.396.089,99	R\$ 3.046.167,58	R\$ 2.237.903,07	R\$ 2.448.297,17	R\$ 2.053.402,30	R\$ 1.629.094,81	R\$ 737.210,01	R\$ 808.612,58
LOCOMOÇÃO	R\$ 912.046,93	R\$ 819.818,90	R\$ 911.338,41	R\$ 1.033.350,24	R\$ 1.181.980,30	R\$ 979.332,16	R\$ 899.159,67	R\$ 1.059.824,84	R\$ 2.365.982,22	R\$ 2.551.720,69	R\$ 2.317.855,90	R\$ 2.333.954,61	R\$ 1.740.359,56	R\$ 1.984.447,45
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	R\$ 825.719,86	R\$ 1.802.284,80	R\$ 1.892.228,52	R\$ 2.308.504,06	R\$ 2.137.627,97	R\$ 1.801.917,72	R\$ 1.712.652,30	R\$ 1.867.399,21	R\$ 1.471.683,17	R\$ 1.810.636,82	R\$ 2.067.787,70	R\$ 1.666.448,84	R\$ 1.170.517,77	R\$ 1.264.220,65
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 379.594.811,56	R\$ 347.934.385,49	R\$ 466.516.622,44	R\$ 428.977.143,46	R\$ 35.267.223,24	R\$ 53.296.757,26	R\$ 71.320.693,00	R\$ 74.976.947,35	R\$ 74.890.037,60	R\$ 96.491.695,55	R\$ 78.273.595,19	R\$ 86.226.105,11	R\$ 70.945.942,17	R\$ 63.470.244,92
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 113.159.606,73	R\$ 108.522.166,50	R\$ 121.417.393,09	R\$ 133.227.021,64	R\$ 132.503.971,25	R\$ 149.442.969,98	R\$ 158.359.855,98	R\$ 183.789.564,34	R\$ 196.019.392,31	R\$ 178.991.946,88	R\$ 187.348.076,02	R\$ 185.624.183,49	R\$ 185.174.957,14	R\$ 157.462.855,73

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.8
Despesas Deflacionadas – DF

Categorias de Despesa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 842.767,37	R\$ 346.485,78	R\$ 544.523,02	R\$ 457.348,16	R\$ 722.498,55	R\$ 561.818,40	R\$ 425.588,76	R\$ 296.932,42	R\$ 208.473,41	R\$ 426.545,55	R\$ 1.588.791,62	R\$ 1.051.793,69	R\$ 230.708,71	R\$ 314.496,21
LOCOMOÇÃO	R\$ 14.780,21	R\$ 24.940,38	R\$ 14.127,06	R\$ 22.827,96	R\$ -	R\$ 9.667,14	R\$ 13.886,67	R\$ 4.261,08	R\$ 11.224,63	R\$ 9.464,21	R\$ 23.221,69	R\$ 15.734,87	R\$ 4.087,03	R\$ 41.912,36
AUXÍLIOS /DIÁRIAS	R\$ 1.053.320,78	R\$ 1.003.515,93	R\$ 783.769,28	R\$ 1.194.009,94	R\$ 1.398.560,69	R\$ 1.610.642,79	R\$ 1.555.025,32	R\$ 1.931.395,52	R\$ 3.085.234,12	R\$ 3.010.589,89	R\$ 3.664.696,63	R\$ 3.679.146,45	R\$ 3.329.505,85	R\$ 3.106.961,00
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 2.852.396,45	R\$ 2.561.152,06	R\$ 1.974.617,95	R\$ 2.871.524,85	R\$ 2.545.022,83	R\$ 2.261.364,54	R\$ 2.187.322,18	R\$ 1.722.936,14	R\$ 2.119.863,96	R\$ 2.564.346,93	R\$ 3.549.403,27	R\$ 5.842.863,75	R\$ 4.706.399,12	R\$ 16.211.447,80
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 72.239.951,55	R\$ 69.488.342,95	R\$ 69.579.606,07	R\$ 98.593.432,14	R\$ 104.972.522,16	R\$ 108.991.031,69	R\$ 119.069.372,94	R\$ 121.290.695,49	R\$ 127.159.100,99	R\$ 122.102.802,43	R\$ 127.634.099,01	R\$ 135.575.303,95	R\$ 133.665.700,03	R\$ 122.315.998,37

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.9
Despesas Deflacionadas – MG

Categorias de Despesa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 261.117,88	R\$ 1.111.619,31	R\$ 1.002.866,64	R\$ 1.810.276,89	R\$ 1.892.839,71	R\$ 1.467.589,98	R\$ 1.892.966,81	R\$ 888.511,18	R\$ 1.323.709,40	R\$ 1.103.480,74	R\$ 1.034.912,16	R\$ 919.652,84	R\$ 1.617.860,05	R\$ 509.080,00
LOCOMOÇÃO	R\$ 49.846,11	R\$ 121.112,47	R\$ 95.566,42	R\$ 260.535,02	R\$ 128.013,10	R\$ 35.172,61	R\$ 26.630,25	R\$ 23.647,06	R\$ 14.996,49	R\$ 8.535,06	R\$ 4.775,56	R\$ 39.914,42	R\$ 76.466,60	R\$ 100.486,52
AUXÍLIOS /DIÁRIAS	R\$ 225.134,58	R\$ 370.452,69	R\$ 376.995,69	R\$ 546.596,45	R\$ 540.342,46	R\$ 559.871,82	R\$ 616.366,93	R\$ 528.554,25	R\$ 468.989,11	R\$ 447.647,50	R\$ 394.700,55	R\$ 1.136.073,86	R\$ 1.696.683,72	R\$ 3.165.906,17
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 2.734.767,79	R\$ 2.475.776,91	R\$ 14.577.732,10	R\$ 24.490.956,42	R\$ 18.451.806,17	R\$ 22.583.365,38	R\$ 21.838.145,06	R\$ 18.653.473,86	R\$ 21.078.758,00	R\$ 20.182.327,86	R\$ 18.994.411,05	R\$ 21.710.166,57	R\$ 12.400.120,59	R\$ 12.633.244,91
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 25.015.605,01	R\$ 36.095.401,75	R\$ 36.290.645,88	R\$ 53.312.643,77	R\$ 55.627.211,34	R\$ 56.741.992,98	R\$ 66.788.230,70	R\$ 67.989.293,66	R\$ 75.766.853,92	R\$ 89.606.234,37	R\$ 113.345.908,64	R\$ 109.771.317,02	R\$ 122.808.523,34	R\$ 127.029.104,47

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.10
Despesas Deflacionadas – Porto Alegre

Categorias de Despesa	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 154.252,70	R\$ 143.425,08	R\$ 131.415,92	R\$ 156.329,98	R\$ 299.858,02	R\$ 190.295,45
LOCOMOÇÃO	R\$ 88.973,10	R\$ 182.943,49	R\$ 473.335,78	R\$ 80.499,92	R\$ 106.469,74	R\$ 87.200,00
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	R\$ 835.879,36	R\$ 828.905,73	R\$ 928.643,62	R\$ 984.525,20	R\$ 1.133.301,80	R\$ 1.448.361,09
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 4.128.936,72	R\$ 4.027.652,69	R\$ 4.658.123,85	R\$ 3.686.592,45	R\$ 3.258.750,12	R\$ 5.087.184,01
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	R\$ 24.254.212,60	R\$ 24.670.140,38	R\$ 25.289.495,08	R\$ 25.981.415,14	R\$ 28.128.309,77	R\$ 44.313.934,43

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.11

Índices - AGU

Categories de Despesa	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	100	108,25	125,36	122,89	181,97	255,20	224,88	132,53	107,28	85,08	71,16	42,38	55,11
LOCOMOÇÃO	100	106,39	122,10	111,70	257,23	667,71	1011,76	453,67	789,27	970,96	936,70	733,99	877,98
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	100	169,15	211,23	205,32	319,52	378,66	428,59	263,72	278,73	484,04	355,88	145,75	162,49
SERVIÇOS DE TERCEIROS	100	119,22	148,56	164,70	228,07	271,75	307,44	370,01	340,26	362,66	353,64	337,06	439,64
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	100	112,71	121,91	144,43	177,68	190,08	148,79	179,29	168,19	165,19	164,33	161,18	157,00

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.12

Índices - SP

Categorias de Despesa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	100	97,68	159,88	145,38	73,94	93,50	120,41	108,00	79,34	86,80	72,80	57,76	26,14	28,67
LOCOMOÇÃO	100	89,89	99,92	113,30	129,60	107,38	98,59	116,20	259,41	279,78	254,14	255,90	190,82	217,58
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	100	218,27	229,16	279,57	258,88	218,22	207,41	226,15	178,23	219,28	250,42	201,82	141,76	153,11
SERVIÇOS DE TERCEIROS	100	91,66	122,90	113,01	9,29	14,04	18,79	19,75	19,73	25,42	20,62	22,72	18,69	16,72
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	100	95,90	107,30	117,73	117,09	132,06	139,94	162,42	173,22	158,18	165,56	164,04	163,64	139,15

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.13

Índices - DF

Categorias de Despesa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	100	41,11	64,61	54,27	85,73	66,66	50,50	35,23	24,74	50,61	188,52	124,80	27,38	37,32
LOCOMOÇÃO	100	168,74	95,58	154,45	-	65,41	93,95	28,83	75,94	64,03	157,11	106,46	27,65	283,57
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	100	95,27	74,41	113,36	132,78	152,91	147,63	183,36	292,91	285,82	347,92	349,29	316,10	294,97
SERVIÇOS DE TERCEIROS	100	89,79	69,23	100,67	89,22	79,28	76,68	60,40	74,32	89,90	124,44	204,84	165,00	568,34
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	100	96,19	96,32	136,48	145,31	150,87	164,82	167,90	176,02	169,02	176,68	187,67	185,03	169,32

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.14

Índices - MG

Categorias de Despesas	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	100	425,72	50068,23	90378,28	94500,24	73269,59	94506,58	44359,02	66086,34	55091,40	51668,11	45913,77	80771,84	25415,88
LOCOMOÇÃO	100	242,97	191,72	522,68	256,82	70,56	53,42	47,44	30,09	17,12	9,58	80,08	153,41	201,59
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	100	164,55	167,45	242,79	240,01	248,68	273,78	234,77	208,32	198,84	175,32	504,62	753,63	1406,23
SERVIÇOS DE TERCEIROS	100	90,53	533,05	895,54	674,71	825,79	798,54	682,09	770,77	737,99	694,55	793,86	453,42	461,95
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	100	144,29	145,07	213,12	222,37	226,83	266,99	271,79	302,88	358,20	453,10	438,81	490,93	507,80

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

Anexo 3.15

Índices – Porto Alegre

Categorias de Despesas	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIAL DE CONSUMO	100	92,98	85,20	101,35	194,39	123,37
LOCOMOÇÃO	100	205,62	532,00	90,48	119,67	98,01
AUXÍLIOS/DIÁRIAS	100	99,17	111,10	117,78	135,58	173,27
SERVIÇOS DE TERCEIROS	100	97,55	112,82	89,29	78,92	123,21
VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS	100	101,71	104,27	107,12	115,97	182,71

Fonte: Elaboração Própria da FGV.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Manual Técnico de Orçamento - MTO. Edição 2018. Brasília, 2017

FREITAS, Marcelo de Siqueira; MASCARENHAS, Robson Silva. Reestruturação da procuradoria-geral federal: Unificação de procuradorias visando redução de custos operacionais, aumento da arrecadação da dívida ativa e distribuição equânime do trabalho, evitando criação de novos cargos. Procuradoria-Geral Federal. 2011.

OECD. Hungary: Towards a Strategic State Approach, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2015.



RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo 190/6º andar

Tel.: +55 21 3799-5442

Fax: +55 21 3799-6029

SÃO PAULO

Av. Paulista 1294/15º andar

Tel.: +55 11 3799-4174

Fax: +55 11 3799-4173