

SISTEMA DE GOVERNANÇA DA PGF: PORTARIA NORMATIVA PGF Nº 45/2023

Eliomara Sant'Ana Gorham

1. INTRODUÇÃO

A Procuradoria-Geral Federal (PGF) sempre demonstrou compromisso com a adoção de um modelo de gestão pautado na participação e na democracia institucional. Ao longo dos anos, foram progressivamente implementadas estruturas mais eficazes, com o objetivo de ampliar os espaços de diálogo e deliberação das principais decisões estratégicas.

Paralelamente, a PGF sempre manteve sua vinculação ao Sistema de Governança Corporativa, à Política de Governança de Processos de Trabalho, à Política de Gestão de Riscos e à Política de Governança de Programas e Projetos da Advocacia-Geral da União – AGU. Essa vinculação teve início com a publicação da Portaria AGU nº 414, de 19



de dezembro de 2017, sendo posteriormente consolidada e atualizada pela Portaria Normativa AGU nº 46, de 30 de março de 2022, e pela atual Portaria Normativa AGU nº 86, de 20 de março de 2023.

Em 2014, foi instituído o Comitê de Gestão da PGF, de natureza consultiva, que tinha como objetivo, dentre outros, incentivar a cultura de participação dos membros da carreira de Procurador Federal na gestão da PGF, identificar problemas relacionados à gestão e propor soluções. Esse colegiado, composto por procuradores federais que representavam diversos segmentos da instituição, passou a atuar como espaço aberto para o debate de temas relevantes, assegurando a interlocução direta destes diversos setores com a alta administração da PGF.

O funcionamento e a competência do Comitê de Gestão da PGF foram aprimorados com a edição da Portaria Normativa nº 25, de 1º de agosto de 2022, fortalecendo ainda mais sua atuação institucional e sua capacidade de contribuir para a formulação de políticas internas e decisões de impacto coletivo.

Embora o Comitê de Gestão da PGF tenha alcançado resultados positivos, verificou-se que a adoção de um sistema de governança interna alinhado ao modelo já consolidado pela AGU mostrava-se mais racional e eficiente. Diante disso, optou-se por instituir formalmente as instâncias e práticas de Governança Pública no âmbito da PGF por meio da Portaria Normativa PGF nº 45, de 8 de maio de 2023, que teve como inspiração a Portaria Normativa AGU nº 46, de 30 de março de 2022, à época em vigor.

A elaboração da Portaria Normativa PGF nº 45, de 8 de maio de 2023, foi conduzida pela então Coordenação-

-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica, vinculada ao Departamento de Gestão e Cálculos — unidade responsável por prestar apoio técnico e estratégico à Subprocuradoria-Geral Federal da PGF.

A justificativa para a iniciativa foi apresentada na Nota Técnica nº 00007/2023/DEPGEST/PGF/AGU, a qual destacou a necessidade de criação de um espaço institucional apropriado para articulação e alinhamento interno. Esse espaço permitiria maior engajamento das unidades, diversidade de perspectivas, ampliação da transparência na gestão e fortalecimento da segurança jurídica, por meio de decisões embasadas em análises abrangentes e orientadas por uma visão estratégica. Ressaltou-se a importância do acompanhamento de resultados, do monitoramento de riscos e da promoção de soluções voltadas à melhoria do desempenho institucional, visando à entrega de valor público com maior eficiência.

2. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DA PGF

De forma abrangente, pode-se afirmar que a Governança Pública da PGF funciona como uma engrenagem integrada ao Sistema de Governança da AGU, operando de maneira harmônica e convergente em direção aos mesmos propósitos institucionais. Enquanto o Sistema de Governança da AGU contempla oito objetivos, a Governança Pública da PGF adota cinco objetivos próprios, alinhados e inspirados nas diretrizes do órgão central. São eles:

Implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em conformidade com os princí-



pios da legitimidade, equidade, eficiência, transparência e responsabilidade, bem como com as diretrizes estabelecidas na Política de Governança da Administração Pública Federal, instituída pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017;

- I. Implementar e disseminar as diretrizes, objetivos, indicadores e metas da PGF, assegurando o acompanhamento contínuo do plano de ação institucional;
- II. Monitorar os riscos e a execução dos programas, ações, entregas e projetos estratégicos da PGF;
- III. Deliberar sobre assuntos prioritários indicados pela alta direção da Procuradoria-Geral Federal;
- IV. Publicar os resultados estratégicos alcançados e colaborar com a prestação de contas à sociedade, reforçando o compromisso com a transparência e a *accountability*.

Especificamente, conforme exposto na Nota Técnica nº 00007/2023/DEPGEST/PGF/AGU, a proposta de instituição de um microssistema de governança pública buscou criar um espaço institucional apropriado para a articulação e o alinhamento estratégico no âmbito da PGF. Tal iniciativa teve por objetivo promover maior engajamento e diversidade de perspectivas, além de ampliar a transparência da gestão e a segurança jurídica, na medida em que as decisões críticas passam a ser tomadas com base em análises mais abrangentes e orientadas por critérios estratégicos.

Adicionalmente, considerou-se que serão incentivadas ações voltadas ao acompanhamento dos resultados estratégicos, ao monitoramento de riscos, à avaliação contínua e à implementação de soluções voltadas à melhoria

do desempenho institucional. Como resultado esperado, a PGF espera alcançar uma gestão mais eficiente, voltada à efetiva entrega de valor público.

A estrutura de governança pública da PGF é composta por três instâncias fundamentais:

- I. O Procurador-Geral Federal;
- II. O Conselho Diretivo da Procuradoria-Geral Federal; e
- III. As quatro Comissões Setoriais de Gestão da PGF (do consultivo, do contencioso, da cobrança e de pessoas e inovação).

O Conselho Diretivo e as Comissões Setoriais de Gestão são instâncias de natureza consultiva, ao passo que o Procurador-Geral Federal constitui a instância decisória no âmbito da governança institucional. Ainda que de caráter consultivo, tanto o Conselho Diretivo quanto as Comissões Setoriais desempenham papel relevante no processo decisório da PGF, contribuindo de forma significativa para o aprimoramento da análise técnica, o fortalecimento da legitimidade das decisões e o alinhamento estratégico das ações institucionais.

Como instância inicial no processo de deliberação, as Comissões Setoriais de Gestão são responsáveis por monitorar os indicadores estratégicos e resultados e desempenham o papel importante de inaugurar o debate em torno das proposições normativas no âmbito da PGF. Suas discussões são predominantemente técnicas e, em muitos casos, extensas, dada a complexidade dos temas tratados e o envolvimento direto de coordenadores-gerais que possuem conhecimento aprofundado sobre as matérias e seus impactos na rotina dos serviços.



Temas de natureza transversal têm sido discutidos, com maior frequência, no âmbito da Comissão Setorial de Pessoas e Inovações, que conta com representantes de diversas áreas da PGF, o que promove um debate mais plural, inclusivo e colaborativo. Por sua vez, os assuntos de natureza finalística e o monitoramento dos indicadores estratégicos e dos resultados institucionais são, em regra, apreciados nas respectivas comissões setoriais especializadas, desde que circunscritos ao escopo temático da área correspondente.

O Conselho Diretivo da PGF é composto por membros do alto escalão da PGF, de forma a agregar à discussão técnica uma perspectiva estratégica institucional, contribuindo para o alinhamento das proposições às diretrizes e objetivos organizacionais de longo prazo. Desta forma, atua como instância subsequente às Comissões Setoriais de Gestão, já que analisa as discussões e encaminhamentos para fins de deliberação.

Nessa fase, são realizados diversos ajustes nos textos e propostas previamente analisadas pelas comissões setoriais de gestão, e determinados temas podem ser rejeitados, seja por inadequação técnica, estratégica ou por falta de maturidade institucional. Ainda assim, o papel primordial do Conselho Diretivo é conferir às deliberações um olhar estratégico qualificado, essencial para a consolidação de políticas internas consistentes e alinhadas à missão da PGF.

Na qualidade de instância decisória, o Procurador-Geral Federal — gestor máximo da PGF — recebe as matérias previamente debatidas e tecnicamente aprimoradas pelas instâncias consultivas. Esse fluxo decisório estruturado confere maior segurança à tomada de decisão, ao mesmo tempo em que assegura que as deliberações estejam funda-

mentadas em análises qualificadas e amplamente discutidas. Ademais, reforça-se a confiança de que as ações adotadas contarão com elevada adesão por parte das áreas meio e finalísticas da instituição. A percepção de participação efetiva nas decisões estratégicas fortalece o engajamento dos setores envolvidos e contribui significativamente para o aumento da transparência e da legitimidade da gestão institucional.

O êxito do modelo de governança pública adotado pela PGF deve-se, em grande medida, à participação direta e qualificada dos Subprocuradores Federais durante as reuniões, com destaque para o papel estratégico desempenhado pelo Subprocurador-Geral Federal. Cabe a este último a coordenação do Conselho Diretivo, além de sua atuação ativa nos debates e na articulação entre as diferentes instâncias da PGF.

Complementarmente, as reuniões de governança contam com o acompanhamento constante do Departamento de Gestão e Cálculos, que exerce função essencial na elaboração das pautas, na condução dos encontros e na apresentação estruturada dos temas. O departamento também atua de forma proativa na mediação e provocação dos debates, assegurando a profundidade técnica das discussões e a fluidez do processo decisório.

A implementação da governança pública no âmbito da PGF favorece, ainda, o fortalecimento da interlocução entre as Subprocuradorias e as unidades a elas subordinadas, além de ampliar a influência dessas estruturas junto à instância máxima da PGF — inclusive em matérias que, embora não diretamente afetas à sua atuação, produzem impactos indiretos relevantes. Neste contexto, as Procura-



dorias Regionais Federais passaram a exercer papel mais ativo, trazendo à tona temas que antes ficariam relegados ao segundo plano, propondo melhorias em fluxos e normativos, relatando dificuldades operacionais e compartilhando experiências com os demais pares.

Adicionalmente, os membros e servidores que não integram diretamente as instâncias de governança também se beneficiam do novo arranjo institucional, pois passam a ser representados em um processo decisório mais participativo, atento à realidade vivenciada no cotidiano das unidades, e pautado pela transparência.

No que se refere às competências, cabe ao Conselho Diretivo, em linhas gerais, a avaliação do desempenho institucional e do cumprimento das metas estratégicas; a definição de prioridades entre programas, ações, iniciativas e projetos estratégicos a serem executados; a promoção da eficiência organizacional; e a emissão de manifestações sobre os temas encaminhados pelas Comissões Setoriais de Gestão.

No que se refere às Comissões Setoriais de Gestão, suas competências concentram-se, fundamentalmente, na implementação de projetos e ações estratégicas, no acompanhamento de indicadores estratégicos e, sobretudo, no monitoramento dos resultados institucionais. A composição da Comissão Setorial de Gestão do Contencioso é definida de forma a garantir representatividade técnica e regional. Integram o colegiado: um representante do Departamento de Gestão e Cálculos; um da Procuradoria Nacional Federal de Contencioso; um da Procuradoria Nacional Federal de Contencioso Previdenciário; e dois representantes das Procuradorias Regionais Federais, escolhidos por sistema de rodízio.

Adicionalmente, nas discussões que envolvam matérias relacionadas à cobrança e recuperação de créditos, é obrigatória a participação de um representante da Procuradoria Nacional Federal de Cobrança Judicial, a fim de assegurar a presença da unidade competente no processo decisório.

Ainda que não integrem formalmente as Comissões Setoriais de Gestão, os coordenadores-gerais das equipes que atuam nas áreas administrativas, finalísticas e previdenciárias têm sido regularmente convidados a participar das reuniões. Suas presenças contribuem para a qualificação do debate, permitindo o compartilhamento de experiências práticas e o aprimoramento da deliberação, tornando-a mais realista, técnica e abrangente.

A Comissão Setorial de Gestão do Consultivo foi concebida para refletir a diversidade e a capilaridade da atuação consultiva no âmbito da PGF. Integram-na: um representante do Departamento de Gestão e Cálculos; um representante de cada uma das Consultorias Federais vinculadas à Subprocuradoria Federal de Consultoria Jurídica; e um representante de cada um dos cinco Fóruns de Procuradores-Chefes das autarquias e fundações públicas federais. Essa configuração busca garantir ampla representatividade das unidades envolvidas na consultoria jurídica federal, promovendo uma interlocução qualificada e plural no debate de temas estratégicos e transversais da atividade consultiva da PGF.

A Comissão Setorial de Gestão da Cobrança e Recuperação de Créditos é composta, nos termos do artigo 17 da Portaria Normativa nº 45, de 2023, por: um representante do Departamento de Gestão e Cálculos; um representante



de cada uma das Procuradorias Nacionais Federais de Cobrança; representantes das Coordenações-Gerais da Subprocuradoria Federal de Cobrança e Recuperação de Créditos; e até dois representantes das Procuradorias Regionais Federais, selecionados entre si por sistema de rodízio. Da mesma forma que na Comissão Setorial de Gestão do Consultivo, os coordenadores-gerais das equipes especializadas em cobrança e recuperação de créditos têm participado ativamente das reuniões, contribuindo com suas vivências práticas e conhecimento técnico, o que tem enriquecido os debates e favorecido a construção de soluções mais adequadas e aderentes à realidade operacional das unidades.

Por fim, a Comissão Setorial de Gestão, Pessoas e Inovação possui composição ampla e representativa, conforme disposto no artigo 19 da Portaria Normativa nº 45, de 2023. Integram-na: um representante do Departamento de Gestão e Cálculos; um do Departamento de Gestão de Pessoas; representantes de cada uma das Procuradorias Nacionais Federais vinculadas à Subprocuradoria Federal de Contencioso e à Subprocuradoria Federal de Cobrança e Recuperação de Créditos; dois representantes das Consultorias Federais da Subprocuradoria Federal de Consultoria Jurídica; um representante da Corregedoria; e até dois representantes das Procuradorias Regionais Federais, selecionados entre si por sistema de rodízio.

A composição plural da comissão visa promover o diálogo transversal entre as diferentes áreas da PGF, favorecendo a inovação, o intercâmbio de boas práticas e o aperfeiçoamento contínuo da gestão de pessoas e da governança institucional.

Na prática, observa-se que as Comissões Setoriais de Gestão do Contencioso têm direcionado seus esfor-

ços, predominantemente, para o monitoramento das metas e dos resultados institucionais. Já a implementação de ações, projetos e novos normativos tem ocorrido, em sua maior parte, no âmbito da Comissão Setorial de Gestão, Pessoas e Inovação.

Essa dinâmica decorre do perfil dos temas frequentemente pautados, os quais possuem impacto transversal sobre diferentes áreas da PGF. Além disso, a própria natureza da composição dessa comissão – que congrega representantes de diversas unidades finalísticas, administrativas e estratégicas — favorece um ambiente de deliberação mais democrático, permitindo o debate sob múltiplas perspectivas e a construção de soluções mais integradas e abrangentes.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde sua implementação, a governança pública da PGF tem se consolidado como instrumento fundamental para o fortalecimento da gestão estratégica. No primeiro ano de sua existência, foram realizadas três rodadas de reuniões; no segundo ano, cinco ciclos deliberativos foram promovidos; e, em 2025, já ocorreram duas rodadas de reuniões.

Esses encontros têm impulsionado significativamente o processo de tomada de decisões, além de contribuir para a implementação mais madura, estruturada e transparente de ações e projetos estratégicos no âmbito da PGF.

Como exemplos emblemáticos, destacam-se: o debate aprofundado sobre o regramento das equipes des-territorializadas; o modelo de transbordo/calibragem da força de trabalho; e a regulamentação do teletrabalho



para membros da carreira. Tais temas, de impacto direto na organização do trabalho e na vida funcional dos membros, chegaram, após exaustivo debate técnico no âmbito da governança, à instância decisória máxima — o Gabinete da Procuradora-Geral Federal — já com concordância entre os setores envolvidos.

A governança pública tem, portanto, gerado resultados concretos e positivos para a gestão da PGF, ao promover maior participação, transparência e alinhamento estratégico. Trata-se, contudo, de um processo em contínuo amadurecimento, sujeito a ajustes e aperfeiçoamentos à medida que novas demandas e realidades institucionais emergem.