



A UNIFORMIZAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTENCIOSO DA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL: UM PARADIGMA PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADA EM DADOS

Carina Gaelzer Silva Torres;
Thyciane Maia Brandão;
Vilmar Lobo Abdalah Júnior

1. SITUAÇÃO-PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A partir da implementação e utilização massiva do sistema Sapiens de Inteligência Jurídica junto às unidades de Execução Contenciosa da Procuradoria-Geral Federal (PGF), inclusive com o peticionamento integrado aos sistemas do Poder Judiciário, verificou-se um incremento sensível na quantidade e estruturação dos da-

dos relacionados à atuação judicial em defesa dos entes da Administração Pública federal Indireta.

Com isso, o desenvolvimento de indicadores estratégicos de atuação, em setembro de 2020, mostrou-se sequência natural de evolução, permitindo a visualização quase em tempo real das atividades judiciais lançadas, bem como a análise aprofundada de eixos relativos ao êxito e estratégia processual, utilização de modelos, propositura de acordos, entre outros. Ainda assim, a distribuição mais eficaz de recursos humanos nas unidades de contencioso esbarrava em uma problemática de ordem organizacional: a atuação contenciosa de procuradores federais, nas diversas regiões que compõem a estrutura da PGF, não ocorria de maneira uniforme.

De fato, já no ano 2020, quando da criação dos indicadores de atuação, podiam ser identificadas unidades com atuação territorializada/desterritorializada, atuação dividida em eixos temáticos/fases processuais, atuação baseada em gerenciamento de contencioso/análise puramente artesanal das demandas. A imensa variedade de arranjos, bem como a definição desigual de atribuições e formatos díspares de resolução de conflitos de competência tornavam uma tarefa quase impossível a eventual análise comparativa relativa ao volume de trabalho e esforço despendido pelos membros.

A uniformização das unidades de contencioso, levada a cabo ao longo do ano de 2023 e consolidada no ano de 2024, bem como o esforço de uniformização de sua atuação, logrou abrir o caminho para uma gestão de recursos humanos baseada em dados na PGF, paralelamente à gestão processual e estratégica.



2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

O projeto teve como objetivo principal a uniformização, em âmbito nacional, das unidades de execução contenciosa da PGF.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, foram traçadas as seguintes metas detalhadas:

- Criação uniforme de equipes de atuação desterritorializada regionais, com eixos temáticos definidos em conjunto com as Procuradorias-Regionais Federais e as Subprocuradorias Federais de Contencioso (SUBCONT) e de Cobrança e Recuperação de Créditos (SUBCOB);
- Distribuição dos recursos humanos em eixos setoriais comparáveis de gerenciamento e atuação técnica;
- Definição, ao menos em sentido amplo, das competências e atribuições de cada uma das equipes estabelecidas.

3. PÚBLICO-ALVO/BENEFICIÁRIOS

Os beneficiários diretos da iniciativa são os procuradores federais que atuam em unidades de execução contenciosa da PGF. Estes passaram a desempenhar suas funções em unidades uniformemente distribuídas nas regiões,

permitindo a comparação entre seis unidades equivalentes para cada eixo temático de atuação.

4. PERÍODO DE EXECUÇÃO

O processo de uniformização teve seu início no ano de 2023, sendo considerado encerrado ao final do mesmo ano. A consolidação definitiva ocorreu em 2024, com a reestruturação das equipes inter-regionais remanescentes.

5. METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO

O projeto foi implementado por meio de uma série de etapas estratégicas e colaborativas. Inicialmente, foram realizadas reuniões temáticas entre o Departamento de Gestão e Cálculos (DEPGEST) da PGF, a SUBCONT, a SUBCOB e as Procuradorias Regionais Federais. O objetivo desses encontros foi alcançar um consenso sobre a quantidade e os eixos temáticos que norteariam a nova divisão da atuação contenciosa.

Após a análise de diversas propostas, deliberou-se pela estruturação das seguintes equipes de atuação desterritorializada em cada uma das seis Procuradorias Regionais Federais:

- Equipe de Matéria Administrativa;
- Equipe de Matéria Finalística;
- Equipe de Cobrança Judicial;
- Equipe de Benefício por Incapacidade;
- Equipe de Segurados Especiais e Assistência Social;
- Equipe de Tempo Especial, Ações Revisionais e Segurados Urbanos;
- Equipe de Cumprimento de Sentença Previdenciária;



- Equipe Previdenciária de Tribunais.
- Esta listagem, inclusive, passou a fazer parte do anexo da Portaria Normativa PGF nº. 62/2024.

Ao longo do restante do ano, foram realizados diversos pontos de controle com as Procuradorias Regionais Federais envolvidas, além da atuação como ponte entre estes e a Secretaria de Governança e Gestão Estratégica da Advocacia-Geral da União (SGE/AGU), com o fito de criação das caixas das citadas unidades no sistema SAPIENS, extinção das unidades inativadas e trocas de siglas e responsáveis pelas caixas, ante o devido cuidado com eventuais consequências na integração com os sistemas do Poder Judiciário, incluindo possível perda de prazos.

Conforme cronograma estabelecido, estas equipes formalizaram sua constituição, no mês de setembro de 2023, restando apenas algumas, cuja origem se deu em equipes inter-regionais, que, a despeito da desvinculação de suas caixas no SAPIENS, ainda mantinham a atuação compartilhada de seus membros. Ao final do ano de 2024, todas as equipes encontravam-se devidamente consolidadas e com atuação exclusiva junto as suas regionais.

6. RESULTADOS ALCANÇADOS

6.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS

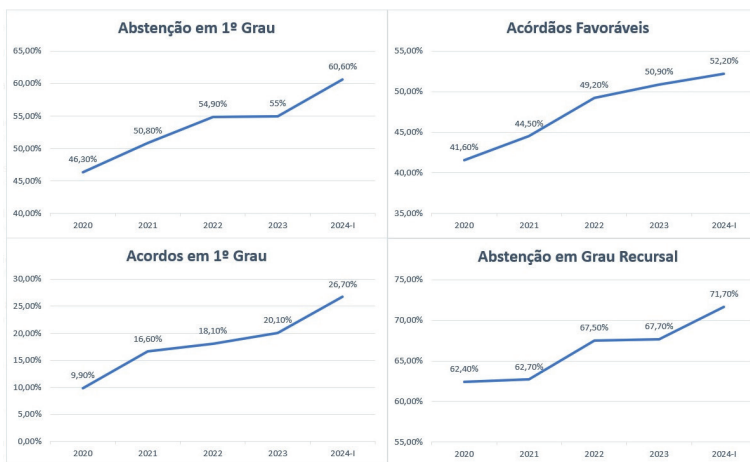
Ao longo do ano de 2024, foram lançadas, pelas equipes criadas a partir da iniciativa de uniformização de unidades, 25.810.792 atividades. Já no ano de 2025, até 14 de maio, foram lançadas 9.379.698 atividades, em 4.280.587 diferentes processos judiciais. As equipes, ainda, consubstanciam-se em unidade de atuação de cerca de 2.300 procu-

radores federais, o que significa que cerca de 64% dos membros da PGF possuem suas atividades realizadas em setores comparáveis e com atribuições uniformizadas.

6.2. RESULTADOS QUALITATIVOS

A uniformização e melhor estruturação dos dados de atuação contenciosa da PGF, a partir da iniciativa de uniformização de suas Unidades de Atuação Regionais, possibilitou uma diversidade de ganhos de escala, nos mais diversos eixos de observação.

Em um eixo estratégico, pôde-se verificar o incremento do percentual de retenção das atividades judiciais pelos setores de gerenciamento, de 70%, em 2023, para 76%, em 2024, e 78%, em 2025. Ademais, a possibilidade de divulgação em escala nacional de estratégias processuais acelerou tendências já crescentes de abstenção recursal e atividades conciliatórias. Observem-se os gráficos dos primeiros seis meses de implementação total da entrega:





Por fim, e em conexão com o produto a ser descrito a seguir, a uniformização de unidades e competências permitiu um comparativo mais seguro de esforço e produtividade, de modo a buscar um maior equilíbrio e satisfação dos membros da PGF em termos de distribuição de recursos humanos.

7. DESAFIOS ENFRENTADOS E LIÇÕES APRENDIDAS

Certamente, a atuação contenciosa da PGF finda por refletir a diversidade e continentalidade características do Brasil, o que acarreta peculiaridades regionais que sempre merecem atenção ao longo de todo planejamento e acompanhamento da entrega do produto. O próprio dimensionamento das equipes, bem como a capacidade de retenção de processos pelo gerenciamento, utilização de ferramentas de atuação programada, utilização de fluxos envolvendo a participação de servidores, o treinamento e seleção de estagiários, entre outros, varia imensamente da área de abrangência de uma Procuradoria Regional Federal para outra.

Estes pontos pautaram notadamente o critério decisório acerca de quantas e quais Equipes Desterritorializadas passariam a compor a execução contenciosa da PGF. Destarte, reduziu-se seu quantitativo do inicialmente projetado, ao se verificar que algumas temáticas, muito judicializadas em determinadas regiões, possuíam presença apenas residual em outras.

Ainda assim, a sistemática de realização de reuniões e pontos de controle, ainda que, a uma primeira vista, pudessem parecer desnecessárias ou mesmo substituíveis por co-

municação escrita, demonstrou ser a forma mais confiável de garantia do repasse correto de informações aos setores de execução. Esta prática mitigou ao máximo a existência de ruídos de comunicação e permitiu eventuais correções, em curto lapso temporal.

7.1. EQUIPE RESPONSÁVEL

Participaram deste projeto pelo DEPGEST:

- Rodrigo Saito Barreto;
- Rafaele Monteiro Melo;
- Carina Gaelzer Silva Torres;
- Vilmar Lobo Abdalah.

Pelas Procuradorias Regionais Federais (atuação em 2023), participaram:

- Lúcia Penna Franco Ferreira;
- Luciana Bahia Iorio;
- Danielle Monteiro Prezia Aniceto;
- Melquizedek Santos Soares da Silva;
- Luiz Henrique Diniz Araújo;
- Gustavo Rosa da Silva.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Uniformização das Unidades de Contencioso da PGF representou um avanço significativo para a gestão de recursos humanos e para a eficiência da atuação jurídica. A padronização das unidades, finalizada em 2023 e consolidada em 2024, foi a resposta estratégica para um problema organizacional complexo, caracterizado pela diversidade de



arranjos e pela falta de uniformidade na atuação dos procuradores federais.

A implementação do sistema SAPIENS e o consequente aumento na estruturação de dados já haviam permitido, em 2020, o desenvolvimento de indicadores estratégicos. Contudo, a heterogeneidade das unidades impedia uma análise comparativa eficaz do volume de trabalho e do esforço dos membros, dificultando uma distribuição equitativa de pessoal.

O projeto superou esse obstáculo ao estabelecer equipes de atuação desterritorializadas com eixos temáticos definidos e competências claras em todas as seis Procuradorias Regionais Federais. Essa uniformização abriu caminho para uma gestão de recursos humanos efetivamente baseada em dados, permitindo comparações mais justas de produtividade e esforço entre os setores. Os resultados quantitativos e qualitativos alcançados em 2024 e 2025 atestam o sucesso da iniciativa. Cerca de 64% dos membros da PGF passaram a trabalhar em setores com atribuições uniformizadas, e houve um notável incremento no percentual de retenção de atividades judiciais, além de uma aceleração em tendências positivas como a abstenção recursal e a realização de acordos.

Apesar do êxito, o processo de implementação revelou desafios importantes, como a necessidade de adequar o modelo às peculiaridades regionais do Brasil. A solução foi ajustar o número de equipes temáticas, reconhecendo que a judicialização de certos assuntos variava significativamente entre as regiões. A experiência também reforçou a importância da comunicação direta, por meio de reuniões periódicas, como ferramenta essencial para garantir

o alinhamento entre os gestores e as equipes de execução, mitigando ruídos e assegurando a correta transmissão de informações.

Em suma, a uniformização das unidades de contencioso não apenas otimizou a gestão processual e estratégica, mas também estabeleceu um paradigma de gestão de pessoas fundamentado em dados, promovendo maior equilíbrio na distribuição do trabalho e satisfação entre os procuradores federais. O projeto, portanto, consolida-se como um marco na modernização e na busca por uma atuação mais coesa e eficiente da PGF.