

O INSTITUTO DA ALTERAÇÃO DE ATUAÇÃO (TRANSBORDO) NA PROCURADORIA- GERAL FEDERAL: FUNDAMENTOS NORMATIVOS, IMPLEMENTAÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (2023–2025)

Melquizedek Santos Soares da Silva

1. INTRODUÇÃO

A Procuradoria-Geral Federal (PGF), criada pela Lei nº 10.480/2002, consolidou-se como órgão de direção superior da Advocacia-Geral da União (AGU). Desde então, a carreira de Procurador Federal, prevista na MP nº 2.229-43/2001, tem enfrentado desafios de fixação regional. A 1ª Região, que abrange os estados da Amazônia



Legal, historicamente recebeu grande número de recém-ingressos, mas com baixa fixação, enquanto Regiões como a 2ª (Rio de Janeiro) e a 3ª (São Paulo) consolidaram vínculos duradouros. Essa disparidade, não enfrentada por mecanismos robustos ao longo das décadas, criou um desequilíbrio histórico na força de trabalho.

Entre janeiro de 2023 e dezembro de 2024, cerca de 70 reuniões, conduzidas pelo Departamento de Gestão e Cálculos (DEPGEST) da PGF, reuniram representantes das seis Procuradorias Regionais Federais. O objetivo foi construir, de forma participativa, um modelo capaz de equalizar as diferenças. As propostas e resultados foram submetidos ao Sistema de Governança da PGF, instituído pela Portaria nº 45/2023, cujo Conselho Diretivo contava com a participação do Subprocurador-Geral Federal e dos Subprocuradores Temáticos (Contencioso, Consultoria e Cobrança). Essa governança colegiada assegurou a legitimidade e a adesão institucional.

A PGF, órgão da Advocacia-Geral da União, atua na representação judicial e extrajudicial e na consultoria jurídica de autarquias e fundações federais. A expansão territorial e temática das últimas décadas acentuou assimetrias regionais de força de trabalho, com impactos na produtividade, na previsibilidade e na uniformidade da atuação. Em 2023, iniciou-se a formatação de uma resposta institucional a esse problema: a equalização sistêmica por meio da alteração de atuação, denominada Transbordo, cujo primeiro ciclo culminou em 2024 e foi refinado em 2025.

2. MARCO NORMATIVO E CONCEITUAL

O marco jurídico do Transbordo está na Portaria Normativa PGF/AGU nº 62, de 30 de julho de 2024, que disciplina a “atuação” e a “alteração de atuação” no sistema SAPIENS, permitindo a redistribuição da unidade de vinculação sem mudança de lotação¹. Seu Anexo II consolidou o catálogo institucional de unidades e equipes – base indispensável para mensuração, comparação e planejamento².

2.1. CONCEITOS OPERACIONAIS

A Portaria Normativa PGF nº 62/2024 uniformizou terminologia, procedimentos e registros, reduzindo idiosincrasias regionais e fornecendo segurança normativa para implementar ciclos de redistribuição. A alteração de atuação é executada por ajuste cadastral no SAPIENS, preservando lotação/exercício e maximizando flexibilidade gerencial¹.

2.2. ARQUITETURA INSTITUCIONAL (ANEXO II DA PORTARIA 62/2024)

O Anexo II mapeia a Direção Central, equipes nacionais e regionais e as unidades junto às autarquias e fundações públicas federais. Entre as equipes nacionais, destacam-se ENAC, EEFT, EPROB, EAR, EGD1–EGD6 e EAPCOB1–EAPCOB6 (SUBCOB); e EARB, ECT&I, ESIFES e ELIC (SUBCONSU)². No plano regional, as PRFs e equipes especializadas (EADM, EFIN, EDCJUD, EBI, ESEAS, EERU, ECS, ETR, ECALC) estruturam a atuação temática por região².



3. DESENHO METODOLÓGICO E GOVERNANÇA

O desenho do Transbordo combinou diagnóstico de capacidades, análise de demanda, consulta ampliada a lideranças regionais e validação colegiada. O Sistema de Governança da PGF (Portaria Normativa nº 45/2023⁴) foi empregado para orientar deliberações, com participação da Direção Central, Subprocuradorias e Procuradorias Regionais Federais. O processo priorizou critérios objetivos, transparência e rastreabilidade decisória.

3.1. CRITÉRIOS E VARIÁVEIS DE EQUALIZAÇÃO

Sem prejuízo de especificidades locais, a equalização levou em conta: (i) volume e complexidade processual; (ii) perfil e maturidade das equipes; (iii) especializações críticas (consultivo e contencioso); (iv) disponibilidade de tecnologia e aderência a teletrabalho; (v) continuidade de políticas públicas assessoradas; e (vi) custos de oportunidade em manter assimetrias. A governança assegurou que alterações respeitassem direitos, antiguidade e preferências quando cabível, coadunadas com o interesse público.

3.2. PAPEL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DO TELETRABALHO

A operacionalização do Transbordo dependeu da confiabilidade dos registros no SAPIENS e de rotinas digitais para integração entre unidades. O teletrabalho, previsto como instrumento de mitigação e continuidade, funcionou

como amortecedor dos impactos de transição (Portaria PGF nº 395/2024)³.

4. IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS DO 1º CICLO (2024)

O 1º ciclo foi formalizado pela Portaria PGF/AGU nº 395, de 7 de novembro de 2024, com redistribuição líquida de 39 posições³: reduções na 1ª (-9), 5ª (-28) e 6ª (-2) Regiões; incrementos na 2ª (+5) e na 3ª (+34). Esse redesenho enfrentou gargalos históricos, reforçando capacidade onde a demanda e a complexidade justificavam redimensionamento, com ênfase na 3ª Região.

Tabela 1 – Alterações de atuação (Portaria PGF nº 395/2024)

Região	Situação Anterior (2024)	Portaria PGF nº 395/2024
1ª Região	Sem redistribuição sistêmica	-9
2ª Região	Sem redistribuição sistêmica	+5
3ª Região	Sem redistribuição sistêmica	+34
4ª Região	Sem redistribuição sistêmica	0
5ª Região	Sem redistribuição sistêmica	-28
6ª Região	Sem redistribuição sistêmica	-2

5. AJUSTE EVOLUTIVO (2025)

A Portaria PGF/AGU nº 656, de 25 de agosto de 2025, ajustou o resultado do 1º ciclo⁴ da seguinte forma: 5ª (-16), 6ª (-1) e 3ª (+17) Regiões. O ajuste confirmou a natureza iterativa do Transbordo, com monitoramento contínuo e



correções finas para acomodar variações de demanda e maturidade das equipes.

Tabela 2 – Ajustes posteriores (Portaria nº 656/2025)

Região	Situação Pós-Portaria nº 395/2024	Ajuste Portaria nº 656/2025
1ª Região	-9	0
2ª Região	+5	0
3ª Região	+34	+17
4ª Região	0	0
5ª Região	-28	-16
6ª Região	-2	-1

6. CORRELAÇÃO COM OS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS (2020–2023 E 2024–2027)

Como o trabalho de formatação do Transbordo iniciou-se em 2023 e se estendeu até o fim de 2024, ele tangenciou dois ciclos estratégicos. No ciclo 2020–2023, a AGU priorizou governança, inovação, institucionalização de processos, gestão de riscos, prevenção de litigiosidade e proteção do patrimônio⁵. No ciclo 2024–2027, a estratégia foi organizada em três perspectivas (Excelência dos serviços jurídicos; Processos de trabalho; Aprendizagem e crescimento sustentável) e sete objetivos, incluindo segurança jurídica, recuperação de recursos, governança de riscos, transformação digital, QVT e sustentabilidade⁶.

6.1. PLANO ESTRATÉGICO 2020–2023

O Transbordo materializa diretrizes de institucionalização de processos e gestão de riscos do PE 2020–2023, ao uniformizar a “atuação” (Portaria Normativa PGF nº 62/2024¹) e ao organizar a capacidade instalada (Anexo II²). Ao equalizar carga e especializações, contribui para reduzir litigiosidade e reforçar a proteção do patrimônio⁵.

6.2. PLANO ESTRATÉGICO 2024–2027

O Transbordo alinha-se a objetivos do PE 2024–2027: (i) ampliar governança e gestão de riscos; (ii) promover transformação digital inclusiva; (iii) construir ambiente feliz para trabalhar; (iv) garantir segurança jurídica e excelência dos serviços⁶. A redistribuição baseada em dados e em governança colegiada sustenta esses objetivos com evidências de eficiência e equidade.

7. MATRIZ DE CORRELAÇÃO E INDICADORES

A seguir, apresenta-se uma matriz que relaciona o Transbordo aos objetivos do PE 2024–2027 e aos principais indicadores institucionais (taxa de sucesso judicial, taxa de redução de litígios, valor recuperado, índice de maturidade em gestão de riscos, índice de qualidade de vida no trabalho, nível de adesão à transformação digital, índice de instalações eficientes e sustentáveis)⁶.



Objetivo (PE 2024–2027)	Contribuição do Transbordo	Indicadores associados
Garantir segurança jurídica (1)	Equaliza capacidade entre consultivo e contencioso; melhora previsibilidade e uniformidade.	Taxa de sucesso judicial; Taxa de redução de litígios
Aumentar recuperação de recursos (2)	Redireciona força para cobrança e execução onde há maior potencial de retorno.	Valor recuperado
Fortalecer relacionamento e comunicação (3)	Reduz assimetrias, liberando tempo para atuação proativa e institucional.	Pesquisa de imagem; Satisfação dos assessorados
Ampliar governança e gestão de riscos (4)	Redistribuição baseada em risco e maturidade; monitoramento cíclico.	Índice de maturidade em gestão de riscos
Construir ambiente feliz para trabalhar (5)	Equidade na carga; uso regulado de teletrabalho; valorização do bem-estar.	Índice de QVT
Promover transformação digital inclusiva (6)	Operação via SAPIENS; rotinas interoperáveis; colaboração remota.	Nível de adesão à transformação digital
Incorporar práticas sustentáveis (7)	Uso otimizado de espaços e deslocamentos; reforço de times locais.	IES – Índice de instalações eficientes e sustentáveis

8. RISCOS, MITIGAÇÃO E LIÇÕES APRENDIDAS

Além desses riscos, é importante considerar fatores de médio prazo, como a necessidade de constante atualização do Anexo II para refletir mudanças na estrutura organi-

zacional da PGF, e a possibilidade de impacto em políticas públicas sensíveis caso a redistribuição não seja calibrada adequadamente. A mitigação desses riscos envolve integração entre planejamento estratégico, governança e gestão de pessoas, de modo a alinhar continuamente os ciclos de Transbordo com os objetivos institucionais e com as demandas sociais. Esse aprendizado reforça o caráter dinâmico e estratégico do instituto.

Riscos: (i) resistência interna e percepção de perda de autonomia; (ii) assimetrias residuais não capturadas; (iii) dependência de dados e integrações tecnológicas; (iv) efeitos transitórios na continuidade de projetos locais. Mitigações: governança colegiada e comunicação clara; critérios públicos e revisões periódicas; teletrabalho e transição assistida; monitoramento por indicadores. Lições: importância de um catálogo institucional robusto (Anexo II²), da padronização normativa (Portaria Normativa PGF nº 62/2024¹) e do ajuste iterativo (Portaria PGF nº 656/2025⁴).

9. AGENDA DE EVOLUÇÃO (PRÓXIMOS CICLOS)

Propõe-se consolidar ciclos anuais de revisão, alinhados ao Plano de Gestão Anual do PE 2024–2027⁶, com: (a) atualização do catálogo de equipes; (b) revisão de critérios e pesos; (c) integração de *analytics* no SAPIENS; (d) pactuação de OKR para iniciativas com maior impacto; (e) avaliação de satisfação dos assessorados e QVT; (f) transparência ativa dos resultados.



10. CONCLUSÃO

O Transbordo transcende uma alocação pontual: inaugura um mecanismo contínuo de equalização, coerente com os planejamentos estratégicos sucessivos da AGU. Alavancado por normas claras, por um catálogo institucional abrangente e por governança colegiada, o instituto entrega eficiência, uniformidade e gestão de riscos, fortalecendo a capacidade da PGF de servir ao Estado e à sociedade.

Notas

- ¹ Portaria Normativa PGF/AGU nº 62, de 30 de julho de 2024 (disciplina a “atuação” e a alteração de atuação).
- ² Anexo II da Portaria Normativa nº 62/2024 (catálogo de unidades e equipes da PGF).
- ³ Portaria PGF/AGU nº 395, de 7 de novembro de 2024 (1º ciclo do Transbordo).
- ⁴ Portaria PGF/AGU nº 656, de 25 de agosto de 2025 (ajuste do resultado do 1º ciclo).
- ⁵ Planejamento Estratégico da AGU 2020–2023 (objetivos: governança, processos, riscos, redução de litigiosidade, proteção do patrimônio).
- ⁶ Planejamento Estratégico da AGU 2024–2027 (perspectivas e indicadores estratégicos).