



# Plano Estratégico

2024 - 2027

# Expediente

---

## **ADVOGADO-GERAL DA UNIÃO**

Jorge Rodrigo Araújo Messias

## **ADVOGADO-GERAL DA UNIÃO SUBSTITUTO**

Flavio José Roman

## **SECRETÁRIA-GERAL DE CONSULTORIA**

Clarice Costa Calixto

## **PROCURADOR-GERAL DA UNIÃO**

Marcelo Eugenio Feitosa Almeida

## **CONSULTOR-GERAL DA UNIÃO**

André Augusto Dantas Motta Amaral

## **PROCURADORA-GERAL FEDERAL**

Adriana Maia Venturini

## **SECRETÁRIA-GERAL DE CONTENCIOSO**

Isadora Maria Belem Rocha Cartaxo  
de Arruda

## **SECRETÁRIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO**

Elisa Monteiro Malafaia

## **CORREGEDOR-GERAL DA ADVOCACIA DA UNIÃO**

Heráclio Mendes de Camargo Neto

## **SECRETÁRIO DE ATOS NORMATIVOS**

Cesar Dutra Carrijo

## **SECRETÁRIO DE CONTROLE INTERNO**

Diogo Luiz da Silva

## **DIRETOR DA ESCOLA SUPERIOR DA AGU**

João Carlos Souto

## **SECRETÁRIO DE GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA**

Francisco Alexandre Colares Melo Carlos

## **DIRETORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Stella Arruda Mota



#### **EQUIPE TÉCNICA**

Rodrigo Nascimento Delfino  
Milena da Costa Silva  
Deise Menezes Nascimento  
Angela Cristina Pereira da Costa  
Erika Medina Valladares  
Karina Paula Souza

#### **CHEFE DA ASSESSORIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Luiz Rabelo

#### **COORDENADOR-GERAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Danilo Almeida

#### **CONSULTORIA TÉCNICA**

Pedro Junqueira Vilela

#### **DIAGRAMAÇÃO**

Felipe Matheus  
André Martins  
Daniel Davini



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AGU**

**2024 - 2027**

# Apresentação

---

A Advocacia Geral da União (AGU) é o órgão responsável por representar a União judicial e extrajudicialmente e pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo federal. Além dos direcionamentos constitucionais e legais, as ações da AGU são orientadas pelo Plano Estratégico 2024-2027, apresentado neste documento.

A elaboração do plano foi apoiada por um diagnóstico amplo e qualificado, aberto à participação de todos os membros e servidores da AGU. Além do propósito, visão e valores organizacionais, o plano apresenta 7 objetivos estratégicos, distribuídos em três perspectivas: aprendizagem e crescimento sustentável, processos de trabalho e excelência dos serviços jurídicos. O alcance desses objetivos gera impactos importantes para o Estado e sociedade, representados pelos objetivos de contribuição da AGU.

A implementação do plano é apoiada por um painel com 10 indicadores e metas, que são permanentemente monitorados e avaliados durante as reuniões de avaliação da estratégia. Na dimensão tática do plano, a carteira de iniciativas estratégicas reúne projetos e iniciativas com entregas organizadas em um Plano de Gestão Anual, monitorado trimestralmente.

Para disseminar a estratégia e promover o engajamento de membros e servidores, este documento consolida as principais informações usadas no planejamento estratégico da AGU e os resultados deste processo, em linguagem simples e acessível.

**Desejamos a todos uma ótima leitura!**



## Mensagem do Advogado-Geral da União



É com imenso orgulho que apresentamos o Plano Estratégico da AGU para o período 2024-2027. Trata-se de um marco significativo em nossa jornada contínua de excelência e compromisso com a justiça e a integridade pública. Este plano estratégico é o resultado de um esforço coletivo abrangente, que reflete não apenas a nossa visão para o futuro, mas fundamentalmente o nosso compromisso inabalável com os valores fundamentais que nos guiam: aprendizado contínuo, comprometimento, cooperação, inovação e integridade.

Ao longo dos próximos anos, nosso foco será não apenas em fortalecer nossas capacidades internas e aprimorar a

prestação de serviços jurídicos de alta qualidade, mas responder de maneira proativa aos desafios emergentes que enfrentamos como nação. Este plano apresenta objetivos claros e mensuráveis, estratégias inovadoras e mecanismos de implementação eficazes, visando acelerar o progresso em direção ao nosso propósito de construir um Brasil cada vez mais democrático, inclusivo e sustentável. Reconhecemos, assim, a importância da colaboração e da participação ativa de todos os membros e servidores da AGU para o sucesso deste plano. Portanto, convido cada um de vocês a se engajar com este documento, a entender seu papel nesse contexto maior e a contribuir com sua expertise única para nossa missão comum.

Este plano estratégico é mais do que um documento; é um compromisso com o futuro. Juntos, temos a oportunidade de moldar o legado da Advocacia-Geral da União, garantindo que continuemos a ser uma instituição resiliente, adaptável e orientada para o futuro, capaz de enfrentar os desafios do amanhã com confiança e competência.

Agradeço a todos que dedicaram seu tempo, energia e paixão para tornar este plano uma realidade. Avançaremos, com determinação e unidade, para realizar nossa visão estratégica e continuar a servir o país com excelência e integridade.

**Jorge Messias**

Ministro da Advocacia-Geral da União

# Sumário

---

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução</b>                | <b>08</b> |
| Jornada de planejamento             | 09        |
| Princípios orientadores             | 10        |
| Análise de contexto institucional   | 11        |
| Arquitetura estratégica             | 14        |
| <b>2. Análise ambiental</b>         | <b>16</b> |
| Análise do ambiente interno         | 17        |
| Análise de partes interessadas      | 18        |
| Análise prospectiva                 | 20        |
| <b>3. Referencial estratégicos</b>  | <b>22</b> |
| Diretrizes de longo prazo           | 23        |
| Identidade estratégica              | 25        |
| Mapa estratégico                    | 26        |
| Perspectivas estratégicas           | 27        |
| Objetivos estratégicos              | 28        |
| <b>4. Monitoramento e avaliação</b> | <b>30</b> |
| Portfólio de indicadores            | 31        |
| Metas estratégicas                  | 33        |
| <b>5. Execução e acompanhamento</b> | <b>34</b> |
| Plano de gestão anual               | 35        |
| Implementação da metodologia OKR    | 35        |



**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DA AGU**

2024 - 2027

# 1. Introdução

---

- Jornada de planejamento
- Princípios orientadores
- Análise do contexto institucional
- Arquitetura estratégica





# Jornada de planejamento

## Etapas e atividades

### Preparação

Princípios orientadores  
Análise do contexto institucional  
Benchmarking de boas práticas  
Arquitetura estratégica



### Análise ambiental

Pesquisa de percepção interna  
Análise do ambiente interno  
Análise de partes interessadas  
Análise prospectiva



### Planejamento

Propósito e visão  
Valores organizacionais  
Objetivos estratégicos  
Indicadores e metas



### Implementação

Portifólio estratégico  
Plano de Gestão Anual  
Implementação de OKR





# Princípios orientadores

## Direcionamentos para o PE AGU 2024-27

O ponto de partida para revisão do plano estratégico da AGU foi a definição de quatro princípios orientadores. Esses princípios direcionaram tanto a definição da metodologia e da arquitetura estratégica quanto o conteúdo das declarações expressas no propósito, na visão e nos objetivos estratégicos da AGU.

### Inovação

Neste novo ciclo estratégico, a inovação é um princípio central que se desdobra em duas perspectivas: a inovação em políticas públicas, que diz respeito à atuação consultiva dos membros da AGU nos órgãos e entidades da APF, responsável por viabilizar juridicamente as inovações em políticas e serviços públicos que melhoram a vida dos cidadãos; e a inovação em processos de trabalho, relacionada ao uso do conhecimento, da criatividade e da tecnologia da informação para melhorar o desempenho dos processos de trabalho da AGU, tornando-os mais céleres, eficientes e efetivos.

### Foco nas pessoas

Na construção e na implementação da estratégia da AGU, uma das premissas é levar em conta as necessidades, habilidades e perspectivas do maior número possível de membros, servidores e partes interessadas. Além disso, o princípio implica em reconhecer que os resultados da AGU dependem do engajamento, do desenvolvimento e do bem-estar dos colaboradores, indicando a necessidade de incluir, no plano estratégico, ações para promover uma cultura de inclusão e respeito e para desenvolver e aumentar a qualidade de vida de seus membros e servidores.

### Antecipação

Este princípio destaca a importância de olhar para o futuro, antecipando tendências, desafios e oportunidades que possam impactar as atividades da organização e suas partes interessadas. Ele impulsiona a AGU a ser proativa, em vez de reativa, permitindo que a organização se prepare e se adapte de forma eficaz às mudanças. Na revisão do plano estratégico, a AGU desenvolverá estratégias para antecipar necessidades futuras, garantindo que a organização esteja sempre pronta para servir da melhor maneira possível, independente do que o futuro possa trazer.

### Governança e gestão

Se a governança é responsável por definir diretrizes estratégicas e monitorar o desempenho, a gestão é encarregada de implementar essas diretrizes e conduzir as operações diárias da organização, incluindo a incorporação de novas ideias





e práticas sempre que apropriado. Tanto a governança quanto a gestão serão prioridades no plano estratégico da AGU, com ações para criar um ambiente que, embora não exclusivamente focado na inovação, seja receptivo a ela como parte de um compromisso mais amplo com a excelência operacional e a adaptação ao ambiente externo.

## Análise de contexto institucional

### Análise documental, benchmarking e diagnóstico

Após a definição dos princípios orientadores e da jornada do planejamento estratégico, o passo seguinte foi analisar o contexto institucional da AGU. Nesta análise, foram geradas novas informações sobre a instituição e sua estratégia, indicando oportunidades para aperfeiçoar a arquitetura do plano e o modelo de gestão estratégica. A análise do contexto envolveu a realização de três atividades: análise documental, benchmarking e diagnóstico do modelo de gestão.

### Análise documental

A análise documental é um processo sistemático de revisão ou avaliação de documentos impressos ou eletrônicos, importante para gerar novas informações sobre o contexto institucional e a estratégia da AGU. Além dos documentos que apoiam a implementação do plano estratégico 2020-23, a análise documental envolveu as normas legais e infralegais que regem o funcionamento da AGU, documentos administrativos relacionados aos sistemas de governança, gestão estratégica e gestão de processos e outros de natureza política, a exemplo do discurso de posse do Ministro da AGU.

### Benchmarking internacional

O benchmarking compreendeu a análise de organizações que exercem atividades análogas à AGU de três países: Nova Zelândia (Crown Law Office Strategy 2021-25 e Government Legal Services Strategy 2022-26), Austrália (Attorney-General's Department Corporate Plan 2021-25 e 2022-26) e Canadá (Minister of Justice and Attorney General of Canada 2020-21 Department Plan e Department of Justice Canada 2023-24 Plan). Após o debate interno dos resultados do benchmarking, as boas práticas mais relevantes foram traduzidas em ações para aperfeiçoar o novo plano estratégico da AGU.





## Diagnóstico do modelo de gestão

O diagnóstico envolveu a sistematização dos achados da análise documental em pontos fortes, pontos fracos e propostas de melhoria para o sistema de gestão estratégica da AGU, nos temas estratégia, governança, projetos, indicadores, resultados, engajamento e liderança. Além de estimular a reflexão crítica sobre os achados, a realização de oficinas com as equipes de gestão estratégica da AGU permitiu que as propostas de melhoria fossem debatidas o suficiente para possibilitar a incorporação de inovações no sistema de gestão estratégica já no ciclo de 2024-27.

## Arquitetura do plano estratégico

### Novidades na arquitetura do PE AGU 2024-27

Uma boa arquitetura estratégica configura os elementos e atributos de um plano estratégico e suas interdependências de uma maneira lógica e racional, facilitando a comunicação da estratégia e o monitoramento e avaliação das iniciativas e resultados. A arquitetura do Plano Estratégico da AGU 2024-27 apresenta algumas novidades em relação ao ciclo anterior:

### Qualificação da análise ambiental

A etapa de análise ambiental foi qualificada e expandida. A análise do ambiente interno foi segmentada com a identificação de forças e fraquezas para cada uma das atividades da cadeia de valor da AGU, e complementada pela análise de partes interessadas e pela análise prospectiva, ampliando a consciência organizacional sobre fatores internos, externos, atuais e futuros que podem impactar o desempenho da AGU.

### Dimensão de longo prazo

As diretrizes de longo complementam a visão de futuro com declarações dos resultados desejados para cada uma das perspectivas do mapa estratégico, em um horizonte de 10 anos.

### Propósito e valores

Em relação à identidade estratégica, foi incluído um novo elemento, o propósito da organização. Se a missão responde às perguntas “o que a AGU faz e para quem ela faz”, o propósito responde “por que a AGU faz”, “o impacto que ela quer deixar no mundo” – ou, em outras palavras, os resultados que ela gera para o governo e para a sociedade.





## Perspectivas no mapa estratégico

A perspectiva “Excelência dos Serviços Jurídicos” foi incorporada no mapa estratégico para dar maior ênfase aos resultados que a AGU gera para clientes, usuários e beneficiários de seus serviços, diferenciando esses resultados daqueles gerados para aperfeiçoar o funcionamento interno da organização.

## Camada tática da estratégia

A arquitetura do novo plano estratégico da AGU apresenta uma camada tática, que será traduzida no Plano de Gestão Anual. Neste documento constarão as iniciativas estratégicas, que são os projetos ou processos que geram os produtos e serviços que viabilizam o alcance da estratégia da organização.

## Metodologia OKR

OKR (Objectives and Key Results) é uma metodologia de gestão de desempenho que incentiva a definição de objetivos desafiadores e de indicadores-chave para acompanhar o progresso, promovendo foco e engajamento com as prioridades. Neste ciclo de planejamento, as iniciativas com maior potencial de impacto na estratégia da AGU serão aceleradas com a metodologia OKR.





# Arquitetura estratégica

Novidades na arquitetura do PE AGU 2024-27

## Dimensão Estratégica *Plano Estratégico*

Análise dos resultados  
da Estratégia

Análise interna – forças  
e fraquezas

Análise externa –  
partes interessadas

Análise externa  
macrotendências

## Visão

### Diretrizes de longo prazo

Resultados para o  
Estado e a sociedade

Excelência dos  
serviços jurídicos

Processos de  
trabalho

Aprendizagem e  
crescimento sustentável

## Propósito

## Valores

### Objetivos estratégicos

#### Resultados para o Estado e a sociedade

Valor gerado

#### Excelência dos serviços jurídicos

Atributos dos serviços

#### Processos de trabalho

Finalísticos

Administrativos

Gerenciais

#### Aprendizagem e crescimento sustentável

Pessoas

Tecnologia

Organização





### Perspectiva Estratégica

#### Objetivo estratégico N

Descritor do objetivo

Indicador(es)

Metas anuais

Metadados  
do  
indicador

#### Objetivo estratégico N+1

Descritor do objetivo

Indicador(es)

Metas anuais

Metadados  
do  
indicador

### Dimensão Tática

*Plano de Gestão Anual*

### Portifólio de iniciativas estratégicas

#### Processos

Entregas  
2024

Descrição

Responsáveis

Prazos

#### Projetos

Entregas  
2024

Descrição

Responsáveis

Prazos

### Análise dos resultados da Estratégia

Objetivos OKR

Resultados-chave

Responsáveis





2.

# Análise ambiental

---

- Análise do ambiente interno
- Análise de partes interessadas
- Análise prospectiva



## Análise do ambiente interno

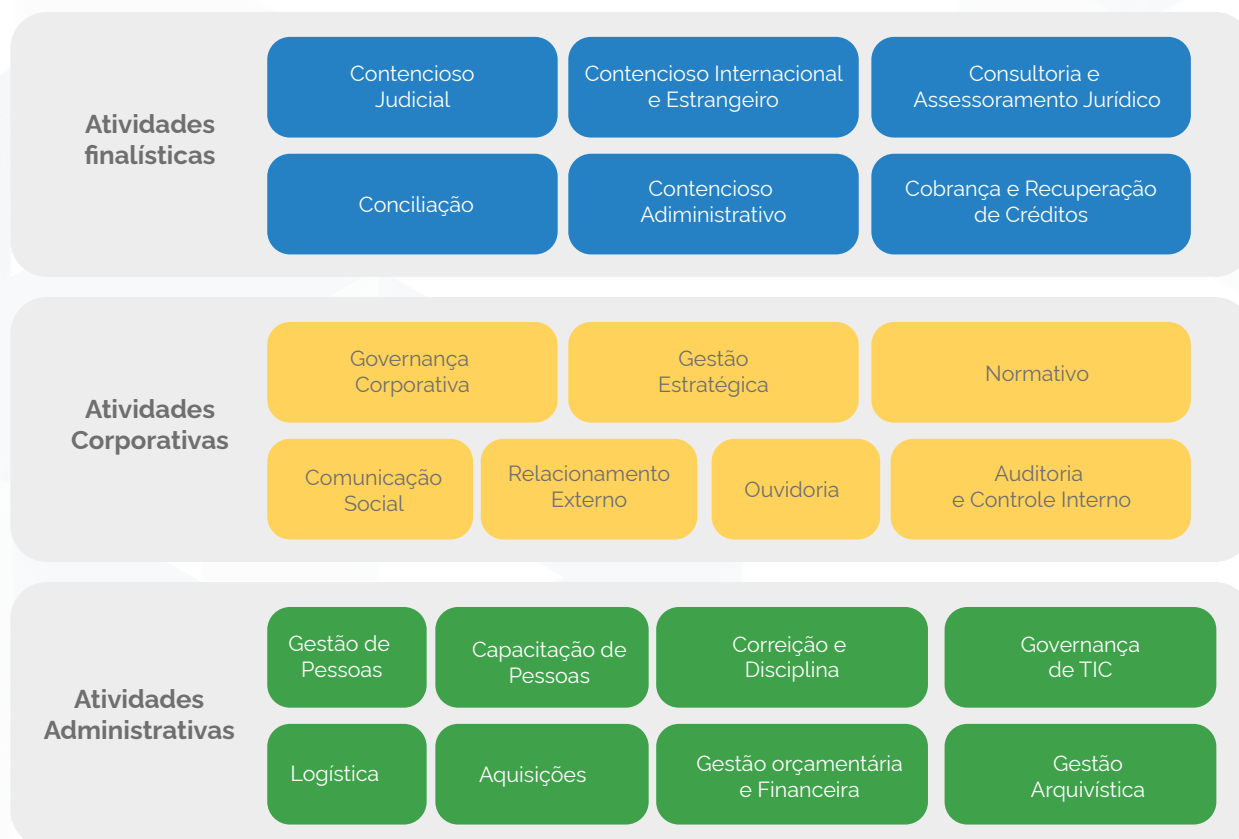
Alavancando as forças e mitigando as fraquezas das atividades da cadeia de valor

### Pesquisa de percepção interna

Para subsidiar a análise interna (forças e fraquezas da AGU), foi realizada uma pesquisa para conhecer a percepção dos membros e servidores da AGU sobre o desempenho das atividades do órgão. A pesquisa ficou disponível entre 25 de julho a 04 de agosto e recebeu 522 respostas válidas, que identificaram ao todo 3.032 forças e fraquezas nas atividades da AGU, além de 200 desafios.

### Oficina de Análise do Ambiente Interno

Os resultados do plano estratégico 2020-2023 e da pesquisa de percepção interna foram disponibilizados para os 65 membros e servidores que participaram da oficina, ampliando as informações disponíveis para a análise e deliberação de estratégias. Com base nessas informações, os participantes identificaram as forças e fraquezas críticas da cadeia de valor e definiram estratégias para alavancar forças e mitigar fraquezas.





## Análise de partes interessadas

Fortalecendo a legitimidade e o apoio recebido pela AGU

### Ecosistema de partes interessadas

As partes interessadas são qualquer pessoa, grupo ou organização que demanda atenção, recursos ou resultados de uma organização ou que é afetado por esses resultados. Além de contribuir com ideias e recursos, as partes interessadas percebem e recompensam o valor criado com as inovações, aumentando a confiança no governo. Uma vez que cada grupo de partes interessadas possui visões de mundo e interesses distintos, mapear e gerenciar essas relações é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

### Oficina de Análise de Partes Interessadas

Na oficina, 63 membros e servidores da AGU identificaram as partes interessadas mais relevantes para cada uma das atividades da cadeia de valor. Depois de avaliar o interesse, a influência (recursos e poder) e o nível de apoio atual e desejado dessas partes interessadas, os participantes definiram e priorizaram estratégias para engajá-las e, assim, aumentar o apoio da AGU.





## Sociedade internacional

Comunidade de  
Países Lusófonos

Organização para a Cooperação e  
Desenvolvimento Econômico (OCDE)

Banco  
Interamericano de  
Desenvolvimento

Associação Latino-  
Americana de  
Advogados Públicos

Organismos internacionais com  
foco no desenvolvimento

Programa das  
Nações Unidas para  
o Desenvolvimento

## Sociedade brasileira

Empresas  
Fornecedoras  
de serviços

Cidadãos  
litigantes

Empresas

OAB

Cidadãos  
brasileiros

OSC  
litigantes

Organizações  
da sociedade  
Civil

Mídia e  
comunicação

Organizações  
acadêmicas e de  
conhecimento

Empresas  
litigantes

## Governos subnacionais

Governadorias  
Estaduais

Procuradorias  
Jurídicas  
Estaduais

Procuradorias  
Jurídicas  
Municípios

Prefeituras  
Municípios

## Governo Federal

Conselho  
Nacional de  
Justiça (CNJ)

Senado

Superior  
Tribunal de  
Justiça (STJ)

Presidência  
da República

Ministérios

Câmara

Superior  
Tribunal Federal  
(STF)

Controladoria  
Geral da União

Autarquias

TCU

Superior  
Tribunal Eleitoral  
(STE)

Secretaria do  
governo federal  
nos estados

Servidores  
públicos

Conselho da  
Justiça Federal  
(CJF)

Secretaria de  
Comunicação  
da PR

Empresas  
públicas e SEM

Defensoria  
pública da  
União (DPU)

Procuradores e  
Desembargadores  
Federais

Secretaria  
do Tesouro  
Nacional

Ministério do  
Planejamento

Ministério  
Público Federal  
(MPF)

Conselho Superior  
da Justiça do  
Trabalho (CSJT)

Superior  
Tribunal de  
Justiça (STJ)





## Análise prospectiva

Alavancando impactos positivos e mitigando impactos negativos das tendências

### Identificação de tendências

A análise prospectiva, também conhecida como "strategic foresight", é uma abordagem que ajuda a integrar a incerteza aos sistemas políticos e decisórios, focando na exploração de futuros possíveis para tomar decisões mais informadas e robustas no presente. Na revisão do plano estratégico da AGU, a análise prospectiva foi usada para identificar as principais tendências que impactam as atividades e as partes interessadas-chave da AGU. Ao todo, foram identificadas 74 tendências.

### Oficina de Análise Prospectiva

Antes da oficina, os membros e servidores da AGU realizaram uma atividade assíncrona para analisar e priorizar as macrotendências com maior impacto nas atividades da cadeia de valor. Na oficina, a atividade continuou com a avaliação dos impactos positivos e negativos das tendências nas atividades e nas partes interessadas, seguida pela definição e priorização de estratégias para alavancar os impactos positivos e mitigar os impactos negativos dessas tendências.

- **12 macrotendências**, apresentadas na publicação Megatendências Mundiais 2040
- **25 tendências do setor público**, extraídas dos relatórios Deloitte Government Trends de 2021, 2022 e 2023 e do relatório Embracing Innovation Global Trends in Government de 2023, da OCDE;
- **18 tendências do setor judiciário**, sintetizadas pela ferramenta de inteligência artificial Trendgod (<https://www.trendgod.ai/chat-gpt>), que usa uma base de mais de 400 relatórios de tendências publicados recentemente.
- **19 tendências dos serviços de jurídicos** (advocacia pública), também extraída da base de dados da ferramenta Trendgod.





# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AGU

2024 - 2027

3.



# Referencial estratégico

---

- Diretrizes de longo prazo
- Propósito, visão e valores
- Objetivos estratégicos
- Indicadores e metas



## Diretrizes de longo prazo

### Antecipando mudanças para construir o futuro

As diretrizes de longo prazo são declarações aspiracionais e inspiracionais sobre o futuro da AGU, que traduzem os resultados de longo prazo para cada perspectiva do mapa estratégico e orientam a definição dos objetivos. As diretrizes consideram que, em um horizonte de 10 anos (2034), todas as estratégias definidas na etapa de análise ambiental foram implementadas com sucesso.

#### 1. Pessoas.

Em 2034, a AGU possui um quadro de pessoas estável, com tamanho adequado para lidar com os desafios da instituição e com representatividade dos grupos populacionais que constituem a sociedade brasileira. Valorizadas e motivadas, as pessoas possuem competências jurídicas em temas estratégicos, competências técnicas para navegar com facilidade no mundo digital e competências de liderança e interpessoais para mobilizar colaboradores, parceiros e partes interessadas da instituição.

#### 2. Tecnologia.

Em 2034, a infraestrutura, os sistemas e as práticas de tecnologia de informação são adequadas e suficientes para garantir a automatização dos processos, a integração com os sistemas do Poder Judiciário e a segurança das informações. Os dados da AGU e de outros órgãos do governo são compartilhados e usados rotineiramente para gerar novos conhecimentos, e o uso intensivo da inteligência artificial promove ganhos expressivos de produtividade.

#### 3. Processos administrativos.

Em 2034, as atividades administrativas da AGU destacam-se pela eficiência na alocação de recursos, incorporação de tecnologia e ótima relação com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores. Os serviços internos da AGU são aperfeiçoados permanentemente para melhorar a experiência e a satisfação dos colaboradores.

#### 4. Processos gerenciais e de relacionamento.

Em 2034, os processos gerenciais da AGU garantem a incorporação das melhores práticas de governança e de gestão nas atividades da AGU e a transparência ativa de suas ações e resultados, favorecendo a manutenção de altos níveis de legitimidade e de apoio das partes interessadas-chave da organização e da sociedade brasileira como um todo.





## 5. Partes interessadas.

Em 2034, as partes interessadas da AGU conhecem bem o que a organização faz e acreditam que a sua atuação é pautada por princípios éticos. Elas também acreditam que, ao permitir a implementação de políticas públicas de forma legalmente segura, a AGU gera valor para o governo e para sociedade.

## 6. Clientes / órgãos assessorados.

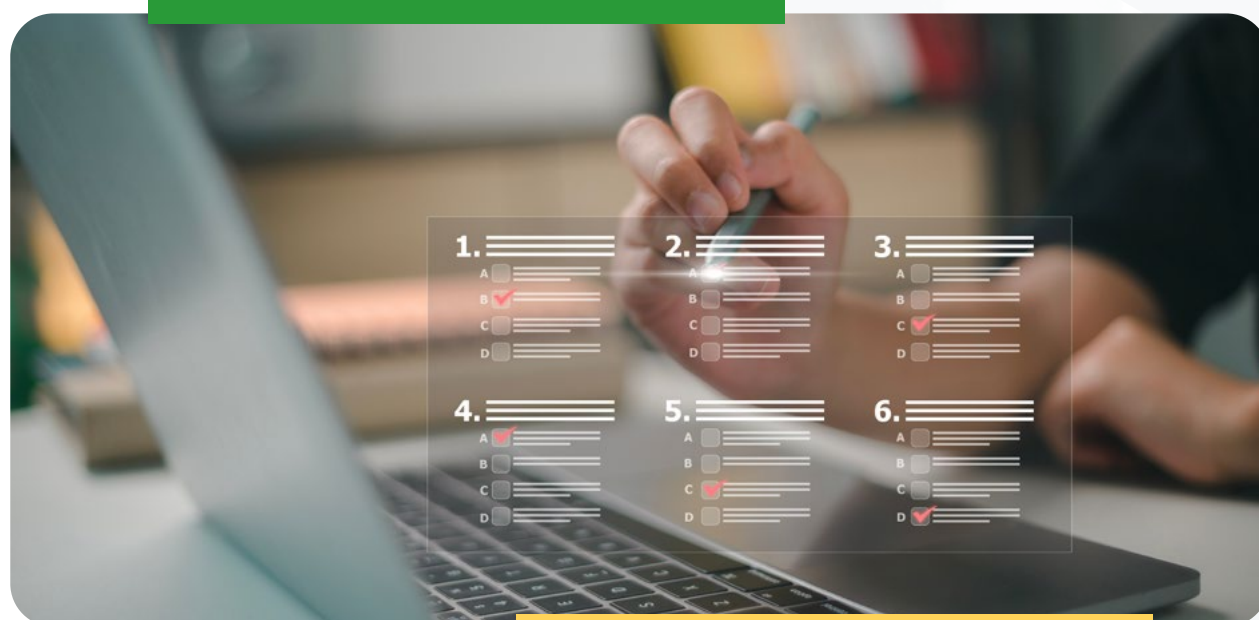
Em 2034, os órgãos assessorados são atendidos de forma personalizada, e acreditam que os serviços jurídicos da AGU são prestados com proximidade, cordialidade, uniformidade e linguagem simples. Os clientes também conseguem implementar suas políticas públicas, sobretudo aquelas de caráter inovador, com tempestividade e segurança jurídica.

## 7. Processos finalísticos / serviços.

Em 2034, usamos intensamente a tecnologia da informação para gerar ganhos de produtividade, analisar riscos jurídicos, atender a demandas jurídicas em escala e promover a uniformidade dos pareceres jurídicos. As atividades de conciliação e de defesa da democracia e do meio ambiente foram consolidadas como linhas de atuação centrais. Em todos os serviços prestados pela AGU, a proximidade com os gestores das políticas e a redução dos litígios são os principais princípios norteadores.

## 8. Resultados.

Em 2034, as políticas públicas do Estado brasileiro são implementadas com sucesso, sem judicialização. Com a arrecadação judicial de recursos, o governo investe mais em políticas públicas inclusivas para reduzir a desigualdade no país. A democracia brasileira é cada vez mais forte, e eventuais ataques à ordem constitucional são reprimidos de forma rápida e assertiva. Com o apoio dos advogados da AGU, o Brasil é um dos principais protagonistas da transição ecológica no mundo.





## Identidade estratégica

Propósito, visão e valores

### Nosso propósito

Nós trabalhamos para viabilizar políticas públicas por um Brasil democrático, inclusivo e sustentável.

### Nossa visão

Ser vanguarda na inteligência jurídica para a solução de conflitos e problemas públicos em benefício da sociedade.

### Nossos valores

**Aprendizado contínuo:** aprendemos continuamente para servir cada vez melhor.

**Comprometimento:** nosso comprometimento é a ponte entre o que sonhamos e o que realizamos.

**Cooperação:** juntos somos melhores e chegamos ainda mais longe.

**Inovação:** inovamos em nossas atividades para promover a inovação nas políticas públicas.

**Integridade:** agimos sempre da forma mais justa e correta, mesmo quando ninguém está olhando.



# Mapa estratégico

Objetivos estratégicos para o ciclo 2024-27

Confiabilidade e a sustentabilidade das políticas públicas

Defesa jurídica da democracia

Viabilidade jurídica da transição ecológica

## Impactos para o Estado e a Sociedade

### Valores

- Aprendizado contínuo
- Comprometimento
  - Cooperação
  - Inovação
  - Integridade

### Propósito

Nós trabalhamos para viabilizar políticas públicas por um Brasil democrático, inclusivo e sustentável

### Visão

Ser vanguarda na inteligência jurídica para a solução de conflitos e problemas públicos em benefício da sociedade



### Excelência dos Serviços Jurídicos

Garantir a segurança jurídica dos atos e políticas públicas do Estado brasileiro, com foco na prevenção e na resolutividade de conflitos

Aumentar a proteção do patrimônio e a recuperação de recursos públicos



### Processos de trabalho

Fortalecer o relacionamento e a comunicação com órgãos assessorados, Poder Judiciário, cidadãos e outros atores públicos e privados

Ampliar a capacidade de governança e gestão de riscos



### Aprendizagem e crescimento sustentável

Construir um ambiente feliz para trabalhar

Promover a transformação digital inclusiva

Incorporar práticas sustentáveis na gestão de recursos



PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DA AGU

2024 - 2027



## Perspectivas estratégicas

### Organização dos objetivos

As perspectivas estratégicas são temas para organização dos objetivos. O posicionamento de objetivos em uma mesma perspectiva representa uma relação entre os desafios propostos, enquanto que o posicionamento das próprias perspectivas indica uma repercussão positiva entre o alcance dos desafios de um tema em relação ao outro. Ou seja, objetivos mais abaixo do mapa impactam positivamente os objetivos acima.

### Excelência dos Serviços Jurídicos

Esse tema representa as estratégias para a atividade finalística da AGU, o que será de mais importante com foco nos serviços prestados ao Estado e aos cidadãos.

### Processos de trabalho

O tema processos de trabalho representa as estratégias para a forma como atuamos, aquilo que será mais importante para aprimorarmos em busca de dar capacidade para o alcance dos objetivos da perspectiva "excelência dos serviços jurídicos".

### Aprendizagem e crescimento sustentável

Os objetivos da perspectiva "aprendizagem e crescimento sustentável" indicam quais serão as estratégias para o aprimoramento da nossa capacidade de atuação, ou seja, em quais ativos tangíveis e intangíveis há necessidade de investimento ou amadurecimento para alavancar os esforços da instituição em prol dos objetivos das outras perspectivas.





# Objetivos estratégicos

## Descritores dos objetivos

### Perspectiva: Excelência dos Serviços Jurídicos

#### 1. Garantir a segurança jurídica dos atos e políticas públicas do Estado brasileiro, com foco na prevenção e na resolutividade de conflitos

A AGU desenvolve uma atuação contenciosa, consultiva e de cobrança com excelência, de forma integrada, ofertando soluções jurídicas aos assessorados que promovem caminhos seguros, estáveis e eficazes para o desenvolvimento de políticas públicas. A AGU promove a defesa do Estado brasileiro, prevenindo e resolvendo conflitos, para garantir acesso à direitos e efetividade às políticas públicas. A atuação de contencioso e de consultoria desenvolve uma advocacia preventiva que auxilia gestores públicos na formulação e execução das políticas públicas.

#### 2. Aumentar a proteção do patrimônio e a recuperação de recursos públicos

A AGU está comprometida com a intensificação da proteção do patrimônio público e da recuperação de recursos, por meio da cobrança de créditos da União e de suas autarquias e fundações. A instituição aprimora constantemente seus processos e sistemas, empregando abordagens inovadoras e eficazes na gestão e recuperação de valores devidos à União, além de colaborar com outras entidades públicas a fim de melhorar a gestão de precatórios, prevenir perdas desnecessárias para o erário público e coibir a realização de práticas fraudulentas.

### Perspectiva: Processos de trabalho

#### 3. Fortalecer o relacionamento e a comunicação com órgãos assessorados, Poder Judiciário, cidadãos e outros atores públicos e privados

A AGU está empenhada em fortalecer os vínculos com órgãos assessorados, partes interessadas e a sociedade em geral, por meio da promoção de uma comunicação transparente, diálogo aberto e colaboração mútua. A instituição busca ativamente a cooperação federativa como meio de encontrar soluções para questões que envolvem os diversos entes da federação e a União. Além disso, está constantemente engajada no processo de fortalecimento da advocacia pública nacional, estabelecendo e fortalecendo laços sólidos com as procuradorias gerais nos estados e municípios.





## 4. Ampliar a capacidade de governança e gestão de riscos

Os processos de governança da AGU incorporam práticas de sustentabilidade social-ambiental e são integrados organicamente com as atividades de gestão estratégica e de gestão de riscos, favorecendo a qualidade das decisões em todos os níveis hierárquicos da organização. Os riscos da AGU são identificados e gerenciados sistematicamente em suas dimensões estratégica e operacional, com ênfase na gestão dos riscos jurídicos e fiscais judiciais.

### **Perspectiva: Aprendizagem e crescimento sustentável**

## 5. Construir um ambiente feliz para trabalhar

A AGU é comprometida com a criação de um ambiente diverso e inclusivo, que valoriza o potencial humano, incentiva o desenvolvimento e reconhece o desempenho das pessoas. As pessoas usufruem de qualidade de vida no trabalho, são motivadas e possuem as competências adequadas para atender de forma eficaz as demandas do órgão.

## 6. Promover a transformação digital inclusiva

O avanço da transformação digital na AGU é impulsionado pela evolução contínua do Sapiens e pela introdução de novas ferramentas de trabalho, mas, principalmente, pela capacitação contínua de membros e servidores para que estejam preparados para aproveitar ao máximo as oportunidades proporcionadas pelas inovações tecnológicas, estando aptos a assumir novas atribuições e enfrentar os desafios decorrentes das constantes evoluções tecnológicas. Além disso, a instituição reconhece a importância de uma abordagem inclusiva e centrada no usuário, que visa oferecer a melhor usabilidade e acessibilidade a todos os envolvidos, com especial atenção às necessidades das pessoas com deficiência.

## 7. Incorporar práticas sustentáveis na gestão de recursos

A AGU está comprometida em gerenciar seus recursos de forma eficiente, promovendo a sustentabilidade em todas as suas atividades. Além de otimizar o uso de recursos e espaços físicos, a instituição prioriza a inclusão de critérios sustentáveis em suas licitações, favorecendo a contratação de empresas, serviços e produtos que reduzem os danos ao meio ambiente e promovem a responsabilidade social. A AGU reconhece a importância da diversidade e trabalha ativamente para criar um ambiente inclusivo onde todas as pessoas, independentemente de sua origem, idade, deficiência, gênero, orientação sexual, ou qualquer outra característica, se sintam valorizadas e respeitadas.



# 4.

# Monitoramento e avaliação



- 
- Portfólio de indicadores
  - Metas estratégicas



## Portfólio de indicadores

### Indicadores estratégicos

#### Importância da definição de bons indicadores de desempenho

Indicadores de desempenho cumprem um papel fundamental no planejamento estratégico, fornecendo uma maneira objetiva de medir o progresso em direção aos objetivos definidos. Eles permitem que as organizações avaliem o sucesso da estratégia, identifiquem áreas de melhoria e façam ajustes necessários ao longo do tempo. Além disso, os indicadores de desempenho podem contribuir para as decisões de alocação de recursos, direcionando orçamento, pessoas e infraestrutura para as áreas mais críticas e impactantes.

Ao oferecerem uma visão clara e mensurável do desempenho organizacional, esses indicadores subsidiam as lideranças da AGU a tomarem decisões informadas que aumentem as chances de êxito em relação aos objetivos traçados para o período do Planejamento.

## Metas estratégicas

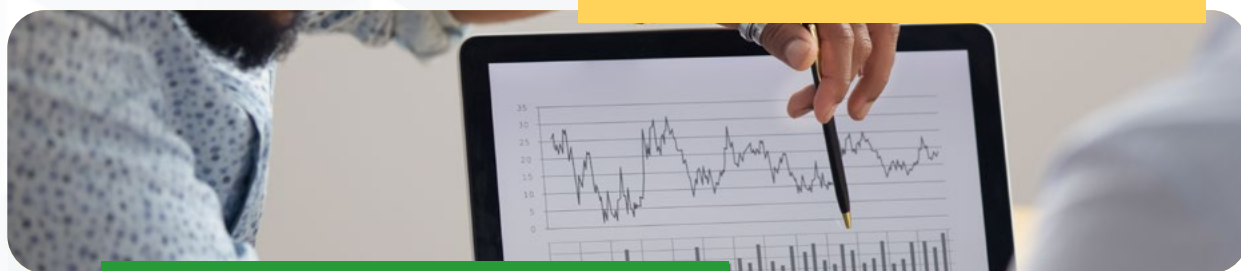
### Metas relacionadas aos indicadores estratégicos da AGU

#### Metas audaciosas, mas alcançáveis com os recursos disponíveis

A definição de metas para indicadores estratégicos possui um papel crucial no contexto do planejamento estratégico, fornecendo direção e foco para as atividades da AGU. Estabelecer metas claras e mensuráveis permite que a Instituição estabeleça expectativas tangíveis de desempenho e progresso em relação aos seus objetivos estratégicos.

Essas metas facilitam o acompanhamento e a avaliação do progresso em direção aos objetivos estratégicos estabelecidos, bem como podem orientar as ações implementadas nas diversas unidades da AGU. Além disso, a definição de metas auxilia a promover a responsabilidade e o engajamento dentro do órgão, tornando claro o que é esperado em termos de resultados gerados.

As metas dos indicadores estratégicos serão revisadas e publicadas anualmente por meio de Resolução do Comitê de Governança da AGU, conforme o Plano de Gestão Anual.





## Portfólio de indicadores

### Descrição dos indicadores estratégicos da AGU

| Objetivo estratégico                                                                                                                        | Nome do indicador                                                     | Responsável pelo resultado   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1. Garantir a segurança jurídica dos atos e políticas públicas do Estado Brasileiro, com foco na prevenção e na resolutividade de conflitos | 1.1 Avaliação da manifestação consultiva                              | CGU e PGF                    |
|                                                                                                                                             | 1.2 Taxa de sucesso judicial                                          | SGCT, PGU e PGF              |
|                                                                                                                                             | 1.3 Taxa de redução de litígios                                       | PGU e PGF                    |
| 2. Aumentar a proteção do patrimônio e a recuperação de recursos públicos                                                                   | 2.1. Valor arrecadado com a recuperação de créditos                   | PGU e PGF                    |
| 3. Fortalecer o relacionamento e a comunicação com órgãos assessorados, Poder Judiciário, cidadãos e outros atores públicos e privados      | 3.1 Pesquisa de imagem da AGU                                         | ASCOM, SGE e unidades da AGU |
|                                                                                                                                             | 3.2 Taxa de satisfação dos órgãos e entidades assessorados            | CGU e PGF                    |
| 4. Ampliar a capacidade de governança e gestão de riscos                                                                                    | 4.1. Índice de maturidade em gestão de riscos                         | SGE e unidades da AGU        |
| 5. Construir um ambiente feliz para trabalhar                                                                                               | 5.1. Índice de qualidade de vida no trabalho                          | SGA e unidades da AGU        |
| 6. Promover a transformação digital inclusiva                                                                                               | 6.1. Nível de adesão dos membros e servidores à transformação digital | SGE e unidades da AGU        |
| 7. Incorporar práticas sustentáveis na gestão de recursos                                                                                   | 7.1. Índice de instalações eficientes e sustentáveis (IES)            | SGA e unidades da AGU        |





## Descrição

Avaliação realizada pelos assessorados a respeito das manifestações consultivas elaboradas pela AGU

Análise da quantidade de decisões favoráveis obtidas na atuação contenciosa frente o volume total de decisões registradas nos processos judiciais

Avalia a eficácia da aplicação de instrumentos destinados à abstenção e desistência de recursos, reconhecimento jurídico dos pedidos e realização de acordos nos processos judiciais

Mede o volume de recursos recuperados pela atuação da AGU

Pesquisa de imagem a ser conduzida com as diversas partes interessadas na atuação da AGU, buscando promover melhor entendimento sobre como a instituição é vista e como pode atuar para melhorar a compreensão sobre a sua atuação

Pesquisa aplicada a todos os órgãos e entidades assessorados pela AGU com o intuito de coletar uma avaliação quantitativa e qualitativa a respeito de aspectos chave da atuação consultiva da instituição

Análise do nível de maturidade das práticas da AGU direcionadas à identificação, análise e atuação frente principais riscos organizacionais

Avalia a percepção das pessoas que trabalham na AGU sobre diversos aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho, tendo sido desenvolvido com apoio do MGI e com comparabilidade com outros órgãos da APF

Buscará avaliar a cultura organizacional, a infraestrutura, a liderança e atitude das pessoas em relação à transformação digital na AGU

Avaliação realizada desde 2012 a respeito das condições físicas e de funcionamento das diversas unidades da AGU



# 5. Execução e acompanhamento



- 
- Plano de Gestão Anual
  - Implementação da metodologia OKR



# Plano de Gestão Anual

## Execução da estratégia da AGU

### Ciclo anual de metas e entregas

Com o objetivo de otimizar a implementação da estratégia, para o período de Planejamento 2024 – 2027, foi instituído o Plano de Gestão Anual (PGA). Este plano tem como finalidade integrar as metas associadas a cada indicador, juntamente com as iniciativas estratégicas propostas pelos órgãos, em um programa de monitoramento trimestral.

Assim, ao término de cada ciclo anual, os resultados obtidos serão revisados e um novo plano será elaborado, visando realizar as devidas revisões e o planejamento de novas iniciativas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da AGU.

### Acelerando iniciativas com alto potencial de transformação

No cenário dinâmico de atuação da AGU, onde a inovação e a adaptação rápida são cruciais, os Objetivos e Resultados Chave (OKRs) emergem como uma ferramenta essencial para acelerar iniciativas com potencial transformador. Os OKRs fornecem uma estrutura ágil e focada, permitindo a definição de objetivos ambiciosos e mensuráveis, com desdobramento desses objetivos em resultados tangíveis e acionáveis.

A proposta para o novo ciclo do Planejamento Estratégico é utilizar os OKRs com intuito de estimular a colaboração e a concentração de esforços nas iniciativas estratégicas de maior impacto para a AGU. Assim, anualmente, no processo de elaboração do PGA, as principais iniciativas elencadas terão OKRs estabelecidos de forma a dar maior visibilidade e priorização dos esforços na execução.





**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DA AGU**  
2024-2027

**AGU**  
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

**ACESSE A PÁGINA DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



**Advocacia-Geral da União**

Secretaria de Governança e Gestão Estratégica

Ed. Sede I - Setor de Autarquias Sul - Quadra 3 - Lote 5/6  
Ed. Multi Brasil Corporate - Brasília-DF - CEP 70.070-030