

O PAPEL DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO COMO VETOR PARA INCLUSÃO DOS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Lidiane Cristina Cornaccini Sallesse Lorenzoni¹

Orientadora: Professora Camila Pereira Linhares²

RESUMO

O artigo aborda a importância da Procuradoria-Geral do Estado como vetor para inclusão e utilização dos métodos adequados de solução de conflitos na administração pública, as dificuldades encontradas e os avanços percorridos pela Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul.

Palavras-chave: autocomposição, interesse público, Procuradoria-Geral do Estado, governança, vetor.

INTRODUÇÃO

Ao Estado, como membro da República Federativa do Brasil, são atribuídas diversas obrigações (políticas públicas) oriundas do texto constitucional, sejam elas expressas ou principiológicas.

Quanto aos princípios, conforme ensina Canotilho³ “longe de configurarem meras recomendações de caráter moral ou ético, consubstanciam regras jurídicas de caráter prescritivo, hierarquicamente superiores às demais e “positivamente vinculantes”.

É por meio dos bens e serviços ofertados que os governantes atendem às demandas da sociedade nas áreas da saúde, educação, mobilidade urbana, segurança, dentre outras. É também com uma boa concepção e execução das políticas macroeconômicas que o crescimento econômico se sustenta ao longo dos anos, gerando riquezas para financiar esses produtos.⁴

A evolução da sociedade, seus anseios e problemas acarretam ao Estado a necessidade de criar mecanismos para atendimento dessas demandas, que surgem inclusive, de forma inesperada, sem protocolos, como ocorreu com toda crise ocasionada pela COVID-19.

1 Procuradora do Estado desde 2005. Chefe da Procuradoria de Assessoria ao Gabinete-PAG. Pós graduada em Direito Tributário e em Mediação, Conciliação e Arbitragem.

2 Advogada e Professora Universitária. Mestre em Instituições Sociais, Direito e Democracia. MBA em Gestão de Negócios. Capacitada para atuar em Dispute Resolution Board – DRB Foundation. Capacitada em Negociação de Harvard – CMI Interser. Capacitada em Supervisão de conflitos circulares e Justiça Restaurativa – por Kay Pranis.

3 CANOTILHO, José Joaquim Gomes. Direito Constitucional. Coimbra: Almedina:1992.p.352 apud Ricardo Lewandowski no julgamento do Recurso Extraordinário n. 592.581/RS, julgado em 13/08/2015, ACÓRDÃO ELETRÔNICO REPERCUSÃO GERAL - MÉRITO DJe-018 DIVULG 29-01-2016 PUBLIC 01-02-2016.

4 RIBEIRO NARDES. João Augusto. *Governança Pública: o desafio do Brasil*. 3ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p.174.

E como agir? Quais os limites? É possível comprar sem licitação? Devo pagar a verba pleiteada pelo servidor? Posso contratar? Como adquirir medicamentos? Posso fazer acordo?

Essas são apenas algumas das inúmeras indagações realizadas diariamente no exercício da gestão pública.

Os gestores públicos, para planejamento e cumprimento de suas missões, devem respaldar seu agir nos princípios incertos no artigo 37, CF/88, com a indispensável colaboração e orientação jurídica dos Procuradores do Estado.

1. ATRIBUIÇÕES DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

A Procuradoria-Geral do Estado é um órgão essencial à administração pública estadual, a qual se confiou o exercício da advocacia pública do Estado. Tem como missão institucional garantir ao Estado, suas autarquias e fundações, o cumprimento das obrigações perante a sociedade.

A figura do Procurador do Estado organizado em carreira, está inserida na Constituição Federal dentro do capítulo das funções essenciais à justiça, a quem compete, com exclusividade, a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas⁵.

“Operou-se, nesse referido preceito da Constituição, uma inderrogável imputação de específica atividade funcional cujos destinatários são, exclusivamente, os Procuradores do Estado⁶”.

Conforme pontua Wallace Paiva Martins Junior⁷:

Os serviços de assessoramento e consultoria jurídicos e representação judicial dos entes e órgãos estatais são profissionais, técnicos, e essenciais, por opção constituinte. Não há espaço para relegá-los ao segundo plano da organização do poder nem render o preenchimento de seus postos ao tradicional expediente do butim ou orientar sua condução pelo pacto de vassalagem. A opção constituinte revela, sobretudo, ao localizar a Advocacia Pública entre as funções essenciais à justiça (e decerto seus agentes entre aqueles que ocupam as carreiras de Estado), uma inequívoca tendência ao incremento de graus de juridicidade, de imparcialidade e de impessoalidade às esferas governamentais. Com esse ambiente não se coadunam velhos hábitos como premiar a assessoria jurídica da campanha político-partidária como bônus da investidura ad libitum nas funções da Advocacia Pública ou o clientelismo ancilar à cláusula *during good behaviour*.

A exclusividade e unicidade dos Procuradores do Estado para o exercício das funções de representação e consultoria da unidade federada está sedimentada no âmbito do Supremo Tribunal Federal, conforme se infere da ADI 6292/MS:

Os Estados-membros da Federação, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, consolidaram sua representação judicial por meio da atuação dos procuradores dos Estados, que, organiza-

5 Art. 132. Os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, organizados em carreira, na qual o ingresso dependerá de concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, exercerão a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

6 Voto do Ministro Celso de Mello na ADI 4843 MC-ED-REF / PB. ADI 4843 MC-ED- Tribunal Pleno, julgado em 11/12/2014, PROCESSO ELETRÔNICO DJe-032 DIVULG 18-02-2015 PUBLIC 19-02-2015.

7 Martins Junior. Wallace Paiva. A Profissionalização e a exclusividade da advocacia pública. In: MOURÃO, Carlos Figueiredo; HIROSE, Regina Tamami (Coord.). *Advocacia Pública Contemporânea: Desafios da Defesa do Estado*. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 23-49 (25). Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/2817/2926/20877>. Acesso em: 27/07/2021.

dos em carreira, na qual o ingresso depende de seleção pública de provas e títulos, com participação da OAB, passaram a desempenhar a defesa da Administração Pública Direta Estadual.

A representação dos Estados é feita pelos procuradores de Estado, cabendo a divisão, por matérias ou atuações, ao âmbito interno de organização administrativa das Procuradorias. Assim, firmou-se, como regramento constitucional, a opção pela unicidade institucional, centralizada na atuação da Procuradoria-Geral do Estado, anulando, dessa maneira, a atuação concorrente nas atribuições jurídicas”

.....

Portanto, resta evidente que o exercício da função de representação judicial e de consultoria jurídica no âmbito Estadual e Distrital é de competência exclusiva dos Procuradores do Estado, sendo vedada a criação de Procuradoria de Entidade Pública ou de Procuradoria Autárquica.⁸

O Procurador do Estado de Mato Grosso do Sul, Ulisses Schwarz Viana, externou ser digno de nota o papel da Advocacia do Estado

Na consolidação do Estado de Direito, como também na dimensão do processo democrático nacional, por sua importante influência na concepção, evolução e defesa das políticas públicas, campo em que ganha igual destaque a defesa, no plano preventivo, dos recursos orçamentários públicos⁹.

Veja quão importante é o papel desenvolvido pela Procuradoria-Geral do Estado por meio de seus membros, cuja atuação não está adstrita à representação judicial do Estado, possuindo um papel crucial na defesa dos seus direitos e interesses nas áreas extrajudicial e administrativa, fixando a interpretação administrativa na execução de leis e dos atos do Poder Executivo, atuando lado a lado ao gestor, com apoio à tomada de decisões, ou seja, uma advocacia preventiva e ativa em prol do Estado e dos interesses públicos.

A Advocacia de Estado, tanto quanto quaisquer dos demais ramos constitucionais das Funções Essenciais à Justiça, serve à sociedade, pois zela, no desempenho de seus respectivos cometimentos fundamentais, a representação judicial e a consultoria, por suas mais importantes instituições— Estado e o Direito — em todas e em cada uma das múltiplas relações da Administração. Assim, enquanto governos e governantes são transitórios e refletem segmentos de maiorias, Estado e Advocacia de Estado são projeções institucionais permanentes de toda a sociedade, o que se reflete nas condições de suficiência e na própria natureza das respectivas investidas constitucionais.¹⁰

No Estado de Mato Grosso do Sul, a Lei Complementar nº 95, de 26 de dezembro de 2001, também previu expressamente, como atribuição institucional da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, “*solucionar conflitos no âmbito administrativo entre entes públicos ou entre órgãos e entidades da Administração Pública Estadual e particulares*”¹¹, além de “*propor medidas necessárias à uniformização da jurisprudência administrativa e zelar pela sua fiel observância*”¹².

8 ADI 6292, Relator(a): GILMAR MENDES, Tribunal Pleno, julgado em 29/06/2020, PROCESSO ELETRÔNICO DJe-208 DIVULG 20-08-2020 PUBLIC 21-08-2020).

9 VIANA, Ulisses Schwarz. Advocacia de estado: perspectivas a partir da teoria dos sistemas. *Revista Brasileira de Advocacia Pública - RBAP*, ano 6, n. 4, p.9, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/periodico/154/20911/34372>.

10 MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Parte I. A Advocacia de Estado revisitada: essencialidade ao Estado Democrático de Direito. In: SOUZA, Luciane Moessa de; GUEDES, Jefferson Carús (Coord.). *Advocacia de Estado: Questões Institucionais para A Construção de Um Estado de Justiça — Estudos em Homenagem A Diogo de Figueiredo Moreira Neto e José Antonio Dias Toffoli*. Belo Horizonte: Fórum, 2009. Pg 24. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/1200/1231/7722>. Acesso em: 24/07/2021.

11 Art.3º, XIII.

12 Art.3º, VII.

Nessa toada, a Procuradoria-Geral do Estado, como órgão jurídico exclusivo do Estado, é quem tem competência e expertise para ser protagonista e inculir no âmbito do Estado os mecanismos que privilegiam a consensualidade.

2. OS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Conflitos (posicionamentos divergentes), são intrínsecos à vida em sociedade, seja ela no âmbito familiar, escolar, religioso ou trabalho. Sempre onde existir mais de uma pessoa, existirão conflitos, haja vista que cada ser humano é único na sua criação, no seu modo de pensar e agir.

As necessidades de cada indivíduo, ou seja, aquilo que não cessa, é muito peculiar e a forma de enxergar a vida e seus problemas também.

Quando esses conflitos não são resolvidos pelas partes, busca-se, na maioria das situações, a intervenção de um terceiro, qual seja, poder judiciário, amparado no artigo 5º, XXV, CF/88, de que “*a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito*”.

Tanto a sociedade quanto os operadores do direito foram educados para um sistema adversarial de resolução das lides, o que resultou no colapso do poder judiciário¹³.

Mecanismos como: i) ações coletivas¹⁴; ii) criação dos juizados especiais para reduzir formalidades e acelerar a marcha processual¹⁵; iii) súmula vinculante prevista na CF/88¹⁶ com força normativa aos

13 Extrai-se da exposição de motivos da Emenda Constitucional nº 45, de 2004: “Afinal, o Supremo Tribunal ofereceu, em junho de 1975, um alentado relatório ao Presidente da República, que qualificou de “diagnóstico”. (...) O “diagnóstico” assinalou o óbvio: a Justiça brasileira é cara, morosa e eivada de senões que são obstáculos a que os jurisdicionados recebam a prestação que um Estado democrático lhe deve. Tais falhas vieram bem acentuadas em alguns setores; e de maneira mais discreta em outros. Faltou, de maneira geral, uma configuração mais exata da crise; a situação presente decorre da defasagem entre o conservadorismo tão típico das classes jurídicas e o ímpeto desenvolvimentista que se espalhou pela resto da vida do país desde a revolução de 1964”. Fonte: Portal da Câmara dos Deputados (camara.leg.br) acessado em 21/07/2021.

14 ACORDO COLETIVO. PLANOS ECONÔMICOS. EXPURGOS INFLACIONÁRIOS. VIABILIDADE. (..) NÃO VINCULAÇÃO DA SUPREMA CORTE ÀS TESES JURÍDICAS VEICULADAS NO ACORDO. INCIDENTE PROCESSUAL RESOLVIDO COM A HOMOLOGAÇÃO DA AVENÇA COLETIVA. I – Homologação de Instrumento de Acordo Coletivo que prevê o pagamento das diferenças relativas aos Planos Econômicos Bresser, Verão e Collor II, bem como a não ressarcibilidade de diferenças referentes ao Plano Collor I. II – Viabilidade do acordo firmado por legitimados coletivos privados, em processo de índole objetiva, dada a existência de notável conflito intersubjetivo subjacente e a necessidade de conferir-se efetividade à prestação jurisdicional. III (...)IV – Decisão do Supremo Tribunal Federal que assume o caráter de marco histórico na configuração do processo coletivo brasileiro, como forma de ampliação do acesso à Justiça, diante da disseminação das lides repetitivas no cenário jurídico nacional atual e da possibilidade de solução por meio de processos coletivos.(...). (ADPF 165 Acordo, Relator(a): RICARDO LEWANDOWSKI, Tribunal Pleno, julgado em 01/03/2018, ACÓRDÃO ELETRÔNICO DJE-080 DIVULG 31-03-2020 PUBLIC 01-04-2020).

15 PROCESSO PENAL. RECURSO EM HABEAS CORPUS. CRIMES DE RESISTÊNCIA E DE LESÃO CORPORAL LEVE. ALEGADA INCOMPETÊNCIA DO JUIZADO ESPECIAL CRIMINAL, EXEGESE DO ART. 61 DA LEI N. 9.099/1995. PENA MÁXIMA COMINADA. CONCURSO MATERIAL. SOMATÓRIO. OBSERVÂNCIA DA PENA MÁXIMA. CONSTRANGIMENTO ILEGAL CARACTERIZADO. NULIDADE ABSOLUTA. RECURSO PROVIDO.

1. A Constituição Federal, em atenção ao devido processo legal, estatui, como garantia individual, o juízo natural, e impõe que “XXXVII - não haverá juízo ou tribunal de exceção” e “LIII - ninguém será processado nem sentenciado senão pela autoridade competente”.

2. A criação dos Juizados Especiais concretiza a garantia do acesso à Justiça e permite a materialização da tutela jurisdicional de maneira célere e mais simples. Já no aspecto penal, adota medidas despenalizadoras, reduzindo a característica punitiva para crimes considerados de menor potencial ofensivo.(...)

6. Recurso em habeas corpus provido para declarar a nulidade da ação desde o recebimento da denúncia. (RHC 84.633/RJ, Rel. Ministro RIBEIRO DANTAS, QUINTA TURMA, julgado em 14/09/2017, DJe 22/09/2017)

16 Art. 103-A. O Supremo Tribunal Federal poderá, de ofício ou por provocação, mediante decisão de dois terços dos seus membros, após reiteradas decisões sobre matéria constitucional, aprovar súmula que, a partir de sua publicação na imprensa oficial, terá efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal, bem como proceder à sua revisão ou cancelamento, na forma estabelecida em lei. (Incluído pela EC 45/2004).

órgãos do poder judiciário; iv) demais alterações promovidas pela EC nº 45/2004¹⁷ e v) solução de casos repetitivos (art. 928, CPC), buscaram resguardar o acesso à ordem jurídica justa, uniforme e produzida dentro de um tempo razoável, contudo, não foram suficientes para atingimento desses objetivos.

Conforme Relatório Justiça em Números 2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Poder Judiciário finalizou o ano de 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação, que aguardavam alguma solução definitiva. Tal número representa uma redução no estoque processual, em relação a 2018, de aproximadamente 1,5 milhão de processos em trâmite, sendo a maior queda de toda a série histórica contabilizada pelo CNJ, com início a partir de 2009¹⁸.

Apesar dessa queda histórica, o acervo de processos judiciais em curso é gigantesco e a taxa de congestionamento¹⁹, embora tenha reduzido, ainda é muito alta²⁰.

O excesso de demandas represadas prejudica a qualidade da prestação jurisdicional, conforme pontua Rodolfo de Camargo Mancuso²¹:

A função judicial do Estado não é de extração primária (como o é a administrativa, que atua de ofício), mas sim substitutiva, e, por isso mesmo, não basta, para legitimá-la, a singela produção massiva de sentenças e acórdãos em modo de uma linha de montagem – o fordismo judicial, a que já se referiu em doutrina – mas, antes, há que se priorizar a qualidade dessa prestação jurisdicional, atributo que, naturalmente, fica comprometido, senão já inviabilizado, pela quantidade excessiva de processos, em decorrência da cultura demandista que assola o país.

Nesse passo, mecanismos que promovem a solução adequada dos conflitos de forma autocompositiva²² são muito bem-vindos e devem ser difundidos no âmbito da administração pública, tais como:

Negociação: resolução do conflito sem a interferência de um terceiro, em que as partes são os atores principais. Essa forma só é possível se houver empatia²³, cooperação, diálogo claro e a consciência de que não existe ganhador ou perdedor, mas sim a melhor forma de resolução do conflito que satisfaça a todos.

17 Tais como: criação do Conselho Nacional de Justiça; número de juízes na unidade jurisdicional proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população; distribuição de processos imediata, em todos os graus de jurisdição; efeito vinculante das decisões definitivas de mérito, proferidas pelo Supremo Tribunal Federal, nas ações diretas de inconstitucionalidade e nas ações declaratórias de constitucionalidade; demonstração de repercussão geral das questões constitucionais como requisito de admissibilidade do Recurso Extraordinário e previsão de justiça itinerante.

18 Fonte: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acessado em 21/07/2021.

19 Indicador que mede o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base, em relação ao que tramitou (soma dos pendentes e dos baixados). Ibidem 16, pg. 92.

20 A taxa de congestionamento do Poder Judiciário oscilou entre 70,6%, no ano de 2009, e 73,4%, em 2016. A partir deste ano, a taxa cai gradativamente até atingir o menor índice da série histórica no ano de 2019, com taxa de 68,5%. Em 2019, houve redução na taxa de congestionamento de 2,7 pontos percentuais, fato bastante positivo e, até então, nunca observado. Ao longo de 10 anos, a maior variação na taxa de congestionamento havia ocorrido entre os anos de 2009 e 2010, com aumento em 1,4 ponto percentual. Ibidem 16, pg. 112.

21 MANCUSO, Rodolfo de Camargo. Acesso à Justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas. In: A investida radical e obsessiva contra a crise numérica dos processos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. E-Book. ISBN: 978-85-203-6375-1. Disponível em: <https://proview.thomsonreuters.com/library.html#/library>. Acesso em: 11/08/2021.

22 o objetivo é a solução consensual da controvérsia, sendo o acordo resultado da solução.

23 “A capacidade de se pôr no lugar do outro, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes que um negociador pode ter. Não basta saber que ele vê as coisas de forma diferente. Para influenciá-lo, você precisa compreender com empatia o poder do ponto de vista dele e sentir a força emocional com que ele o defende. Não basta estudá-lo como se fosse um besouro num microscópio-você precisa saber como é ser um besouro. Para isso, deve evitar fazer julgamentos enquanto “experimenta” o ponto de vista dele. Assim, como você, ele pode acreditar que está “certo.” Fisher, Roger; PATTON, Bruce & URY, William. Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro, 2018; Editora Sextante. p.46.

Conciliação: resolução de conflitos com a presença de um conciliador, sem poder decisório, que auxiliará as partes no desenvolvimento de uma comunicação não violenta²⁴, na análise de suas necessidades, com uma solução para o litígio que agrade a ambos.

Essa forma de resolução é bem proveitosa mesmo que não exista vínculo anterior entre as partes.

Mediação: resolução de conflitos com a presença de um terceiro imparcial sem poder decisório, que auxilia e organiza a comunicação entre os envolvidos no conflito. Conforme define o Código de Processo Civil, o mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará os interessados na compreensão das questões e dos interesses em conflito, de modo que possam, por si próprios, mediante o restabelecimento da comunicação, identificar soluções consensuais que gerem benefícios mútuos (art. 165, § 3º).

Acerca desses mecanismos, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o intuito de aperfeiçoar o acesso à ordem jurídica justa e implementar a mudança de paradigma, publicou a Resolução n. 125/2010²⁵, normativo que trouxe os meios consensuais (em especial conciliação e mediação) e adequados para solução de conflitos.

Certamente a encampação pelo CNJ da política judiciária de tratamento adequado dos conflitos no âmbito do Poder Judiciário apresentou um impacto muito positivo, garantindo maior credibilidade e aceitação do instituto, inclusive como autoridade competente para sustentar a mudança de cultura no próprio contexto do poder judiciário.

Embora a referida Resolução seja direcionada aos problemas jurídicos e conflitos de interesses nos processos judiciais, é utilizada como pilar aos outros ambientes que utilizam a mediação e conciliação para resolução de conflitos, além de envolver a interlocução com diversos seguimentos (OAB, Procuradorias, Ministério Público, Defensoria Pública).

Outrossim, com a entrada em vigor do CPC/2015, passou-se a impor aos entes federados a criação de câmaras e mediação e conciliação e a promoção da solução consensual dos conflitos no âmbito administrativo (artigo 174 e 3º, §3º).

Também em 2015, entrou em vigor a Lei Federal nº 13.140/2015, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

A utilização de meios consensuais vai ao encontro dos anseios da sociedade, possibilitando a

24 Conforme ensina Mayara Carvalho “o turning point da CNV é o fato de enxergar toda e qualquer manifestação individual como comunicação de necessidades humanas básicas. Ao exercitar escuta empática, por exemplo, comunico-me exclusivamente com possíveis necessidades não atendidas do outro, não importa o modo como ele as expresse. Da mesma maneira, ao praticar autoempatia, procuro não me julgar, nem me punir e me afastar de noções como “vergonha” e “culpa”. Pela autoempatia, olho para cada uma das minhas ações, tentando entender o que sentia e de que necessitava ao agir daquele modo. Nesse caso, não importa se as ações são minhas ou do outro, nem sequer se são atitudes que se alinham ou se afastam da vida: um olhar empático enxerga sempre necessidades”. CARVALHO, Mayra. O DIÁLOGO COMO FERRAMENTA PARA “FAZER AS PAZES”: uma introdução à comunicação não violenta e aos compromissos toltecas. Academia.edu, 2021.p. 26. Disponível em: <https://mayaracarvalho.academia.edu/research>. Acesso em 04/08/2021.

25 Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

participação ativa dos envolvidos na efetiva solução dos conflitos, com maior celeridade e efetividade do real sentido de acesso à justiça.

No que concerne à eficácia desses meios para promoção do acesso à justiça, Rodolfo Camargo Mancuso²⁶ ensina:

O conceito de acesso à justiça não pode mais se manter atrelado a antigas e defasadas acepções – que hoje se podem dizer ufanistas e irrealistas – atreladas à vetusta ideia do monopólio da justiça estatal, à sua vez assentado numa perspectiva excessivamente elástica de “universalidade/ubiquidade da jurisdição” e, também, aderente a uma leitura desmesurada da “facilitação do acesso”, dando como resultado que o direito de ação acabasse praticamente convertido em ... dever de ação, assim insuflando a contenciosidade ao interno da sociedade e desestimulando a busca por outros meios, auto ou heterocompositivos. Em verdade, o inc. XXXV do art. 5.º da CF/1988, ao vedar que a lei venha excluir do Judiciário a apreciação de lesão ou ameaça a direito, não foca o jurisdicionado como seu precípua destinatário, mas, antes, o próprio legislador; de outro lado, tampouco aquele enunciado garante que venha sempre examinado o mérito dos históricos de danos temidos ou sofridos, sabido que a resolução do fulcro das demandas depende do atendimento das condições de admissibilidade da ação, e, ainda, que o processo que lhe serve de instrumento atenda aos pressupostos de existência e validade. O novo CPC, embora não se valha da terminologia condições da ação, elenca os casos em que o juiz sentencia sem resolver o mérito, dentre eles quando “verificar ausência de legitimidade ou de interesse processual” (inc. VI do art. 485).

Desde o ano 2000, o administrativista Diogo de Figueiredo relatou a importância de inserção na atividade administrativa de aberturas consensuais de negociação:

O avanço da consensualidade e dos consequentes mecanismos de coordenação – a cooperação e a colaboração- leva à valorização dos resultados da ação administrativa, ou seja, passa-se a considerar que tão importante quanto a administração submissa à legalidade (a busca da eficácia), deve ser a boa administração, fiel à legitimidade (a busca da eficiência), em que definem ambas, tanto a eficácia como a eficiência distintos e covalentes direitos subjetivos públicos do administrado.²⁷

É necessário, portanto, internalizar na administração pública que acesso à justiça não está adstrito ao processo judicial e que existem outros meios mais eficazes e céleres para a busca do bem comum que não só podem, mas devem ser utilizados.

3. A PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO COMO VETOR

Conforme extrai-se do tópico anterior, não existe dúvida jurídica quanto à possibilidade de utilização dos meios adequados de resolução de conflitos pela administração pública, que além de serem inerentes aos princípios que a regem, agora estão estampados no Código de Processo Civil²⁸ como obrigação do Estado e dos advogados.

26 MANCUSO, Rodolfo de Camargo. Acesso à Justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas. In: Considerações Preliminares e Aclaramentos Conceituais. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. E-Book. ISBN: 978-85-203-6375-1. Disponível em: <https://proview.thomsonreuters.com/library.html#/library>. Acesso em: 11/08/2021.

27 Moreira Neto, D. de F. (2000). Uma nova administração pública. Revista De Direito Administrativo, 220, 179-182. (181). Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v220.2000.47533>. Acesso em 28/07/2021.

28 Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

§ 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

O óbice para resolução consensual de conflitos na administração pública não é legal, mas sim cultural, a dificuldade de rompimento da postura defensiva e adversarial, cuja forma de atuação vai de encontro ao princípio constitucional da eficiência e do ordenamento jurídico vigente.

Existe uma cultura muito forte dentro da própria instituição (PGE) do dever dos Procuradores em protegerem o interesse público, que, na verdade, representa somente uma faceta desse interesse, qual seja, a proteção dos cofres públicos.

Além disso, há a cultura do ganha *X* perde, na qual se compreende que a demanda é exitosa quando um vence e outro perde (negociação baseada em posições).

Há um sentimento de que a ação interessada dos particulares (vontade) teria, como conteúdo, satisfações ou benefícios pessoais. Já a ação desinteressada administrativa (finalidade) teria, como conteúdo, o interesse geral ou a utilidade, o que acaba por gerar uma relação de oposição entre os interesses públicos e privados²⁹.

E esse sentimento pré-estabelecido de contrariedade de interesses ocasiona um bloqueio mental, impedindo que se enxerguem oportunidades eficazes para solução da controvérsia.

Como assevera Marshal B. Rosenberg “ quando falamos uma linguagem que nos nega a possibilidade de escolha, renunciamos à vida em nós mesmos por uma mentalidade de robô que nos separa de nossa própria essência”³⁰.

Parafraseando a fala de Marshal com a atuação do Procurador do Estado, esse servidor não pode aceitar a ideia de ser mero robô multiplicador de peças judiciais, mas sim nunca se desvencilhar da essência de sua atuação verdadeiramente vocacionada ao atendimento dos interesses públicos.

Em muitas situações, o interesse público primordial nada mais é do que conceder o direito tutelado pelo cidadão ou servidor. Mas como é difícil reconhecer e conceder esse direito de forma consensual!

Não existe dúvida jurídica quanto, por exemplo, ao dever de indenizar quem foi privado indevidamente de sua liberdade, quem teve dano patrimonial ocasionado por carro oficial, quem perdeu um ente querido por ação de agentes do Estado.

Nesses casos, a única discussão existente seria do *quantum debeatur*, que poderia ser resolvida por meio de negociação.

Essa percepção de reconhecer no interesse do cidadão um interesse público a ser tutelado, deve ser construída e desenvolvida primeiramente dentro do próprio órgão jurídico e, posteriormente, ser exteriorizada para toda administração pública.

Conforme externado por Maria Paula Dallaria Bucci³¹:

29 HAEBERLIN. Martín. Uma teoria do interesse público: Fundamentos do Estado Meritocrático de Direito. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2017, p.156.

30 ROSENBERG. Marshall B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. [tradução Mário Vilela]. - São Paulo: Ágora, 2006. p.194.

31 BUCCI, Maria Paula Dallari. Um decálogo para a advocacia pública. In: MOURÃO, Carlos Figueiredo; HIROSE, Regina Tamami (Coord.). *Advocacia Pública Contemporânea: Desafios da Defesa do Estado*. Belo Horizonte: Fórum, 2019. Pg.20. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/2817/2926/20876>. Acesso em: 24 jul. 2021.

Uma Advocacia Pública moderna, num Estado democrático de direito tem a missão de auxiliar na construção de vias jurídicas para o processamento dos conflitos sociais, com base nas seguintes ideias-chave. 1 EMPATIA. Compreender as motivações que inspiram o gestor público, as circunstâncias do problema trazido e as vantagens das soluções cogitadas. Desarmar-se. Comprometer-se com a causa pública. Contribuir para a recuperação do sentido da expressão “interesse público”, não mais carregada de retórica autoritária, mas significando o autêntico encontro de aspirações da pluralidade dos agrupamentos sociais.

A evolução da negociação é muito bem colocada na obra *Como Chegar ao Sim* de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, em que é apresentada a visão integrativa de resolução de conflitos (Método Harvard de Negociação), ou seja, a concentração de esforços deve ser em colaborar com o outro lado para construir soluções integrativas, para que os interesses de cada lado sejam atendidos (ganha x ganha), com a produção de resultados sensatos, eficientes, preservando os relacionamentos.

O terceiro grande entrave para a solução criativa de problemas é a suposição de que o tamanho do bolo é fixo: quanto menos para você, mais para mim. Raramente ou nunca isso é verdade. Em primeiro lugar, ambos os lados sempre podem ficar em situação pior do que estão agora. O xadrez parece um jogo de soma zero; se um perde, o outro ganha – até que um cachorro passa correndo, derruba a mesa, espalha cerveja e deixa os jogadores numa situação pior que antes.

Além do interesse comum em evitar perdas mútuas, quase sempre existe a possibilidade de ganhos mútuos. Isso é comum quando desenvolvemos um relacionamento mutuamente vantajoso ou satisfazemos os interesses de ambos os lados com uma solução criativa.³²

Desarmar-se, ter empatia, analisar o problema colocando-se no lugar da outra parte, observando sem julgar, analisando os sentimentos, as necessidades, ou seja, a utilização da comunicação não violenta dentro da advocacia pública.

É intrínseco ao ser humano a resistência às mudanças. Quando essas mudanças estão relacionadas ao servidor público, essa resistência é intensificada em razão do “medo” da responsabilização pelos órgãos de controle, o que torna a transferência da resolução do litígio para poder judiciário mais “segura”, embora na maioria dos casos essa forma de resolução não resolva o problema em si.

Conforme explicitado por Rodrigo Valgas dos Santos³³, Direito Administrativo do Medo significa “ a interpretação e a aplicação das normas de Direito Administrativo e o próprio exercício da função administrativa pautadas pelo medo em decidir dos agentes públicos, em face do alto risco de responsabilização decorrente do controle externo disfuncional, priorizando a autoproteção decisória e a fuga da responsabilização em prejuízo do interesse público.”

Para superar esse medo e as práticas já sedimentadas de atuação que tudo contesta, recorre, procrastina, que o Estado não faz acordo, com fundamento na falsa ideia de proteger os cofres públicos, é necessário um aparato de conscientização, capacitação e orientação da gestão superior a seus pares nesse sentido, ou seja, a boa governança deve estar presente dentro da instituição.

De acordo com a Comissão Econômica das Nações Unidas para a África (UNECA, 1999), a governança é definida como o uso do poder e dos recursos políticos, econômicos e administrativos para ge-

32 FISHER, op.cit, p.94.

33 Direito Administrativo do Medo. Risco e fuga da responsabilização dos agentes públicos. Revista dos Tribunais. 1ª edição, 2020, pg. 39.

rir uma nação. Com base nessa definição, a boa governança refere-se à gestão eficiente e eficaz de recursos e problemas públicos e do atendimento às necessidades essenciais da sociedade³⁴.

Certamente a boa governança exercida pelo dirigente do órgão, com auxílio de sua equipe, é um importante mecanismo para transformação cultural da forma de atuação da Procuradoria-Geral do Estado, órgão jurídico e exclusivo do Estado e, nessa toada, com a utilização dos meios adequados de resolução de conflitos pela administração pública.

O Procurador-Geral do Estado é a pessoa da mais alta confiança pessoal e profissional do Governador do Estado, vez que por ele foi escolhido para dirigir a instituição.

No Estado de Mato Grosso do Sul e em muitos outros Estados, esse importante mister somente pode ser exercido por integrantes da carreira de Procurador do Estado em atividade.

Assim, se o Procurador-Geral do Estado, a quem compete a direção, o comando e a coordenação das atividades da Procuradoria-Geral do Estado e a orientação, coordenação e supervisão do Sistema Jurídico do Estado³⁵, não abraçar e acreditar nessa nova visão de resolução de conflitos e organizar sua “casa” para tanto, amparado numa boa governança, esse modelo não será difundido no Estado.

O alicerce e toda estrutura para utilização dos meios adequados de solução de conflitos pelo Estado advém da PGE. A partir da certificação da credibilidade da utilização desses métodos entre os Procuradores fica muito mais fácil e natural transmitir segurança jurídica e confiança em sua utilização extramuros da Procuradoria.

O Governador do Estado e os dirigentes dos órgãos e entidades da administração, ou seja, pessoas que detêm competência legal para coordenar e decidir os caminhos que serão trilhados para o alcance dos objetivos e compromissos assumidos com os cidadãos, não possuem, ou ao menos não é requisito para investidura no cargo, formação jurídica que lhes proporcione posicionar-se sobre as formas de solução de conflitos que devem ser adotadas, de maneira que todo caminho a ser trilhado é apresentado pela Procuradoria.

Assim, aquela ideia ultrapassada de que o governo não gosta de fazer acordo, que prefere “empurrar” a dívida para o próximo governante deve ser superada e desmistificada.

Ora, existem muitos meios legais para incrementar a arrecadação e o desenvolvimento do Estado. O governo não precisa armar-se de forma adversarial para atingir seus objetivos. Pelo contrário, é muito mais simpático e eficiente perante a sociedade resolver o problema, reconhecer o direito.

A segurança jurídica e confiança dos agentes públicos no trabalho desenvolvido pela Procuradoria-Geral do Estado são primordiais para o bom funcionamento dessa engrenagem complexa e desafiadora de transformação no modo de enxergar e atuar da administração pública na resolução e, também, na prevenção dos conflitos.

34 SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. Revista do Servidor Público. Brasília 56(3) 259-276. Jul/Set 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229/234>. Acesso em: 24/07/2021.

35 Artigo 8º, I, da Lei Complementar Estadual n. 95, de 26 de Dezembro de 2001.

4. AVANÇOS DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Não há como virar a chave e de um dia para o outro alterar de forma abrupta a abordagem de atuação da Procuradoria-Geral do Estado.

Nesse sentido, paulatinamente aquela postura litigiosa adotada começou a ser remodelada.

Os dados constantes dos tópicos 4.1, 4.4 e 4.5 podem ser visualizados pelo seguinte QR Code.



4.1. Medidas judiciais não interpostas- Pedido para interposição de recursos aos tribunais superiores

Com foco na produtividade efetiva, de qualidade e eficiência da administração pública, ações deixaram de ser contestadas e recursos deixaram de ser interpostos, com fundamento em decisões específicas para o caso concreto (PDIR³⁶) ou então, em decisões proferidas com efeitos genéricos³⁷, diante de situação repetitiva e matéria pacificada.

Dados extraídos do acervo da PGE/MS, demonstram a ascensão dos números de medidas judiciais que deixaram de ser apresentadas em juízo.

Em **2015**: 5.132, **2016**: 8.120, **2017**: 9.575, **2018**: 11.462, **2019**: 20.562 e **2020**: 14.924.

Além disso, para prevenir a interposição de recursos meramente procrastinatórios aos tribunais superiores, existe no Regimento Interno da PGE/MS a figura do PIR³⁸ (pedido de interposição de recurso), para que a chefia imediata e a direção superior analisem a viabilidade econômico-financeiro-social, a prevenir o interesse público.

Outrossim, visando a simplificação de procedimentos, em 2019 houve a delegação de competência pela Procuradora-Geral do Estado às chefias para análise e decisão de PDIR e PIR nas situações delineadas na Resolução PGE/MS/Nº 266, de 24 de Setembro de 2019³⁹.

Essas medidas minimizam o custo da máquina administrativa e judicial, gerando uma economia significativa para o Estado e para o próprio Poder Judiciário, além de transmitir uma visão positiva do Estado perante o Poder Judiciário e, também, perante a sociedade.

36 Pedido de Dispensa de Interposição de Recursos e Outras Medidas Judiciais.

37 O Procurador-Geral do Estado, diante de situação repetitiva e de matéria já pacificada perante os Tribunais Superiores, pode atribuir efeito genérico à decisão que dispensar a interposição de recurso, gerando daí por diante uma mera anotação por parte do Procurador, conforme Anexo X da Resolução PGE/MS/N. 194, de 23 de abril de 2010. <https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/05/Resolucao-194-10-Regimento-Interno-atualizado-ate-a-Res-329.pdf> consulta em 24/07/2021.

38 Anexo XI da Resolução citada no item anterior.

39 <http://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-266-Delega-competencia-chefias-especializadas-I.pdf> consulta em 24/07/2021.

4.2. Criação da Câmara Administrativa de Solução de Conflitos-CASC

Por meio da Resolução PGE/MS/N.º 242, de 30 de junho de 2017⁴⁰, foi criada no âmbito da PGE/MS, a Câmara Administrativa de Solução de Conflitos, com o objetivo da busca pela solução de conflitos em áreas definidas pelo Procurador-Geral do Estado, tendo como parâmetro, conforme o caso, o posicionamento jurisprudencial sobre o tema, bem como os Pareceres emitidos por esta Procuradoria.

Foi um início bem tímido, porém importante para desabrochar a discussão do tema na instituição, com colheita de frutos nos anos subsequentes, conforme será apresentado abaixo.

4.3. Remodelação das Competências das Procuradorias Regionais

Até o ano de 2019, as Procuradorias Regionais do Estado de Mato Grosso do Sul, delineadas por critério territorial, tinham a competência de atuar em todos os processos judiciais de sua região, independentemente da matéria, medida essa que dificultava uma atuação coordenada e eficiente dos Procuradores e da PGE/MS.

Os Procuradores Regionais cuidavam de assuntos tributários, pessoal, saúde, educação, etc., ou seja, não tinham condições de se especializarem em determinada área. Além disso, em razão dessa pulverização, não existia uma padronização na forma de atuação nas ações.

Com o objetivo de aperfeiçoar a eficiência e qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela PGE, com a uniformização de rotinas e padronização de atuação nos processos judiciais pelas Especializadas e Coordenadorias da PGE, ou seja, organizar a “casa” para que estivesse preparada para adotar posturas proativas tendentes a reverter o quadro de litigiosidade, foi dado início ao projeto piloto de remodelação das competências das Procuradorias Regionais.

Iniciou-se com a assunção de competência pela Coordenadoria de Saúde das ações de saúde de todo Estado e aos poucos, com as demais áreas.

Ao final do projeto, houve alteração do Regimento Interno da PGE/MS⁴¹, de forma que os Procuradores Regionais agora atuam dentro de determinada especializada/coordenadoria e não mais em todas as matérias de sua região, gerando eficiência, atuação concentrada, teses uniformes, com melhor tratamento das ações e otimização dos recursos públicos.

4.4. Acordos diretos em precatórios

Como fruto do diálogo institucional⁴², envolvendo Procuradoria-Geral do Estado, Governadoria e Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, foi publicado o Decreto n.14.894, de 20 de dezembro de 2017⁴³, regulamentando a realização de acordo direto para pagamento de precatórios, nos termos do inciso

40 <http://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2017/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-242-cria-camara-de-solu%C3%A7%C3%A3o-de-litigios-na-pge.pdf>. Consulta em 11/08/2021.

41 <http://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/RESOLU%C3%87%C3%83O-PGEMSN%C2%BA-271-DE-19-DÉ-DEZEMBRO-DÉ-2019..pdf>. Consulta em 28/07/2021.

42 A importância do diálogo institucional foi relatada pelo Ministro Roberto Barroso quando do julgamento da ADPF 709 MC-Ref. Julgamento: 05/05/2020. Publicação: 07/10/2020.

43 <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/fd8600de8a55c7fc04256b210079ce25/579b64a7a1b-876f6042581fd0041036b?OpenDocument&Highlight=2,14.894>. Consulta em 30/07/2021.

III do § 8º do art. 97 e do parágrafo único do art. 102, ambos do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal.

Em 2018⁴⁴, no 1º procedimento junto à CASC/PGE para realização de acordo direto em precatórios, 23 acordos foram efetuados, o que ocasionou um desembolso de mais de R\$ 1.703.166,40 e uma economia para o Estado de R\$ 1.268.044,23.

Talvez um dos pontos para que os números desse primeiro procedimento não tenha sido o desejado, foi o temor dos credores em oferecerem um desconto em seus créditos e o Estado não efetuar o pagamento, ou seja, a visão pela sociedade de que o Estado é um mau pagador.

O efetivo cumprimento desses acordos pelo Estado foi muito importante para remodelar sua imagem, tanto que no edital lançado em 2019 com novas condições oferecidas – descontos de 5% a 40%, foram realizados 1016 acordos, com pagamento de mais de 43 milhões de reais e uma economia de quase 18 milhões aos cofres públicos.

Diante da solidificação da confiabilidade do cumprimento dos acordos pelo Estado, houve grande procura para realização de novos acordos, motivo pelo qual, no mesmo ano, foi publicado outro edital que rendeu 1731 acordos, ultrapassando 52 milhões de reais em pagamentos e 21 milhões de reais de economia.

Com o edital lançado no ano 2020, que ainda está em andamento, foram contabilizados até maio do corrente ano, 287 acordos, com o pagamento de R\$ 29.413.758,53 e uma economia de R\$ 2.691.465,84.

Esses acordos foram responsáveis pelo aquecimento da economia e crescimento do Estado, algo extremamente importante nesse momento delicado, conforme muito bem pontuado pela Procuradora-Geral do Estado, Fabíola Marquetti Sanches Rahim⁴⁵:

Essa presença constante na busca do Estado em quitar seus compromissos com os credores reflete, direta e indiretamente, no impulsionamento da economia local e, neste momento imposto pela pandemia, é também um dos fatores que contribuíram na estratégia do Governo para que o Estado continuasse crescendo. “Assim como a covid-19 surpreendeu todo o mundo, acreditamos que as famílias que tinham precatórios a receber puderam fazer bom uso dos valores recebidos e, de certa forma, acabaram investindo no setor econômico do Estado.

Os acordos firmados retratam muito bem a visão integrativa de resolução de conflitos, com geração de benefícios mútuos, ou seja, os credores saíram satisfeitos por terem recebido seus créditos de forma muito mais célere, o Estado foi beneficiado tanto com o cumprimento de seus compromissos quanto com a geração de economia aos cofres públicos. Além disso, todos os cidadãos sul-mato-grossenses foram beneficiados indiretamente com o crescimento econômico promovido por meio desses valores injetados na economia.

4.5. Fornecimento administrativo de medicamentos

Após diversas reuniões, ensaios, adequações, que permearam por mais de um ano, foi firmado

44 <https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/PaginaDocumento/45228/?Pagina=23>. Consulta em 30/07/2021.

45 <https://www.pge.ms.gov.br/governo-do-estado-alcanca-economia-de-r-43-milhoes-em-pagamentos-de-precatórios/> Consulta em 30/07/2021.

em 2019: i) convênio entre a PGE/MS e Secretaria de Estado de Saúde⁴⁶ e ii) convênio entre a PGE/MS e a Defensoria Pública Estadual⁴⁷, com o intuito do Estado fornecer determinados medicamentos na via administrativa.

Por meio da Resolução Conjunta PGE/SES/Nº 002, de 7 de outubro de 2019⁴⁸, ficou estabelecido que seriam objeto de análise e conciliação junto à CASC/PGE na área de saúde, os medicamentos e insumos não incorporados ao SUS constantes em lista a ser definida e atualizada pela Coordenadoria Jurídica da Secretaria de Estado de Saúde - CJUR/SES em conjunto com a Diretoria de Assistência à Saúde - DAS/SES.

Veja então que o fornecimento administrativo de medicamentos pelo Estado por meio da CASC/PGE, sem a necessidade do paciente socorrer-se e desgastar-se pela via judicial, não são aqueles estabelecidos por lei como de sua competência, são medicamentos não incorporados ao SUS, o que demonstra um grande avanço no reconhecimento pelo Estado de seu papel de prestar um serviço público de saúde célere e eficiente e um grande avanço do bom trabalho realizado com a união das instituições, o que é reconhecido pelos cidadãos:

Procuramos a Defensoria Pública e todo o processo foi muito rápido. Esta parceria entre as instituições está fazendo diferença para a população sim. Nunca tivemos problemas e aqui [Casa da Saúde] facilitam muito a nossa vinda. São atenciosos e disponibilizam medicamentos por até três meses com a mesma receita, o que ajuda bastante, principalmente, neste período de pandemia”, esta é a afirmação de Adalzira de Andrea Nazareth, tutora de um dos beneficiados pela Câmara Administrativa de Solução de Conflitos, da Procuradoria-Geral do Estado (Casc/PGE)⁴⁹.

No ano de 2020, foram dispensadas pela CASC/PGE, 10.945 unidades de medicamentos e foram atendidos 110 pacientes.

Conforme informado pelo Procurador do Estado e chefe da Coordenadoria Jurídica da Saúde, Kaoye Guazina, esse é um projeto piloto realizado em Campo Grande, mas a logística está sendo adequada para ser ampliado para todo o Estado, o que aumentará o fornecimento de medicamentos aos pacientes pela CASC/PGE.

4.6. Acordo firmado com o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

A Procuradoria-Geral do Estado identificou em uma de suas especializadas, que grande parte das demandas envolviam processos relacionados à responsabilidade do Estado em arcar com os honorários periciais dos processos em que uma das partes era beneficiária da justiça gratuita.

Esse problema foi apresentado pela PGE/MS ao Governador do Estado, bem como o direcionamento jurídico para sua resolução de forma consensual, o que foi prontamente aceito.

Mais uma vez a interlocução entre os poderes se fez presente e com o intuito de se promover a

⁴⁶ visando a formalização de acordos administrativos na área da Saúde, junto à Câmara Administrativa de Solução de Conflitos (Casc/PGE).

⁴⁷ visando a formalização de acordos administrativos na área de saúde com intuito de evitar a judicialização do caso ou buscar a conciliação em ações judiciais já em curso, para as situações definidas em Resolução Conjunta da PGE e da SES.

⁴⁸ <http://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-Conjunta-PGE-SES-002-2019-CASC.pdf>. Consulta em 31/07/2021.

⁴⁹ <https://www.pge.ms.gov.br/atendimento-da-casc-surpreende-populacao-assistida/>. Consulta em 31/07/2021.

contínua melhora da prestação jurisdicional, desburocratizar e agilizar a tramitação dos processos judiciais, foi firmado acordo entre o Estado e o Tribunal de Justiça⁵⁰, dispensando a intimação e manifestação dos Procuradores do Estado nos autos judiciais em que são arbitrados honorários periciais em valores que não excedem o previsto na Resolução CNJ nº 232/2016⁵¹.

E não é só, o acordo ainda prevê que nesses casos, quando o valor dos honorários periciais enquadrar-se como pequeno valor e a parte beneficiária da assistência judiciária gratuita (AJG) restar vencida com trânsito em julgado, deverá o juiz do processo, independentemente de pedido de cumprimento de sentença e intimação do Procurador do Estado, expedir requisição de pequeno valor.

Com esse acordo, todos ganham: i) Estado: cumprimento de sua obrigação legal de arcar com honorários periciais quando o beneficiário da justiça gratuita for sucumbente na ação, aliado à economia com a menor movimentação da máquina administrativa; ii) Tribunal de Justiça: economia com a menor movimentação da máquina judicial; iii) perito: que receberá seus honorários com mais agilidade e menos burocracia e iv) jurisdicionado: que terá agilidade na tramitação de seu processo.

A adoção dessa importante medida vai ao encontro da consensualidade, garantindo o efetivo cumprimento dos princípios constitucionais da confiança recíproca, economicidade, eficiência, celeridade, sustentabilidade e dignidade.

4.7. Resolução administrativa – Indenização de licença-prêmio não gozada

Diversos servidores que possuíam direito ao recebimento de licença-prêmio/especial não gozada judicializaram a questão.

Após análise jurídica pela PGE/MS, foi orientado ao Governador do Estado e à Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização que a melhor solução seria a realização de acordo, com o reconhecimento pelo Estado do direito do servidor, deixando-o satisfeito e evitando o desgaste do ajuizamento de novas ações, o que foi acolhido.

Por meio da Procuradora do Estado da Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização, Doriane Gomes Chamorro, foram realizados 105 acordos.

Doriane relatou que como *“motivador para a realização desses acordos foi a expectativa de redução de demanda judicial daquele assunto. Por outro lado, a parte receberia de uma só vez o saldo remanescente da indenização, o que certamente poderia ajudar a resolver suas questões financeiras.”*

Além disso, Doriane afirmou que ficou muito satisfeita com a mudança de postura da gestão, *“melhor para o Estado e melhor para o servidor”*.

Com a finalidade de resolver definitivamente a questão, já foi apresentada pela PGE/MS e autorizada pelo Governado do Estado, a realização de acordo nas ações judiciais em curso sobre o tema, cujos procedimentos estão em andamento.

50 https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/04/Termo-Acordo-Estado-e-TJMS_honor-rios-periciais-assinado-1.pdf. Consulta em 31/07/2021

51 <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado172202202007065f035dba6140b.pdf>. Consulta em 31/07/2021

4.8. Capacitação de Procuradores do Estado

Para impulsionar a utilização dos meios adequados de solução de conflitos no âmbito da PGE/MS, foi disponibilizada no ano de 2020, a capacitação de 11(onze) Procuradores do Estado na área, por meio do custeio da Pós-Graduação de Mediação, Conciliação e Arbitragem do Instituto para o desenvolvimento democrático-Idde.

Essa capacitação proporciona conhecimento, aperfeiçoamento das técnicas de negociação, abre horizontes, motivando esses servidores a saírem da zona de conforto, com aplicação na prática de seus estudos, além de serem multiplicadores de conhecimento dentro da instituição.

4.9. Comitê Gestor Colaborativo

Sem dúvida, um dos pontos mais sensíveis de uma instituição é a comunicação. Muitas vezes, nem as pessoas de um determinado setor se comunicam, trocam ideias e experiências.

Essa situação é agravada quando se leva em conta pessoas de setores diversos. São um mundo à parte.

A instituição é una, as divisões são necessárias para uma melhor organização das tarefas e essas tarefas são concatenadas, de forma que sem comunicação e integração, nada flui bem.

E com esse objetivo, de melhorar a integração entre os setores da PGE/MS, foi criado, por meio da Resolução PGE/MS/Nº 315, de 26 de fevereiro de 2021⁵², o Comitê Gestor Colaborativo, um órgão colegiado de natureza consultiva, e que tem por finalidade assessorar o Procurador-Geral do Estado, garantindo que a tomada de decisão e a sua implementação leve em consideração os interesses do conjunto das unidades da Procuradoria.

O primeiro produto elaborado e discutido pelos membros do Comitê foi o estabelecimento do sistema de incentivo à procedimentalização de tratamento das demandas repetitivas, por meio da Resolução PGE/MS/Nº 334/, de 26 de julho de 2021⁵³.

Além de possibilitar a uniformização das manifestações jurídicas nas demandas repetitivas, referido sistema tem como objetivo *“identificar situações que demandem ações preventivas, corretivas e de diálogo entre os órgãos, para que seja aplicada a melhor técnica para solucionar ou evitar o conflito”*.

Essa medida reforça ainda mais que a PGE/MS prima pelo diálogo institucional, prevenção e solução adequada dos conflitos.

4.10. Adequação orçamentária

Uma das dificuldades vivenciadas para a implementação de acordos na via administrativa, que resultem em encargo econômico para o Estado, é a falta de orçamento específico para essa finalidade, o que

52 <https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/Resolucao-315-Comite-Gestor-Colaborativo-final.pdf>. Acesso em 31/07/2021.

53 <Resolucao-334-2021-Demandas-repetitivas.pdf> (pge.ms.gov.br). Acesso em 31/07/2021.

acaba por desestimular essa prática.

No âmbito da PGE/MS, existe na Lei Orçamentária Anual a unidade orçamentária “conciliação e solução de conflitos”, o que já é uma grande conquista. Porém, o valor destinado para referida unidade era de apenas R\$ 2.000,00⁵⁴.

Por meio da boa gestão da PGE/MS, houve uma suplementação orçamentária para a unidade “conciliação e solução de conflitos”⁵⁵, no importe de R\$ 3.000.000,00, o que corresponde a um aumento de 150.000%, ou seja, o Estado, por acreditar no bom trabalho desenvolvido pela PGE/MS para solução adequada dos conflitos, passou a dar condições financeiras para sua realização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudanças requer esforço, planejamento, engajamento, busca pela realização de algo que se acredita ser o melhor e que proporcione realização.

A crise oriunda da COVID-19 foi capaz de desmistificar muitos dogmas. A necessidade de se utilizar meios de trabalho antes vistos com maus olhos, como *home office*, reuniões e audiências *on line*, veio de forma abrupta, sem escolhas, mas deixou como legado a certeza de que esses meios funcionam e, em muitos casos, são mais adequados que os métodos considerados únicos e tradicionais.

Nenhum exército ganha uma batalha se não houver um líder que bem conduza os soldados e se não houver uma boa integração e comunicação entre eles.

Da mesma forma, é necessário que a direção do órgão jurídico do Estado conduza seu time para o caminho da pacificação e esse time fortalecido, conduza o restante da administração pública para trilhar o mesmo caminho.

“Boas leis não bastam: é necessário um bom Direito, construído por todos os seus operadores⁵⁶.”

E que esse momento especial de rompimento de barreiras seja também aplicado efetivamente aos métodos adequados de solução de conflitos na esfera pública, com um bom Direito construído para a promoção da pacificação social e o devido cumprimento do interesse público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASPERT, Maria Cecília de Araújo. A mediação e a conciliação de demandas repetitivas. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 03/06/2021.

54 <https://www.sefaz.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/01/LOA-2021-Download-2.pdf>. p.178. Acesso em 05/08/2021.

55 https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10515_21_05_2021. p.2. Acesso em 05/08/2021.

56 MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Parte I. A Advocacia de Estado revisitada: essencialidade ao Estado Democrático de Direito. In: SOUZA, Luciane Moessa de; GUEDES, Jefferson Carús (Coord.). *Advocacia de Estado: Questões Institucionais para A Construção de Um Estado de Justiça — Estudos em Homenagem A Diogo de Figueiredo Moreira Neto e José Antonio Dias Toffoli*. Belo Horizonte: Fórum, 2009. pg.34. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/1200/1231/7722>. Acesso em: 24/07/2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Emenda Constitucional nº 45, de 2004-Exposição de Motivos**. Disponível em: Portal da Câmara dos Deputados (<https://www.camara.leg.br/>). Acesso em 11/08/2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado215055202105076095b-63fb50ad.pdf>. Acesso em 11/08/2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2020**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 21/07/2021.

BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF, Março, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 11/08/2021.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília, DF, Junho, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 11/08/2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Relator Ministro Ribeiro Dantas. **RHC 84.633/RJ**. Julgado em 14/09/2017, DJe 22/09/2017. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/porta1p/Inicio>. Acesso em 02/08/2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **ADI nº 4843 MC-ED-REF / PB**. Relator Min. Ministro Celso de Mello. Julgado em 11/12/2014, Processo Eletrônico DJe-032 DIVULG 18-02-2015 PUBLIC 19-02-2015. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/>. Acesso em 31/07/2021.

BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **ADPF 165 Acordo**. Relator Min. Ricardo Lewandowski. Julgado em 01/03/2018, Acórdão Eletrônico DJe-080 DIVULG 31-03-2020. PUBLIC 01-04-2020. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/>. Acesso em 31/07/2021.

BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **ADI nº 6292**. Relator Min. Gilmar Mendes. Julgado em 29/06/2020, Processo Eletrônico DJe-208 DIVULG 20-08-2020 PUBLIC 21-08-2020. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/>. Acesso em 25/06/2021.

BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **ADPF 709 MC-Ref**. Relator Min. Roberto Barroso. Julgado em 05/08/2020, processo eletrônico DJe-244 DIVULG 06-10-2020 PUBLIC 07-10-2020. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/>. Acesso em 31/07/2021.

BUCCI, Maria Paula Dallari. Um decálogo para a advocacia pública. In: MOURÃO, Carlos Figueiredo; HIROSE, Regina Tamami (Coord.). *Advocacia Pública Contemporânea: Desafios da Defesa do Estado*. Belo Horizonte: Fórum, 2019. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/2817/2926/20876>. Acesso em: 24 jul. 2021.

CANOTILHO, José Joaquin Gomes. **Direito Constitucional**. Coimbra: Almedina:1992. apud Ricardo Lewandowski no julgamento do Recurso Extraordinário n. 592.581/RS, julgado em 13/08/2015, ACÓRDÃO ELETRÔNICO REPERCUSSÃO GERAL - MÉRITO DJe-018 DIVULG 29-01-2016 PUBLIC 01-02-2016.

CARVALHO, Mayra. **O diálogo como ferramenta para “fazer as pazes”: uma introdução à comunicação não violenta e aos compromissos toltecas**. Academia.edu, 2021. Disponível em: <https://mayaracavalho.academia.edu/research>. Acesso em 04/08/2021.

FISHER, Roger; PATTON, Bruce & URY, Willian. **Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões**. Rio de Janeiro, 2018; Editora Sextante.

HAEBERLIN. Martín. **Uma teoria do interesse público: Fundamentos do Estado Meritocrático de Direito**. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2017.

HEINEN. Juliano. **Interesse Público: premissas teórico-dogmáticas e proposta de fixação de cânones interpretativos**. Salvador: JusPodivm, 2018.

JESUS, Karla Tatiane de. **Governo do Estado alcança economia de R\$ 43 milhões em pagamentos de precatórios**. Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, 2021. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/governo-do-estado-alcanca-economia-de-r-43-milhoes-em-pagamentos-de-precatorios/>. Consulta em 30/07/2021.

JESUS, Karla Tatiane de. **Atendimento da Casc surpreende população assistida**. Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, 2020. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/atendimento-da-casc-surpreende-populacao-assistida/>. Consulta em 31/07/2021.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). Lei Complementar nº 95, de 26 de dezembro de 2001. **Dispõe sobre a organização da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul e o estatuto da carreira de seus membros, e dá outras providências**. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/66ecc3cfb53d53ff04256b140049444b/99c7b4e15e02a88504256bfd0066cc-c7?OpenDocument&Highlight=2,95>. Acesso em 11/08/2021.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). **Decreto nº 14.894, de 20 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a realização de acordo direto para pagamento de precatórios, nos termos do inciso III do § 8º do art. 97 e do parágrafo único do art. 102, ambos do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal, introduzidos, respectivamente, pelas Emendas Constitucionais nº 62, de 9 de dezembro de 2009, e nº 94, de 15 de dezembro de 2016. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/fd8600de8a55c7fc04256b210079ce25/579b64a7a1b876f6042581fd0041036b?OpenDocument&Highlight=2,14.894>. Consulta em 30/07/2021.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). **Lei nº 5.618, de 17 de dezembro de 2020**. Estima a receita e fixa a despesa do Estado para o exercício financeiro de 2021. Disponível em: <https://www.sefaz.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/01/LOA-2021-Download-2.pdf>. Acesso em 31/07/2021.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). **Decreto “O” nº 053/2021, de 20 de maio de 2021**. Abre crédito suplementar à(s) Unidade(s) Orçamentária(s) que menciona e dá outras providências. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10515_21_05_2021. Acesso em 31/07/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução PGE/MS/Nº 194, de 23 de abril de 2010.** Aprova o Regimento Interno da Procuradoria-Geral do Estado. Campo Grande, MS, 2010. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/legislacao/regimento-interno/>. Consulta em 27/07/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução PGE/MS/Nº 242, de 30 de junho de 2017.** Cria a Câmara Administrativa de Solução de Conflitos no Âmbito da Procuradoria-Geral do Estado. Campo Grande, MS, 2017. Disponível em: <http://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2017/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-242-cria-camara-de-solu%C3%A7%C3%A3o-de-litigios-na-pge.pdf>. Consulta em 11/08/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **EDITAL/CASC/PGE/MS/N.º 001, DE 18 DE JUNHO DE 2018.** Divulga a abertura de procedimento junto à Câmara Administrativa de Solução de Conflitos da Procuradoria-Geral do Estado – CASC/PGE para apresentação de pedidos de acordo direto em precatórios, nos termos do art. 97, § 8º, inciso III e do art. 102, parágrafo único do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal. Disponível em: <https://www.spdo.ms.gov.br/diario-doe/Index/PaginaDocumento/45228/?Pagina=23>. Consulta em 11/08/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução PGE/MS/Nº 266, de 24 de setembro de 2019.** Delega competência aos Procuradores-Chefes e Coordenadores, nos termos que especifica. Campo Grande, MS, 2019. Disponível em: <http://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-266-Delega-competencia-chefias-especializadas-1.pdf>. Consulta em 24/07/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução Conjunta PGE/SES/Nº 002, de 7 de outubro de 2019.** Regulamenta as hipóteses que serão objeto de análise e conciliação junto à Câmara Administrativa de Solução de Conflitos – CASC/PGE na área da saúde. Campo Grande, MS, 2019. Disponível em: <http://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-Conjunta-PGE-SES-002-2019-CASC.pdf>. Acesso em 31/07/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução PGE/MS/Nº 315, de 26 de fevereiro de 2021.** Dispõe sobre a criação do Comitê Gestor Colaborativo no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado. Campo Grande, MS, 2021. Disponível em: [EXMO SR \(pge.ms.gov.br\)](EXMO SR (pge.ms.gov.br)). Acesso em 31/07/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução PGE/MS/Nº 334, de 26 de julho de 2021.** Dispõe sobre o sistema de incentivo à proceduralização de tratamento das demandas repetitivas. Campo Grande, MS, 2021. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/07/Resolucao-334-2021-Demandas-repetitivas.pdf>. Acesso em: 11 de agosto de 2021.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **Acesso à Justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas.** In: A investida radical e obsessiva contra a crise numérica dos processos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. E-Book. ISBN: 978-85-203-6375-1. Disponível em: <https://proview.thomsonreuters.com/library.html#/library>. Acesso em: 11/08/2021.

MARTINS JUNIOR, Wallace Paiva. **A Profissionalização e a exclusividade da advocacia pública.** In: MOURÃO, Carlos Figueiredo; HIROSE, Regina Tamami (Coord.). *Advocacia Pública Contemporânea: Desafios da Defesa do Estado.* Belo Horizonte: Fórum, 2019. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/2817/2926/20877>. Acesso em: 27 jul. 2021.

MOREIRA NETO, D. DE F. Uma nova administração pública. **Revista de Direito Administrativo**, v.

220, p. 179-182, 1 abr. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v220.2000.47533>. Acesso em 28/07/2021.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Parte I. **A Advocacia de Estado revisitada: essencialidade ao Estado Democrático de Direito**. In: SOUZA, Luciane Moessa de; GUEDES, Jefferson Carús (Coord.). *Advocacia de Estado: Questões Institucionais para A Construção de Um Estado de Justiça — Estudos em Homenagem A Diogo de Figueiredo Moreira Neto e José Antonio Dias Toffoli*. Belo Horizonte: Fórum, 2009. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/1200/1231/7722>. Acesso em: 24 jul. 2021.

RIBEIRO NARDES, João Augusto. **Governança Pública: o desafio do Brasil**. 3ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. [tradução Mário Vilela]. - São Paulo: Ágora, 2006.

SANTOS, Rodrigo Valgas dos. **Direito Administrativo do Medo: risco e fuga da responsabilização dos agentes públicos**. Revista dos Tribunais. 1ª edição, 2020.

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista do Servidor Público. Brasília 56(3) 259-276. Jul/Set 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229/234>. Acesso em: 24/07/2021.

VIANA, Ulisses Schwarz. Advocacia de estado: perspectivas a partir da teoria dos sistemas . *Revista Brasileira de Advocacia Pública - RBAP*, ano 6, n. 4, jan./ jun. 2017. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/periodico/154/20911/34372>.

WATANABE, Kazuo; NOLASCO, Rita Dias; CABRAL, Trícia Navarro Xavier; ÁVILA, Henrique. **Desjudicialização, Justiça Conciliativa e Poder Público**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.