

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM NA ATUAÇÃO INSTITUCIONAL DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

THE IMPORTANCE OF DEVELOPING CONCILIATION, MEDIATION AND ARBITRATION SKILLS IN THE INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF THE ATTORNEY GENERAL OF THE STATE OF MATO GROSSO DO SUL

Ludmila dos Santos Russi¹

Orientadora: Prof. Dra. Laura Aparecida dos Santos Gomes²

RESUMO

A adoção de um sistema de gestão de pessoas com foco na gestão por competências nas organizações públicas possibilita o atendimento de seus interesses finalísticos, ao mesmo tempo em que se promove a valorização de seus integrantes. Para tanto, o desenvolvimento de competências revela-se como etapa prévia e necessária. O presente artigo buscou analisar a perspectiva de onze integrantes da Procuradoria-Geral do Estado, quanto à expectativa de reforço desses ganhos institucionais, que foram capacitados em pós-graduação voltada ao desenvolvimento dessas competências conciliatórias. A pesquisa explicativa envolveu a aplicação de questionário com análise de conteúdo das respostas em categorias temáticas, adotando-se a metodologia de Laurence Bardin. Como resultado, verificou-se no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, a identificação da capacitação de procuradores do estado nos institutos alternativos de resolução de conflitos, tais como a conciliação, a mediação e a arbitragem,

ABSTRACT

The adoption of a people management system focused on competency-based governance enables public organizations to meet their ultimate interests as well as further value their members. Prior competency developing is therefore an indispensable step. This paper sought to demonstrate the perspective of eleven members of the Attorney General's Office, regarding the expectation of strengthening these institutional gains, who were trained in postgraduate studies aimed at developing these conciliatory skills. The explanatory research involved the application of a questionnaire with content analysis of the answers in thematic categories, adopting Laurence Bardin's methodology. As a result, it was verified within the scope of the scope of the Attorney General's Office of the state of Mato Grosso do Sul, considering state attorneys' professional qualifications in alternative conflict resolution practices, such as conciliation, mediation and arbitration, to be essential competencies for public advocacy allowing to foresee the institutional and

1 Mestra em Teoria Geral do Estado pela PUC-Rio. Procuradora do Estado em Mato Grosso do Sul Diretora da Escola Superior de Advocacia Pública da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, desde janeiro de 2019.

2 Doutora e Mestre em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB - 2020). Bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Católica Dom Bosco (2004), Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos - UNIDERP (2005). Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas da Escola de Governo do Estado do MS - EGOV-MS.

como competência necessária ao desenvolvimento da advocacia pública permitindo antever os ganhos institucionais e individuais a serem alcançados, com a expectativa de redução das demandas repetitivas em face do Estado de Mato Grosso do Sul.

individual gains that can be achieved, especially the reduction of repetitive legal demands for the state.

Palavras-chave: gestão de pessoas; mapeamento de competências; advocacia pública; pesquisa explicativa.

Keywords: people management system; competency mapping; public advocacy; explanatory research.

INTRODUÇÃO

A opção por um sistema de gestão estratégica de pessoas com enfoque em um modelo de gestão por competências pressupõe capacitar conhecimentos, habilidades e aptidões aos integrantes de uma organização que sejam necessárias à concretização das atividades finalísticas organizacionais, prestigiando-se assim o mapeamento de competências elencadas para o melhor resultado ao destinatário final da organização pública.

Dentro desse contexto, no que se refere à esfera da administração pública estadual, tem sido cada vez mais oportunizado às advocacias públicas, diante de sua missão constitucional, orientar/adotar instrumentos alternativos de resolução de conflitos jurídicos, de modo que a capacitação de procuradores do estado em competências específicas voltadas a essa temática tornou-se prioritária.

No âmbito da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, contratou-se em meados de setembro de 2020, com recursos do PROFISCO II-MS curso de pós-graduação lato sensu em mediação, conciliação e arbitragem para onze integrantes da carreira, cuja conclusão encontra-se prevista para agosto de 2021. Indagados, os interessados sinalizaram positivamente aos ganhos com a capacitação realizada, em especial no que se refere à associação conjugada desses institutos para redução de ações judiciais repetitivas, com a consequente economia do erário.

Em que pese a Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul ainda não possuir o mapeamento das competências essenciais e transversais pertinentes ao exercício do cargo de procurador do estado, tal fato, por si só não obsta que se deixe de considerar que, diante da relevância e importância da atuação institucional na utilização de instrumentos alternativos de resolução de conflitos jurídicos, a capacitação nessa área não se revele indispensável ou que não possa ser considerada por si própria uma competência a ser desenvolvida na atividade de um procurador.

Aliás, como desdobramento da iniciativa de capacitação em competências como mediação, arbitragem e conciliação, restou possível identificar duas perspectivas conclusivas indissociáveis:

(1) que a capacitação em competências essenciais de uma organização pública beneficia a um só tempo a organização, que tem sua missão, visão e valores reforçados e sua imagem positivamente refletida à sociedade (destinatário final); ao mesmo tempo em que seus integrantes, com o desenvolvimento

de competências profissionais, experimentam o pertencimento e reconhecimento na organização, além da sociedade que se beneficia de um serviço público de maior qualidade;

(2) a importância de se mapear competências que contribuem para a definição e priorização das competências profissionais que devam ser prestigiadas ao exercício da atividade finalística de uma organização pública, direcionando a elaboração de um planejamento de capacitação focado para a produção de resultados eficientes.

1 REVISÃO DE LITERATURA

Para o desenvolvimento do artigo científico utilizou-se pesquisa bibliográfica sobre o tema que envolveu análise de artigos científicos, livros e/ou dissertações sobre gestão de pessoas, gestão por competências, desenvolvimento e mapeamento de competências, mediação, conciliação e arbitragem e sua utilização pela advocacia pública.

2 METODOLOGIA ADOTADA

Além disso, procedeu-se a estudo de caso, mediante adoção de pesquisa explicativa, com a aplicação de questionário, contendo quatro questões abertas, direcionado aos onze Procuradores do Estado que participaram da pós-graduação lato sensu em mediação, conciliação e arbitragem, custeada com recursos do PROFISCO II. Dos onze participantes, dez responderam ao questionário, sendo que da análise de conteúdo temático de suas respostas, seguindo a perspectiva de Laurence Bardin³ (MAIA, 2020), foi possível identificar, em linhas gerais, a vantajosidade no desenvolvimento das competências específicas voltadas aos institutos de negociação consensual e as expectativas de utilização desses instrumentos na atuação da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul.

3 DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A EVOLUÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL E NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

De acordo com Silva e Melo (2013, 112-113) pode-se afirmar que, do ponto de vista histórico, a administração pública no Brasil desenvolveu-se por intermédio de três fases distintas e bem delimitadas conceitualmente falando, a saber: antes da Revolução de 1930 (fortemente marcada por um cunho patrimonialista); seguida por uma administração pública burocrática (com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, em 1938) e a partir da década de 50, buscando um enfoque mais expressivo no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços, caminhando para uma administração pública dita gerencial.

Essa visão gerencial da administração pública foi reforçada em meados de novembro de 1995, durante o governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, com a edição do Plano Diretor da Re-

³ A análise de conteúdo das respostas ofertadas procedeu aos seguintes passos: transcrição literal do relato, análise concreta, exaustiva e mutuamente exclusiva com o estabelecimento de categorização (agrupamentos temáticos).

forma do Aparelho do Estado, elaborado à época pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, responsável por orientar as mudanças a serem realizadas na administração pública federal nos anos seguintes, com o nítido intuito de se introduzir uma concepção “horizontal” de administração pública (também denominada contratual ou consensual, com a participação da sociedade civil na gestão da coisa pública), em substituição à visão clássica “verticalizada” de administração pública⁴.

Com a transformação acima proposta, naturalmente foi necessário remodelar também a gestão dos servidores públicos na administração pública, por intermédio de um sistema de auxílio às organizações no desenvolvimento de competências diferenciadas, visando o crescimento e aperfeiçoamento das pessoas a ela integradas (MARQUES, 2015, p. 13).

A introdução de um modelo gerencial à atividade administrativa pública, focado em planejamento estratégico e finalístico, na busca por resultados eficientes⁵, equacionamento de gastos, propiciou uma evolução conceitual e prospectiva da mera administração de recursos humanos para uma visão direcionada à gestão de pessoas em si consideradas, com vistas ao desenvolvimento de seus integrantes, que também se constituem em ativos⁶ (capital humano) de uma organização.

Baroni e Mendes (2006, p. 3), citando Dutra, no que se refere ao valor do capital humano de uma organização mencionam que:

Admite-se que as pessoas podem agregar valor às organizações como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, e tal agregação não se reduz ao mero cumprimento de metas de produção, mas refere-se à melhoria dos processos e à introdução de tecnologias (DUTRA, 2004:31).

Na medida em que as organizações públicas passaram a consignar missão, visão e valores específicos, que se traduzem como elementos norteadores de um planejamento estratégico e, por consequência, compreendem pressupostos lógicos para o desenvolvimento de suas respectivas competências finalísticas na busca por melhores resultados à sociedade, da mesma forma, verificou-se a necessidade de que os servidores vinculados a essas organizações igualmente desempenhassem competências profissionais

4 Conforme apontado por Silva e Melo (2013, p. 113): “A partir de 1995, o setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública ‘mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia’ e, com isso, ‘dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública’ (LIMA, 2009, p. 2). Porém Guimarães (2000) pondera que ainda é necessária uma mudança, onde essa transformação será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão. É nesse sentido, que trata-se a seguir de uma alternativa de mudança tendo como foco as pessoas, que é a gestão por competências no setor público.”

5 Tanto é que, seguindo a linha proposta no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi introduzido à Constituição Federal de 1988 o princípio da eficiência, por intermédio da Emenda Constitucional n. 19/98, como uma espécie de posituação dessa concepção gerencial a ser atribuída à atividade administrativa (CHICÓSKI, 2004, p. 170), alçado à categoria de princípio basilar da Administração Pública, juntamente com os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade. Isso não significa dizer, em absoluto, que a eficiência não fosse buscada como objetivo nacional antes de 1995, visto que ela já se encontrava inserida dentro do contexto do Decreto-lei n. 200/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, vigente até hoje, como se observa da leitura dos seus arts. 26, III, 116, I, entre outros, mas a introdução da eficiência como princípio constitucional vinculado à atividade administrativa estatal demonstra uma preocupação do constituinte brasileiro na adoção de um modelo gerencial de atuação sistematizada.

6 Ainda sobre a geração de valor público atribuída às pessoas (agentes públicos), Bergue (2019, p. 14) menciona que: “Em sentido amplo, e para fins de reflexão orientada para a gestão de pessoas, valor público pode ser definido como o resultado produzido pela administração pública interagindo com diferentes atores, orientado para a sociedade e reconhecido pelos seus diferentes destinatários. Essa ideia contém o senso de coprodução de valor tendo os agentes públicos como articuladores e a sociedade como objeto, aqui reconhecida como plural e multifacetada em diferentes perfis de destinatários. Presente também a noção de que o valor público é atribuído pela sociedade. É o cidadão que delibera sobre o nível de pertinência do que é gerado, atribuindo-lhe o valor. O valor é, portanto, percebido.”

que contribuíssem à concretização das competências institucionais.

Daí a importância de se remodelar a “administração de pessoal” para um sistema de “gestão estratégica de pessoas”, tal como enfatizado por Schikmann (2010, p. 16;18):

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade. (...)

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual. O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Com isso, competências profissionais tornaram-se uma espécie de elemento integrado ao sistema de gestão de pessoas na administração pública brasileira, tanto é que por intermédio do Decreto Federal n. 5.707/2006, o Brasil deu ensejo a um modelo de Política e de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo por finalidade, dentre outros, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições às quais encontravam-se vinculados, implicando em ações de capacitação que contribuíssem para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (art. 2º, I).

O Decreto Federal n. 5.707/2006 foi responsável por introduzir a concepção de gestão por competência, compreendida, consoante redação do art. 2º, I, como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, tendo por instrumento o plano anual de capacitação.

É importante consignar que num modelo organizacional em que a gestão de pessoas é orientada pela competência, conforme Carvalho et.al. (2009, p. 40) parte do desafio consiste em se adequar as características do indivíduo às características do trabalho por ele desenvolvido no cargo/posto ocupado e, assim, as capacitações devem espelhar esse processo, de forma que a aprendizagem seja mediante uma ação seguida de uma avaliação, com resultados igualmente observáveis no ambiente de trabalho.

Mesmo com a revogação do Decreto Federal n. 5.707/2006 pelo recente Decreto Federal n. 9.991/2019, atualizado pelo Decreto Federal n. 10.506/2020, que disciplina a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas⁷ da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, verifica-se que

⁷ A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas possui forte influência da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico para incorporar boas práticas do mercado de trabalho, tendo como pilares: ser justa e equânime, ser transparente e ter foco no planejamento e na governança (ENAP, 2020).

o enfoque no desenvolvimento de competências restou mantido como objetivo norteador, na medida em que o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades foi apontado como propósito diretivo pelo novo regramento (art. 1º), ao mesmo tempo em que se previu diagnóstico de competências⁸ como etapa antecedente do Plano de Desenvolvimento de Pessoas⁹, instrumento adotado para execução da referida política.

Muito embora os instrumentos normativos possuam campo de abrangência à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no âmbito do estado sul-mato-grossense, desde o ano de 2017, por intermédio do Decreto Estadual n. 14.856 instituiu-se a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais, para a administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, compreendendo a implementação de ações de capacitação, que possibilitem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e das atitudes, para a melhoria do desempenho do servidor, com vistas à eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados, garantindo o desenvolvimento e o aprimoramento permanente do servidor público estadual, mediante o desenvolvimento de competências dos servidores públicos estaduais em temas alinhados aos objetivos e às metas estabelecidas no Plano Plurianual do Poder Executivo Estadual¹⁰.

Nota-se, portanto, que em sede do Poder Executivo Estadual a gestão de pessoas vem sendo sistematizada também de forma estratégica, com foco na adoção de mecanismos e instrumentos que prestigiem o desenvolvimento de competências de seus recursos humanos, agregando valor às organizações públicas estaduais e aos indivíduos, com vistas à busca por melhores resultados institucionais e por, consequência, à sociedade sul-mato-grossense.

De acordo com a Lei Complementar Estadual n. 95/2001, que regulamenta a Procuradoria-Geral do Estado (art. 14, VII), compete à Corregedoria-Geral da Procuradoria-Geral do Estado acompanhar o estágio probatório dos membros da Procuradoria-Geral do Estado e efetuar avaliação especial de desempenho, estando os procuradores do estado submetidos a esse normativo.

3.1 A Competência e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas

Na definição de competências partiu-se da conceituação proposta por ENAP (2020, p. 8) no sentido de serem identificadas três dimensões conhecidas e atribuídas às competências profissionais, a saber, conhecimentos, habilidades e atitudes, usualmente conhecidas pela expressão CHA.

Neste aspecto é importante mencionar distintas correntes e abordagens acerca do que se compreende como competências profissionais. Como dito por Silva (2019, p. 32-33):

“Em 1990, estudos sobre as competências assumiram uma perspectiva mais centrada no desempe-

8 O diagnóstico de competências é compreendido como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função, na dicção do art. 3º, §3º do referido diploma infralegal.

9 Da leitura do Decreto Federal n. 9.991/2019, denota-se que o plano de desenvolvimento de pessoas será elaborado anualmente, vigorando para o exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, de modo que a necessidade a ser atendida e alinhada a ação de desenvolvimento deve correlacionar-se aos objetivos estratégicos do órgão ou entidade.

10 Por intermédio do Decreto Estadual n. 14.719/2017, houve a regulamentação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores públicos civis ocupantes de cargos comissionados, servidores contratados e de servidores efetivos integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreira do Poder Executivo Estadual.

no como resultado não só de uma visão cognitiva, mas também comportamental, social e estratégica, dando origem à perspectiva multinível (individual, coletivo, organizacional) das competências. Implicitamente, Prahalad e Hamel (1990) propuseram um conceito de competência que incorpora uma abordagem multinível, porque integra habilidades, múltiplos fluxos de tecnologia, organização do trabalho e a entrega de valor. Também incorpora a comunicação, o envolvimento e um profundo compromisso de trabalhar por meio das fronteiras organizacionais, e uma competência essencial se desenvolve a partir do aprendizado coletivo na organização. Essa perspectiva estimulou o desenvolvimento de vários estudos na década de 1990, que ampliou o significado de competência como uma fonte de competitividade.”

Se a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas com base na gestão de competências revela-se, como visto, num importante modelo de promoção de desenvolvimento de recursos humanos e da própria infraestrutura/gestão organizacional para atendimento das diversas necessidades da sociedade (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 45), de que maneira ele se operacionaliza na prática?

Segundo Silva, Bispo e Ayres (2019, p. 39):

A delimitação de um sistema de gestão por competências deve ser alinhada a partir de dois direcionamentos: o vertical, que está ligado ao vínculo das competências institucionais com as individuais; e o horizontal, que se relaciona à articulação dos vários processos de gestão de pessoas com as estratégias institucionais. Esse alinhamento permite a aderência do sistema à função social da instituição, à legislação inerente à gestão de pessoas e à cultura, que juntas caracterizam o contexto, ou seja, o espaço social em que os servidores atuam, (...)

É inegável, como apontado anteriormente, que a implantação de um modelo de gestão de pessoas baseada em gestão por competências nas organizações públicas pressupõe uma mudança de cultura organizacional do serviço público, com a migração de um modelo burocrático para um modelo gerencial de entrega de resultados (SILVA; MELLO, 2013).

E na implantação desse modelo torna-se fundamental a identificação, por meio de um mapeamento, das competências profissionais que se consideram indispensáveis à execução das atividades finalísticas das organizações públicas. Isso porque, a noção de competências num sistema de gestão de pessoas promove a movimentação, desenvolvimento, valorização e gestão da carreira e da remuneração dos integrantes de uma organização pública (FEVORINI; SILVA e CREPALDI, 2014).

Para tanto, há que se ter delineada a estratégia organizacional, com a definição clara de missão, valores e visão institucionais, a fim de ser identificada a lacuna (“gap”) entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização pública¹¹ (BRANDÃO; BAHRY, 2005: 179).

Na redação do Decreto Federal n. 9.991/2019, o olhar da moderna gestão de pessoas na administração pública federal deve estar com vistas ao desenvolvimento e capacitação de competências essenciais e transversais, entendidas as primeiras como sendo aquelas que caracterizam a razão de ser de uma organização e ocupam um papel central em sua estratégia e as segundas como sendo aquelas não relacio-

¹¹ Brandão e Babry (2005, p. 181) mencionam ainda que: “É importante ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.”

nadas diretamente com um trabalho, disciplina acadêmica ou área do conhecimento específica e que, ainda assim, podem ser utilizadas em uma ampla variedade de situações e ambientes distintos, sendo basicamente requeridas por todos os membros de uma organização ou instituição (ENAP, 2020).

A eleição das competências que se pretendem ver desenvolvidas será melhor compreendida com a realização de prévio mapeamento¹². Como apontado por Silva e Mello (2013, p. 116):

É extremamente necessário analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das já existentes. Segundo Brandão e Bahry (2005), '[...] a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição'. É nessa fase em que se faz o estudo dos objetivos estratégicos da instituição e, em seguida, definem-se as competências necessárias para atingir esses resultados. Uma vez realizado o devido mapeamento dessas competências, busca-se o desenvolvimento de ações educativas que possam suprir essas necessidades. Estas ações a serem desenvolvidas pelo órgão público visam buscar as melhores alternativas para se desenvolver as competências necessárias identificadas no processo de mapeamento.

Com o mapeamento de competências torna-se possível planejar e realizar capacitações/treinamentos que desenvolvam as habilidades, conhecimentos e aptidões necessários à gestão e o desenvolvimento estratégico das pessoas e das próprias organizações públicas¹³ com vistas ao melhor resultado ao destinatário final, formando uma verdadeira trilha de aprendizagem.

Nesse sentido, os grandes beneficiados são a um só tempo: (1) a organização pública, que vê sua imagem interna e externa reforçada por credibilidade; (2) seus integrantes que experimentam do sentimento de pertencimento e reconhecimento¹⁴ pessoal e profissional, (3) além da sociedade que se beneficia de um serviço público ofertado com maior qualidade.

4 MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E O EXERCÍCIO DA ADVOCACIA PÚBLICA

O excessivo ajuizamento de ações perante o Poder Judiciário¹⁵ contra a administração pública, a repetição dessas demandas e a possibilidade de interposição de incontáveis recursos face às decisões judiciais, acabam por criar um infinito labirinto na resolução efetiva dos conflitos apresentados ao Poder Judiciário, tornando-se necessário ao ordenamento jurídico brasileiro prever mecanismos alternativos con-

12 Saber a direção que se pretende seguir no campo das capacitações é tão determinante quanto a capacitação em si pretendida, sob pena de a organização pública permanecer tal qual Alice no país das Maravilhas, quando diante do gato, indaga-lhe como sair daquele lugar e, por não saber exatamente para onde deseja ir, o gato lhe responde ironicamente que então qualquer caminho serviria.

13 Por certo, há dificuldades nesse processo, identificado por Silva, Melo e Torres (2013, p. 692): “Então, como inferências e apontamentos finais do trabalho, é possível afirmar que há obstáculos que podem comprometer a gestão de competências. No nível individual, o que inibe o desenvolvimento de competências são fatores de ordem psicológica, desde as percepções de gerentes e colaboradores sobre suas necessidades e habilidades de aprender, suas emoções, seus sentimentos e suas reações diante dos desafios e da resolução de problemas, até fatores mais pessoais, advindos da natureza humana, como valores e crenças. No âmbito organizacional, a cultura e o próprio clima da organização podem mostrar-se como inibidores do desenvolvimento de competências, assim como a instabilidade de mercado e a competição diante de uma maior posição econômica, que, na maioria dos casos, privilegia os resultados mais do que os processos de desenvolvimento de Gestão de Pessoas.”

14 De acordo com a teoria do reconhecimento intersubjetivo, na visão proposta por Axel Honneth, são identificadas três esferas de reconhecimento que, quando completas, propiciam autorrealização social dos indivíduos (LACERDA, 2012).

15 Dados do Conselho Nacional de Justiça, sedimentando 11 anos de coleta no Relatório Justiça em Números 2020 (ano base 2019) noticia que o Poder Judiciário Brasileiro finalizou o ano de 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação que aguardavam alguma solução definitiva – patamar semelhante ao verificado em 2015.

sensuais de resolução desses conflitos na expectativa de obter conclusão mais célere da disputa entre os litigantes. Segundo Megna (2015, p. 5):

Dizem-se meios “consensuais” e “autocompositivos” em contraposição aos meios “adjudicativos” e “heterocompositivos”, pois nesses atribui-se a um terceiro o poder de resolver o conflito imperativamente, substituindo a vontade das partes (substitutividade da jurisdição), ao passo que naqueles tal poder é mantido e exercido pelas próprias partes, com base em sua autonomia da vontade.

O ordenamento jurídico brasileiro dispõe há algum tempo de um microsistema que abrange a possibilidade de a administração pública valer-se de ferramentas para resolução consensual de seus conflitos, tais como: (1) a Lei da Arbitragem (Lei Federal n. 9.307/1996), que em seu art. 1º, §1º¹⁶, incluído pela Lei Federal n. 13.129/2015, possibilita a administração pública direta e indireta a utilizar-se desta técnica para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis; (2) o novo Código de Processo Civil (Lei Federal n. 13.105/2015) que, dentre outros, possui como princípio o estímulo da solução por autocomposição, vide art.3º, §§1º a 3º¹⁷; incentivando a conciliação entre as partes e, (3) a Lei da Mediação para administração pública (Lei Federal n. 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, mediante a instituição de câmaras de prevenção e resolução administrativas de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da advocacia pública.

Contextualizando brevemente os institutos acima identificados, entende-se por **arbitragem** o método de resolução de conflitos no qual as partes envolvidas identificam um terceiro (pessoa física ou jurídica) que atuará na composição da controvérsia como um árbitro, sem que ocorra a participação do Judiciário, competindo-lhe a decisão sobre o dilema apresentado, atuando como um juiz privado¹⁸. Para que seja possível o exercício da convenção de arbitragem, as partes de um negócio devem previamente estabelecer em cláusula expressa que, no caso de controvérsias sobre o negócio pactuado, a questão será submetida ao juízo arbitral.

Por sua vez, a **conciliação e mediação** se apresentam como métodos de resolução de conflitos, que podem ser judiciais ou extrajudiciais, nos quais o facilitador da negociação, identificado como conciliador e mediador, respectivamente, as auxilia a encontrar uma solução que satisfaça ambos os contendentes. Apesar de a Lei 13.140/2015 e o Código de Processo Civil tratarem a conciliação como sinônimo de mediação, existe diferença sutil entre os institutos, na medida em que na conciliação, há uma participação mais efetiva do conciliador na construção e sugestão de soluções, ao passo que na mediação, o mediador interfere menos nas soluções e age como um facilitador do diálogo, de modo que a solução é construída pelas partes, exclusivamente.

Faz-se necessário pontuar que, no âmbito da Lei Federal n. 13.140/2015 (art. 32 e seguintes), faculta-se a União, Estados, Distrito Federal e Municípios a criação de **câmaras de prevenção e resolu-**

16 Art. 1º. [...] § 1º A administração pública direta e indireta poderá utilizar-se da arbitragem para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis.

17 Art. 3º. [...] § 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.

18 De acordo como art. 18 da Lei Federal n. 9.307/1996, o árbitro é juiz de fato e de direito, e a sentença por ele proferida não se sujeita a recurso ou a homologação pelo Poder Judiciário.

ção administrativa de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da advocacia pública, onde houver sua regulamentação como carreira institucional, com competência para: (1) dirimir conflitos entre órgãos e entidades da administração pública; (2) avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de composição, no caso de controvérsia entre particular e pessoa jurídica de direito público; e, (3) promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.

Trata-se de faculdade atribuída aos entes federados, cujo modo de composição e funcionamento depende de regulamento de cada ente, podendo ser instauradas câmaras administrativas de ofício ou mediante provocação, inclusive para tratar de mediação coletiva de conflitos relacionados à prestação de serviços públicos. Com o consenso entre as partes, o acordo ali gerado, será reduzido a termo e constituirá título executivo extrajudicial.

Considerando-se o cenário acima, é possível afirmar que a advocacia pública do século XXI deve ser preventiva e não meramente reativa (GARCIA, 2020). Com isso, vem sendo oportunizado cada vez mais às advocacias públicas, diante de sua missão constitucional¹⁹, orientar/adotar meios resolutivos alternativos de negociação entre as partes, como ferramentas de pacificação desses litígios.

Em Mato Grosso do Sul, a RESOLUÇÃO PGE/MS/N.º 242, de 30 de junho de 2017, publicada no Diário Oficial nº 9.442, de 4 de julho de 2017, p. 4-5), regulamenta a implantação de Câmara Administrativa de Solução de Conflito – CASC no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado, que atualmente tem desenvolvido suas atividades em duas frentes de trabalho: precatórios e saúde, com êxito na redução da judicialização de demandas em face do Poder Executivo Estadual, ao mesmo tempo em que tem propiciado redução dos gastos do erário.

5 A EXPERIÊNCIA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL NA CAPACITAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM: EXPECTATIVAS PARA O FUTURO

Dentro da estrutura organizacional da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, prevista pela Lei Complementar Estadual n. 95/2001 em seu art. 6º, III, “a”, §2º, foi atribuída à Escola Superior da Advocacia Pública, serviço auxiliar institucional, o aprimoramento cultural dos Procuradores do Estado e dos demais servidores integrantes ou vinculados à Procuradoria-Geral do Estado, sendo-lhe consequência natural a competência para a elaboração do Plano de Capacitação, como dito anteriormente.

A importância na capacitação de Procuradores do Estado em competências relacionadas à conciliação, mediação e arbitragem justificou-se na medida em que é crescente a demanda pela participação das advocacias públicas em formas alternativas e consensuais de resolução e prevenção de litígios, o que vem sendo incentivado de modo especial após o advento do novo Código de Processo Civil (2015), propiciando uma boa gestão do gasto público e transparência.

O protagonismo que se tem atribuídos às advocacias públicas, diante dos diplomas legais citados anteriormente, permite considerar que a capacitação em técnicas de negociação e, em especial, nos

¹⁹ Dentro da sistemática da Constituição Federal de 1988 (art. 132), a Advocacia Pública foi incorporada como função essencial à Justiça, tendo sido previsto, especificamente em relação às Procuradorias dos Estados e do Distrito Federal, a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas.

institutos de mediação, conciliação e arbitragem aos seus integrantes, pode ser considerada como uma capacitação em uma competência essencial pertinente à atuação das procuradorias estaduais.

No intuito de propiciar o desenvolvimento dessa competência (técnicas de resolução consensual de conflitos jurídicos), a Escola Superior da Advocacia Pública passou a realizar/apoiar palestras que espelhassem essa temática, prevendo em seu quadro de atividades programadas do Plano de Capacitação – biênio 2020/2021, capacitação específica na contratação de pós-graduação lato sensu em conciliação, mediação e arbitragem.

A contratação²⁰, ocorrida em setembro de 2020, com recursos do Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado de Mato Grosso do Sul (PROFISCO II – MS – Contrato de Empréstimo Nº 4597/OC-BR)²¹, teve por objeto a qualificação de onze Procuradores do Estado nos referidos mecanismos de resolução alternativa de conflitos.

Como resultados esperados foram apontados no estudo técnico preliminar que embasou a contratação: (1) fortalecimento da atuação da câmara administrativa conciliatória, possibilitando a instauração de novas, além das já existentes e que versam sobre precatórios e demandas vinculadas à saúde, conforme conveniência e oportunidade, verificadas pela Procuradoria-Geral do Estado, de modo a minimizar o ajuizamento de ações repetitivas em face do Estado de Mato Grosso do Sul; (2) capacitação dos Procuradores do Estado para atuação em mediações e conciliações específicas em processos, cujas decisões judiciais possam provocar o agravamento de situações fáticas controversas e de difícil resolução, conhecidas juridicamente como “decisões ou escolhas trágicas”²²; e, (3) estímulo quanto à utilização dos instrumentos de mediação, conciliação e arbitragem por meio de seminários, oficinas, orientações jurídicas e reuniões junto aos gestores públicos estaduais, como mecanismos alternativos de solução de conflitos de interesses repetitivos, evitando-se o ajuizamento de ações judiciais, gerando economia ao erário estadual.

Com a aproximação do encerramento da pós-graduação contratada, previsto para agosto de 2021 mediante a avaliação dos termos de conclusão de curso a serem desenvolvidos pelos participantes, a Escola Superior da Advocacia Pública elaborou questionário dentro da plataforma “google formulário” contendo quatro questões abertas (Anexo), encaminhado aos onze inscritos na pós-graduação, mediante link específico, em grupo de “whatsapp” que congrega os interessados para recados e avisos.

20 Contrato n. 017/2020, registro GCONT n. 14.084, celebrado entre o Estado de Mato Grosso do Sul, por meio da Secretaria de Estado de Fazenda e IDDE – Instituto para o Desenvolvimento Democrático Ltda - CNPJ n. 08.957.721/0001-24, (Processo n. 11/010.923/2020).

21 O PROFISCO II é o projeto de apoio à modernização e gestão fiscal dos entes estaduais brasileiros para iniciativas de melhoria da administração das receitas e da gestão fiscal, financeira e patrimonial. Com financiamento pelo organismo internacional BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), conta com garantia soberana do Governo Federal e possui três matrizes de atuação, a saber: Componente I – Gestão Fazendária e Transparência Fiscal, Componente II – Administração Tributária e Contencioso Fiscal e Componente III – Administração Financeira e Gastos Públicos. No caso, a contratação restou vinculada ao COMPONENTE I – GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL – Produto P 1.3 DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS IMPLANTADO.

22 Segundo Rodrigues (2021, p. 618-619; 632): “Em algumas situações está também presente a denominada escolha trágica: alguma das opções de escolha é livre de transgressão moral? O estudo dessas questões, por meio da filosofia, literatura e observação da vida contemporânea, tem relevante importância na reflexão sobre os direitos dos cidadãos e os interesses públicos, os quais, para serem concretizados, demandam, na maioria das vezes, a realização de escolhas trágicas, para as quais a análise do custo-benefício, feita na escolha óbvia, não é suficiente (NUSSBAUM, 2001, p.169). A questão trágica não é, pois, decidida apenas por meio de um critério de custo benefício, pois este reside na primeira etapa. Ela deve ser decidida por meio de uma análise da redução de danos, ou seja, no caso concreto, qual seria a opção que traria menos danos – frise-se que a análise das consequências práticas da decisão administrativa é exigência contida no artigo 20 da Lei nº 13.655/2018, (...). Nesse contexto, rememora-se que a escolha trágica se conceitua por envolver opções complexas e relevantes, e aquela opção não eleita pelo gestor público corresponde a uma parcela significativa de interesses públicos. Destarte, é necessário o juízo de ponderação de prioridades, dentro da realidade jurídico-fática específica.”

Dos onze participantes, dez responderam ao questionário, sendo que da análise de conteúdo temático de suas respostas, seguindo a perspectiva de Bardin (MAIA, 2020), pudemos observar o seguinte:

- em relação ao primeiro questionamento (“Qual foi a razão pela qual você decidiu participar da capacitação?”), cinco participantes indicaram motivos relacionados a aprimoramento profissional, dois interessados declararam o interesse pessoal no tema e três participantes indicaram que a inovação do tema contribuiu para sua participação;

- no que se refere ao segundo questionamento (“A capacitação cumpriu as expectativas propostas?”), seis participantes sinalizaram o alcance total dos objetivos do curso, ao passo que os quatro participantes remanescentes acreditam que o alcance tenha sido apenas parcial;

- em relação ao terceiro questionamento (“Como pretende aplicar os conhecimentos obtidos junto a sua unidade de lotação?”), sete participantes identificaram que pretendem atuar em autocomposições, sendo que apenas três participaram sinalizaram não possuírem projetos muito específicos;

- por fim, no que se refere ao quarto questionamento (“Em sua opinião, quais os benefícios institucionais podem ser esperados com essa capacitação?”), quatro participantes esperam que a atuação preventiva promova a diminuição de demandas jurídicas contra o Estado, enquanto seis interessados acreditam que haverá melhoria no desempenho institucional da Procuradoria-Geral do Estado como um todo.

A Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul ainda não dispõe do mapeamento de competências da atividade do procurador do estado, sendo que o atual Plano de Capacitação elaborado pela Escola Superior da Advocacia Pública, embasou-se no Planejamento Estratégico existente na instituição (ano referência 2018-2022), voltado ao atendimento das necessidades de qualificação profissional ali identificadas, o que por si já se vê identificados pequenos “gaps” de qualificação decorrentes das demandas até então visualizadas.

Não obstante, as conclusões do presente estudo de caso, possibilitam antever quanto à necessidade de realização do mapeamento de competências e formações de trilhas de aprendizagem e os potenciais ganhos institucionais e para o desenvolvimento de seus integrantes.

A análise de conteúdo temático acima permite concluir que: (1) de maneira geral, os resultados esperados com a contratação tenham sido alcançados, seja pelo conhecimento auferido, seja pela possibilidade de utilização dos conhecimentos obtidos em áreas de atuação da Procuradoria-Geral do Estado pelos participantes; (2) ademais, o desenvolvimento dessa competência aos procuradores do estado propiciará considerável expectativa de melhoria de resultados institucionais, com atendimento ao planejamento estratégico em vigor, possibilitando a otimização dos recursos públicos pelos gestores em finalidades que melhor atendam a sociedade; (3) ao mesmo tempo em que reforça a experiência positiva das câmaras de resolução de conflitos já instituídas no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado, e, (4) sinaliza para ampliação de seus conteúdo de negociação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que o mundo corporativo público atual pressupõe uma atuação institucional focada em resultados e eficiência em suas atividades, fruto de visão gerencial de administração pública que, por

decorrência lógica, pressupõe a adoção de um sistema de gestão de pessoas baseado na gestão por competências, apto ao desenvolvimento de seus integrantes em competências que sejam identificadas como ferramentas propulsoras da finalidade desempenhada pela organização pública.

Também é fato incontroverso que a direção ou o curso do desenvolvimento em competências profissionais numa organização pressupõe a definição do objeto da ação, ou em outras palavras: que se identifique quais as competências se reputam necessárias para o melhor desenvolvimento institucional e individual de seus integrantes, com o que se justifica a realização de prévio mapeamento de competências para que as capacitações atinjam efetividade e concretude mensurável, apta a interferir na melhoria de resultados institucionais.

A capacitação de Procuradores do Estado em competências relacionadas à conciliação, mediação e arbitragem pode ser considerada como o desenvolvimento de uma competência profissional inerente à advocacia pública na medida em que é crescente a demanda pela participação das procuradorias estaduais em formas alternativas e consensuais de resolução e prevenção de litígios de massa, o que vem sendo incentivado de modo especial após o advento do novo Código de Processo Civil (2015), propiciando uma boa gestão do gasto público e transparência.

Tanto é que, dentro dessa vertente a Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, valendo-se da faculdade legal atribuída pela Lei Federal n. 13.140/2015, que permite à União, aos Estados, Distrito Federal e Municípios a criação de câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, foi publicada a RESOLUÇÃO PGE/MS/N.º 242, de 30 de junho de 2017 regulamentando a implantação de Câmara Administrativa de Solução de Conflito – CASC, atualmente com o desenvolvimento de atividades em duas frentes de trabalho: precatórios e saúde, as quais têm apresentado êxito crescente na redução da judicialização de demandas em face do Poder Executivo Estadual, ao mesmo tempo em que tem propiciado redução dos gastos do erário.

Em sua terceira edição, com edital aberto em janeiro de 2020 e encerramento em setembro de 2020, a Procuradoria de Cumprimento de Sentença e Precatórios, órgão da estrutura interna da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, responsável pela condução desta CASC, identificou que a soma total de precatórios chegou a R\$ 70,7 milhões, sendo que com as condições de descontos aceitas pelos credores do Estado de Mato Grosso do Sul, o pagamento líquido efetuado pelos tribunais parceiros alcançou a marca de R\$ 50,7 milhões, com economia registrada de R\$ 20 milhões aos cofres estaduais.

No âmbito da saúde, desde 2017, a Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul mantém com a Secretaria Estadual de Saúde sua adesão à câmara administrativa para implementar mecanismos consensuais de solução de conflitos visando à redução da judicialização na área da saúde. No ano de 2020, mesmo em meio à pandemia, a atuação da CASC possibilitou que mais de 110 usuários obtivessem administrativamente a prestação de 10.945 unidades de medicamentos, sem que houvesse o ajuizamento de ações perante o Poder Judiciário.

Em vista do desenvolvimento dessas atividades, foi celebrada a contratação de pós-graduação lato sensu, ocorrida em setembro de 2020, com recursos do Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado de Mato Grosso do Sul (PROFISCO II – MS – Contrato de Empréstimo N° 4597/OC-BR), tendo

por objeto a qualificação de onze Procuradores do Estado nos referidos mecanismos de resolução alternativa de conflitos.

A experiência da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul na qualificação de onze procuradores do estado em mecanismos de resolução alternativa de conflitos (mediação, conciliação e arbitragem), após análise de respostas decorrentes da aplicação de questionário temático aos participantes da capacitação, com análise de conteúdo valendo-se da metodologia de Laurence Bardin, confirma a assertiva de necessidade de desenvolvimento dessas competências profissionais e antevê os ganhos institucionais e individuais a serem alcançados com o mapeamento das competências essenciais e transversais afetos à atuação dos procuradores do estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARONI, M. OLIVEIRA, J. M. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público**. XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7-10 nov. 2006. Disponível em: http://www.clad.org/siare_isis/full-text/0055340.pdf. Acesso em 13 jul. 2021.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em 30 jun. 2021.

BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. (2014). **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista Do Serviço Público, 56(2), p. 179-194. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Acesso em 01 jul. 2021.

BRASIL. Decreto Federal n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília, DF. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, p. 03, de 24 Fev 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em 06 jul 2021.

BRASIL. Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento**. Brasília, DF. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, ano 167, p. 01, de 29 Ago 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em 06 jul. 2021.

BRASIL. Decreto Federal nº 10.506, de 02 de outubro de 2020. **Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento**. Brasília, DF. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, ano 191, seção 1, p. 05. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm. Acesso em 06 jul. 2021.

BRASIL. Lei Federal nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. **Dispõe sobre arbitragem**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 18897, de 24 Set 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm. Acesso em 06 jul. 2021.

BRASIL. Lei Federal n. 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, ano 51, p. 01, de 17 Mar 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 06 jul. 2021.

BRASIL. Lei Federal n. 13.140, de 25 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**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, ano 121, p. 04, de 29 jun. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em 06 jul. 2021.

CARVALHO, A. I. et. al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009. 109p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>. Acesso em 30 mai2021.

CHICÓSKI, D. **O princípio da eficiência e o procedimento administrativo**. A&C Revista de Direito Administrativo e Constitucional. Ano 4, n. 18, p. 169-196, out./dez. 2004. Belo Horizonte: Fórum, 2004. Disponível e: www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/download/621/57. Acesso em 30 jun. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2020**. - Brasília: CNJ, 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 07 jul. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. Brasília. 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/1/Compet%C3%9ancias_transversais_duas_colunas_menor%20%281%29.pdf. Acesso em 02 jul. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília. 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%9ENCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%A7A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%BALICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf. Acesso em 02 jul. 2021.

FEVORINI, F. B. SILVA, R. T. CREPALDI, A. M. **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo**. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577/15194>. Acesso em 13 jul. 2021.

GARCIA, F. A. **Notas sobre mediação, conciliação e as funções da Advocacia Pública: uma perspectiva à luz do Direito Administrativo contemporâneo**. Revista Jurídica da Procuradoria-Geral do Estado do Paraná. Curitiba. n. 11, 2020, p. 33-54. Disponível em: http://www.pge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-12/2020_004_notas_sobre_mediacao_conciliacao_e_as_funcoes_da_advocacia_garcia.pdf. Acesso em 25 de maio de 2021.

JESUS, Karla Tatiane de. GA: Assuntos relacionados às ações da PGE na área da saúde foram tema de reunião. **PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**, 28 mai. 2021. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/ga-assuntos-relacionados-as-aco-es-da-pge-na-area-da-saude-foram-tema-de-reuniao/>. Acesso em 13 jul. 2021.

JESUS, Karla Tatiane de. PGE finaliza Acordo Direto em precatórios e alcança mais de 28% de economia. **PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**, 26 out. 2020. Disponível

em: <https://www.pge.ms.gov.br/pge-finaliza-acordo-direto-em-precatorios-e-alcanca-mais-de-28-de-economia/>. Acesso em: 13 jul. 2021.

LACERDA, L. S. **Adaptação razoável da Administração Pública às pessoas com deficiência: novo horizonte na concretização do reconhecimento social**. Dissertação (Mestrado em Teoria Geral do Estado) - PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2012.

MARQUES, Marques, Fernanda. *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20Apostila-CE.pdf>. Acesso em 30 mai. 2021.

MAIA, A. C. B. *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo – manual didático*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2020. 52 p.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto Estadual nº 14.719, de 18 de abril de 2017. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Civis, integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras, servidores ocupantes de cargos comissionados e contratados do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial (do) Estado de Mato Grosso do Sul. Mato Grosso do Sul, nº 9.392, de 19 abr. 2017, p. 02-04. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/e2319ea5e650287b0425810700438f38?OpenDocument&Highlight=2,14.719>. Acesso em 06 jul. 2021.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto Estadual nº 14.856, de 17 de outubro de 2017. Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, define suas diretrizes, e dá outras providências. **Diário Oficial (do) Estado de Mato Grosso do Sul**. Mato Grosso do Sul, nº 9.516, de 20 out. 2017, p. 01-02. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/c0a30b2403f86270042581bf003cf682?OpenDocument&Highlight=2,14.856>. Acesso em 06 jul. 2021.

MATO GROSSO DO SUL. Lei Complementar Estadual 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. Diário Oficial (do) Estado de Mato Grosso do Sul. Mato Grosso do Sul, nº 5.660, de 27 dez 2001. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/66ecc3cfb53d53ff04256b140049444b/99c7b4e15e02a88504256bfd0066ccc7?OpenDocument&Highlight=2,95>. Acesso em 06 jul. 2021.

MEGNA, B. L. A administração pública e os meios consensuais de solução de conflitos ou “enfrentando o Leviatã nos novos mares da consensualidade” Bruno Lopes Megna. *Proc. Geral do Est. São Paulo São Paulo* n. 82 p. 1-302 jul./dez. 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/40523181/A_Administra%C3%A7%C3%A3o_P%C3%BAblica_e_os_meios_consensuais_de_solu%C3%A7%C3%A3o_de_conflitos_ou_enfrentando_o_Leviat%C3%A3_nos_novos_mares_da_consensualidade. Acesso em 7 jul. 2021.

PGE cria Câmara Administrativa De Solução de Conflitos (CasC) e já tem adesão da Secretaria Estadual de Saúde. **PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**, 08 ago. 2017. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/pge-cria-camara-administrativa-de-solucao-de-conflitos-cas-c-e-ja-tem-adesao-da-secretaria-estadual-de-saude/>. Acesso em 13 jul. 2021.

PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. RESOLUÇÃO PGE/MS/N.º 242, de 30 de junho de 2017. Cria a câmara administrativa de solução de conflitos no âmbito da Procurado-

ria-Geral do Estado. **Diário Oficial (do) Estado de Mato Grosso do Sul**, Mato Grosso do Sul, nº 9.442, de 4 jul. 2017, p. 4-5.

RODRIGUES, M. V. R. A teoria das escolhas trágicas na Administração Pública à luz da Lei nº 13.655/2018. *Revista Jurídica da Presidência*. Centro de Estudos Jurídicos da Presidência. v. 22. n. 128. P. 614-635. out.2020/jan.2021. Disponível em: <https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/1988>. Acesso em 2 jul. 2021.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue*. ENAP. Brasília, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em 2 jul. 2021.

SERRA, A. P. F. Novas possibilidades de conciliação na administração pública: lei da arbitragem, lei da mediação e CPC/2015. *Publicações da Escola da AGU: II CURSO O Processo Civil na Itália e no Brasil: uma visão comparada*. v. 10 – n. 02 – Brasília/DF, abr./jun.2018. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/Publ-Esc-AGU_v.10_n.02.pdf#page=19. Acesso em 25 mai. 2021.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C.; AYRES, S. M. P. Desenvolvimento de carreiras por competências. Brasília: Enap, 2019. 105 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf. Acesso em 01 jul. 2021

SILVA, F. M. MELLO. S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*. v. 2. n. 1. jan./jun. 2013. p. 110-127. Disponível em: <https://doaj.org/article/b9701364bcbf49949ab6a40fee4d769a>. Acesso em 4 jul. 2021.

SILVA, F. M. MELLO, S. P. T. TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista Administrativa UFSM*, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 685-693, dez.2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/5202/pdf>. Acesso em 2 jul. 2021.