**CONGRESSO NACIONAL DE PROCURADORES DOS ESTADOS**

**E DO DISTRITO FEDERAL**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS. Metodologia de construção de futuro das organizações de Advocacia Pública**

A melhor forma de prever o futuro é criá-lo.

Peter Drucker

**2023**

**RESUMO**

Em função de profundas transformações ocorridas nos últimos anos, as organizações de advocacia sofreram grandes impactos. Este artigo discute a gestão estratégica de projetos como um dos possíveis modos de melhorar a eficiência e a eficácia de tais organizações públicas, ao fazer uma exposição conceitual sobre estas e sobre metodologia de projetos, além de apresentar casos de sua aplicação em Procuradorias de Estado e elaborando proposições ao final.

**I. INTRODUÇÃO**

Seja VUCA, seja BANI, ou como queiram sintetizar este mundo em que vivemos por meio de acrônimos em inglês, especialmente depois da pandemia de COVID-19, todos concordamos que seja mesmo **V**olátil, **I**ncerto, **C**omplexo, **A**mbíguo, **F**rágil, **A**nsioso, **N**ão Linear e **I**ncompreensível.

Os representantes dos baby boomers e da geração X especialmente, tendo visto a “multiplicação da ciência” ocorrer diante dos seus olhos, podem atestar que a transformação ocorrida não é passível de ser absorvida por inteiro por nenhum dos humanos viventes.

Para dar conta, como trabalhador e pessoa, desses fenômenos(não necessariamente avanços) tecnológicos, científicos, sociais, econômicos, comportamentais e de várias outras ordens somente fusões de competências(*soft e hard*) (para encarar os processos de trabalho), assim como inter e transdisplinariedade(para encarar a teorização das soluções e sua aplicabilidade).

Longe de ficarem alheios a este universo intrincado, os advogados públicos vêm sendo “empurrados” para oferecerem soluções cujas habilidades não foram exigidas nos seus concursos de ingresso e, menos ainda, oferecidas em seus cursos jurídicos.

E isso ficou especialmente visível para esta carreira de Estado logo em seguida ao boom das ações de saúde contra o ente federado, que vieram na esteira da constitucionalização dos direitos e na “descoberta” cidadã da porta do Poder Judiciário para terem acesso às correspondentes prestações que cabem ao Poder Executivo.

Sem falar que toda essa explosão ganhou contornos atômicos com o advento dos processos judiciais eletrônicos e os seus “filhotes” de automação e inteligência artificial. (Aqui falo sem o rigor técnico dos especialistas da área), que incentivaram, inclusive, a inventividade de bancas privadas de advocacia e até o incremento de mobilizações organizadas de carreiras públicas.

Nesta linha, Luciane Croda, Procuradora do Estado da Bahia, em seu artigo apresentando ao congresso nacional de procuradores dos estados e do distrito federal em 2022:

A advocacia pública, de um modo geral, não deu a necessária atenção aos conceitos de gestão, a preocupação sempre foi construir a tese jurídica vencedora da lide ou formular a orientação jurídica capaz de garantir a segurança necessária à administração pública na construção das políticas públicas. Entretanto, um fenômeno, não tão recente, a judicialização em massa, tem provocado uma busca por soluções que possam garantir a sobrevivência de tais instituições. Além deste fato, a chamada “Revolução Tecnológica” vem provocando uma mudança brutal nas organizações privadas e públicas. A sociedade como um todo passa uma transformação gigantesca com a popularização das ferramentas tecnológicas e das redes sociais. Iniciamos uma revolução que irá provocar mudanças profundas em toda a humanidade e ainda será necessário compreender melhor a amplitude desta nova revolução, algo diferente de tudo que a humanidade já experimentou até aqui. (CRODA, 2022).

Diante das constatações apresentadas, será que os modelos de trabalho da Advocacia Geral da União(AGU) e das Procuradorias Gerais dos Estados (PGEs) acompanharam essa bombástica evolução?

Será que as organizações de Advocacia Pública se remodelaram para dar resposta aos problemas recentes que vêm claramente impactando seus membros e sua performance como consultores e patrocinadores judiciais da União e dos Estados?

A proposta deste breve artigo não é esgotar o tema sobre os mecanismos de aperfeiçoamento da gestão dos órgãos em questão, mas apenas mostrar que ferramentas desenvolvidas pela Ciência da Administração por décadas podem ser aplicadas com sucesso, não apenas nas áreas-meio das organizações, mas para trazer eficiência, eficácia e efetividade às ações finalísticas dessas organizações públicas.

Para começar, vale trazer, resumidamente, definições e particularidades das organizações de Advocacia Pública, seguindo com conceitos e características do que se chama “Gestão Estratégica de projetos”, e, então, evidenciar, com casos testados, que a aplicação da metodologia de projetos em organizações de advocacia pública produz mesmo resultados palpáveis, vindo a finalizar fazendo proposições voltadas para o enraizamento da prática de projetos na AGU e nas PGEs.

**2. Organizações de Advocacia Pública**

Considerando que há poucos aspectos na vida não relacionados com organizações, fala-se em “sociedade organizacional”. (Maximiano; Nohara, 2017).

É que, em sentido amplo, pode-se se dizer que, por exemplo, a família, uma microempresa, uma ONG, uma corporação internacional, o Estado, organismos internacionais(ONU, OEA, BID..) etc. todos são organizações.

Como ente, a organização é criação da sociedade moderna e usa a gestão para ser transformada e conduzida aos propósitos a que se destina. Difere dos demais grupos sociais, pois se mostra como um “conjunto de interações mais complexas e relativamente perenes e que tem a relação entre meios e fins pautada pela racionalidade”. Assim é predominantemente, instrumental. (Bergue, 2011).

A organização tem as seguintes características:

“As organizações são arranjos e processos sociais, cujo objetivo reside em reproduzir a si próprias e o contexto. Em sua expressão formal, a organização é um **arranjo racional e deliberadamente constituído**”...

“(...) pode ser percebida como a **resultante da interação mútua e incessantemente transformadora entre dois elementos fundamentais – *indivíduo e estrutura*** – sendo, nesta relação, o primeiro limitado pelo segundo”...

(...)tem como um de seus atributos fundamentais o fato de que é **constituída por regras**, as quais, por definição, **limitam a ação das pessoas aos papeis que se espera que desempenhem**”. (Bergue, 2011) (Grifei).

Traçadas as linhas das organizações em geral, poderíamos particularizar as organizações públicas pelos seguintes aspectos: complexidade, pela diversidade funcional e estrutural; interdependência entre política e gestão com definição de resultados que comportam ingerência política; inexistência de correlação entre o aporte de recursos e os resultados obtidos com garantia de financiamento(Ramió, 1999 *apud* Bergue, 2011); dinâmica organizacional limitada a padrões normativos, especialmente na gestão de pessoas; dificuldade de mensuração do produto e de construção de indicadores para mensurar eficiência e eficácia das ações finalísticas; coexistência de categorias profissionais diferentes que requerem diversificados processos e estruturas.

Ocorre que, embora tão complexa e intrincada para além do tipo comum da organização, a organização pública é também a estrutura mais importante da modernidade, na medida que, desde nascer até ser enterrado, o ser humano depende de sua atuação.

Esteja presente um pensamento liberal(libertário, liberal clássico, conservador), esteja em ação um grupo revolucionário em suas diversas matizes(social-democrata, socialista, identitarista etc), é possível que nem todos concordem com a essencialidade do Estado, mas todos irão convergir para a ideia de que, em existindo o Estado e tendo ele monopólio de certas atividades, quando os serviços estatais não são entregues, a qualidade de vida da sociedade é afetada. Eis o motivo pelo qual a organização pública é uma instituição tão nuclear, especialmente em modelos de Estado de índole mais coletivista.

E aqui vale ainda descer mais uma camada de análise para apenas referir à gestão da organização pública, numa transcrição:

“**Pode-se dizer que gestão tem como objeto a organização e, como objetivo, a *criação de valor***.

No caso da administração pública, **o objeto de análise da gestão é a organização pública** que, nesse campo particular do conhecimento, assume contornos bastante distintos de suas congêneres no setor privado. **O objetivo, igualmente, da gestão pública, encerra contornos diferenciados, notadamente quando se toma a ideia de geração de valor público**, entendido como resultado da ação governamental informado e orientado pelo interesse público.

**A organização pública é, portanto, meio(agregado de processos) para produção de valor público**, seu propósito finalístico”.

Com a concepção de valor público, é possível completar a equação das características da organização pública e seguir preconizando que sua gestão seja consistente a ponto de não deixar de lado o conhecimento administrativo sistematizado e historicamente consolidado(como da gestão estratégica e de projetos, por exemplo), sob pena de, além de não realizar suas funções, não atingir seus objetivos.

E sigo adicionando mais uma aba de análise, que estaria resumida nesta pergunta: o que é uma organização de advocacia pública?

Certamente que uma organização pública cujas funções estão descritas na Constituição Federal nos art. 131 e 132.

Faço, apenas, um registro de divergência a várias falas que tenho encontrado no curso de minha longa carreira como advogada pública.

A organização de Advocacia Pública, longe de se assemelhar a um escritório de advocacia, bem mais parece um departamento jurídico de uma organização maior.

E assim o digo, porque as organizações de advocacia pública, além de atuarem para apenas um cliente basicamente (eu até diria mais de um, se considerarmos as personalidades jurídicas de autarquias e fundações(AGU e muitas PGEs), além de empresas estatais, como algumas PGEs), mas, efetivamente um cliente; não dispõem de autonomia orçamentária, financeira como os escritórios de advocacia.

Agregue-se a isso o fato de seu representante maior ser diretamente escolhido pelo chefe do Executivo, sem falar na própria existência de regras constitucionais que afirmam a subordinação do órgão de advocacia pública ao governante, situação bem diversa do que se concebe para uma organização apresentada como escritório de advocacia.

E é bom se afirme que aqui é apenas um exercício descritivo. Não há juízo de valor. Corporativamente, acredito em soluções diversas e já as explanei largamente.

Sobre serem assemelhadas a departamentos jurídicos(sem que isso constitua demérito), observa-se que funcionam como órgãos-meio do Poder Executivo, fazendo parte de “linhas de montagem” dos processos de trabalho da gestão pública(daí porque as cadeias de valor repercutem suas funções consultiva e de representação judicial), para o que a interpretação do direito se constitui a entrega em via de produto(parecer, peça processual ou acordo em autocomposição).

Do ponto de vista teórico, creio poderem ser classificadas como burocracias profissionais(Santos, 2014), já que padronizadas por habilidades, cujo centro é formado por departamentos de realização de tarefas complexas(Procuradorias, no caso) e com autonomia técnica de atuação. Mas vêm se diversificando para um perfil de “adhocracia”, na medida em que incorporam a ideia de unidades de projeto para realizar trabalho específico.

Sobre a natureza e os aspectos estruturais das organizações de advocacia pública, convém trazer um breve esclarecimento, que é o de terem sido implementadas num ambiente de Administração Burocrática(e aqui Burocracia é vista apenas como um sistema), de modo que os controles de meios são sempre privilegiados em detrimento dos controles de fins. Como cediço, a burocracia é rigidamente normativa e hierarquizada.

Deste modo, tal espécie organizacional tende a gerar, como de essência, um ambiente de trabalho menos propício a inovações e que, no caso do setor público brasileiro, se adicionam aspectos sociológicos que podem consagrar o improviso como forma de gestão.

Caracterizada a organização de advocacia pública como organização pública, de características típicas de burocracia profissional e assemelhada a departamentos jurídicos em empresas, passarei a versar sobre gerenciamento de projetos, tema pulsante neste estudo.

**3. Breves conceitos sobre Gestão Estratégica de Projetos**

Embora não tenha aqui o condão de tratar da Gestão Estratégica como categoria e abordar suas particularidades e impactos, importa registrar que sua adoção como base de gestão organizacional é imprescindível para que a gestão de projetos seja um instrumento de inovação incremental ou disruptiva que se volte a objetivos preestabelecidos em parâmetros técnicos seguros.

Afinal, a função de planejar serve de lastro para as demais funções gerenciais(direção, controle e organização) e o planejamento estratégico, consubstanciado em seu respectivo plano, além de ter sido criado em razão da insuficiência de métodos lineares, adapta a organização ao meio(incerto) de sua interação buscando atender suas finalidades. (Santos, 2014).

E se estamos falando do uso da ferramenta Balanced Scorecard(BSC), comumente adotada pelos órgãos jurídicos do país, mais ainda se justifica a derivação da gestão de projetos com esse qualificativo de “estratégicos”, pois, fixados os objetivos em suas diversas perspectivas(cliente, processos internos, financeira e aprendizado e crescimento), é utilizando as metodologias de projetos que as mudanças são implantadas em consonância com o DNA organizacional(missão), sua ambição macro(visão) e suas qualidades culturais(valores).

Fechado o parêntesis, conforme se extrai do Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), bíblia do gerenciamento de projetos, todo projeto deve ter um prazo determinado, tendo seu início e fim bem delimitados. Além disso, todo projeto serve para atingir um resultado único e específico. (PMI, 2021). É um empreendimento temporário para criar um produto, serviço ou resultado distinto(PMI, 2008), daí a sua diferença de processo(fluxo de trabalho), que é contínuo, repetitivo e tem objetivo atualizado periodicamente.

A gestão ou gerenciamento de projetos constitui-se num conjunto de práticas, processos e técnicas que, aplicadas conjuntamente, têm o objetivo de planejar, executar e controlar as atividades de um projeto para alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

São características marcantes da gestão de projetos: foco em objetivos, planejamento estruturado, organização, controle e monitoramento, temporariedade, comunicação eficaz, gerenciamento de riscos, foco no cliente, integração dos processos de trabalho, aprendizado contínuo, encerramento adequado.

Longe da perfeição, uma metodologia consagrada(do PMBOK) é, no entanto, seguidamente atualizada, ao se provarem as melhores práticas na aplicação dos manuais em suas edições. Mas há outras que vão emergindo, a exemplo das metodologias ágeis, que ganham fôlego nos últimos tempos, sobre as quais não iremos tratar neste trabalho, tendo este item apenas cunho de alinhamento conceitual. (É importante apenas dizer a maioria delas é de ferramentas que servem para tornar mais céleres a aplicação dos métodos tradicionais).

Além do mais, há vozes acadêmicas que aprofundam as diversas vertentes da concepção da gestão de projetos, valendo aqui citar Kerzner(Gerenciamento de Projetos: as melhores práticas, 2009).

No Brasil, destaco a atuação original do Prof José Finocchio Júnior, que patenteou um quadro(canvas) com a pretensão de nele incluir os elementos do projeto, com possibilidade de desdobramento em todas as suas etapas e que tem um trabalho já reconhecido em órgãos de advocacia pública como teórico e instrutor na área de elaboração e execução de projetos. (Project Model Canvas: gerenciamento sem burocracia).

Finocchio tornou a gestão de projetos mais simplificada e palatável, de modo que sua metodologia é um recurso que pode ser empregado em processos iniciais de implantação de projetos.

Dado que a gestão de projetos é um plexo de atividades harmônicas e concatenadas por via de uma matriz analítica comum e que são voltadas a atingir um objetivo organizacional, cabe referir a como as organizações de Advocacia Pública estão se apropriando das diversas metodologias de projetos e fazendo transformações consistentes em suas frentes de trabalho e também, por que não dizer, em sua cultura organizacional.

**4. Casos exitosos de aplicação da metodologia de projetos nas organizações de Advocacia Pública**

Como observações importantes quanto aos aspectos de metodologia científica envolvidos nos relatos abaixo, realço que as informações obtidas foram objeto de investigação exploratória feita em registros documentais dos projetos, pesquisas qualitativas, que utilizaram ou observação participante(como mentora voluntária ou ponto focal de acordo de cooperação), surveys ou entrevistas semiestruturas realizadas com os líderes dos projetos em questão, motivo pelo qual muitas vezes o registro da fonte ficará inominado.

**4.1. PGE/BA: Paz Judicial**

Reconhecido em 2017 com prêmio de inovação da Escola Nacional de Administração Pública(ENAP), o Paz Judicial foi integralmente gerido e monitorado usando os parâmetros do PMBOK e elaborado de acordo com a metodologia PMC(Project Model Canvas), que inspiraram a metodologia de projetos da PGE/BA.

Seu objeto consistiu em implementar uma “estrutura organizada apta a promover e acompanhar os mecanismos processuais de resolução de demandas repetitivas previstos no Novo Código de Processo Civil implantada e operando”.

Vale frisar que este projeto antecedeu a vigência do Código de Processo Civil promulgado em 2016 e preparou os setores do contencioso da PGE/BA para o ajuizamento de Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas(IRDRs), para o que a metodologia serviu para a gestão jurídica(elaboração de peças estratégicas) e gestão institucional(sensibilização do Poder Judiciário local).

Como principais justificativas, foram indicadas analiticamente:

A gestão do alto volume de demandas judiciais, decorrente das transformações ocorridas nas últimas décadas, do aprimoramento tecnológico e da judicialização dos temas sociais controversos, é um dos grandes desafios da atualidade, tanto na esfera do Poder Judiciário quanto para as partes, em especial para a Fazenda Pública. 0 Novo Código de Processo Civil (NCPC), não ficou alheio a este processo, pelo contrário: prevê em sua disciplina normativa formas e mecanismos para reduzir a carga judicial e uniformizar os entendimentos dos tribunais, com a pretensão de trazer mais segurança jurídica e qualidade às decisões. Nesse sentido, o presente projeto apresenta-se de grande importância prática, uma vez que essa realidade e a iminente vigência do NCPC vem ao encontro dos interesses da PGE/BA, em particular da PJ/PROFIS, que atuam à frente do contencioso judicial, diante da incipiência de sistematização no tratamento de demandas repetitivas, da existência de decisões conflitantes, da sobrecarga de trabalho dos procuradores e servidores, resultando numa má otimizaçâo dos recursos da PGE e num prejuízo da qualidade e gestão de trabalho. De todos esses motivos, decorre a necessidade de adequação da gestão atual de demandas repetitivas aos novos mecanismos do NCPC, em especial ao Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR).(PGE/BA, 2017).

Importante também aqui inserir os benefícios e as premissas, elementos de projeto, mapeados à hora da eleboração do projeto.

Benefícios: Redução de litigiosidade; Segurança Jurídica; Redução de demandas judiciais; Possibilidade de atuação estratégica do contencioso judicial; A possibilidade de reverter jurisprudência desfavorável ao Estado; Aumento da qualidade do serviço prestado pela PGE; Otimização do uso dos recursos da PGE; Melhora na qualidade de vida dos procuradores e servidores.

Premissas: O Novo Código de Processo Civil vai entrar em vigor em 17/03/2016; O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia estará preparado para processar os mecanismos de resolução de demandas repetitivas com a entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil; Desincompatibilização da equipe pela Procuradoria Geral do Estado de parte de suas atribuições para se dedicar a este projeto.(PGE/BA, 2017)

Não menos importante, e resultado de uma survey, foi registrar a impressão dos gestores sobre os impactos gerados.

**Quais os impactos efetivamente gerados?** A iniciativa trouxe impactos positivos para a instituição. Foram propostos perante o Tribunal de Justiça da Bahia oito Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas, tendo-se atingido o sobrestamento de 8.482 (oito mil, oitocentos e quarenta e dois) processos em andamento, cadastrados no PGENET, no âmbito da Procuradoria Judicial e 95 (noventa e cinco) no âmbito da PROFIS. Dos oito incidentes propostos, sete já tiveram seus processamentos admitidos, com exceção de um que ainda não fora pautado, evitando-se tramitações, julgamentos, e novos peticionamentos, até que se defina a questão de direito de fundo relacionada a tais feitos. Demais disso, evitou-se o repasse e aplicação de verbas públicas, sem que tenha havido uma pacificação das controvérsias jurídicas que substanciam os incidentes. A admissão dos Incidentes pelo Tribunal de Justiça da Bahia contribuiu positivamente para a imagem da instituição perante a comunidade jurídica, inclusive com repercussão das iniciativas nas mídias e sites das instituições e no meio acadêmico. Tudo isso acrescido do aumento do sentimento de pertencimento da equipe. Em agosto/2017, o projeto “Resolução de Demandas Repetitivas - Paz Judicial", foi um dos cinco ganhadores do 21º Concurso “Inovação no Setor Público”, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), fundação vinculada ao Ministério do Planejamento

Tendo sido os primeiros IRDRs ajuizados no país e gerado impactos no quantitativo e no qualitativo da “demanda de massa” do Estado, são uma demonstração cabal de que os mecanismos de gestão podem ser empregados para gerar resultados finalísticos na atuação de organizações de advocacia pública. (Cf. Talk Show Paz Judicial – Escola Virtual da PGE - https://www.youtube.com/watch?v=SLusxxoHlA0).

**4.2. PGE/TO: O Futuro é Agora**

O Estado do Tocantins é o mais novo da Federação. Sua procuradoria, com pouco mais de trinta anos, recebeu, recentemente, a terceira turma de concurso.

Encarou o desafio de, utilizando gestão de projetos, implantar a gestão estratégica organizacional, vencendo resistências ao utilizar a fórmula combinada de gestão+educação corporativa+endomarketing organizacional para **realizar a gestão da mudança e utilizou a gestão de projetos como metodologia para institucionalização da mudança**;

Sobre O Futuro é Agora, transcrevo parte do termo de abertura do projeto, começando com seu objetivo: implantação de uma Unidade Institucionalizada de Gestão Estratégica e Governança da PGE-TO vinculada ao Gabinete do Procurador Geral **com dois projetos iniciais**.(PGE/TO, 2022) (Grifei)

Transcrevo, também, a justificativa:

Em 23 de janeiro de 1989, junto com a organização básica do Poder Executivo do Tocantins, a Lei n.º 1, promulgada pela Assembléia Constituinte, nascia também a Advocacia-Geral do Estado. Em 05 de janeiro de 1994, a Lei nº 07 reestrutura a Procuradoria Geral do Estado do Tocantins e institucionaliza a carreira de Procurador do Estado, ocasião em que foi realizado TERMO DE ABERTURA o primeiro concurso público, onde foram preenchidas 60 (sessenta) vagas no cargo de procurador do estado. Atualmente, após 03 (três) concursos públicos e completando 33 (trinta e três) anos de existência no ano de 2022, conta com o seguinte quadro: - 62 (sessenta e dois) procuradores do estado em atividade; - 208 (duzentos e oito) servidores, entre efetivos, nomeados e contratados; - 27 (vinte e sete) estagiários. Lidando desde a criação do estado com questões complexas, administrativas de implantação do órgão, da carreira e questões judiciais, a exemplo da intrincada questão fundiária de Palmas, ao longo desse período a Procuradoria vem traçando seu destino de uma forma empírica, trabalhando com tentativa e erro**. Não obstante as normativas existentes, os problemas são solucionados à medida que surgem, ou mesmo depois de já instalados, de modo que, tanto o Procurador Geral, quanto os demais Procuradores e servidores administrativos atuam em nível de gerenciamento de crises. Desde questões diretamente ligadas à atuação procuratorial, gestão de pessoal, dificuldades orçamentárias, falta de equipamento, falta de sistema de gestão de processos, falta de espaço físico, logística etc., praticamente tudo precisa ser solucionado quando a situação já está no seu limite do suportável**. A “solução” encontrada raramente é a ideal, mas tão somente a possível diante da emergência e da falta de recursos, implicando num déficit de atuação e acúmulo de demandas sem as devidas soluções, as quais exigirão medidas mais drásticas num futuro próximo. Ademais, nesse interregno o mundo experimentou profunda transformação. O avanço da tecnologia e a consolidação das sociedades de massa trouxeram substanciais novidades às relações jurídicas, à forma de atuação dos Procuradores e aos tipos de demandas que envolvem o Estado. **Entretanto, os processos internos em prática na PGE/TO não diferem muito dos adotados há duas décadas. Esta realidade impõe uma constatação: apenas a qualidade jurídica da atuação da PGE não será suficiente para garantir ao Estado e à sociedade aquilo que se espera da Instituição.** Se é certo que não se pode prever os acontecimentos futuros, também é certo que é dever da Administração Pública se preparar para o que é minimamente previsível. Já não é mais possível esperar pelo futuro sem agir, sem se preparar para o que pode vir, sem organização e sem planejamento. A adoção de instrumentos de planejamento estratégico se revela como a solução mais adequada para o movimento de melhoria institucional que se pretende. Somente a partir de uma visão estratégica é possível definir de forma coerente as políticas institucionais e os objetivos relevantes a serem alcançados. Por outro lado, não basta efetuar um planejamento estratégico, igualmente relevante é executar o que fora planejado. Implementar o planejamento é o grande desafio da gestão estratégica. Para tanto, é necessário também a criação de uma unidade institucionalizada de Gestão Estratégica na PGE/TO com o objetivo de implementar o planejamento estratégico, disseminar e promover o seu desdobramento, consolidar o modelo de gestão integrado e organizado por projetos. **Estamos falando aqui de uma mudança cultural na forma de gestão,** e para facilitar a adaptação de toda comunidade da PGE-TO é necessário um núcleo que sistematize e organize as informações, facilite e acompanhe os projetos que serão implementados. (PGE/TO, 2022)(Grifei)

As entregas que surgiram da implementação do projeto foram: no item capacitação(formação em liderança, projetos, negociação), no item gestão(aplicação das metodologias PMC, PMBOK, revisões e reuniões periódicas para avaliar o avanço da estratégia e dos projetos) e no item comunicação institucional(sensibilizações via planos de endomarketing), vindo a culminar na entrega completa de um dos projetos(estruturação da câmara de conciliação), entregas do projeto relacionado à consultoria que levaram à criação de pareceres referenciais e minutas padronizadas e avanço na informatização da PGE, além da criação de um escritório de governança com apoio especializado em projetos.

Nunca é demais salientar que a gestão de projetos, em todas as suas fases, não prescinde da aplicação de princípios de liderança, o que, neste caso, contou com o empenho da alta gestão da organização, incluindo a maioria dos integrantes.

**4.3.PGE/RS e PGE/AM: Câmaras de Conciliação**

Aqui retratarei a pioneira das câmaras estaduais de conciliação(PGE/RS), assim como uma das câmaras estaduais mais surpreendentes, como se verá a seguir, ambas estruturadas por metodologia de projetos, o que lhes garantiu, não apenas criação, mas funcionamento parametrizado por lógicas de sustentabilidade organizacional.

4.3.1 Câmaras de Conciliação da PGE/RS

Tendo por produtos as câmaras de conciliação de precatórios e o Centro de Conciliação e Mediação, passo a transcrever as justificativas do projeto:

As medidas ordinárias adotadas ao longo de décadas foram insuficientes para superar a histórica dificuldade na redução do estoque de precatórios, cenário que hoje se agrava diante da crise financeira do Estado cuja escassez de recursos ainda é desafiada pelo exíguo prazo de 5 anos que o Supremo Tribunal Federal fixou como limite para os Estados quitarem seus precatórios, sob pena de bloqueio judicial (ADIs 4.357 e 4.425). Câmara de Conciliação Administrativa – O histórico incremento no volume de ações judiciais contra o Estado teve significativa parcela de participação na composição da dívida pública atual (R$ 8,3 bilhões), sendo que muitas ações se voltavam contra atos ilegais ou juridicamente indefensáveis, movimentando desnecessariamente as estruturas públicas (Judiciário, PGE, etc) **quando seria possível ter resolvido o conflito mediante acordo entre as partes, que, além de trazer ao Poder Público a possibilidade de negociar uma forma menos onerosa de reparação do direito violado, é largamente incentivada pelo Novo Código de Processo Civil** (art. 3º, ss 2º e 3º), pela Lei 13.129/2015 e pelo andamento PL 517/11 do Senado Federal. Da mesma forma, viabilizando a resolução de conflitos em que o Estado seria autor no processo judicial.

Câmara de Mediação – **A existência de conflitos ou incompatibilidades entre órgãos da própria Administração Direta e Indireta reduz a eficiência, aumenta a burocracia e fragiliza a confiança do cidadão no Poder Público ante a visibilidade da desorganização interna.**

Câmara de Conciliação de Precatórios - As medidas ordinárias adotadas ao longo de décadas foram insuficientes para superar a histórica dificuldade na redução do estoque de precatórios, cenário que hoje se agrava diante da crise financeira do Estado cuja escassez de recursos ainda é desafiada pelo exíguo prazo de 5 anos que o Supremo Tribunal Federal fixou como limite para os Estados quitarem seus precatórios, sob pena de bloqueio judicial (ADIs 4.357 e 4.425). Câmara de Conciliação Administrativa – O histórico incremento no volume de ações judiciais contra o Estado teve significativa parcela de participação na composição da dívida pública atual (R$ 8,3 bilhões), sendo que muitas ações se voltavam contra atos ilegais ou juridicamente indefensáveis, movimentando desnecessariamente as estruturas públicas (Judiciário, PGE, etc) quando seria possível ter resolvido o conflito mediante acordo entre as partes, que, além de trazer ao Poder Público a possibilidade de negociar uma forma menos onerosa de reparação do direito violado, é largamente incentivada pelo Novo Código de Processo Civil (art. 3º, ss 2º e 3º), pela Lei 13.129/2015 e pelo andamento PL 517/11 do Senado Federal. Da mesma forma, viabilizando a resolução de conflitos em que o Estado seria autor no processo judicial.

É importante registrar que parte da entrega consistia na imponderável promulgação de lei para instituir as câmaras, o que, por esforço resultante do projeto, tendeu a gerir o risco, ultrapassando a barreira.

Para este caso, por meio de survey, foram registradas as lições aprendidas:

**Quais as lições aprendidas?** Acertos - Multidisciplinaridade na redação do Regimento da Câmara de Precatórios assegurou a entrega de um texto que tem se mostrado imune a discussão judicial. - **Sem entraves na aprovação dos Projetos de Lei devido a articulação do Gabinete.** - Previsão orcamentária para atuação da Câmara de Conciliação Administrativa e Mediação - Estruturação da Câmara de Conciliação Administrativa e Mediação via adjudicação. - Identificação de Procurador com capacitação correlata à atividade a ser desenvolvida no Centro de Conciliação e Mediação e designação para atuar como coordenadora. - Criada uma rotina específica, com equipe própria e espaço físico adequado, para conciliação de precatórios - Criação de uma sala de Conciliação e Mediação na PGE - **Qualificação dos Procuradores para Conciliação e Mediação - Protagonismo da PGE na composição de conflitos** **- Disseminação da cultura da autocomposição na PGE Pontos de Melhoria** - A agenda do projeto e estratégia não estarem vinculadas a Agenda do Gabinete. - O cronograma para realização das conciliações dos precatórios não ter sido definida previamente, o que resultou em morosidade na entrega de resultados

Tendo sido um modelo celebrado por todos os Estados, que se projetavam no pioneirismo gaúcho, convém ressaltar que utilizou a educação corporativa como indutor de mudança, que precisaria passar para o padrão de litigância contumaz para aberto à autocomposição, motivo pelo qual realizou ampla capacitação em Negociação, com a metodologia do Projeto de Negociação de Harvard com parte significativa dos procuradores, item mapeado como requisito no projeto.

4.3.2 1ª Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos(CPRAC)- PGE/AM

Inserida no contexto de implantação do primeiro ciclo da gestão estratégica da PGE/AM, o projeto da CPRAC foi completamente entregue constando todos os itens previstos no projeto.

Reconheceu-se que a metodologia foi definitiva para o alcance do resultado cujo objeto consistia em: “implementar e consolidar a 1ª Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos” e tinha como requisitos(elementos integrantes) os seguintes:

* RECURSOS HUMANOS: 1 procurador substituto; 2 Assessores; 3 residentes e 3 estagiários
* ESTRUTURA FÍSICA: LAYOUT (Sala de Procurador/Assessores; recepção; sala de audiência)
* PLANO DE COMUNICAÇÃO: Divulgação ampla da implementação;
* CRIAÇÃO DE SITE DE AGENDAMENTO;
* PRÉ-ATENDIMENTO NO SITE: Check-list de documentos
* Acesso aos sistemas do Estado: Gestão processual e RH
* Sensibilização/capacitação em solução pacífica de conflitos
* Vídeo de tutorial com QR CODE

As tarefas que se seguiram para implementação das entregas fogem do usual do que se considera implementação de estrutura em órgãos públicos, porque incluíram a estrutura de informática para, tanto interação, como comunicação externa necessária ao melhor acesso da câmara por parte dos seus clientes. Todavia, tendo sido executadas com a racionalização de trabalho preconizada pela metodologia de gestão de projetos, lograram alcançar o objetivo em tempo recorde.

Neste caso também, a formação em autocomposição funcionou como elemento de sensibilização e de propulsão do projeto.

Quanto aos impactos, os números tendem a falar por si, já que são mais de 3000 acordos celebrados(judiciais e pré-judiciais) em pouco mais de um ano.

4.5.PGE/RJ: Laboratório de Qualidade de Vida

Utilizando técnicas de design thinking e uma equipe interna especializada, a Procuradoria Geral do Rio de Janeiro ousou implantar um programa de gestão de pessoas no período da pandemia e que persiste até o presente.(PGE/RJ, 2020).

Trata-se do Laboratório de Qualidade de Vida(inicialmente batizado de “Laboratório da Felicidade”), iniciativa do próprio procurador geral com suporte de suas unidades de gestão(Secretaria de Gestão e PGInova).

Partiu da revisão e priorização dos objetivos estratégicos, num contexto de plano estratégico amplo e ambicioso com alguns anos de vigência e elaborou, além do de qualidade de vida, quatro outros projetos(trilha de cursos e treinamentos, consenso de conflitos internos, programa de metas e distintivos e cross training).

O mapeamento dos interesses foi feito por uma survey com ampla adesão(87% do público interno) que relatou aspectos pessoais dos servidores e procuradores, assim como impressões relacionadas ao teletrabalho durante o surto pandêmico.

As 8(oito) oficinas prévias versaram sobre panoramas dos ambientes de trabalho, dificuldades e soluções dos líderes e visavam “identificar junto às equipes soluções para as dificuldades apontadas nos fluxos e relacionamentos intra e inter gerências”.

**5. Conclusões e proposições**

As transformações ocorridas no mundo que resultaram na sua definição como VUCA e BANI afetaram o ambiente do trabalho, gerando alteração significativa nas organizações, estruturas essenciais para a vida em sociedade.

As organizações públicas, incluindo as de Advocacia Pública, têm sofrido especialmente estes impactos, pois estruturadas em modelos concebidos em tempos diversos.

Os membros das carreiras de Advocacia Pública, tendo sido forjados para um ambiente mais estático ao terem sido capacitados e avaliados de acordo com este parâmetro, se deparam em situações exigentes de mobilização de mais competências e com conhecimentos que ultrapassam o saber jurídico.

Para performarem num mundo complexo e em constante mudança, as organizações públicas necessitam usar métodos e metodologias concebidas em âmbitos científicos de várias ordens.

A metodologia de gestão de projetos, agregada à sua aplicação estratégica, tende a oferecer organicidade ao trabalho colaborativo e gerar mais resultados conforme objetivos organizacionais traçados coletivamente.

A sua utilização em órgãos de advocacia pública tem demonstrado a sua eficácia, ao gerar efeitos visíveis, tanto nas suas áreas de gestão, mas, em destaque, nas suas áreas finalísticas.

Assim é que, propomos:

1. Que a gestão estratégica, como modo de gestão organizacional, seja utilizada por todos os órgãos de advocacia pública;

2. Que a gestão estratégica de projetos seja incorporada ao modo de pensar do advogado público para a sua atuação em todas as áreas organizacionais

3. Que a capacitação em gestão de projetos passe a item obrigatório das formações dos Centros de Estudos e Escolas das PGEs e AGU

4. Que os fóruns de discussão das redes de advocacia pública conheçam os casos exitosos de utilização da gestão de projetos para a disseminação do conhecimento acerca do tema.

**REFERÊNCIAS**

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas. Teorias e Tecnologias para Análise e Transformação Organizacional.** 1. ed- Rio Grande do Sul: Educs, 2011.

CRODA, Luciane Rosa. **Implantação da Gestão Estratégica como ferramenta para a transformação digital na Advocacia Pública: o caminho da Procuradoria Geral do Estado da Bahia.** Anais do XLVIII Congresso Nacional de Procuradores dos Estados e do Distrito Federal.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia** – 1. ed- Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** New York: John Willey & Sons., 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão Pública. Abordagem Integrada da Administração e do Direito Administrativo.** – 1. ed- São Paulo: Atlas, 2017.

Procuradoria Geral do Estado do Amazonas. **Projeto CPRAC, 2022.** Acesso restrito na base de dados.

Procuradoria Geral do Estado da Bahia. **Projeto Paz Judicial, 2017**. Acesso restrito na base de dados.

Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. **Slides do PGInova**, 2020. Acesso restrito na base de dados.

Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul. **Projeto de implantação da Câmara de Precatórios, da Câmara de Mediação e da Câmara de Conciliação**, 2018. Acesso restrito na base de dados.

Procuradoria Geral do Estado do Tocantins. **Projeto O Futuro é Agora,** 2022. Acesso restrito na base de dados.

PMI, **Project Manegement Experience and Knowledge Self-Assessment Manual**. Newtown Square: Project Manegement Institute, 2008

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2021.

SANTOS, Clézio Saldanha do. **Introdução à Gestão Pública** – 2. ed- São Paulo: Saraiva, 2014