

# AD MI NIS TRA ÇÃO:

4

Estudos organizacionais e sociedade

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021

# AD MI NIS TRA ÇÃO:

4

Estudos organizacionais e sociedade

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Natália Sandrini de Azevedo

Daphynny Pamplona

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Administração: estudos organizacionais e sociedade 4

**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Gabriel Motomu Teshima  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade 4 /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-660-4

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.604210311>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

O contexto de crescente fluidez e complexidade da realidade faz emergir novos desafios, problemas à humanidade, razão pela qual são demandadas novas agendas temáticas, lógicas e discursivas para se refletir como o campo científico pode explicar e responder positivamente às Organizações e à Sociedade.

Partindo deste contexto corrente de fluidez e complexidade, o objetivo desta obra é ampliar os debates temáticos com um enfoque pluralístico, fundamentando-se em um trabalho coletivo de autores que valorizam em suas pesquisas a riqueza empírica da realidade de um conjunto de estudos de caso.

Partindo da centralidade que o pensamento administrativo e estratégico possui no dia-a-dia das pessoas, o presente livro, “Administração: Estudos organizacionais e sociedade 4” apresenta uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos por meio de uma abordagem de pesquisadores *insiders* e *outsiders* ao campo epistemológico da Administração.

Esta obra apresenta uma rica agenda de análises que valorizam a riqueza empírica da realidade administrativa em sua concretude, valorizando no trabalho de campo a construção de reflexões e novos conhecimentos que podem eventualmente corroborar para o avanço das fronteiras científicas, sem um necessário comprometimento com paradigmas teóricos.

Estruturado em 19 capítulos, este livro, traz relevantes debates ao pensamento administrativo, os quais são diretamente relacionados ao binômio Estado / Empresa, por meio da apresentação de uma série de estudos que valorizam a análise empírica dos subcampos da Administração Pública e da Administração Financeira.

Anatureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, paradigmas teóricos e recortes metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários, os quais proporcionam uma imersão aprofundada em uma agenda eclética de estudos administrativos com base na realidade de organizações públicas e privadas.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos por meio de uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-conceitual e dos modelos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

MISTÉRIOS DA GESTÃO PÚBLICA: GESTÃO ESTRATÉGICA – O CASO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

Aslei Andrade da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103111>

### **CAPÍTULO 2..... 19**

GESTÃO FINANCEIRA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICAS NA GESTÃO MUNICIPAL

Airton Pereira da Silva Leão

Randal Silva Gomes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103112>

### **CAPÍTULO 3..... 35**

REFLEXÕES SOBRE A CRISE ÉTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS EM MOÇAMBIQUE: DO PROBLEMA À BUSCA DE SOLUÇÕES

Pedro José Zualo

Domicio Moisés Guambe

Benedito Jaime Monjane

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103113>

### **CAPÍTULO 4..... 50**

AUTOCOMPOSIÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: O CASO DO NÚCLEO PERMANENTE DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Paulo Rogério dos Santos Bezerra

Nouraide Fernandes Rocha de Queiroz

Marcus Aurélio de Freitas Barros

Karina de Oliveira Costa Bezerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103114>

### **CAPÍTULO 5..... 62**

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL

Eduardo Dias Leite

João de Araújo Guimarães Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103115>

### **CAPÍTULO 6..... 77**

BALANÇO DOS INDICADORES SOCIAIS E DE NÍVEL DE ESCOLARIDADE NO MARANHÃO E SEUS REFLEXOS

Vilma Moraes Heluy

Luís Manuel Borges Gouveia

João Augusto Ramos e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103116>

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>91</b>
METODOLOGIAS ATIVAS: UMA NOVA PROPOSTA DE ENSINO	
Lincoln Tutida	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103117">https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103117</a>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>103</b>
TOWARDS AN OPTIMAL MODEL OF EDUCATIONAL LEADERSHIP	
Tulio Barrios Bulling	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103118">https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103118</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>122</b>
A SUPERVISÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: O CASO DA CENTRO DE ENSINO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE	
Simone Mura	
Adérito Gomes Barbosa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103119">https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103119</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>139</b>
RESPONSABILIDADE SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19: ALGUMAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO IFRS CAMPUS BENTO GONÇALVES	
Giovana Bianchini	
Onorato Jonas Fagherazzi	
Joaquim Rauber	
Cláudia Soave	
Leane Maria Filipeto	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031110">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031110</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>152</b>
PRODUÇÃO MAIS LIMPA APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: EFICIÊNCIA, ECONOMIA E INOVAÇÃO.	
Suzana Carneiro de Oliveira	
Theresa Cristina da Silva Cavalcanti	
Juliana Cavalcanti de Lorenzi	
Charles Silva dos Santos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031111">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031111</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>164</b>
GASTOS HOSPITALARIOS DERIVADOS DE LA MALA COLOCACIÓN DE CATÉTER TENCKHOFF	
Martin Eduardo Avendaño Mejia	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031112">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031112</a>	

<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>170</b>
IMPACTO DA ADESÃO A NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO	
Letícia de Souza Vilanova	
Fernanda Mosseline Josende Coan	
Paulo José Korbes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031113">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031113</a>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>191</b>
IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE COMPLIANCE NO COMBATE A FRAUDES E LAVAGEM DE DINHEIRO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO BRASIL	
Marcela Lobo Francisco	
Celso Luiz Moreira Pieroni	
Karine Silva Santos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031114">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031114</a>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>207</b>
CONFLITOS DE AGÊNCIA ENTRE ACIONISTAS CONTROLADORES E MINORITÁRIOS NA DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS	
Cleiton Ricardo Kuronuma	
George André Willrich Sales	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031115">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031115</a>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>226</b>
ANÁLISE DA POLÍTICA DE DIVIDENDOS: UMA APLICAÇÃO DE REGRESSÃO QUANTÍLICA	
Jéferson Rodrigo Ströher	
Igor Alexandre Clemente de Moraes	
Eric Fernando Boeck Daza	
Luiz Alberto Mangoni	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031116">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031116</a>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>246</b>
ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA DE PENSIONES EN MÉXICO	
Gabriela López Martínez	
Conrado Aguilar Cruz	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031117">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031117</a>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>259</b>
FINANÇAS COMPORTAMENTAIS: UM REFLEXO DA SITUAÇÃO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE - MG NOS CAMPEONATOS E A PARTICIPAÇÃO DOS SÓCIOS TORCEDORES CRUZEIRENSES NOS JOGOS REALIZADOS NO ESTÁDIO MINEIRÃO EM 2019	
Gustavo Samuel Cunha	
Wanessa Letícia de Oliveira Miranda	
Gustavo Rodrigues Cunha	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031118">https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031118</a>	

<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>272</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>273</b>

# CAPÍTULO 4

## AUTOCOMPOSIÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: O CASO DO NÚCLEO PERMANENTE DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

*Data de aceite: 25/10/2021*

*Data de submissão: 14/09/2021*

### **Paulo Rogério dos Santos Bezerra**

Técnico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte  
<http://lattes.cnpq.br/5221823000832435>

### **Nouraide Fernandes Rocha de Queiroz**

Assessora Técnica de Editoração do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte  
<http://lattes.cnpq.br/1206107251116623>

### **Marcus Aurélio de Freitas Barros**

Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte  
<http://lattes.cnpq.br/1140418859267118>

### **Karina de Oliveira Costa Bezerra**

Instituto Federal de Educação do Estado do Rio Grande do Norte  
Natal-RN  
<http://lattes.cnpq.br/4348459165021163>

**RESUMO:** Este estudo aborda o processo de implementação de mudança cultural no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN), na compreensão de promover, potencializar e consolidar política de tratamento e solução consensuais de conflitos, exigindo estratégias, gestão planejada, eficiente e pautada em resultados concretos. Destaca a forma como o MPRN tem se estruturado para atuar com qualidade e eficiência, especialmente no âmbito extrajudicial, priorizando a solução pacífica e

consensual dos diversos conflitos que estão na esfera de atribuições ministeriais, e as principais ações efetivadas pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPA). É uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, conforme a taxionomia proposta por Vergara (2003), abordando caso único, apresentando os resultados alcançados pelo Nupa durante o ano de 2018, com atuações em casos nas áreas de meio ambiente, saúde, combate à sonegação fiscal, infância e juventude, o que vem potencializando a atuação ministerial na tutela coletiva e individual de direitos. Conclui que a aplicação de métodos autocompositivos contribui para a redução da excessiva judicialização, propiciando aos envolvidos nas situações de conflitos de interesse satisfação, pacificação e não reincidência dos casos, estando o Nupa na vanguarda da difusão da política institucional de tratamento consensual de conflitos, cujos esforços apresentam resultados em prol de uma cultura de paz cuja construção prestigia o diálogo em busca do consenso.

**PALAVRAS - CHAVE:** autocomposição; conflitos, Ministério Público; consenso.

### SELF-COMPOSITION IN PUBLIC AGENCIES: THE CASE OF THE PERMANENT NUCLEUS OF INCENTIVES TO SELF-COMPOSITION OF THE PUBLIC MINISTRY OF THE STATE OF RIO GRANDE DO NORTE

**ABSTRACT:** This study addresses the process of implementing cultural change within the scope of the Public Ministry of the State of Rio Grande do Norte (MPRN), in the understanding of

promoting, enhancing and consolidating a policy for the treatment and consensual solution of conflicts, requiring strategies, planned, efficient and guided management in concrete results. It highlights the way in which the MPRN has been structured to act with quality and efficiency, especially in the extrajudicial domain, prioritizing the peaceful and consensual solution of the various conflicts that are within the domain of ministerial powers, especially the main actions carried out by the Permanent Center for Incentives to Self-Composition (NUPA). It is exploratory and descriptive research, according to the taxonomy proposed by Vergara (2013), addressing a single case, presenting the results achieved by Nupa during the year 2018, with actions in cases in the areas of environment, health, combat to tax evasion, children and youth, which has been enhancing the ministerial role in the collective and individual protection of rights. It concludes that the application of self-composition methods contributes to the reduction of excessive judicialization, providing satisfaction, pacification and non-recurrence of cases to those involved in conflicts of interest, highlighting Nupa's work at the forefront of the dissemination of the institutional policy of consensual treatment of conflicts, whose efforts show results in favour of a culture of peace whose construction honours the dialogue in search of consensus.

**KEYWORDS:** self-composition; conflicts, Public Ministry; consensus.

## 1 | INTRODUÇÃO

O processo de implementação de mudança cultural, no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN), para promover, potencializar e consolidar política de tratamento e solução consensuais de conflitos, demonstra a necessidade do uso de estratégias, gestão planejada, eficiente e pautada em resultados concretos, frente ao desafio que é a institucionalização de uma cultura da solução consensual de conflitos, que requer diálogos e ações fundamentais.

Este trabalho destaca a forma como o MPRN tem se estruturado para atuar com qualidade e eficiência, especialmente no âmbito extrajudicial, priorizando a solução pacífica e consensual dos diversos conflitos que estão na esfera de atribuições ministeriais, e as principais ações efetivadas pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPA), com utilização dos métodos autocompositivos.

Com base nesse contexto, busca-se responder ao seguinte questionamento: como é a estrutura, o trabalho e as perspectivas do trabalho em autocomposição desenvolvido pelo Nupa no âmbito do MPRN. Para tanto, a pesquisa estabeleceu como objetivo geral: conhecer a estrutura, o trabalho e as perspectivas do trabalho em autocomposição desenvolvido pelo Nupa no MPRN. Nessa perspectiva, estabeleceu como objetivos específicos: caracterizar a atuação do Nupa e descrever a visão de futuro no Núcleo e as parcerias estabelecidas com outros órgãos,

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Autocomposição, Judicialização de Conflitos e a Atuação do Ministério Público

O tema da autocomposição, como sendo a solução pacífica de conflitos, remete à compreensão sobre o acesso à justiça, que deve ser visto, hoje em dia, não como acesso ao poder judiciário, como se pensou por algum tempo, mas como acesso do cidadão e da sociedade à efetiva tutela de seus direitos, conforme Barros (2014), por intermédio de métodos adequados de solução de conflitos, que podem passar ou não pelo poder judiciário. O direito de acesso à justiça está previsto na Constituição Federal (art. 5º, XXXV) e foi bem delineado no art. 3º, do CPC/2015, que define que o Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual de conflitos (art. 3º, § 2º), como também que os métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, tanto no processo judicial como fora dele (art. 3º, § 3º).

A autocomposição pode ser percebida como uma relevante porta de acesso à solução de conflitos e pode ser utilizada no âmbito do poder judiciário ou independentemente de existir um processo judicial. Assim, os métodos autocompositivos, segundo Gavronski (2015), são aqueles em que os próprios titulares dos direitos ou interesses se compõem diretamente (negociação) ou com a contribuição de terceiros (conciliação e mediação).

Num olhar mais aprofundado, é possível verificar que alguns conflitos são resolvidos mais adequadamente por meio da utilização de técnicas de negociação ou mediação, como é o caso, por exemplo, da necessidade de desocupação de escolas ou de áreas invadidas por movimentos sociais, além dos grandes desastres ambientais, como os ocorridos em Mariana e Brumadinho em que os agentes políticos e administrativos do Ministério Público tiveram atuação como promotores de acesso aos direitos da cidadania.

Em sua atuação judicial e, principalmente, extrajudicial, na condição de agente político de transformação social (BARROS, 2014), o Ministério Público deve ser um dos principais protagonistas, além de dominar as técnicas existentes, de forma que se crie uma cultura institucional e condições estruturais para que os métodos autocompositivos possam se desenvolver com qualidade e ser úteis para o labor cotidiano do *parquet* brasileiro.

Na segunda onda de acesso à justiça, a qual trata da superação dos grandes obstáculos próprios dos direitos difusos, o Ministério Público teve um protagonismo determinante e inovador, tendo sido o principal responsável pela consolidação, no Brasil, do acesso à justiça na perspectiva coletiva (GAVRONSKI; ALMEIDA, 2015). Tal papel, conforme Lima (2018, p. 3), “contribuiu, em larga escala, para o processo de renovação institucional do Ministério Público, levando a seu reposicionamento no cenário jurídico nacional, ora consolidado na Constituição Federal.”

Na terceira onda de acesso à justiça, em particular no tocante aos métodos adequados

de solução de conflitos, o protagonismo tem sido do poder judiciário, principalmente após a publicação da já citada Resolução nº 125/2010-CNJ, que tem divulgado e exaltado muito mais os métodos da mediação e da conciliação.

Os métodos autocompositivos, ainda que utilizados nos processos judiciais, devem ser pensados como meios de “desjudicialização”, ante a necessidade de reduzir os níveis de judicialização que ocorrem nos tempos atuais. Assim, o Ministério Público pode figurar como importante catalisador das demandas sociais e protagonista na solução direta de conflitos, evitando que eles cheguem às barras do poder judiciário (BARROS, 2014). Além da Resolução nº 125/2010-CNJ, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) publicou a Resolução nº 118/2014-CNMP que trata dos métodos autocompositivos no âmbito do Ministério Público brasileiro, dando destaque à negociação. Além desses, vale citar o novo Código de Processo Civil – Lei nº 13.105/2015; e a Lei de Mediação – Lei nº 13.140/2015, dispositivos legais basilares para a implementação de ações no campo do tratamento consensual de conflitos.

Nesse direcionamento, vêm sendo implementados no âmbito dos Ministérios Públicos brasileiros os Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, previstos na art. 7º, VII, da Resolução nº 118/2014-CNMP, ante à percepção de que o caminho para a construção de uma nova cultura de solução consensual de conflitos passa pelo apoio de estruturas como o Nupa/MPRN. Nesse sentido, conforme Goulart (2016), para que se afirme o novo conteúdo constitucional de um Ministério Público resolutivo, é preciso rever as antigas estruturas, criando outras, pensadas estrategicamente, que possam servir para potencializar a superação da velha mentalidade formalista dos profissionais do direito, que dificulta a superação da cultura da litigiosidade.

Nos núcleos de autocomposição, a ideia é que os direitos fundamentais concretizem-se de modo mais informal, negocial e participativo. Essa nova estrutura pode ser, inclusive, divisora de águas a favorecer a efetiva implementação de uma cultura institucional realmente comprometida com uma atuação séria, qualificada e técnica, tendo como base a utilização de métodos autocompositivos de solução pacífica de conflitos (BARROS, 2014).

Nesse contexto, o Nupa/MPRN iniciou suas atividades na perspectiva de difundir e entabular ações para o cumprimento da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do MPRN, por meio de interlocuções, parcerias e convênios, bem como do desenvolvimento de programas de autocomposição, com vistas à produção de resultados voltados para a mudança de cultura institucional com base na nova lógica de atuação direcionada à solução consensual dos conflitos.

## **2.2 Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição - Nupa: Autocomposição em Ação**

A criação do NUPA foi oficializada por meio da Resolução nº 195/2017-PGJ/RN, para difundir e implementar, na rotina institucional, a utilização dos métodos de solução

consensual de conflitos, que são negociação, mediação, conciliação, práticas restaurativas e convenções processuais, como se pode observar a seguir.

Nessa perspectiva, a negociação

[...] consiste em processo técnico de comunicação entre as partes em conflito, que, sem a intervenção de um terceiro, visam encontrar, conjuntamente, a melhor solução para resolvê-lo, sendo a negociação, assim, um processo direto de autocomposição (ARLÉ, 2018, p. 10).

No Ministério Público, a negociação é recomendada para as controvérsias ou conflitos em que o MP atue como parte na defesa de direitos e interesses da sociedade, em razão de sua condição de representante adequado e legitimado coletivo universal, conforme preconiza o art. 8º da Resolução nº 118/2014-CNMP.

A mediação

[...] consiste no meio consensual de abordagem de controvérsias em que um terceiro, imparcial, atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada de meandros da situação controvérsia, protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvem (TARTUCE, 2016, p. 176).

O MPRN tem utilizado técnicas de mediação para solucionar controvérsias ou conflitos que envolvam relações jurídicas nas quais seja importante direta e voluntária ação de ambas as partes divergentes (art. 9º da Resolução nº 118/2014-CNMP). Segundo Arlé (2017), a mediação, levada a efeito pelo Ministério Público brasileiro, é processo voluntário e que a ela ninguém é obrigado a concorrer, enquanto que a conciliação consiste em incentivar, facilitar e auxiliar as partes envolvidas no conflito a fim de que elas próprias cheguem a um acordo, adotando, porém, metodologia que permite a apresentação de proposição por parte do conciliador (CALMON, 2013).

No Ministério Público, a mediação é recomendada para controvérsias ou conflitos que envolvam direitos ou interesses nas áreas de atuação do *parquet* como órgão interveniente e nos quais sejam necessárias intervenções propondo soluções para a resolução das controvérsias ou dos conflitos, consoante estabelece o art. 11 da Resolução nº 118/2014-CNMP.

As práticas restaurativas

[...] são um conjunto de metodologias de resolução positiva de situações de conflito. Tem por objetivo central a restauração de vínculos. Não se quer estabelecer culpados ou punições, mas oportunizar aos envolvidos o entendimento sobre as motivações e necessidades que geraram os conflitos, restaurar as relações entre os participantes, seus sentimentos consigo mesmo e, ainda, reparar seu patrimônio, promovendo a segurança humana (LIMA, 2018, p. 10).

No Ministério Público, as práticas restaurativas são recomendadas em situações para as quais seja viável a busca da reparação dos efeitos da infração por intermédio da harmonização entre os envolvidos, com o objetivo de restaurar o convívio social e a efetiva

pacificação dos relacionamentos, conforme preconiza o art. 13 da Resolução nº 118/2014-CNMP.

As convenções processuais (art. 190 do CPC), ou o chamado acordo processual é o negócio jurídico plurilateral, pelo qual as partes, antes ou durante o processo e sem necessidade de intermediação de nenhum outro sujeito, determinam a criação, modificação e extinção de situações jurídicas processuais, ou alteram o procedimento (CABRAL, 2018, p. 74). No Ministério Público, as convenções processuais são recomendadas toda vez que o procedimento deva ser adaptado ou flexibilizado para permitir a adequada e efetiva tutela jurisdicional aos interesses materiais subjacentes, bem assim para resguardar o âmbito de proteção dos direitos fundamentais processuais, de acordo com o art. 15 da Resolução nº 118/2014 – CNMP.

Para fins de implementação, o Nupa/MPRN foi vinculado à Coordenação do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional - Ceaf/MPRN, ante a relevância de apostar em um intenso programa de capacitação como condição necessária e imprescindível para a difusão da solução consensual de conflitos no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Assim, por meio desse espaço estratégico da capacitação, vem sendo viabilizado o fomento – por meio do ensino, da pesquisa e extensão – das condições para que a nova cultura se afirme na prática. O Nupa/MPRN, ademais, tem a finalidade de atuar na implementação e adoção de mecanismos de autocomposição, como a negociação, a mediação, a conciliação, as práticas restaurativas e as convenções processuais no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (art. 2º, da Resolução nº 195/2017-PGJ/RN).

O Nupa/MPRN atua como órgão de gestão e grande responsável pela difusão da política de solução consensual de conflitos no âmbito do MPRN, e tem se pautado no desenvolvimento de uma atuação autocompositiva voltada a resolver os problemas que são de atribuição do Ministério Público potiguar e que por ele estão sendo enfrentados, atuando com eficiência na solução consensual de conflitos evidenciados em procedimentos ou processos judiciais da alçada do MPRN.

Em relação às capacitações, além daquelas promovidas pelo Nupa com apoio do CEAF, foi firmado um importante acordo com o Instituto Therre des hommes – Suisse no Brasil, para o fortalecimento técnico da Justiça Restaurativa na instituição, possibilitando a formação de vários facilitadores de Justiça Restaurativa (JR), bem como a formação de 03 (três) servidores como instrutores de JR, o que vem contribuindo para capacitar e habilitar facilitadores de Justiça Restaurativa em todo o Estado do Rio Grande do Norte, com a perspectiva de formação de mais 10 (dez) novos instrutores nos próximos meses, sendo 05 (cinco) desses servidores do Órgão.

Quanto ao assessoramento técnico, o NUPA acompanha periodicamente as práticas desenvolvidas em cada um dos núcleos, bem como em relação aos parceiros na atuação em JR, como será possível vislumbrar mais adiante, quando da apresentação e discussão

dos resultados.

Enfim, sobre a formação de núcleos locais, é de se destacar a criação – até o momento – de 07 (sete) núcleos locais, com vistas à difusão da Justiça Restaurativa dentro e fora do MPRN, como será apresentado nos resultados desta pesquisa.

### 3 | METODOLOGIA

Considerando o problema desta pesquisa, que é conhecer a estrutura, o trabalho e as perspectivas em autocomposição desenvolvido pelo Nupa no âmbito do MPRN, propõe-se a taxionomia apresentada por Vergara (2004), que a qualifica com relação ao tipo de pesquisa, em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é uma investigação de caráter exploratório, já que “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2004, p. 46), como também descritiva, pois

[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é estudo de caso, que “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2013, p. 44). No que se refere ao universo dessa pesquisa ou conjunto de elementos que possuem características que foram o objeto de estudo, está circunscrito ao Nupa/MPRN, em se tratando de caso único. Quanto à abordagem escolhida para a análise dos resultados, seguiu-se um foco qualitativo a partir de documentos secundários com documentos internos do Nupa.

## 4 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Atuação do Nupa

Em 2018, o Nupa alcançou resultados expressivos em sua atuação, conforme dados coletados no próprio Núcleo: 16 cursos básicos ou introdutórios sobre métodos de solução consensual de conflitos, sendo 10 realizados com instrutores do próprio MPRN; 4 cursos básicos ou introdutórios sobre negociação, sendo 3 por meio de instrutores do MPRN; 1 curso de formação de mediadores; 12 cursos de formação de facilitadores de círculos de justiça restaurativa, abrangendo 201 participantes, contemplando membros, servidores do MPRN e representantes de entidades parceiras, sendo 8 com instrutores do MPRN; 1 Semana Internacional de Capacitação em Métodos de Solução Consensual de

Conflitos, com palestrantes vindos da Argentina e do México. 848 participantes de cursos básicos ou introdutórios sobre conceitos teórico metodológicos referentes aos métodos de solução consensual de conflitos; 111 presentes em cursos básicos ou introdutórios sobre negociação; 32 formados no Curso de Formação de Mediadores aplicado ao Ministério Público; 240 facilitadores egressos dos Cursos de Formação de Facilitadores de Círculos de Justiça Restaurativa; e 240 participantes dos minicursos integrantes da Semana Internacional de Capacitação em Métodos de Solução Consensual de Conflitos.

Além das capacitações, o Nupa vem atuando em outras frentes, por meio dos núcleos locais, tendo sido criados, até o momento, 07 (sete) núcleos, a saber: 1. Núcleo Estadual de Atuação e Mediação em Ilícitos Tributários (NAMIT) 2. Núcleo Estadual de Conciliação e Negociação (NECON) 3. Núcleo de Justiça Juvenil Restaurativa de Natal (NJJR Natal) 4. Núcleo de Autocomposição das Promotorias de Justiça da Comarca de Mossoró (NUCAP Mossoró) 5. Núcleo de Autocomposição das Promotorias de Justiça de Parnamirim/RN (NUCAP Parnamirim) 6. Núcleo de Autocomposição das Promotorias de Justiça da Comarca de CearáMirim/RN (NUCAP Ceará-Mirim) 7. Núcleo de Autocomposição das Promotorias de Justiça em matéria de Família de Natal/RN (NUCAP Família).

Resultados expressivos foram alcançados por meio do o Núcleo Estadual de Atuação e Mediação em Ilícitos Tributários (NAMIT), criado pela Resolução nº 197/2017, sendo responsável pela aplicação de técnicas de mediação em débitos tributários com indícios de sonegação fiscal. Conseguiu resgatar, durante o ano de 2018, R\$ 13.312.000,00 para os cofres estaduais oriundos de débitos tributários pautados em mediações realizadas pelo núcleo, resultando em um índice de sucesso de 56,10% em acordos firmados, 54,35% em relação ao total de contribuintes que compareceram às audiências a convite do MPRN, Nupa e Namit.

Até o ano de 2021, mais de R\$ 310.000.000,00 foram objeto de acordos, com vistas ao retorno de ativos ao Estado do RN. Somente em 2020, os valores totalizaram R\$ 278.013.042,88, 0, gerando uma contribuição efetiva para a recuperação das finanças do Estado (4,7% da arrecadação total - 2020) que, mesmo em situação de pandemia, bateu recorde de arrecadação e possibilitou ao Estado contar com recursos para o adimplemento de folhas de pagamento atrasadas. E, em 2021, até o mês de junho, já se somavam mais de R\$ 35 milhões de reais em acordos firmados.

Responsável pela realização de conciliações e negociações em matérias de direito coletivo público de abrangência regional e/ou estadual, o Núcleo Estadual de Conciliação e Negociação (NECON), vinculado ao Gabinete do Procurador-Geral de Justiça, criado por meio da Resolução nº 196/2017 e garantiu, em 2018, a normalização do fornecimento de insumos e medicamentos para os hospitais regionais da Rede Estadual de Saúde, conseguidos por meio de Sessões de Negociação entre a Secretaria de Estado da Saúde Pública (SESAP) e as empresas fornecedoras. Ainda no campo da saúde, foram firmados acordos da ordem de R\$ 50.000.000,00; sendo R\$ 8.000.000,00 com a Secretaria

Municipal de Saúde de Natal/RN, para pagamento de dívidas com prestadores de serviços hospitalares e R\$ 42.000.000,00 com a Sesap para pagamento de dívidas relativas a programas como a Farmácia Básica, UPA e Samu, com vista à continuidade da prestação dos serviços à sociedade.

Além disso, foram realizadas entre maio/2018 e maio/2019 69 sessões de negociação, resultando em 63 Termos de Acordo Interinstitucional celebrados, sendo 55 desses com municípios potiguares para adequação de lixões, por meio do Projeto “Lixo Negociado”, desenvolvido com o Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça de Defesa do Meio Ambiente (CAOP Meio Ambiente). Os números mais recentes dão conta de que 106 sessões de negociação foram realizadas, com 93 acordos firmados, gerando resultados qualitativos para o bem da sociedade potiguar.

Destacam-se, ainda, na atuação do Nupa, as práticas restaurativas desenvolvidas nos NUCAPs, que têm sido uma prática permanente, tendo o núcleo atuado em casos conflituos, mormente em conjunto com o Núcleo de Práticas Restaurativas ligado às Promotorias de Justiça em Parnamirim/RN, bem como desenvolveu a “Semana do diálogo”, em parceria com o Núcleo de Práticas Restaurativas da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Parnamirim/RN. Outras atuações ainda estão previstas, com vistas à expansão das ações de tratamento e solução consensual de conflitos.

Finalmente, destacam-se as parcerias institucionais que vêm sendo firmadas, com vistas à difusão da justiça restaurativa no estado, destacando-se a mais recente, entre o MPRN, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte e a Prefeitura Municipal do Natal, destinado a ações em justiça restaurativa na área socioeducativa.

## **4.2 Visão de Futuro do Nupa-Parcerias**

Quanto à visão de futuro, como via de desenvolvimento das ações e, projetando um futuro de evolução próximo, o Nupa vem investindo em novas parcerias e do fortalecimento das já existentes, na busca pelo envolvimento e supervisão dos facilitadores formados, com vistas à efetividade de sua atuação junto à sociedade, bem como por meio de formas de incentivo institucional que estimulem participação efetiva de membros e servidores que desejem incorporar as práticas autocompositivas em sua rotina funcional.

Além disso, com vistas ao fortalecimento e sustentabilidade dos núcleos em funcionamento, a equipe do Nupa já tem realizado visitas e diálogos com os integrantes de cada núcleo a fim de verificar as demandas que mais carecem de atenção e apoio, bem como da discussão e proposição de novas metodologias de atuação. Ainda, está prevista a ampliação da oferta de capacitação interna, de modo a abranger o número de integrantes do Órgão que conhecem e podem incorporar as práticas autocompositivas em sua rotina funcional, bem como formar novos facilitadores de círculos restaurativos para atuação a partir das promotorias de justiça de todo o Estado. Na seara do assessoramento técnico,

algumas ações foram desenvolvidas, a exemplo do projeto Parelhas da Paz, no qual já foi realizada capacitação básica em Justiça Restaurativa para servidores atuantes na Educação e Assistência Social e curso de formação de facilitadores de círculos de justiça restaurativa e construção de paz. Nesse sentido, será continuado o acompanhamento (supervisão) quanto às atividades a serem desenvolvidas pelos agentes formados junto àquela promotoria de justiça.

Outra frente em andamento é junto ao Pai Legal, programa voltado ao reconhecimento de paternidade promovido pelas Promotorias de Justiça em matéria de Família, para o qual foi promovida a capacitação da servidora que atua no núcleo em mediação, bem como de todos os integrantes daquelas promotorias de justiça em nível introdutório às práticas autocompositivas. O Núcleo foi implementado por meio da Resolução nº 82/2019 – PGJ, e encontra-se em funcionamento.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui a presente pesquisa, considerando os dados apresentados, que os métodos autocompositivos vêm contribuindo para a redução da excessiva judicialização, propiciando aos envolvidos, nas situações de conflitos de interesse, a satisfação, a pacificação e a não reincidência dos casos, conforme preconiza a Resolução nº 118/2014-CNMP. Nesse aspecto, destaca-se o trabalho do Nupa, que vem difundindo uma política institucional de solução de conflitos em todo o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, e seus esforços têm conquistado resultados concretos em prol de uma cultura de paz em cuja construção são prestigiados o diálogo, aprimorando as relações em busca do consenso.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gregório Assagra de; OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer. Mecanismos autocompositivos no sistema de justiça. In: Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. Brasília: CNMP, 2015.

ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano. **Mediação, negociação e práticas restaurativas no Ministério Público**. 2. ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano. O que são, afinal, negociação, mediação, conciliação e justiça restaurativa?. **MPMG Jurídico Revista do Ministério Público de Minas Gerais: autocomposição**. Uberaba: MPMG, 2018, p. 8-15.

BARROS, Marcus Aurélio de Freitas. O Ministério Público Social e as decisões estruturais no Brasil. **Revista Jurídica In Verbis**. Natal: UFRN, ano 19, n. 35, jan./jun. de 2014.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm) . Acesso em: 25 abr. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.** Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm) . Acesso em: 25 abr. 2019.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010.** Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156> . Acesso em: 25 abr. 2019.

BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014.** Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/32131721/do1-2015-01-27-resolucao-n-118-de-1-de-dezembro-de-2014-32131578](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/32131721/do1-2015-01-27-resolucao-n-118-de-1-de-dezembro-de-2014-32131578). Acesso em: 25 abr. 2019.

CALMON, Petronio. **Fundamentos da mediação e da conciliação.** 2. ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral. Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público. In: Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público.** Brasília: CNMP, 2015.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. O movimento de acesso à justiça no Brasil e o Ministério Público. In: Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público.** Brasília: CNMP, 2015.

GOULART, Marcelo Pedroso. **Corregedorias e Ministério Público resolutivo.** Conselho Nacional do Ministério Público. Revista Jurídica Corregedoria Nacional: o papel constitucional da Corregedorias do Ministério Público, v. I. Brasília: CNMP, 2016.

LIMA, Anderson Quirino Oliveira de. Reflexões técnicas sobre a aplicação de métodos autocompositivos de solução de conflitos por meio do Ministério Público. **Revista Eletrônica Jurídico-Institucional do Ministério Público do Rio Grande do Norte**, ano 8, n. 12, jan./dez. de 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Procuradoria-Geral de Justiça. Resolução nº 195, de 22 de agosto de 2017. Institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição e disciplina a sua forma de funcionamento. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte** nº 14.007, em 09 setembro de 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Procuradoria-Geral de Justiça. **Resolução nº 196, de 22 de agosto de 2017.** Cria no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte o Núcleo Estadual de Conciliação e Negociação e dá outras providências. Disponível em: . Acesso em: 25 abr. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Procuradoria-Geral de Justiça. Resolução nº 197, de novembro de 2017. Cria no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte o Núcleo Estadual de Mediação em Ilícitos Tributários e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado.**

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14, ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acionista 175, 207, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 232, 234, 235  
Ações 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 13, 15, 16, 21, 22, 40, 50, 51, 53, 58, 59, 88, 96, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 160, 161, 170, 171, 172, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 193, 195, 196, 197, 198, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 221, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 237, 243, 244, 245, 261

AÇÕES 137, 139, 144

Administração 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 23, 25, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 60, 61, 63, 75, 76, 77, 78, 80, 88, 89, 90, 91, 92, 97, 98, 100, 101, 102, 122, 125, 126, 156, 163, 173, 174, 191, 194, 196, 198, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 218, 222, 223, 224, 225, 229, 231, 234, 243, 244, 245, 260, 272

Agência 200, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 222, 224, 230, 234, 242

Aprendizagem 5, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 100, 101, 102, 123, 125, 126, 127, 130, 131, 133, 134, 136

Autocomposição 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60

### B

Balanco 19, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 77

Bolsa de valores 171, 177, 187, 244

Brasil 1, 2, 25, 33, 52, 55, 59, 60, 62, 68, 75, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 92, 98, 137, 140, 141, 142, 143, 151, 156, 163, 173, 181, 183, 184, 185, 188, 191, 193, 194, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 225, 227, 231, 232, 243, 244, 245, 259, 263, 264, 265, 266, 268, 269

### C

Compliance 191, 192, 193, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Comportamento 35, 39, 40, 41, 43, 46, 66, 76, 97, 127, 207, 209, 213, 224, 242, 260, 261, 263, 264, 269

Conflitos 14, 40, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 173, 207, 208, 211, 213, 214, 215, 224, 230

Contabilidade 20, 21, 22, 23, 33, 34, 172, 173, 189, 196, 205, 206, 222, 223, 224, 225, 243, 245

Controles internos 9, 10, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Corrupção 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 89, 193, 194, 195, 201, 203, 204, 205

Covid-19 139, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151

## **D**

Demonstrações Contábeis 20, 22, 23, 32, 33, 34, 222

Desenvolvimento Humano 77, 78, 83, 90, 126

DETRAN 62, 63, 68, 69

Dividendos 175, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 236, 241, 242, 243, 244, 245

## **E**

Educação 45, 46, 47, 48, 50, 58, 59, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 90, 92, 93, 96, 101, 102, 103, 122, 123, 125, 126, 127, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 148, 151, 194, 270, 272

Efeito Clientela 229, 230, 242

Empresas 2, 4, 6, 7, 8, 44, 48, 57, 65, 89, 102, 140, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 155, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 191, 192, 193, 195, 196, 198, 200, 201, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 243, 244, 245, 263, 272

Ensino 47, 55, 76, 77, 78, 79, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 100, 101, 102, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 146, 148, 149, 152, 153, 154, 156, 158, 160, 161

Escolaridade 68, 77, 78, 81, 83, 88

Ética 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 95, 96, 98, 140, 151, 165, 195, 197, 198, 201, 203

Experiência 1, 2, 3, 4, 11, 14, 15, 17, 91, 96, 100, 101, 126, 128, 130, 133, 143

## **F**

Finanças 21, 22, 33, 57, 88, 147, 189, 205, 206, 222, 223, 224, 225, 227, 243, 244, 245, 259, 260, 261, 262, 269, 270

Fraudes 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 204

Futebol 259, 260, 261, 262, 263, 265, 267, 268, 269, 270

## **G**

Gestão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 32, 33, 34, 35, 39, 48, 50, 51, 55, 63, 69, 75, 76, 78, 103, 122, 123, 125, 126, 128, 131, 136, 144, 145, 147, 151, 152, 155, 156, 162, 163, 172, 173, 174, 195, 200, 203, 205, 206, 209, 210, 230, 244, 245, 263, 264, 272

Governança corporativa 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 181, 184, 187, 188, 189, 190, 213, 222, 224, 230, 244

## H

Hospital 146, 147, 149, 164, 165, 169

## I

Indicadores Econômicos 19, 20, 32

Inovação 33, 93, 102, 136, 137, 152, 155, 194, 269, 272

Instituições Financeiras 191, 192, 193, 196, 202, 206

## L

Lavagem de dinheiro 191, 192, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206

## M

Mercado 44, 79, 80, 87, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 193, 196, 197, 203, 208, 210, 211, 213, 222, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 236, 245, 262, 269

Metodologias ativas 91, 92, 93, 96, 97, 101, 102

Ministério Público 42, 44, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 59, 60, 146

Motivação 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 73, 74, 75, 101, 209, 227

## O

Organização 1, 5, 6, 8, 11, 14, 15, 16, 17, 33, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 48, 63, 64, 65, 67, 69, 72, 73, 74, 75, 78, 136, 139, 140, 147, 148, 151, 153, 154, 155, 170, 172, 173, 174, 178, 185, 191, 192, 194, 196, 197, 198, 207, 209, 212, 213, 260

## P

Pandemia 57, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 148, 149, 150

Payout 214, 223, 226, 227, 228, 232, 233, 234, 236, 242, 243, 245

Políticas Públicas 19, 33, 45, 77, 78, 194

Produção mais limpa 152, 154, 155, 156, 161, 162, 163

## R

Regressão quantílica 226, 235, 236, 237, 239, 241, 242, 245

Responsabilidade Social 139, 140, 144, 145, 148, 150, 151

Riscos 2, 9, 10, 66, 146, 148, 153, 154, 191, 192, 195, 196, 197, 202, 203, 204, 205

## S

Satisfação 42, 50, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 75, 76, 97, 100, 148

Serviço Público 13, 35, 36, 48, 162

Servidores 1, 2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,

45, 46, 47, 55, 56, 58, 59, 62, 63, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 89, 141, 146, 147, 148, 149, 151, 156

Setor Público 19, 20, 21, 22, 23, 33, 36, 42, 44, 45

Simulação Empresarial 91, 97, 98

Sociedade 16, 17, 21, 23, 33, 36, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 52, 54, 58, 79, 92, 93, 95, 103, 136, 139, 141, 143, 144, 145, 148, 150, 153, 184, 195, 197, 204, 208, 213, 263, 270, 271, 272

Supervisão educacional 122, 124, 126, 127, 129, 133, 134

## **T**

Torcedor 259, 260, 261, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

Trabalho 2, 7, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 25, 33, 34, 35, 37, 38, 41, 45, 51, 56, 59, 62, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 87, 88, 90, 93, 94, 95, 97, 99, 101, 102, 103, 123, 126, 127, 131, 140, 143, 147, 148, 149, 154, 156, 160, 172, 178, 188, 191, 192, 201, 202, 204, 205, 207, 209, 216, 219, 226, 227, 230, 234, 242, 243, 261

## **V**

Valor 40, 64, 65, 83, 139, 154, 161, 170, 171, 172, 173, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 199, 201, 202, 206, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 224, 228, 229, 230, 232, 236, 237, 238, 239, 243, 259, 260, 263

# AD MI NIS TRA ÇÃO:



4

**Estudos organizacionais e sociedade**

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](http://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# AD MI NIS TRA ÇÃO:



4

**Estudos organizacionais e sociedade**

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021