



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

PRISCILA ALEXANDRE MENEZES

TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

Brasília – DF
Junho/2024



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

PRISCILA ALEXANDRE MENEZES

RELATÓRIO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA OBJETO DO CURSO

Relatório de Experiência profissional na área objeto do curso apresentado ao INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA – *Campus* Brasília como requisito para conclusão de curso Tecnologia em Gestão Pública.

Professora Orientadora: Dr.^a Catharina Orbage de Britto Taquary Berino.



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Concedente: Privada Pública Terceiro Setor

Nome da Instituição: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT

Área de Atuação da Instituição: Áreas Jurídica e Administrativa

Setor da Instituição onde a experiência foi realizada: 2º Núcleo Virtual de Mediação e Conciliação

Produtos ou Serviços Prestados pela Instituição: Mediação e Conciliação Judicial

Supervisor(a) na Instituição: Alexandre da Fontoura Steffenello

INCLUIR:

Documento comprobatório do vínculo de trabalho
(carteira assinada, contrato de trabalho ou publicação no
Diário Oficial do termo de posse – no caso de servidor/a
concurado/a)



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 DESENVOLVIMENTO.....	9
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS.....	27
DATA DA APROVAÇÃO DO RELATÓRIO: 10/06/2024.....	30



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

1 INTRODUÇÃO

O Curso Tecnologia em Gestão Pública do Campus Brasília do Instituto Federal de Brasília – IFB é multidisciplinar e abrange várias áreas de estudo. É direcionado para a análise e gestão das políticas governamentais. A relevância crescente desta disciplina no Brasil reflete a enredos e dinamicidade inerentes à sua natureza, destacando a necessidade premente de profissionais com um olhar holístico capaz de compreender e lidar efetivamente com todos os componentes envolvidos neste contexto.

O movimento que impulsiona o desenvolvimento do país, destaca o papel crucial do gestor, exigindo habilidades e competências específicas para enfrentar os desafios e promover o avanço socioeconômico e político da nação.

Pesquisas realizadas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília revelam que a gestão das organizações públicas se mostra cada vez mais limitada diante da complexidade das atividades desenvolvidas, especialmente, aquelas direcionadas ao atendimento das demandas sociais (IFB, 2017, p. 13).

A incorporação contínua de novas tecnologias e estratégias de gestão na busca por maior qualidade nos serviços públicos demandam uma administração voltada para resultados, cujo objetivo básico é a melhoria do desempenho das organizações públicas, que leve em consideração o cidadão como detentor de direito de receber serviços públicos eficientes e eficazes (IFB, 2017, p. 13).

O Curso Tecnologia em Gestão Pública do Campus Brasília do IFB está inserido no Eixo de Gestão e Negócios e visa diagnosticar o cenário político, econômico, social e legal na totalidade da gestão pública. Desenvolve e aplica inovações científico-tecnológicas nos processos de gestão pública. Planeja, implanta, supervisiona e avalia projetos e programas de políticas públicas voltados para o desenvolvimento local e regional (IFB, PPC, 2024).



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

O referido Curso, ainda, aplica metodologias inovadoras de gestão, baseadas nos princípios da administração pública, legislação vigente, tecnologias gerenciais, aspectos ambientais e ética profissional. Planeja e implanta ações vinculadas à prestação de serviços públicos que se relacionam aos setores e segmentos dos processos de gestão. Avalia e emite parecer técnico em sua área de formação (IFB, 2024).

Deste modo, contribui para a formação de pessoas com competências necessárias à consolidação de uma gestão pública empreendedora, lançando no mercado, profissionais aptos a atuarem de maneira efetiva, transparente e participativa em organizações públicas das esferas federal, estadual, distrital e municipal, bem como em organizações privadas que façam interface com a administração pública, e organizações do terceiro setor, atuando no planejamento, implantação e gerenciamento de programas e projetos de políticas públicas, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (IFB, 2024).

É importante destacar o meu privilégio em poder desfrutar das peculiaridades do campus Brasília, onde a qualidade dos docentes, os projetos de extensão, a infraestrutura, a acessibilidade, contribuem significativamente para o estímulo ao aprendizado e à busca por conhecimento.

Em meados de 2018, após uma incursão no mundo do empreendedorismo e a percepção de que as coisas não estavam devidamente no lugar, uma palavra vinda da parte de Deus com o acender de uma promessa, me impulsionaram a fazer uma mudança significativa em minha vida.

Para tanto, fez-se necessário regressar e retomar o caminho estagnado por contratempos da vida. Decidi planejar meu retorno à faculdade e retomar meus estudos em Direito no ano seguinte. No entanto, as circunstâncias não se desenrolaram conforme o programado, enfrentando a falta de recursos financeiros. Para dar o primeiro passo em direção



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

aos meus objetivos, decidi ingressar em um curso mais acessível, mas ainda alinhado com minha trajetória desejada: o Curso de Tecnologia em Gestão de Serviços Jurídicos e Notariais.

Diferentemente do curso de Direito, que fornece uma base sólida em teoria jurídica, legislação e prática jurídica, o Curso de Tecnologia em Gestão de Serviços Jurídicos e Notariais se destaca pela complementaridade de conhecimentos e aplicação prática do conhecimento jurídico. Este curso se concentra nos aspectos práticos da administração de escritórios de advocacia e cartórios, tornando os graduados aptos a gerir eficientemente os processos administrativos e operacionais desses estabelecimentos, fazendo uso das ferramentas e técnicas aprendidas no curso.

Durante o curso, me encontrei em muitas matérias, entre elas, o Direito Constitucional, Modelos de Gestão, Fundamentos da Administração, Ética, Planejamento e Gestão Estratégica. Além disso, tive meu primeiro contato com os conceitos de Mediação e Arbitragem, que despertaram meu interesse desde a primeira aula.

Aprender sobre as múltiplas facetas e métodos para a resolução de conflitos foi uma experiência mágica para mim, especialmente diante uma justiça morosa e da subjetividade do conceito de justiça. O desejo de me especializar neste tema era tão grande que busquei por cursos específicos, no entanto, o valor atribuído a eles superava minha disponibilidade financeira, levando-me a adiar esse novo desejo por um tempo.

O que eu não contava na época era que o primeiro objetivo também seria interrompido mais uma vez pela falta de recursos, afetando novamente minha continuidade nos estudos de Tecnologia em Gestão de Serviços Jurídicos e Notariais. Essa nova interrupção exigiu outro adiamento de um sonho, contribui para a necessidade de desenvolver outras estratégias para alcançá-lo e levou-me ao entendimento da sabedoria contida na passagem bíblica: “tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu” (Bíblia Sagrada, Eclesiastes 3:1, 2017).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

O retorno aos estudos reavivou minha paixão pela educação e se tornou parte integrante de uma nova estratégia para alcançar meus objetivos acadêmicos e profissionais. Em busca de oportunidades acessíveis, explorei diversas opções, e o diálogo com uma amiga recente me apresentou aos Institutos Federais de Educação e suas modalidades de ingresso.

Optei por realizar o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) como uma via de acesso viável. Embora o Instituto Federal de Brasília – IFB, não oferecesse o curso de Direito, identifiquei cursos na área de Gestão e Negócios que despertaram meu interesse. Ao conhecer mais detalhadamente o Curso de Tecnologia em Gestão Pública, percebi semelhanças com o curso de Tecnologia em Gestão de Serviços Jurídicos e Notariais, especialmente, na área administrativa, na qual me identifiquei profundamente.

Além disso, a ênfase em Políticas Públicas, considerada essencial para todo cidadão consciente, influenciou minha escolha. Assim, tomei a decisão de ingressar neste curso, que se mostrou alinhado com meus interesses e objetivos profissionais.



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

2 DESENVOLVIMENTO

A intersecção entre as políticas públicas e a prática jurídica representa um campo dinâmico e desafiador, onde a teoria encontra sua aplicação mais direta e tangível. Neste relato de experiência, pretendo explorar a relação entre minha formação acadêmica em Tecnologia em Gestão de Políticas Públicas e minha experiência profissional como estagiária nas sessões de Conciliação e Mediação do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT).

A Lei Federal nº 11.788/2008, em seu artigo primeiro dispõe sobre a importância do estágio na trajetória dos discentes, definindo que: O Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (Brasil, 2008).

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.

Desde o início de minha jornada acadêmica, compreendi a importância das políticas públicas como instrumento de transformação social, direcionando as ações governamentais para atender às demandas da sociedade e promover o bem-estar coletivo.



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

O curso de Tecnologia em Gestão de Políticas Públicas proporcionou-me uma sólida base teórica, não apenas me capacitando para compreender os enredados processos de formulação, implementação e avaliação de políticas governamentais, mas também para adentrar nos complexos domínios da justiça e suas múltiplas dimensões, tecendo uma rede e conectando pontos interdisciplinares, o que foi fundamental para meu desenvolvimento na prática e na compreensão desses conceitos.

De acordo com a Professora Mestra Caroline Maria (2023), por muito tempo, o direito foi concebido como sinônimo de justiça, embasando-se na máxima de “dar a cada um o que é seu”. Entretanto, essa premissa se desafiou diante das pluralidades de pensamentos e teorias acerca do que verdadeiramente constitui a justiça para cada indivíduo. Atualmente, compreende-se o Direito como uma ciência, um conjunto de normas jurídicas que regem as condutas sociais, trazendo: ordem social, pacificação e previsibilidade das condutas, sendo, assim, de suma importância para o bem-estar da sociedade e sua organização.

Durante meu estágio no TJDFT pude vivenciar de forma prática o impacto das políticas públicas no contexto do sistema judiciário, como também observar como os princípios do Direito Administrativo, como legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, são aplicados na prática.

Ao participar das sessões de conciliação e mediação no 2º Núcleo Virtual de Mediação e Conciliação (2 NUVIMEC), deparei-me com desafios e conceitos expostos em sala de aula. Nesse contexto, pude aplicar meus conhecimentos teóricos em situações reais e tive o privilégio de interagir diretamente com os principais atores envolvidos na política pública judiciária de tratamento adequado de conflitos, incluindo tanto os beneficiários do programa quanto os servidores públicos responsáveis pela sua implementação.

Essa interação próxima me proporcionou uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados na busca pela efetividade da política pública, destacando a importância da colaboração entre todos os envolvidos para promover soluções pacíficas para os conflitos.



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

Destaco as disciplinas de Direito Constitucional Aplicado ao Setor Público e Direito Administrativo, como fornecedoras do arcabouço legal e normativo para a atuação da Administração Pública. Em segundo plano, abordo a implementação de políticas públicas e a prestação de serviços à sociedade, abordados durante as aulas de Formulação e Implementação de Políticas Públicas e Avaliação de Políticas Públicas.

Primeiramente, destaco a peculiaridade do Judiciário brasileiro, que, segundo Maria Tereza Sadek, desempenha dois papéis distintos: como poder do Estado e como instituição prestadora de serviço. A Constituição de 1988, que estabeleceu o modelo presidencialista, conferiu ao judiciário e seus membros a capacidade de agir politicamente. Isso inclui questionar, suspender políticas e atos administrativos dos poderes Executivo e Legislativo ou até mesmo determinar ações, independente da vontade do Executivo e da maioria parlamentar. Além disso, o judiciário possui funções de serviço público, sendo responsável pela prestação jurisdicional, arbitrando conflitos e garantindo direitos.

Para tanto, “De acordo com a doutrina mais moderna, todos os princípios do Direito Administrativo são constitucionais, sendo alguns implícitos e outros explícitos, mas todos decorrentes da Constituição Federal (Carvalho, 2017, p. 66).

“Embora os princípios da supremacia do interesse público sobre o privado e da indisponibilidade do interesse público sejam fundamentais e norteiem todo o regime jurídico-administrativo” (Carvalho, 2017, p. 66), o foco deste trabalho está nos demais princípios igualmente estabelecidos das normas de conduta do Estado.

“Os princípios administrativos serão relevantes para a definição da atuação estatal como normas orientadoras das condutas do agente público, de forma a buscar a satisfação dos interesses da coletividade” (Carvalho, 2017, p. 66).

Primordialmente, no artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988, estão expressos cinco princípios, quais sejam: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Estes princípios também são preponderantes e influenciam o processo de



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

conciliação e mediação, garantindo que ele seja conduzido de maneira justa e transparente. A legalidade assegura que todas as decisões e acordos sejam tomados dentro dos limites estabelecidos pela lei. Neste sentido, Flávia Bahia (2017) dispõe que:

O Estado Democrático de Direito (art.1º, caput) repousa sob o signo da legalidade, exposto no dispositivo sob comento em seu sentido material ou amplo. O princípio da legalidade, portanto, expressa a sujeição ou subordinação das pessoas, órgãos ou entidades às prescrições emanadas do Legislativo, Executivo e Judiciário. Para o particular, ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer algo, senão em virtude de lei (aqui em sentido amplo ou material, referindo-se a qualquer espécie normativa), diante da sua autonomia da vontade. Já quanto ao administrador, deverá ser adotado o princípio da legalidade em sentido estrito, pois só é possível fazer o que a lei autoriza ou determina (Bahia, 2017, p.117).

Um exemplo claro dessa garantia pode ser encontrado na Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015 (Brasil, 2015). No seu art. 1º, essa lei dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

O parágrafo único desse artigo define mediação como a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia (Brasil, 2015).

Nos incisos do art. 2º desta mesma Lei, estão dispostos os princípios que norteiam a mediação, são eles: a imparcialidade do mediador, a isonomia entre as partes, a oralidade, a informalidade, a autonomia da vontade das partes, a busca do consenso, a confidencialidade e a boa-fé (Brasil, 2015).

Já a moralidade e a eficiência garantem que as soluções encontradas sejam éticas e pragmáticas. Enquanto a publicidade assegura que as partes envolvidas tenham acesso às informações relevantes e que o processo seja transparente para todos os interessados. Estes princípios fornecem a base ética e legal para a condução das sessões de conciliação e mediação, promovendo a confiança e a equidade no processo.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

Essa visão reforça a importância do papel do judiciário na aplicação desses princípios e na garantia de que as ações do Executivo e Legislativo estejam em conformidade com a Constituição.

Compartilho da perspectiva de renomados estudiosos como Luís Roberto Barroso, que destaca a Constituição como o elemento primordial na interseção entre política e direito, e de Arretche (1998: 36-37), a qual enfatiza que a Nova República trouxe consigo a necessidade de compreensão dos processos decisórios, da interação entre diversos atores, das disputas de poder que ocorriam, e dos resultados e impactos das ações do Estado.

Além disso, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) destaca que a democratização no Brasil resultou em uma ampliação significativa do rol de garantias constitucionais, conferindo ao Poder Judiciário o papel crucial de zelar por esses direitos.

Desse modo, a busca pela justiça aumentou significativamente e como consequência, o número de processos que tramitam nos Tribunais, também se elevou. Nesse cenário, a “mediação” emerge como uma estratégia fundamental para aliviar o sistema judiciário e proporcionar à população não só uma maior celeridade na resolução de conflitos e na efetivação de seus direitos, mas também a solução mais adequada.

É partindo do precedente que a Constituição como mantenedora do Estado democrático de direito é o pilar direcionador das ações públicas e do papel dos gestores em prol do bem-estar coletivo, que discorro o meu trabalho.

No início a admiração pela “mediação” surge ao descobrir que conflitos podem ser minimizados por meio de uma boa conversa. Este diálogo é pautado no respeito, identificação e valorização dos sentimentos, reais interesses, perguntas bem formuladas, escuta ativa e elementos construtivos, com foco prospectivo.

No âmbito judicial, a partir da Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça, em linhas gerais, a mediação é tida como instrumento efetivo de pacificação social, solução e prevenção de litígios, que tem como finalidade reduzir a judicialização dos conflitos e



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

interesses e, por consequência, o número de recursos e execuções de sentenças (Guilherme, 2018).

De acordo com Guilherme (2018), a mediação está calcada na efetivação da arte da linguagem para fazer ganhar vida ou recriar o elo entre pessoas. Consiste na intervenção de um terceiro neutro, buscando a intermediação da relação conflituosa.

Assim, o mediador operacionaliza a comunicação, ajudando inicialmente no resgate do diálogo até uma solução. Além disso, a mediação pressupõe um conjunto de técnicas e habilidades que devem ser desenvolvidas em cursos especializados de capacitação, com práticas supervisionadas que englobam abordagens, modelos ou escolas de mediação (Guilherme, 2018).

O mediador é aquele que: “ajuda as partes principais a chegarem, de forma voluntária, a um acordo mutuamente aceitável das questões em disputa. [...] O objetivo do mediador é ajudar as partes a negociarem de maneira mais efetiva” (Kamel, 2017). Ele “não resolve o problema nem impõe solução, sua função é ajudá-los a buscar o melhor caminho e fazer com que estejam de acordo depois de encontrada as soluções. O mediador tem o controle do processo, mas não dos resultados” (Kamel, 2017).

De acordo com a Professora Doutora Catharina Taquary Berino (2021), a paz é direito fundamental de todos os cidadãos que pode ser efetivada pela mediação enquanto solução pacífica de conflitos.

O estudo acerca da mediação e suas ferramentas, reforçou o entendimento de que todos nós, gestores, também devemos ser mediadores. Ferramentas como a escuta ativa e comunicação não-violenta estão integradas e têm um impacto significativo tanto na nossa vida pessoal como na prática da gestão. Este ensinamento, dentre outros, deixa o legado da disciplina de comportamento organizacional, enfatizando a gestão de conflitos.

A Política Pública em Resolução Apropriada de Disputas (RAD), parte da premissa que cabe ao Judiciário estabelecer um tratamento adequado dos conflitos de interesses



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

resolvidos no seu âmbito, nascendo assim, a criação de uma resolução do Conselho Nacional de Justiça que dispõe sobre a conciliação e mediação (Brasil, 2016).

De acordo com o Manual de Mediação Judicial *“Do magistrado de hoje se espera um olhar atento e sensível aos valores e necessidades sociais, de modo a direcionar cada conflito para a solução mais adequada ao caso concreto”* (Brasil, 2016).

Esta solução pode se dar pela via de sentença judicial, mas também pela utilização das ferramentas disponibilizadas pelo sistema multiportas, especialmente a mediação e a conciliação.

A vivência nas sessões de conciliação proporcionou-me uma perspectiva que vai além da resolução da questão evidente entre as partes presentes na audiência. Com um olhar voltado para a gestão pública em formação, comecei a analisar questões relacionadas à política pública de tratamento adequado de conflitos, especialmente quanto ao envolvimento dos *stakeholders*. Essa experiência despertou em mim um profundo interesse e curiosidade sobre a eficácia e os desafios dessas políticas.

Isto, foi algo involuntário, então percebi, que os conceitos teóricos aprendidos em sala de aula estavam aflorando e que a análise sobre o comportamento das consideradas grandes empresas nas sessões de conciliação, faziam parte de um processo de aprendizado.

Então, por um lado há a política pública ofertada pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF e, em contrapartida, estão as grandes empresas que ainda não abraçam esse trabalho.

Neste contexto, sabendo que: I) As sessões de conciliação no ciclo da política pública, ocupam a terceira fase, sendo estas a implementação, momento em que os planos formulados se tornam realidade.

Segundo Hill e Varone (2016), é o momento que depende fortemente da ação de burocratas e dos instrumentos de ação estatal, de forma sintética, elas buscam compreender as diferenças entre o que foi formulado e o que foi executado e o papel que os diferentes agentes



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

tiveram nesse processo de transformação das políticas públicas (Hill;Varone, 2016); II) Que Lipsky conceitua os Burocratas de Nível de Rua (BNRs) e os denomina como *policymakers* (fazedores de políticas públicas), aqueles funcionários que trabalham diretamente na interação com usuários para provisão de serviços públicos em condições de escassez de recursos.

Esses burocratas são responsáveis pelas interações cotidianas do estado com usuários e realizam, de fato, a entrega de serviços. Por serem os responsáveis pela entrega final dos serviços, os BNRs têm o poder de determinar o acesso do público a direitos e benefícios governamentais. É por meio deles que a população consegue acessar a administração pública.

Ao mesmo tempo, e por serem a interface mais visível do Estado, esses burocratas materializam a imagem que os cidadãos têm sobre o governo – seja de forma positiva seja de forma negativa; III) No caso brasileiro, os estudos de implementação chegam já a partir da quarta geração. Atualmente, estamos na quarta geração de estudos sobre implementação (Brasil. 2019). Neste sentido:

Essa geração é marcada por múltiplos modelos e formas distintas de análise sobre o objeto e por produções disseminadas em vários países e continentes. É também marcada por uma influência maior de outros campos de estudos, especialmente a Sociologia, nas análises de implementação. Por fim, também é marcante nessa nova geração temas relacionados a novos modelos da ação estatal que se complexificaram pós processos de reformas do Estado. A ideia de governança, de instrumentos de ação pública, a relação entre atores estatais e não estatais, os novos arranjos institucionais, os processos multiníveis, sistemas de coordenação, capacidades estatais na implementação entre outros são algumas das temáticas que ganham espaço nessa nova agenda (Saetren, 2014; Hill; Hupe, 2003; Howlett, 1991 *apud* Lotta, 2019, p.17).

Por fim, também é marcante nessa nova geração temas relacionados a novos modelos da ação estatal que se complexificaram pós processos de reformas do Estado. A ideia de governança, de instrumentos de ação pública, a relação entre atores estatais e não estatais, os novos arranjos institucionais, os processos multiníveis, sistemas de coordenação, capacidades



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

estatais na implementação entre outros são algumas das temáticas que ganham espaço nessa nova agenda (Saetren, 2014; Hill; Hupe, 2003; Howlett, 1991).

IV) Que no artigo avaliação de Políticas Públicas como processo de aprendizagem, de Eduardo Schindler, em uma visão que se aproxima de Scriven (2012), busca construir argumentos para demonstrar que o controle feito durante a implementação de uma política pública não está distante do processo de medição dos seus resultados.

Esmiúça demonstrar como a pesquisa avaliativa pode ser percebida como etapa necessária ao processo de aprendizagem da política pública, para que assim possamos compreender melhor sua eficácia e impacto na sociedade.

Nesse sentido, é fundamental adotar esse novo olhar para a avaliação das políticas públicas, pois permite uma análise mais abrangente e a identificação de áreas que necessitam de ajustes ou melhorias, sem atribuir propriedade de “sucesso” ou “fracasso”, mas visando as atribuições de “mérito”, “valor” e “significância”. V) Segundo o Manual de Mediação Judicial:

[...] transformar o processo adversarial em cooperativo, exige muito mais do que a mudança legislativa. É necessária uma profunda mudança cultural que deve ser trabalhada nos bancos da academia jurídica, que de modo geral, forma “guerreiros, profissionais combativos e treinados para a guerra, para a batalha em torno de uma lide, onde duas forças opostas lutam entre si e só pode haver um vencedor [...] (Brito, 2016, p. 9, *apud* Bacellar, 2011, p. 31)

Como gestora pública em formação, me deparei com a seguinte questão: Por que as grandes empresas não levam propostas de acordo para as sessões de conciliação?

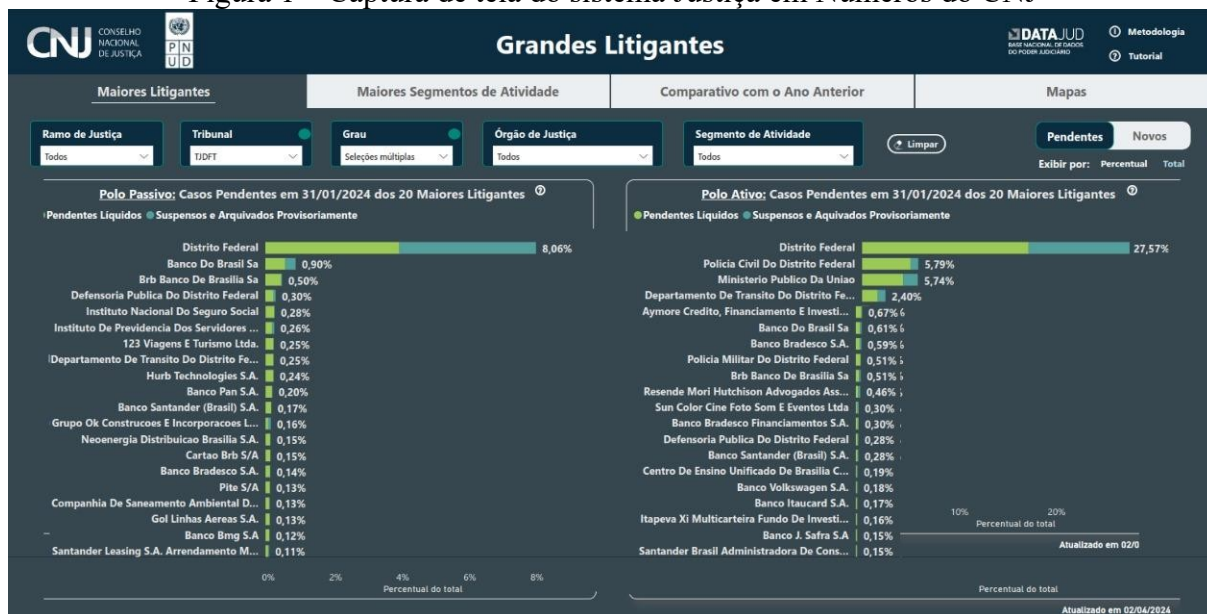
Aprofundando-me no assunto, descobri que as grandes empresas como banco do Brasil S.A., Brb Banco de Brasília S.A., 123 Viagens e Turismo Ltda., Hurb technologies S.A., Banco Pan S.A., Banco Santander (Brasil) S.A., Neoenergia Distribuição Brasília S.A., Banco Bradesco S.A., Gol linhas aéreas S.A., Banco BMG S.A, estão no ranking das 20 (vinte) maiores empresas litigantes do TJDF, segundo a revista painel em números 2023 do CNJ e disponibilizado no quadro a seguir.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

Figura 1 – Captura de tela do sistema Justiça em Números do CNJ



Fonte: CNJ, 2024. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-litigantes>

Ainda segundo o relatório anual citado, estabelece-se que:

A Justiça Estadual, com aproximadamente 73% do total de processos ingressados no Poder Judiciário, reúne grande diversidade de assuntos. O tema Direito Civil aparece como a principal matéria ao considerar todos os graus de jurisdição da Justiça Estadual, especialmente na forma de ações sobre obrigações contratuais. O sistema de juizados especiais, inclusive recursal, ocupa-se especialmente com discussões de danos morais e materiais. Esses assuntos de direito do consumidor também constam entre os cinco maiores assuntos na Justiça Comum (Conselho Nacional de Justiça, Justiça em Números, 2023, página 274).

Assim podemos concluir a relevância da adesão por parte das grandes empresas, à Política Pública Nacional de Conciliação e Mediação. Estas empresas são, além de atores, protagonistas neste cenário atual.

Durante esse período, surgiu uma reflexão importante sobre a necessidade de uma maior integração entre o Poder Judiciário e as empresas de grande porte, que ainda não



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

adotaram plenamente a política de conciliação e mediação. Essa falta de engajamento muitas vezes torna a experiência dos beneficiários dessas sessões frustrante, evidenciando a importância de uma intervenção ou diálogo construtivo entre as partes envolvidas.

No artigo “Redes e Governança das Políticas Públicas”, de Paulo Carlos e Arthur Trindade, destaca-se que a análise de redes de políticas públicas apresenta dois elementos essenciais.

Ressalta-se que questões relacionadas à ação coletiva se tornam cruciais, uma vez que evidenciam um contexto caracterizado por diversos atores com preferências heterogêneas e recursos de poder assimetricamente distribuídos. Nesse cenário, a necessidade de resolver problemas de coordenação, cooperação e comunicação torna-se premente.

O texto enfatiza a importância da noção de interdependência. Sem essa compreensão, as redes de políticas públicas correm o risco de se tornar meros conceitos genéricos, aplicáveis a qualquer grupo de indivíduos ou políticas públicas. Os atores envolvidos são interdependentes, pois os recursos financeiros, políticos e organizacionais necessários para produzir resultados estão dispersos entre uma ampla gama de atores e organizações dentro e fora do governo.

Essa citação ressalta a complexidade das redes de políticas públicas, destacando a diversidade de atores envolvidos e a necessidade de coordenação e cooperação entre eles. Esses conceitos se relacionam diretamente com a experiência vivenciada durante o estágio no TJDF, onde pude observar em primeira mão a complexidade das relações entre os diversos atores envolvidos para se alcançar a eficiência da política pública.

2.1 Promoção da Cultura de Resolução Pacífica

Dando continuidade, nesta sessão compartilharei minhas observações e reflexões, destacando a importância de promover uma cultura de resolução pacífica de conflitos em



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

todos os setores da sociedade, inclusive na análise de políticas públicas, onde podemos promover aproximação dos atores envolvidos.

As empresas, geralmente mediante carta de preposição, enviam seus funcionários para a audiência já com uma resposta formulada implicando não haver proposta para o caso em julgamento no momento, portanto o autor e seu advogado (quando é o caso), os servidores (conciliadores), têm vetado o diálogo.

O que se percebe é a frustração dos atores envolvidos e a geração de descrédito e prejuízo para a justiça, que apesar de reunir esforços para a realização da sessão de conciliação, ela não se concretiza de fato, sendo-lhe imputada a não prestação do serviço público.

Guba e Lincoln (1989), enfatizam que a avaliação de políticas públicas da quarta geração tenha seu processo mais orientado pelo construtivismo do que pelo positivismo. No positivismo, as variáveis a serem consideradas na avaliação são definidas a priori, muitas vezes sem levar em conta as perspectivas e preocupações dos *stakeholders* envolvidos. Por outro lado, no construtivismo, as variáveis surgem das demandas, preocupações e problemas dos *stakeholders*, ou seja, das partes interessadas no processo avaliativo.

Portanto, a expectativa é que o processo de avaliação seja mais sensível às necessidades e perspectivas dos *stakeholders*, incorporando suas vozes e preocupações na definição das variáveis a serem consideradas. Isso implica em um método mais flexível e adaptativo, que possa ser ajustado de acordo com as demandas específicas de cada contexto avaliativo.

Compartilho da ideia de Eduardo Schindler, validando que “esse processo de avaliação deve, portanto, considerar que as realidades são múltiplas e socialmente construídas (*Relativist Ontology*) - não são governadas por nenhuma lei natural ou causal. Assim sendo, a verdade é mais bem representada por meio de construções que satisfaçam os *stakeholders*.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

Ademais, o avaliador e o objeto da avaliação estão ligados de tal forma que os resultados do processo de avaliação são criações do próprio processo (*Subjectivist Epistemology*).

Ao que se soma a necessidade de um método que inclua a contínua interpretação dos fatores em busca do consenso ou, pelo menos, do maior número de stakeholders compartilhando da visão adotada no processo (*Hermeneutic Methodology*) (Schindler, 2013).

Diante o acima exposto, visualizamos a dinamicidade e complexibilidade existentes em relação a implementação e na atuação dos atores envolvidos para a efetividade, eficiência e eficácia da Política Pública Nacional de Conciliação, como apresentado no curso de Tecnologia em Gestão Pública, ofertado pelo IFB.

Posicionada como aluna do curso de Tecnologia em Gestão Pública, munida de arcabouço teórico adquirido em sala de aula através de disciplinas como Avaliação de um Programa de Políticas Públicas, ao me deparar, de forma ativa com a aplicação de uma Política Pública (mediação e conciliação), esses dois universos, teoria e prática, tomaram forma, e pude observar esse quadro que se sobrepôs ao aplicar o aprendido em sala de aula para benefício do bem comum, porém alguns aspectos desse quadro se encontram necessitados de maior atenção, buscando a melhoria contínua dos processos.

Assim, surgiram algumas indagações importantes para uma análise construtiva. Essas questões, ainda não tão claras, são fundamentais para o amadurecimento da Política e melhoria do serviço prestado à população. Os questionamentos foram formulados em forma de manifestação registrada junto ao TJDF, que foi respondida pelo Órgão via e-mail. As perguntas com caráter formativo, seus motivadores e respostas são elencados abaixo:

– Quanto custa por mês ao Estado um processo Judicial?

Saber quanto implica por mês o custo de um processo judicial, permite avaliar possibilidades de investimento para reduzir o tempo do seu trâmite nos tribunais, como por exemplo, a capacitação, contratação e dispositivos legais para a categoria dos conciliadores).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

A Política Pública Nacional de Conciliação pode ser vista como o acesso à justiça com decisões satisfatórias aos seus jurisdicionados e celeridade.

O TJDF/DF informou que, existe um contrato vigente com a Fundação para o Desenvolvimento do Ensino e da Pesquisa do Direito – FADEP, cujo objetivo é o desenvolvimento de pesquisa destinada ao cálculo do custo individual do processo de conhecimento para a Justiça do Distrito Federal e Territórios, culminando nos seguintes produtos: aferição do custo médio e individual do processo de conhecimento para a Justiça do Distrito Federal e Territórios; indicação dos fatores em maior medida responsáveis pelo custo médio; indicação de gargalos procedimentais e organizacionais identificados nos fluxos processuais analisados.

O Órgão informou que o desenvolvimento da pesquisa, está prevista para ser realizado em 3 etapas, a saber:

1. Elaboração do Plano de Coleta de Dados e Plano Metodológico;
2. Definição de Processo de Conhecimento Médio (PCM) e
3. Cálculo do Custo do PCM

A pesquisa, porém, se encontra em fase de desenvolvimento, tendo somente concluída a **etapa 1**. Neste momento encontra-se em andamento a etapa 2 acima descrita.

Sendo assim, o custo médio unitário do processo de conhecimento só será conhecido ao final da pesquisa e conforme explicado, não será detalhado em nível de Juizados Especiais Cíveis.

– Qual o tempo médio de um processo que é dirimido nas Sessões Conciliatórias x processo que segue seu fluxo, sem a intervenção da conciliação?

Analisar o tempo médio dos processos, sob esta expectativa, permitirá saber o quanto as sessões de conciliação tem colaborado para o desafogamento do Poder Judiciário. A



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

redução do tempo dos processos nos tribunais corrobora não só na diminuição dos custos do Poder Judiciário, como também para uma nova visão da justiça brasileira como célere.

Quanto ao tempo médio de trânsito de um processo nos Juizados Especiais Cíveis, no ano de 2022 este tempo médio foi de 243 dias, já no ano de 2023, foi de 179 dias, o que mostra a melhoria obtida pelo Poder Judiciário, no entanto, não há especificação quanto ao êxito nas sessões de conciliação e seu efeito na resolução da lide e conseqüentemente, na redução do tempo médio.

Além dos questionamentos registrados, outra métrica importante seria o índice de acordo, não acordos, redesignação, cancelamento, desistência e acordo parcial nas audiências de conciliação dos Núcleos Virtuais de Mediação e Conciliação. Estudar os índices acima mencionados, elucidaria a visão real da situação acerca da adesão ou não à conciliação por parte das grandes instituições, fornecendo dados relevantes.

Para concluir, ressalto a importância da "mediação", especialmente quando aplicada à gestão. No contexto da mediação, uma das ferramentas procedimentais é o mapeamento do conflito.

Diante o exposto, ouvir as grandes empresas, com o intuito de compreender seu posicionamento, reais interesses, frustrações e expectativas, proporcionaria uma compreensão detalhada das dinâmicas envolvidas. A implementação da cultura da mediação na análise da política pública pode ser de grande valia, ampliando seu alcance e maior efetividade.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática abordada neste trabalho enfatiza a transcendental importância da experiência em sala de aula combinada à imersão prática durante o estágio para a formação de uma perspectiva holística. Esta combinação não apenas facilita a compreensão abrangente dos contextos educacionais e sociais, mas também promove uma análise mais profunda das complexidades interativas entre teoria e prática, essenciais para uma adaptação e resposta eficazes às dinâmicas desafiadoras das políticas governamentais e à prestação de serviços à sociedade. Esta experiência fortalece significativamente a capacidade de análise crítica e tomada de decisão.

Na introdução, enfatizamos a preocupação do Instituto Federal de Brasília em oferecer cursos que não apenas atendam às demandas do mercado de trabalho, mas também contribuam para o desenvolvimento da sociedade, capacitando gestores públicos aptos a fornecer serviços de qualidade e impulsionar o crescimento do país. Discorremos sobre o papel do estágio, que foi um marco em minha jornada, proporcionando-me a experiência direta de uma das etapas do ciclo de uma política pública: a implementação.

A fase de implementação é crucial, pois é nela que as ações do Estado se concretizam na prestação de serviços à sociedade. Minha atuação na linha de frente, com a interação com os diversos atores envolvidos nessa política, proporcionou-me uma compreensão privilegiada, permitindo-me entender de forma mais profunda a complexidade desse processo.

Destaco o papel do gestor público em formação, que me levou a identificar a questão da falta de interação por parte das grandes empresas, criando um vácuo na prestação de serviços de um programa tão construtivo para o Brasil. Isso revela o quão desafiador,



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

complexo e dinâmico é esse terreno, e ressalta a importância do campo de pesquisa das políticas públicas.

Quanto ao papel de conciliador na gestão de políticas públicas, este se alinha com a abordagem da quarta geração da avaliação de políticas, que enfatiza a necessidade de dar ouvidos ao *feedback* dos *stakeholders* envolvidos. Partindo dessa premissa, destaco a importância de aprimorarmos nossas habilidades como gestores, incorporando ferramentas de conciliação, como a escuta ativa, competências cognitivas quanto ao conflito, competências perceptivas, competências de pensamento criativo, competências de negociação e competências de comunicação. Nós como gestores públicos podemos fazer essa ponte para que diálogos como este do Poder Judiciário e das grandes empresas aconteçam, dando-se por meio até mesmo de pesquisa de satisfação. No entanto, é fundamental nos dedicarmos ainda mais a esse aspecto, buscando constantemente formas de promover o diálogo e a colaboração na gestão pública.

Trabalhar no TJDFT foi enriquecedor em diversos aspectos. Além da contribuição no aprendizado por meio da prática profissional supervisionada, proporcionou-me uma vivência na linha de frente de uma política pública implementada de “Conciliação e Mediação”, incluindo a prática no contexto jurídico e despertando uma expectativa para sua aplicação também na análise de Políticas Públicas.

Assim, este relato de experiência visa não apenas apresentar minhas vivências durante o estágio no TJDFT, mas também refletir sobre o papel do gestor público atuante na linha de frente na fase de implementação de uma política pública. Nas sessões de conciliação e mediação, como gestora pública em formação, percebi que minha atuação não se limitava apenas à resolução de conflitos entre litigantes, mas também incluía o papel de facilitador e contribuinte para ajustar o que fosse necessário em prol da eficiência da política pública em questão.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

Essa perspectiva ampliada me permitiu compreender a importância de analisar a política pública sob a ótica do gestor, buscando não apenas soluções imediatas para os conflitos, mas também medidas que promovam o aprimoramento contínuo e a efetividade das políticas em benefício da sociedade.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

REFERÊNCIAS

BAHIA, Flavia. **Coleção Descomplicando – Direito Constitucional**. 3. ed. Recife, PE: Armador, 2017, p. 103.

BARROS, Caroline Maria Costa. TGP3B – Administrativo E Licitações 2023/1. **Regime Jurídico Administrativo**. Disponível em: <https://nead.ifb.edu.br/mod/resource/view.php?id=490783>. Acesso em: 07 junho 2024.

BERINO, Catharina Orbage de Britto Taquary. **O Direito Fundamental à Resolução Pacífica de Conflitos: Psicologia Jurídica, Mediação e Comunicação Não Violenta**. Editora Dialética – ISBN 978-65-252-0163-4.

BÍBLIA SAGRADA. Edição Corrigida e Revisada, 2017. Editora Horebe – ISBN 978-85-68721-04-9.

BRASIL. **Manual de Mediação Judicial**. Conselho Nacional de Justiça - CNJ. 6. ed. Disponível em: www.tjdft.jus.br/informacoes/cidadania/nupemec/institucional/publicacoes/manuais. Acesso em: 02 abril 2024.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 02 abril 2024.

BRASIL. **Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública 2017**. Instituto Federal de Brasília – IFB. Disponível em: <https://www.ifb.edu.br/index.php/estudeno-ifb?id=3434>. Acesso em: 02 abril 2024.

BRASIL. **Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública 2024**. Instituto Federal de Brasília – IFB. Disponível em: <https://www.ifb.edu.br/index.php/estudeno-ifb?id=3434>. Acesso em: 02 abril 2024.

BRASIL. **Relatório Justiça em Números 2023**. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em: 02 abril 2024.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

BRASIL. **Resolução nº 125 de 29 de novembro de 2010.** Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao_n_125-GP.pdf. Acesso em: 02 abril 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 02 abril 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 02 abril 2024.

BRASIL. **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil.** Org. Gabriela Lotta. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2019.

CALMON, Paulo. COSTA, Arthur Trindade Maranhão. **Redes e governança das políticas públicas.** Revista de Pesquisa em Políticas Públicas, n. 01, julho. 2013.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo.** Salvador: Editora Jus Podivm. 2021.

FERREIRA, Oswaldo. **As políticas públicas a concretização dos direitos sociais.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rinc/a/JsrYZ4CfJsDSRntd3L6BpHj/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 abril 2024.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: Conciliação e Negociação**, 4. ed., São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p.71.

HACK, ÉRICO. **Direito Constitucional: conceitos, fundamentos e princípios básicos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

KAMEL, Antoine Youssef. **Mediação e Arbitragem.** Curitiba: Intersaberes, 2017, p. 80.

RUAS, Maria das G. **Análise de Política Públicas: Conceitos Básicos.** In: O Estudo da Política: Tópicos Selecionados ed. Brasília: Paralelo 15, 1998.

SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: Mudanças e reformas.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rmr7WmNQZLyrPJ7VfWLFpYc/>. Acesso em: 02 abril 2024.



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

SCHINDLER, Eduardo. **A avaliação de Políticas Públicas como processo de aprendizagem.** (2013). Disponível em:

[https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/114437/000949305.pdf?](https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/114437/000949305.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[sequence=1&isAllowed=y](https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/114437/000949305.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 02 abril 2024.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: Conceitos, Tipologias e subáreas.** Disponível em:

[https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3843/material/001-](https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3843/material/001-%20A-%20POLITICAS%20PUBLICAS.pdf)

[%20A-%20POLITICAS%20PUBLICAS.pdf](https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3843/material/001-%20A-%20POLITICAS%20PUBLICAS.pdf). Acesso em: 02 abril 2024.

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teórico.** São Paulo: Dash, 2014.



INSTITUTO FEDERAL
Brasília

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | ifb.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

DATA DA APROVAÇÃO DO RELATÓRIO: 10/06/2024



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

DATA DA APROVAÇÃO DO RELATÓRIO: 10/06/2024

ASSINATURAS

documento assinado digitalmente
CATHARINA CIRIACI DE SIBITTO TRACYARY BERNI
Data: 04/07/2024 13:34:34 -0300
verifique em <https://validar.itf.gov.br>

Assinatura do/a orientador/a no IFB

documento assinado digitalmente
ALEXANDRE DA FONSECA STEFFENELLO
Data: 14/05/2024 17:12:49 -0300
verifique em <https://validar.itf.gov.br>

Assinatura do/a supervisor/a no local de trabalho

documento assinado digitalmente
PRISCILA ALEXANDRE MENEZES
Data: 14/05/2024 17:12:49 -0300
verifique em <https://validar.itf.gov.br>

Assinatura do/a estudante



Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco E, Edifício Siderbrás
Asa Sul – Brasília/DF, CEP 70070-906
(61) 2103-2154 | itf.edu.br