

## JUSTIÇA RESTAURATIVA: SEUS PROCEDIMENTOS E SUA APLICAÇÃO NA PRÁTICA

SANTOS, Evandro Augusto dos [1]

PORTO, Késia Cristina Victoriano Inácio [2]

SILVA, Nivalda de Lima [3]

FREIRE, Maria Cristina Gomes Souza [4]

DUHART, Mônica Fernandes Rodrigues [5]

PACHECO, Pablo Viana [6]

LOPES, Nairo José Borges [7]

BORBA, Érika Loureiro [8]

IEMINI, Matheus Magnus Santos [9]

AVELAR, Jefferson Soares [10]

### RESUMO

A Justiça Restaurativa é uma abordagem inovadora ao sistema de justiça que se concentra na reparação de danos, na responsabilização e na conscientização dos motivos da prática do ato. Este artigo busca explorar os princípios, aplicações e benefícios da Justiça Restaurativa, destacando o seu potencial para prevenir a reincidência e promover a justiça baseada na empatia e no diálogo. É importante falar sobre Justiça Restaurativa para informar aos operadores do Direito que há outras formas de solução de conflitos. O presente artigo foi desenvolvido através do método bibliográfico, com pesquisas em artigos, livros e revistas científicas.

**Palavras-chave:** Mediação; Reconciliação; Círculo Restaurativo; Conflitos.

### 1 INTRODUÇÃO

A busca por um sistema de justiça mais eficaz e humano levou a um interesse crescente na Justiça Restaurativa e na sua implementação em muitas partes do mundo. Trata-se de uma abordagem inovadora que se afasta do modelo penal tradicional, que se concentra em castigar o infrator, reparando os danos causados pelo ilícito ou contenda. Nesse contexto, a Justiça Restaurativa centra-se na reparação, reconciliação e reintegração das partes envolvidas, promovendo assim um processo de cura, perdão e transformação.

O conceito de Justiça Restaurativa está profundamente enraizado em princípios de respeito, empatia e diálogo; concentra-se na conscientização dos motivos da prática do ato, na responsabilidade e em possíveis resoluções. Desse modo, oferece uma alternativa inovadora ao sistema de justiça criminal tradicional, que é frequentemente criticado pela sua ênfase excessiva na punição, resultando em elevadas taxas de reincidência e em um sentimento de desumanização das partes envolvidas.

Este artigo busca explorar os princípios e a prática da Justiça Restaurativa, os seus benefícios, tanto para as vítimas como para os infratores, e o seu impacto potencial na construção de uma sociedade mais justa e harmoniosa. É importante falar sobre Justiça Restaurativa para informar aos Operadores do Direito que há outros meios de solução de conflitos, podendo ser aplicados simultaneamente esse sistema e a justiça tradicional. O presente artigo foi desenvolvido por meio do método bibliográfico, com pesquisas em artigos, livros e revistas científicas. Será discutido como esse sistema serve para fornecer às partes afetadas um ambiente seguro para expressar as suas inquietações e encontrar soluções partilhadas, promovendo a cura e a reconciliação.

## 2 O PROCEDIMENTO DA JUSTIÇA RESTAURATIVA

A Justiça Restaurativa tem as suas raízes nas práticas tradicionais de resolução de conflitos em comunidades indígenas e isoladas. No final do século XX, esse interesse foi reavivado pelo impacto do direito penal comunitário, com ênfase na reintegração dos criminosos na sociedade e na compensação pelos danos que causaram. Essa abordagem alternativa, que busca restaurar relações entre agressores e vítimas, além de reparar os danos causados, começou a ser aplicada na Nova Zelândia, com a influência do povo Maori.

Com muitos resultados positivos, esse sistema espalhou-se por muitos países, sendo legalmente reconhecido e integrado nos sistemas jurídicos como uma alternativa à vingança e punitivismo exacerbado. Ademais, tem sido aplicado em zonas de conflito e pós-conflito para alcançar a reconciliação, representando, cada vez mais, uma justiça mais compassiva e eficiente. No Brasil, a Resolução nº 225/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) conceituou o termo[1]:

“A Justiça Restaurativa constitui-se como um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, métodos, técnicas e atividades próprias, que visa à conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e violência, e por meio do qual os conflitos que geram dano, concreto ou abstrato, são solucionados de modo estruturado.”

Em forma de conceito, a Justiça Restaurativa é considerada um conjunto sistêmico de métodos e princípios, com técnicas e atividades próprias, que visa a aumentar a conscientização sobre os fatores que motivam o conflito e a violência, podendo ser de natureza relacional, institucional e social [2]. Além disso, busca resolver o problema estrutural dos conflitos de modo mais efetivo para as partes envolvidas. Esse método valoriza a autonomia e o diálogo, criando oportunidades para que as partes envolvidas no conflito falem e compreendam a verdadeira causa do conflito, a fim de restaurar a harmonia e o equilíbrio.

É possível dizer que o principal objetivo dos processos restaurativos é unir as pessoas para além dos rótulos de vítima, perpetrador e testemunha; a partir dessa visão ampla, desenvolve medidas construtivas para o benefício de todos [3]. É importante frisar que o processo de recuperação ocorre quando as partes envolvidas aceitam espontaneamente a responsabilidade pelos acontecimentos e concordam em participar do círculo de recuperação.

## 3 OS PRINCÍPIOS QUE REGEM A JUSTIÇA RESTAURATIVA

Os princípios abaixo elencados ajudam a criar um ambiente onde as partes podem se envolver de maneira construtiva, procurando reparar os danos e buscando soluções que beneficiem a todos os envolvidos.

O princípio da voluntariedade preconiza que as partes participem do processo restaurativo por livre e espontânea vontade, sem nenhum tipo de coerção, o que promove um ambiente de abertura e disposição para o diálogo e a reconciliação.

Já a imparcialidade se dá pela condução realizada por terceiros imparciais que não têm interesse nas questões em disputa, garantindo um tratamento justo e equitativo.

O princípio da razoabilidade pormenoriza que o processo se baseie em discussões sensatas e objetivas, encontrando soluções justas e realistas para as questões em disputa, evitando, assim, demandas não razoáveis ou extremas.

A dignidade humana é outro princípio utilizado nesse sistema, em que todos partem do básico, o mínimo para se viver; no contexto da Justiça Restaurativa, não é possível que um dos lados ganhe com a derrota do outro, contribuindo para construção de relacionamentos mais humanos.

Outro princípio importante é o da cooperação, posto que todas as partes são incentivadas a colaborar no processo, compartilhando suas perspectivas e trabalhando juntas para encontrar soluções. As partes são incentivadas a assumir a responsabilidade por suas ações e as consequências delas, implicando, também, que as vítimas tenham suas necessidades e direitos reconhecidos.

Procurando criar um ambiente propício ao diálogo e à expressão sincera de emoções, o princípio da informalidade é crucial para que os envolvidos no conflito possam se sentir em um ambiente seguro.

Por fim, o princípio do respeito mútuo e da boa-fé regem os processos restaurativos, pois, independentemente de suas diferenças, esses princípios devem ser utilizados para que o diálogo ocorra da maneira correta, estabelecendo relações saudáveis e harmoniosas. É necessário que se busque, genuinamente, entender as perspectivas da outra parte, encontrando soluções justas; a má-fé, assim como a manipulação, não tem espaço nos processos restaurativos (Brasil, 2016).

#### **4 O CÍRCULO RESTAURATIVO**

A Justiça Restaurativa tem as suas raízes em círculos restaurativos onde os participantes se reúnem para discutir a infração cometida, as suas consequências e possíveis soluções. O principal objetivo é reparar os danos causados pela infração, promover a responsabilização do autor e permitir que a vítima tenha a oportunidade de participar da resolução do litígio [4]. O foco é promover o diálogo entre os envolvidos como oportunidade de ouvir, justificar e perdoar uns aos outros.

O círculo de recuperação é um procedimento realizado por meio de uma reunião na qual devem estar presentes as pessoas diretamente envolvidas em uma situação de violência ou conflito, suas famílias, seus amigos e a comunidade, quando houver necessidade. Esta reunião é liderada e mediada por um coordenador, aqui chamado de “guardião do círculo”, ou facilitador; esse profissional deve seguir um roteiro pré-determinado para manter a ordem e a funcionalidade do ato, criando um espaço seguro no qual as pessoas possam se sentir confortáveis para abordar o assunto em questão e chegar a um consenso para a resolução do conflito [5].

Os facilitadores devem ser imparciais e treinados na área, sem a obrigatoriedade de conhecimento ou treinamento jurídico, podendo ser assistentes sociais com a devida formação técnica; a tarefa desses profissionais é garantir o cumprimento das regras do círculo restaurativo, desempenhando papel fundamental no processo de recuperação, pois coordenam o ato, atuam como mediadores e facilitam o diálogo.

Adentrando no procedimento, o método de recuperação deve ocorrer em uma sala onde as cadeiras estejam dispostas em círculo para criar um sentimento de paridade entre as partes envolvidas. Todo o procedimento está dividido em três fases. A primeira, considerada como “Pré-Círculo”, ocorre durante a fase preparatória, quando os facilitadores preparam as partes envolvidas para o encontro. Isso inclui esclarecer o propósito da reunião, estabelecer regras básicas para garantir o respeito mútuo e a confidencialidade, dando a oportunidade para que todos expressem suas preocupações e expectativas sobre a reunião [6].

Logo depois, na segunda fase, acontece o “Círculo Restaurativo”, ocasião em que ocorre a realização do encontro. Durante o círculo, as pessoas compartilham suas histórias, sentimentos e pensamentos sobre o conflito. O objetivo não é culpar ou perseguir alguém, mas sim, compreender as consequências de suas ações e como elas

afetam todos os envolvidos. O diálogo é aberto e a empatia é incentivada, momento em que as soluções são discutidas de forma colaborativa, com honestidade e empatia.

Posterior à realização da reunião, na última fase, ocorre o “Pós-Círculo”, em que são necessárias medidas adicionais e o acompanhamento é essencial [7]. Isso pode incluir a implementação de acordos ou ações estabelecidas durante o círculo, bem como apoiar ainda mais as partes envolvidas nos seus esforços para reparar relacionamentos e avançar na solução do litígio.

É necessário enfatizar que o círculo não visa apontar os culpados ou as vítimas, pelo contrário, busca criar o sentimento de que as ações das pessoas influenciam umas às outras e que todos são responsáveis pelas consequências daquelas.

## 5 APLICAÇÃO PRÁTICA DA JUSTIÇA RESTAURATIVA

A aplicação prática da Justiça Restaurativa é uma abordagem inovadora que tem ganhado destaque em muitos sistemas jurídicos ao redor do mundo. Nos sistemas de justiça criminal, é frequentemente aplicada a Justiça Restaurativa. Em vez de se concentrar apenas na punição do infrator, essa abordagem visa trazer vítimas, infratores e, quando apropriado, membros da comunidade afetada, para participar de processos de resolução de conflitos. Na prática, isso pode incluir círculos restaurativos, mediação vítima-infrator e conferências restaurativas.

Sua gama de aplicação é ampla, podendo ser aplicada em muitos conflitos e crimes, incluindo aqueles casos mais graves. No Brasil, o foco está nos crimes de menor potencial ofensivo, porque não há estrutura para casos mais graves; já em outros países, que possuem estrutura para tal, o sistema é aplicado tanto em crimes de menor potencial ofensivo quanto naqueles que são considerados mais graves.

As técnicas de Justiça Restaurativa procuram restaurar as relações humanas e resolver os problemas emocionais das vítimas. Quanto à sua aplicação, esse sistema pode ser implementado simultaneamente com o cumprimento de pena tradicional, como parte da ressocialização.

No âmbito escolar, a Justiça Restaurativa é aplicada para resolver conflitos entre estudantes, professores e membros da equipe. Ela oferece uma maneira de abordar o comportamento problemático de algum dos membros, promovendo a responsabilização do indivíduo, explorando habilidades de comunicação na resolução de conflitos.

Já nas comunidades, qualquer que seja ela, as práticas restaurativas também são frequentemente utilizadas, o que pode envolver a realização de círculos restaurativos em bairros ou entre grupos de indivíduos com relações conflituosas; de um modo geral, a comunidade é o conjunto de pessoas que compõem o círculo em que vítima e o ofensor estão inseridos [8].

Quando se trata de adolescentes em conflitos com a lei, a Justiça Restaurativa é especialmente aplicada com o foco na reabilitação e na prevenção da reincidência. A intenção, nesses casos, é fazer com que esses adolescentes e jovens sejam frequentemente envolvidos em processos restaurativos que os incentivam a assumir a responsabilidade por suas ações, fazendo-os entender o impacto que tiveram nas vítimas e na comunidade.

Em ambientes corporativos, algumas empresas e organizações aplicam os princípios da Justiça Restaurativa para resolver conflitos entre funcionários e promover um ambiente de trabalho mais saudável. Isso envolve a criação de espaços seguros para discussões abertas, mediando disputas e resolvendo conflitos sem a necessidade judicializá-los.

Não se pode olvidar que a Justiça Restaurativa também é usada na resolução de conflitos familiares, como disputas de divórcio, custódia de menores e outras situações familiares complexas. Ela fornece um planejamento para que as famílias possam trabalhar juntas para resolver seus conflitos de forma construtiva, muitas vezes evitando processos legais adversariais.

Ao longo dos anos, a aplicação prática da Justiça Restaurativa demonstrou benefícios, como a redução da reincidência de crimes, a satisfação das vítimas, a melhoria das relações comunitárias e a promoção da responsabilização. Esse sistema oferece uma alternativa valiosa ao sistema de justiça criminal tradicional, que muitas vezes se concentra na punição em detrimento da resolução dos problemas subjacentes.

## **6 O DIREITO DE A PESSOA RECORRER À JUSTIÇA TRADICIONAL**

O direito de uma pessoa recorrer à justiça tradicional é um princípio fundamental que deve ser respeitado, mesmo quando a Justiça Restaurativa está sendo aplicada. O referido sistema não exclui o acesso à justiça tradicional, mas, em vez disso, oferece uma abordagem complementar para a resolução de conflitos que pode ser usada em paralelo com o sistema legal convencional.

A participação na Justiça Restaurativa geralmente é voluntária para todas as partes envolvidas, incluindo vítimas e infratores. Se uma das partes não desejar participar ou se sentir desconfortável com o processo restaurativo, ela tem o direito de recorrer à justiça tradicional para resolver o conflito. É fundamental que todas as partes envolvidas sejam informadas sobre suas opções e direitos, incluindo o direito de buscar a resolução do conflito através do sistema de justiça tradicional. A transparência e o esclarecimento são essenciais para garantir que as pessoas possam fazer suas escolhas informadas sobre como desejam proceder.

A Justiça Restaurativa é considerada complementar à justiça tradicional, e não uma alternativa exclusiva. Em muitos casos, os processos restaurativos podem ocorrer em paralelo com procedimentos legais, como investigações ou processos judiciais [9]. Isso permite que as partes explorem várias opções para resolver o conflito.

Ao considerar a proteção de direitos dos envolvidos, é importante garantir que os direitos legais das partes sejam preservados, isso inclui garantir que os acordos ou resoluções alcançadas na Justiça Restaurativa não violem os direitos fundamentais das partes, como o direito ao devido processo legal e o direito a um julgamento justo.

Contudo, se, após participar de um processo restaurativo, uma parte considerar que seus interesses não foram adequadamente protegidos ou que a justiça não foi alcançada, ela tem o direito de recorrer ao sistema de justiça tradicional para buscar uma solução.

Portanto, a Justiça Restaurativa e o direito de recorrer à justiça tradicional não são mutuamente excludentes. A aplicação da Justiça Restaurativa respeita o direito das partes de escolher a melhor maneira de resolver um conflito, e o sistema de justiça tradicional continua disponível para aqueles que desejam usá-lo para proteger seus direitos e interesses.

## **7 OS BENEFÍCIOS DA JUSTIÇA RESTAURATIVA: UMA NOVA PERSPECTIVA**

A Justiça Restaurativa é uma abordagem inovadora à justiça que se concentra na resolução de conflitos de uma forma mais holística e centrada nas pessoas; em muitos casos, esses meios alternativos contribuem de forma mais eficaz para a pacificação social do que as decisões judiciais. Isso representa uma mudança significativa em relação ao sistema de justiça tradicional, que se concentra em punir o infrator, buscando, justamente, a pacificação social [10]. Conforme mencionado alhures, a Justiça Restaurativa redefine o conceito de responsabilidade e enfatiza a importância de reparar os danos causados e compensar a vítima, em vez de simplesmente punir o autor da infração.

As técnicas restaurativas buscam restaurar ou mesmo fortalecer os laços sociais que foram prejudicados devido a um crime ou conflito. Ela reconhece que o crime não apenas afeta o infrator e a vítima, mas também a comunidade como um todo. Através de diálogo e processos restaurativos, as partes envolvidas podem trabalhar juntas para reconstruir a confiança e a harmonia na comunidade.

Ao trabalhar com a reabilitação do ofensor, em vez de meramente punir o infrator, a Justiça Restaurativa procura ajudá-lo a compreender e enfrentar as consequências de suas ações, situações que podem envolver programas de reabilitação, aconselhamento ou a participação ativa em processos de reparação. A ideia é dar ao infrator a oportunidade de aprender com seus erros e reintegrar-se de maneira construtiva na sociedade.

Esse sistema é visto como uma abordagem mais humanitária e compassiva para lidar com conflitos e crimes; ela promove o diálogo, a empatia e a responsabilidade pessoal, em vez de se concentrar exclusivamente na punição. No entanto, é importante notar que a implementação eficaz da Justiça Restaurativa requer o apoio de sistemas legais e comunitários que estejam dispostos a adotar essa abordagem e fornecer os recursos necessários para seu sucesso.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por todo o exposto, a Justiça Restaurativa representa uma abordagem inovadora e profundamente humana à resolução de conflitos e à justiça. Esse modelo vai além da visão tradicional de responsabilização centrada na punição e abre caminho para uma responsabilização baseada na reparação, reconciliação e reparação de relações danificadas.

Por meio do Círculo Restaurativo e da participação ativa de todos os envolvidos, a Justiça Restaurativa visa não só eliminar as consequências do crime ou conflito, mas também responder às necessidades das vítimas, promover a reabilitação dos infratores e fortalecer os laços sociais dos envolvidos. Desafia a ideia de que a justiça deve ser fria e punitiva, substituindo-a por uma abordagem calorosa, compassiva e construtiva.

Essa mudança de paradigma é fundamental para humanizar o sistema jurídico e criar uma sociedade mais justa e coerente. O processo restaurativo oferece uma visão de justiça que valoriza a empatia, a responsabilidade, o diálogo e a dignidade humana, enfatizando que todos da comunidade têm capacidade de contribuir para a restauração e a reconciliação.

Portanto, ao adotarmos a Justiça Restaurativa, não só transformamos o sistema jurídico, mas também a capacidade da humanidade para responder aos conflitos de forma construtiva e compassiva. Esse é um passo importante para uma sociedade mais harmoniosa, em que a justiça não apenas pune, mas verdadeiramente restaura.

## REFERÊNCIAS

[1] BRASIL. Resolução Nº 225 de 31/05/2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. DJe/CNJ, nº 91, de 02/06/2016, p. 28-33. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289>

[2] Justiça Restaurativa [Internet]. Portal CNJ. 2023 [acesso em 18 out. de 2023]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/justica-restaurativa/>

[3] Justiça Restaurativa [Internet]. Portal TJMG. 2017 [acesso em 16 out. de 2023]. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/acoas-e-programas/justica-restaurativa.htm>

[4] Fachini T. Justiça restaurativa no Brasil: o que é, objetivo e aplicações [Internet]. Projuris. 2022 [acesso em 18 out. de 2023]. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/justica-restaurativa/>

[5] O que é Justiça Restaurativa? [Internet]. Justicarestaurativa.com.br. 2023 [acesso em 16 out. de 2023]. Disponível em: <http://www.justicarestaurativa.com.br/portal/index.php/o-que-e-justica-restaurativa>

[6] *Ibidem*

[7] *Ibidem*

[8] Fachini T. Justiça restaurativa no Brasil: o que é, objetivo e aplicações [Internet]. Projuris. 2022 [acesso em 18 out. de 2023]. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/justica-restaurativa/>

[9] Justiça restaurativa [Internet]. Cnmp.mp.br. 2021 [acesso em 16 out. de 2023]. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/defesadasvitas/o-ministerio-publico-e-a-vitima/justica-restaurativa>

[10] O que é Justiça Restaurativa? [Internet]. Justicarestaurativa.com.br. 2023 [acesso em 16 out. de 2023]. Disponível em: <http://www.justicarestaurativa.com.br/portal/index.php/o-que-e-justica-restaurativa>

---

[1] Acadêmico do 6º Período do Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Vellano - UNIFENAS. Pesquisador do grupo de Direito da Unifenas - Alfenas. Email: [evandro.santos@aluno.unifenas.br](mailto:evandro.santos@aluno.unifenas.br)

[2] Acadêmica do 6º Período do Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Vellano – UNIFENAS. Pesquisadora do grupo de Direito da Unifenas – Alfenas. Email: [kesia.porto@aluno.unifenas.br](mailto:kesia.porto@aluno.unifenas.br)

[3] Professora no Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Velano (UNIFENAS). Doutoranda em Sistemas Constitucionais em Garantia de Direitos pelo Centro Universitário de Bauru – CEUB. Mestre em Direitos Coletivos – Cidadania – Função Social pela UNAERP – Ribeirão Preto/SP. Especialista pela UNIFRAN – Franca/SP. Graduada em Direito pela UNIFENAS – Alfenas/MG. E-mail: [nivalda.silva@unifenas.br](mailto:nivalda.silva@unifenas.br)

[4] Professora no Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Velano (UNIFENAS). Mestre em Saúde pela UNIFENAS. Especialista em Saúde Pública e Gestão em Saúde pela UNIFENAS. Graduada em Direito pela UNIFENAS – Alfenas/MG. E-mail: [maria.freire@unifenas.br](mailto:maria.freire@unifenas.br)

[5] Professora no Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Velano (UNIFENAS). Mestre em Ciências da Linguagem pela UNIVÁS. Especialista em Redação e Leitura pela FUMESC. Graduada em Letras - Português/Inglês pela FEM. E-mail: [monica.rodrigues@unifenas.br](mailto:monica.rodrigues@unifenas.br)

[6] Professor no Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Velano (UNIFENAS). Doutor em Direito Constitucional pela PUC-SP. Mestre em Direito do Estado e Especialista em Ciências Jurídico-Políticas pela Faculdade de Direito da Universidade Coimbra. E-mail: [pablo.viana@unifenas.br](mailto:pablo.viana@unifenas.br)

[7] Professor no Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Velano (UNIFENAS)., Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL). E-mail: [nairo.lopes@unifenas.br](mailto:nairo.lopes@unifenas.br)

[8] Professora no curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Velano (UNIFENAS). Doutora em Ciências da Linguagem pela Universidade Vale do Sapucaí (UNIVAS). E-mail: [erika.borba@unifenas.br](mailto:erika.borba@unifenas.br)

[9] Professor no Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Velano (UNIFENAS). Mestre em Direito pela FDSM. Especialista em Direito Penal pela UNIDERP. E-mail: [matheus.iemini@unifenas.br](mailto:matheus.iemini@unifenas.br)

[10] Professor no Curso de Direito da Universidade Professor Edson Antônio Velano (UNIFENAS). Mestre em Sistema de Produção na Agropecuária pela UNIFENAS. Especialista em Contabilidade e Finanças pela Libertas Faculdades Integradas, Graduado em Direito pela UNIFENAS – Alfenas/MG, em Ciências Contábeis Pela Libertas Faculdades Integradas e Administração e Ciências Econômicas pela Universidade de Franca - UNIFRAN. E-mail: [jefferson.avelar@unifenas.br](mailto:jefferson.avelar@unifenas.br)