



# A divisão e organização do trabalho no Ministério Público – notas para construção de novos paradigmas

*The division an organization of work in the Public  
Ministry - notes for construction of new paradigms*

*La división y organización del trabajo em el Ministerio Público  
– apuntes para la construcción de nuevos paradigmas*

Marcos Conceição da Silva<sup>1</sup>

Cleivane Peres dos Reis<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo busca contribuir para o adequado planejamento de recursos humanos no âmbito do Ministério Público, a partir de um estudo bibliográfico de caráter exploratório, que traz reflexões e apontamentos quanto ao paradigma funcionalista da divisão e organização do trabalho na instituição. Tomando como referência empírica e *lócus* para a pesquisa o atual padrão conformativo da força de trabalho disponível nas promotorias de Justiça do Ministério Público do Tocantins e como referência teórica a abordagem sistêmica, o texto apresenta um conjunto de notas para a gestão do trabalho na instituição. As considerações sinalizam para a melhoria do fazer organizacional, de maneira que a alocação da força de trabalho possa atender mais adequadamente à construção de um Ministério Público efetivamente resolutivo e mais alinhado aos anseios da sociedade.

**Palavras-chave:** *Ministério Público; Teoria dos sistemas; Força de trabalho; atuação resolutiva; Promotorias de Justiça.*

## ABSTRACT

The present study seeks to contribute to the proper planning of human resources within the scope of the Public Prosecutor's Office, based on an exploratory bibliographic study, which brings reflections and

<sup>1</sup> Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Tocantins (2007). Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Organizações do Poder Judiciário e do Ministério Público pela Faculdade Unyleya. Atualmente é analista ministerial especializado do Ministério Público Estadual do Tocantins. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em elementos de planejamento e gestão da Administração Pública. ORCID:0000-0002-4307-1859. marcoasilva@mpto.mp.br.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (2025). Professora da Universidade Federal do Tocantins. Coordenadora Pedagógica do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional – Escola Superior do Ministério Público do Tocantins. ORCID:0000-0002-7423-8869. cleivanereis@mpto.mp.br.

notes regarding the functionalist paradigm of the division and organization of work in the institution. Taking as an empirical reference and locus for the research the current conformative pattern of the workforce available in the prosecutors of the Public Ministry of Tocantins and as a theoretical reference the systemic approach, the text presents a set of notes for the management of the work at the institution. The considerations point to the improvement of organizational work, so that the allocation of the workforce can more adequately serve the construction of an effectively resolving Public Prosecutor's Office that is more aligned with society's aspirations.

**Keywords:** *Public Prosecutor's Office; Systems theory; Workforce; Resolvability; Public prosecutions.*

## RESUMEN

El presente estudio busca contribuir a la adecuada planificación de los recursos humanos en el ámbito del Ministerio Público, a partir de un estudio bibliográfico exploratorio, que aporta reflexiones y apuntes en torno al paradigma funcionalista de la división y organización del trabajo en la institución. Tomando como referente empírico y locus para la investigación el actual patrón conformacional de la fuerza de trabajo disponible en los fiscales del Ministerio Público de Tocantins y como referente teórico el enfoque sistémico, el texto presenta un conjunto de apuntes para la gestión de el trabajo en la institución. Las consideraciones apuntan a la mejora de la organización del trabajo, para que la asignación de la fuerza de trabajo sirva más adecuadamente a la construcción de un Ministerio Público efectivamente resolutivo y más alineado con los deseos de la sociedad.

**Palabras clave:** *Ministerio Público; Teoría de los sistemas; Fuerza de trabajo; Actuación resolutiva; Fiscalía de Justicia.*

## Introdução

Atualmente, o volume de casos que precisam da intervenção do Ministério Público tem crescido acima da ampliação dos recursos orçamentários e do quadro de pessoal disponível. O agravamento desta situação pode levar ao estrangulamento da capacidade de resposta às demandas que chegam à Instituição (ISHIOKA, 2022; CAVALCANTI, 2011).

No caso do Ministério Público do Estado do Tocantins (MPTO), não obstante o comprometimento de 87,26% de seu orçamento anual na folha de pagamento de membros e servidores (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TOCANTINS, 2021), há carência de força de trabalho em várias áreas. Como consequência, a Organização encontra-se comprimida e acaba obrigada a fazer escolhas difíceis, priorizando a atuação na repressão criminal, em razão dos prazos e da opinião pública, em detrimento de uma atuação mais efetiva na fiscalização e controle de políticas públicas, de maior complexidade jurídica e que requer conhecimentos em áreas diversas da formação inicial da maioria dos integrantes (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016).

Diante dessa situação, a partir do planejamento estratégico 2020-2029, os gestores do MPTO acreditam que o alcance de melhores resultados depende do desenvolvimento do modelo de gestão organizacional, bem como de uma maior compreensão administrativa da problemática envolvida na divisão e organização do trabalho nas estruturas da Unidade (TOCANTINS, 2020).

Nesse sentido, este estudo poderá contribuir para melhorias no planejamento de recursos humanos no MPTO, bem como para o aperfeiçoamento de seu modelo de gestão organizacional (LIMA, 2007), sobretudo no fundamento da orientação por processos, elemento essencial para a implantação de outras ferramentas da Administração Pública Gerencial: gestão de custos, gestão documental, processo judicial eletrônico e informatização, gestão de projetos e gestão estratégica (ABPMP, 2013). Além disso, este trabalho inclui sugestões de diretrizes para a organização dos serviços de apoio jurídico e de apoio técnico especializado, que podem contribuir com o desenvolvimento da atuação ministerial mais resolutiva em controle e fiscalização das políticas públicas (CAVALCANTI, 2011).

Este artigo está organizado em seções, dispostas de forma a possibilitar uma melhor compreensão sobre os modelos atuais de atuação do Ministério Público, enfatizando a relação entre a abordagem resolutiva e a efetividade das políticas públicas; o padrão atual de alocação da força de trabalho no MPTO e suas consequências sobre os integrantes e a atuação resolutiva nos órgãos de execução; a contribuição da teoria sistêmica e do paradigma gerencialista da Administração Pública Contemporânea como fundamento para o desenho de diretrizes para a divisão e organização do trabalho no MPTO. Por fim, são apresentadas as conclusões do artigo.

## 1. Os modelos de atuação do Ministério Público e a efetividade das políticas públicas

O Ministério Público é uma das instituições basilares do Estado brasileiro, sem a qual os objetivos fundamentais da República jamais poderiam ser alcançados. Por isso, a Constituição Federal apresenta o Ministério Público como sendo uma instituição permanente e essencial à adequada administração da Justiça no País, atribuindo-lhe a missão de defender a ordem jurídica, o regime democrático e os direitos sociais e individuais indisponíveis (BRASIL, 1988).

Para impedir interferências no cumprimento de sua missão, o constituinte personificou juridicamente o Ministério Público em Ramos e Unidades – quatro na esfera federal e vinte e sete na estadual<sup>3</sup>–, e lhes outorgou as garantias de autonomia funcional e administrativa em relação às demais estruturas governamentais. Conforme Garcia (2015), a autonomia atribuída ao Ministério Público visa conferir maior mobilidade à Instituição. Cada unidade do Ministério Público, por exemplo, possui autorização para elaborar a proposta orçamentária e propor ao Poder Legislativo, respeitado o limite de despesa com pessoal, a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, bem como a política remuneratória e os planos de carreira aos seus integrantes (BRASIL, 1993).

Fulcradas na autonomia institucional, as unidades do Ministério Público se estruturam internamente em órgãos de administração, órgãos de execução e órgãos auxiliares, com

<sup>3</sup> O Ministério Público da União possui quatro ramos: Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público do Trabalho (MPT), o Ministério Público Militar (MPM) e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Em cada estado da Federação há um Ministério Público Estadual.

vistas a garantir a efetividade de sua missão (GARCIA, 2015). Os órgãos de administração são responsáveis pela governança em cada unidade, em sentido amplo. Por sua vez, os órgãos de execução, de primeira e segunda instâncias, são responsáveis pelo cumprimento da missão constitucional. Tanto os órgãos de administração quanto os órgãos de execução são apoiados, em aspectos técnicos e administrativos, pelos órgãos auxiliares.

Ainda em relação a sua organização interna, as unidades do Ministério Público adotam um recorte territorial para orientar a sua atuação: a circunscrição ministerial ou comarca de atuação. No caso dos Ministérios Públicos estaduais, a comarca corresponde à área geográfica abrangida por um ou mais municípios da unidade federativa, na qual um ou mais órgãos de execução de primeira instância, abrigados na Promotoria de Justiça, são responsáveis pelo cumprimento da missão constitucional.

Dentro de cada órgão de execução, o trabalho do Ministério Público adota uma lógica processual em seu funcionamento cotidiano. O esforço dos integrantes se estabelece como um conjunto predefinido de atividades com vista a cumprir um objetivo. A natureza dessas atividades é intelectual, e se materializa em atos e documentos juntados em procedimentos e processos.

Resumidamente, pode-se descrever o trabalho em uma Promotoria de Justiça do Ministério Público por meio de três grandes etapas. Na primeira, os integrantes tomam conhecimento de algum fato que represente ameaça real ou potencial à ordem jurídica, ao regime democrático ou aos direitos sociais e individuais indisponíveis, ou seja, um caso pertinente à missão constitucional do Ministério Público. Na etapa seguinte, os integrantes do órgão de execução, apoiados pelos integrantes dos órgãos auxiliares, realizam pesquisas, reflexões e levantamentos que formam um posicionamento, conforme a lei, quanto ao caso inicial. Após a formulação, este posicionamento é externalizado como uma resposta ministerial, cujos efeitos práticos e jurídicos espera-se que sejam suficientes para modificar o impacto do caso inicial sobre a realidade concreta.

A externalização da resposta ministerial ao fato que motivou a iniciativa do Ministério Público pode ocorrer em dois planos de atuação: extrajudicial e judicial.

No plano de atuação extrajudicial, o órgão de execução espera que sua resposta produza os efeitos desejados na realidade sem que haja a necessidade de intervenção do Poder Judiciário (GARCIA, 2015). Geralmente a resposta ministerial extrajudicial é mais célere, de maior potencial de transformação da realidade, mas de menor segurança jurídica em seus efeitos (RODRIGUES, 2015). Exemplo de externalização de resposta ministerial extrajudicial são as recomendações, os termos de ajustamento de conduta e os acordos de não persecução cível.

Por outro lado, no plano da atuação judicial, o órgão de execução externaliza sua resposta através de uma petição, seguida de audiências e manifestações, junto ao Poder Judiciário (GARCIA, 2015). Este instaura um processo judicial, que confirmará ou não a validade da resposta ministerial proposta pelo órgão de execução. Se for confirmada pela decisão judicial, a resposta ministerial produzirá efeitos sobre a realidade do fato

inicial (RODRIGUES, 2015). Além disso, há situações nas quais o Ministério Público é chamado a participar do processo judicial, sem que ele tenha provocado o Poder Judiciário, inicialmente. A atuação judicial, geralmente, é de menor celeridade, mas de maior segurança jurídica em seus efeitos. Exemplos de externalização de resposta judicial são as iniciais da ação civil pública e da ação penal.

Se partirmos da comparação de como o fato inicial passa a exigir uma resposta do órgão de execução e de como a resposta jurídica é externalizada e produz seus efeitos, é possível afirmar que há dois modelos de atuação do Ministério Público: a atuação demandista e a atuação resolutiva.

No modelo de atuação demandista, há uma certa inércia no reconhecimento do fato que clama iniciativa. Espera-se que algum interessado, cidadão, sociedade civil organizada ou outro órgão público provoque o órgão ministerial e apresente o fato que exige uma resposta jurídica do Ministério Público (RODRIGUES, 2015). Além disso, há uma preferência pela via judicial para a externalização da resposta ao fato apresentado. O modelo demandista está ligado principalmente à atuação nos temas criminais e *custos iuris*, cuja natureza, historicamente, sempre ocorreu com intervenção do Poder Judiciário.

Na atuação resolutiva, por outro lado, o órgão de execução se antecipa à apresentação do fato que demanda atuação, valendo-se de diversas fontes para monitorar a realidade, sem que necessariamente haja representação de algum interessado que motive a iniciativa do Ministério Público. Além disso, há uma preferência pela via extrajudicial para externalização da resposta ministerial (RODRIGUES, 2015). O modelo resolutivo tem sido utilizado principalmente na atuação ministerial na seara cível, na defesa dos direitos difusos e na busca da efetividade das políticas públicas.

O papel atual do Ministério Público como interlocutor entre o Estado e a sociedade nas questões envolvendo políticas públicas foi desenvolvido dentro de um processo histórico de conquistas, pois a Instituição não detinha essa atribuição anteriormente. A Constituição Federal de 1988 dotou o Ministério Público de legitimidade para atuar em matéria de políticas públicas, principalmente as sociais, com vistas a garantir os direitos fundamentais (FAÇANHA; LIMA, 2011; OLIVEIRA, 2013). Hoje, seus membros dispõem de atribuições e garantias que lhes permitem contribuir para a implementação de políticas públicas, bem como para a fiscalização dos poderes públicos na concretização dos interesses sociais (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Santos e Rita (2021), o zelo pelo efetivo respeito dos poderes públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos constitucionais, bem como a promoção de medidas para proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos, atribuições do Ministério Público previstas no art. 129 da Constituição Federal de 1988, constituem-se como principal fundamento jurídico para intervenção da Instituição na esfera das políticas públicas atualmente.

Assim, o Ministério Público, enquanto instituição permanente de defesa da cidadania, é órgão de controle do Estado e tem como dever, entre outras funções, zelar pela

implementação de políticas e serviços públicos de qualidade; devendo atuar quando a inércia da administração ou o mau funcionamento do serviço público estiverem impedindo a concretização do próprio direito constitucional (ISMAIL, 2014).

Na visão de Santos e Rita (2021), o Ministério Público pode exercer o controle externo das políticas públicas em todas as suas fases; utilizando instrumentos como ação civil pública, inquérito civil, compromissos de ajustamento de conduta e recomendações, para o alcance dos objetivos estabelecidos pelas políticas públicas. A atuação do Ministério Público também poderá ocorrer de forma preventiva, por meio da colheita e troca de informações, realização de audiências públicas, cobrança para o efetivo funcionamento dos conselhos municipais e estaduais, além da participação em órgãos colegiados e multidisciplinares (ISMAIL, 2014).

Não obstante a legitimidade do Ministério Público para atuar no controle e fiscalização das políticas públicas, percebe-se, a partir da comparação do nível de desenvolvimento socioeconômico do Brasil com o de outros países semelhantes, que essa atuação tem sido insuficiente para uma mudança significativa na positividade dos direitos fundamentais garantidos pela Constituição Federal (CAVALCANTI, 2011).

Na opinião de Oliveira (2013), isso se dá em razão da complexidade das políticas públicas, que requer um modelo de atuação do Ministério Público mais resolutivo, com intensa atividade negocial de seus membros e priorização de instrumentos extrajudiciais. Em levantamento realizado no Ministério Público Estadual do Rio de Janeiro, Cavalcanti (2011) também aponta que o Ministério Público apresenta inúmeras deficiências materiais, principalmente em relação ao pessoal técnico especializado, sendo, muitas vezes, impraticável a atuação adequada à efetividade das políticas públicas.

Assim, face a importância para atuação resolutiva no controle e fiscalização das políticas públicas, realiza-se, a seguir, uma breve exposição da *práxis* atual da divisão e organização do trabalho no MPTO.

## 2. A divisão e organização do trabalho no MPTO

Segundo consulta ao Portal da Transparência (TOCANTINS, 2023), em dezembro de 2022, havia 93 órgãos de execução, e mais de 13 estruturas de apoio, órgãos auxiliares, no MPTO. Nas promotorias de Justiça, encontravam-se lotados 288 integrantes. Destes, 92 eram promotores de Justiça e 196, servidores. Nos órgãos auxiliares, havia 171 integrantes lotados.

Os dados disponíveis sobre a força de trabalho do MPTO permitem estimar que a tendência dos órgãos de execução é contar com um promotor de Justiça e dois profissionais de nível superior da área do Direito. Nos órgãos auxiliares, há profissionais de nível superior de diversas áreas, como contadores, engenheiros, pedagogos, assistentes sociais, psicólogos, profissionais da tecnologia da informação; além de assistentes administrativos, oficiais de diligências, motoristas e técnicos, com formação em nível médio.

Diante da importância fiscal e organizacional, pode-se considerar a função gestão de pessoas como o componente mais relevante da gestão do MPTO, cujo adequado funcionamento é essencial para a entrega dos resultados prometidos à sociedade tocantinense, a um custo razoável.

Em 2016, devido à insatisfação por parte de alguns promotores de Justiça quanto à força de trabalho disponibilizada pelos órgãos de administração, a Corregedoria Nacional do Conselho Nacional do Ministério Público determinou a realização de estudo sobre os recursos humanos disponíveis e a efetiva redistribuição da força de trabalho no MPTO, de forma a dimensionar a lotação na Unidade, nos seguintes termos:

6.1. Durante a correição extraordinária, foi constatada significativa insatisfação por parte de alguns membros quanto à estrutura humana das unidades visitadas, registrando-se que a maioria dos Promotores apresenta um considerável volume de trabalho, em razão da própria natureza da atuação, muitas vezes não contando com equipe qualificada para auxiliar nas atividades. Questionada a Administração Superior sobre as providências que estão sendo tomadas para potencializar a melhoria dos recursos humanos das Promotorias, em especial as com atribuição extrajudicial, informou o Procurador-Geral, em suma, que algumas Promotorias carecem de recursos humanos de apoio, nada obstante, a ausência de proatividade detectada não pode recair na administração e que, havendo possibilidade, serão priorizadas ações no sentido de atender as Promotorias especializadas com atribuições em âmbito extrajudicial. Ante o exposto, a Corregedoria Nacional propõe ao plenário do Conselho Nacional do Ministério Público a expedição de DETERMINAÇÃO ao Exmo. Procurador-Geral de Justiça para que realize estudo de dimensionamento e redistribuição de recursos humanos no âmbito do MPTO, e efetive a redistribuição de recursos humanos da instituição, de forma a dimensionar a lotação nas unidades, observando critérios objetivos de volume e complexidade dos trabalhos realizados (inclusive quanto ao provimento de assessoria técnica) e priorizando as atividades finalísticas dos órgãos de execução. Em 60 dias a Corregedoria Nacional será informada das providências adotadas (BRASIL, 2016).

Depreende-se de tal determinação que a gestão do MPTO pode ter descumprido os primados da Administração Pública, em relação à gestão de pessoal, à época, o que levou o Órgão Correcional Nacional a expedir determinação para adequação, a fim de que a lotação e a designação de servidores nos órgãos apresentassem critérios objetivos para sua efetivação, em respeito ao princípio constitucional da eficiência.

Percebe-se que a *práxis* atual da divisão e organização do trabalho adotada no MPTO exerce influência sobre o modelo de atuação resolutiva do Ministério Público. Pode-se afirmar que a ausência de critérios objetivos para distribuição da força de trabalho provoca um atrofamento na capacidade de monitoramento das ameaças e agressões à missão constitucional do Ministério Público, bem como um acanhamento nas respostas ministeriais de natureza extrajudicial pelos órgãos de execução, em razão da carência de profissionais nos órgãos auxiliares. Com isso, os órgãos de execução acabam por adotar um modelo de atuação mais demandista, priorizando a atuação judicial, em virtude da exigência de cumprimento de prazos e do conteúdo dos processos judiciais.

Além de prejuízos à atuação resolutiva, Vilhena *et al* (2013) e Moura Arnaud; Gomes (2016) apontam que práticas de divisão e organização do trabalho opacas podem exercer um efeito prejudicial sobre as condições de saúde dos integrantes, via a insalubridade do

clima organizacional decorrente de falhas de comunicação interna. A execução de projetos na área de assistência à saúde do MPTO, com o tema de saúde mental, corroboram com a literatura quanto às consequências da ausência de critérios objetivos, em relação a divisão e organização do trabalho, sobre as condições de saúde dos integrantes (TOCANTINS, 2021). Quanto ao clima organizacional, embora o MPTO não disponha de uma pesquisa regular, nas ocasiões de inspeções e correição a insatisfação é manifesta, como ocorreu 2016 (BRASIL, 2016).

Em busca de uma resposta para o estabelecimento de critérios objetivos para alocação da força de trabalho no MPTO, realiza-se uma incursão na teoria dos sistemas e no paradigma gerencialista na seção a seguir.

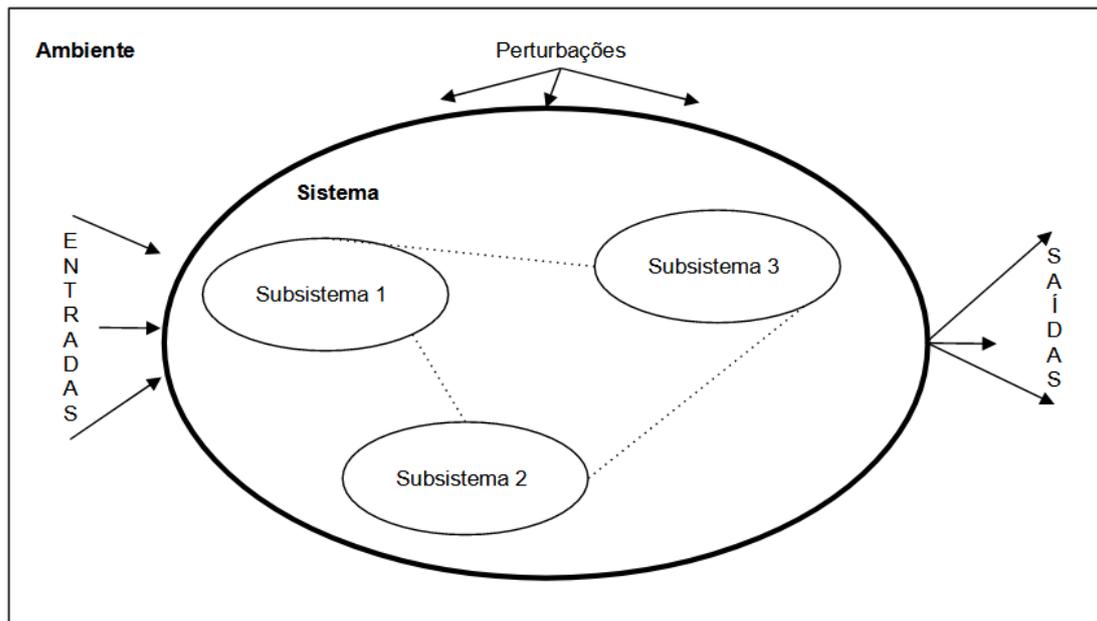
### 3. A teoria sistêmica e o paradigma gerencialista da administração pública contemporânea

A teoria sistêmica procura compreender a natureza e as propriedades dos fenômenos a partir dos pressupostos da circularidade, com retroalimentação, e do equilíbrio dinâmico da realidade (DEMO, 2007). Ela pode oferecer uma perspectiva útil aos estudos da divisão do trabalho, em razão de seu enfoque na relação entre meios e fins das organizações.

Aplicada aos estudos organizacionais, Morgan (2005, p. 61) situa a perspectiva da teoria dos sistemas dentro do paradigma funcionalista, cuja fundamentação consiste na máxima de que “a sociedade tem existência concreta e real, com um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado”. Por sua vez, Santos (2017, p. 212), citando França Filho (2003; 2004), inscreve-a em uma perspectiva de estudos ortodoxos da administração, “concebida nos moldes da ciência positivista, do método empirista, do liberalismo econômico, dos princípios de engenharia, tendo por fim elevar a eficiência produtiva do capital e do trabalho”.

À luz da abordagem sistêmica, as organizações podem ser compreendidas como um sistema aberto, constituído de subsistemas, que ordena meios e fins, inserido em um ambiente específico (BERGUE, 2007). Ou seja, a organização é uma unidade de recursos orientada para o alcance de algum propósito (MARTINELLI, 2006).

FIGURA 1 - ESQUEMA REPRESENTATIVO DE UM SISTEMA ABERTO



Fonte: Adaptado de Martinelli, 2006

Enquanto unidade de recursos, o sistema organizacional conforma os fatores de produção do modo mais técnico-racional possível, dado o nível de tecnologia disponível no momento. Enquanto propósito, o sistema organizacional pode ser entendido como uma promessa de resultados a ser cumprida ou obtida oportunamente; podendo fragmentar-se em promessas menores, conservando, contudo, a coesão lógica. Portanto, na teoria dos sistemas, a organização é um todo inter-relacionado que ordena suas partes (DEMO, 2007), inserido em um ambiente ou ecossistema.

A abordagem sistêmica tem sido fundamental para elevar a produtividade nas organizações, por facilitar o emprego da tecnologia, geralmente concebida a partir da *episteme* dos sistemas. A tecnologia amplia a capacidade produtiva dos subsistemas, em razão das propriedades de acoplagem dos sistemas em geral (ASHBY, 1970). Por exemplo, os braços robóticos na indústria, os tratores e implementos na agricultura, os computadores e softwares no setor de serviço são tecnologias sistêmicas que, ao serem utilizadas nas organizações, proporcionam um salto na escala de produção.

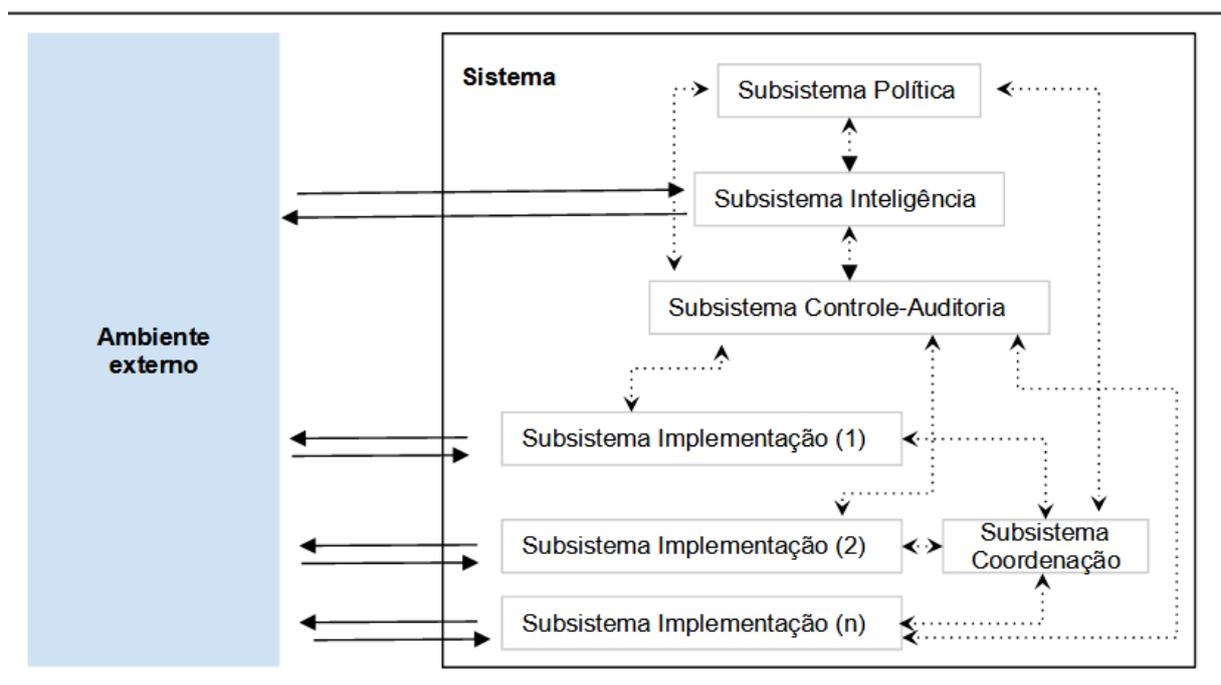
Os subsistemas da organização cooperam mutuamente entre si, em sinergia, para realizarem funções úteis, ou serviços, ao processamento das entradas, transformando-as em saídas. Conforme o sistema organizacional cresce em complexidade, cada subsistema pode necessitar se diferenciar ainda mais para cumprir sua função, dividindo-se em subsistemas menores (BERTALANFFY, 1976).

Martinelli (2006), citando Beer (1979), sugere a utilização do modelo de sistema viável (VSM) como base para estudos de análise de eficiência de estruturas das organizações. O VSM é composto por cinco subsistemas interdependentes. O primeiro é implementação, cuja estrutura desempenha a função primária da organização. O segundo é coordenação, composto pelas regras e comportamentos que direcionam o sistema

rumo aos objetivos estabelecidos. O controle-auditoria é o terceiro subsistema do VSM, responsável por administrar e monitorar o meio interno do sistema organizacional. O quarto subsistema é o de inteligência, cuja estrutura é a responsável pela integração do sistema organizacional com o ambiente externo e pela prospecção de cenários futuros. Por fim, tem-se o subsistema de política, responsável pelo nível mais elevado de direção do sistema.

A diferenciação dos subsistemas atua como uma força para ampliar a divisão do trabalho

FIGURA 2 - ESQUEMA REPRESENTATIVO DO MODELO DE SISTEMA VIÁVEL (VSM)



Fonte: Adaptado de Martinelli, 2006

dentro das organizações (GUIMARÃES, 1955). Sob este aspecto, devido à ambiguidade e à imprevisibilidade da natureza humana, o trabalho acaba por introduzir uma fonte de incerteza no sistema organizacional, podendo facilitar ou impedir o alcance de seu propósito. Além disso, dependendo da amplitude do propósito, será necessária a estruturação de outros subsistemas, o que reforçará o aumento da especialização do trabalho, ampliando ainda mais a diferenciação no sistema organizacional.

Com a divisão do trabalho, a organização precisa desenvolver formas de geri-lo, a fim de assegurar a manutenção da síntese coerente entre meios e fins, e impedir problemas organizacionais, como a ineficiência (SILVA, 1962). Para tanto, é preciso estabelecer a especificação do conteúdo do trabalho, a definição da forma de sua execução, além da compreensão de inter-relações com outros elementos dos subsistemas; de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, bem como as necessidades sociais e individuais do trabalhador (FLEURY, 1980). O trabalho gerido dessa forma pode ser considerado como um componente dos subsistemas do sistema organizacional.

No contexto das organizações públicas, as contribuições da teoria sistêmica vêm sendo utilizadas como um dos principais fundamentos da administração pública gerencial ou administração pública contemporânea, em razão de sua preocupação com a eficiência e a inovação (LIMA, 2007).

Segundo Cavalcante (2017), as transformações sociais ocorridas no século XX levaram à complexificação das funções estatais para além da capacidade do modelo weberiano. O paradigma gerencialista surge nesse contexto, como tentativa de promover alterações na Administração Pública, conferindo-lhe maior eficiência, principalmente em relação à gestão de pessoas.

Desde o Decreto-Lei n. 200/1967, as organizações públicas brasileiras têm o dever de gerir adequadamente sua força de trabalho. Em seu artigo 94, o Decreto já determinava que a fixação da quantidade de servidores precisa se orientar de acordo com as reais necessidades de funcionamento de cada órgão, e que a aprovação das lotações deve seguir critérios objetivos que relacionem a quantidade de servidores às atribuições e ao volume de trabalho no órgão (BRASIL, 1967). Uma evidente abordagem sistêmica do problema da eficiência nos órgãos públicos, raciocinando em termos de entrada, processamento e saída.

Para Bergue (2007), a administração pública brasileira, especialmente no que concerne à gestão de pessoas, demanda uma urgente modernização de procedimentos e atitudes, com uma incursão no modelo gerencial. Sem essa ruptura, restarão seriamente comprometidas as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao interesse coletivo via oferta de bens e serviços públicos nos níveis de qualidade desejados pelos cidadãos.

Para isso, o paradigma gerencialista propõe compreender a divisão e organização do trabalho como um fluxo interdependente de atividades de planejamento, organização, direção e controle, voltado ao alcance dos objetivos organizacionais, realizados em uma lógica sistêmico-processual ou de serviço. No planejamento, fixam-se os objetivos a serem alcançados, expõem-se as trajetórias possíveis de percurso e escolhem-se os indicadores de monitoramento da situação. Na etapa de organização, delinea-se a estrutura lógica para o bom funcionamento do órgão e define-se o bônus remuneratório dos cargos necessários. Na atividade de direção, cuida-se dos problemas que abarcam a liderança e o treinamento das pessoas para a realização das tarefas. No controle, por fim, visa-se à adequação ou correção das demais atividades de gestão de pessoas, quando estas se desviam das trajetórias planejadas (BERGUE, 2007).

Nesta abordagem gerencialista, o planejamento de recursos humanos se destaca, devido ao seu papel determinante, conferido pela lógica da ação administrativa e pela Constituição Federal<sup>4</sup>, para direcionar as demais etapas da divisão e organização do trabalho e estabelecer o perfil dos candidatos aos cargos públicos, bem como definir a quantidade de horas de trabalho necessárias em cada subsistema organizacional.

Em síntese, o paradigma gerencialista aplicado à divisão do trabalho nos órgãos públicos propõe que sua organização se oriente pelo planejamento, fundamentado no equilíbrio entre a demanda e a oferta pelo serviço do subsistema organizacional no qual o trabalho é empregado.

<sup>4</sup> A Constituição Federal confere relevância ao conceito de planejamento. O termo é citado onze vezes no texto constitucional. Conforme a Norma, o planejamento é o elemento determinante para a atuação estatal na ordem econômica, e constitui-se em função primária para elaboração das políticas da Ordem Social. Além disso, o constituinte condicionou qualquer gasto público à elaboração do planejamento plurianual prévio.

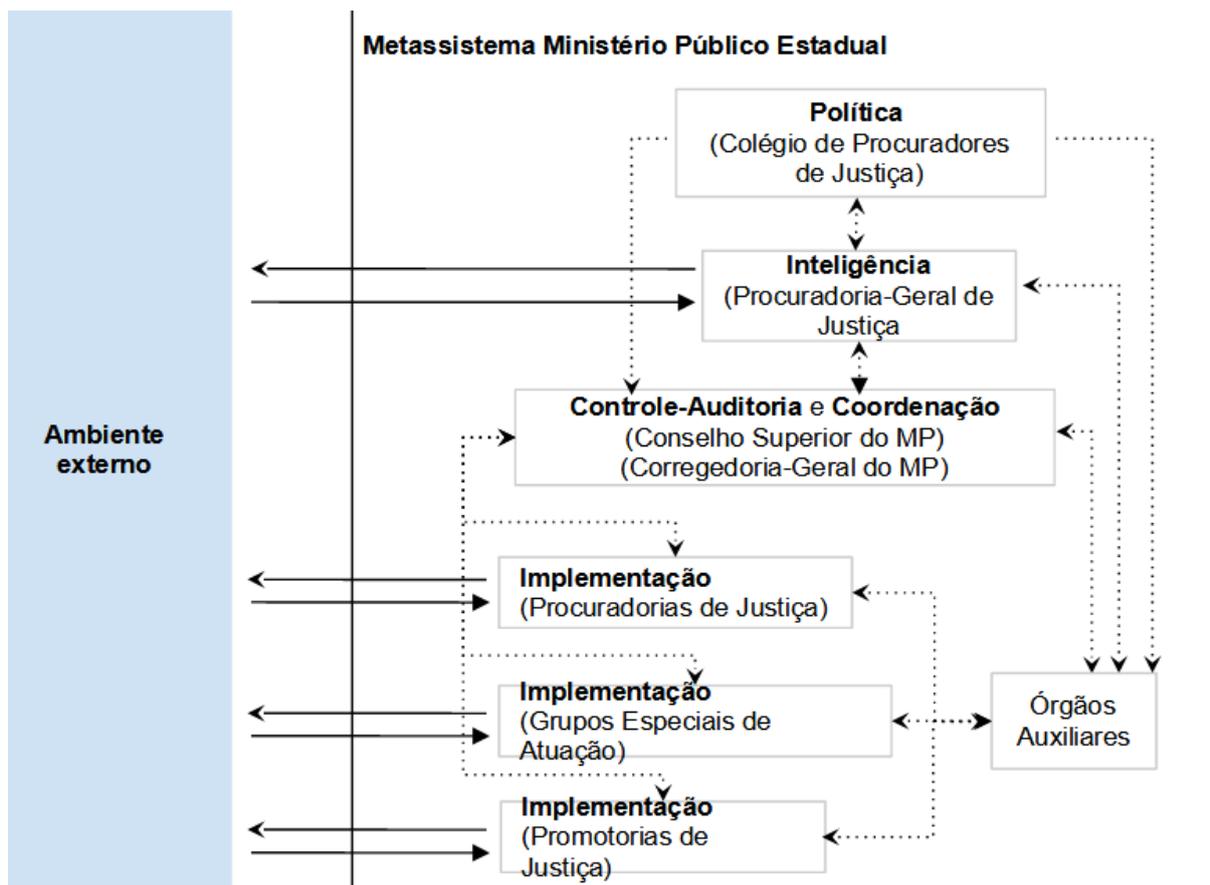
Dessa forma, a força de trabalho em um órgão público precisa ser dimensionada com base em parâmetros prévios e revisada, à medida que mudanças venham a ocorrer no ambiente ou no sistema organizacional.

#### 4. Uma proposta para divisão e organização do trabalho no Ministério Público, sob o paradigma gerencialista

Couto *et al* (2018) afirmam que as promotorias de Justiça do Ministério Público podem ser compreendidas de forma sistêmica<sup>5</sup>; enquanto se constituem como unidade de propósito, formadas por integrantes, membros e servidores, que utilizando recursos diversos, produzem manifestações em autos judiciais, atendimento ao público, etc. a fim de alcançar a missão institucional.

Nesse sentido, uma possível proposta para divisão e organização do trabalho no Ministério Público, segundo o paradigma gerencialista, envolve o delineamento dos subsistemas organizacionais, ou serviços, necessários ao funcionamento eficiente de uma Promotoria de Justiça, no curso do cumprimento da missão constitucional do Ministério Público.

FIGURA 3 - METASSISTEMA MINISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL, A PARTIR DO VSM



Fonte: Elaboração do próprio autor, a partir de Martinelli, 2006

O núcleo de atuação do Ministério Público é o órgão de execução. Em termos sistêmicos, este é o principal subsistema organizacional. Ele desempenha a função mais importante em termos institucionais, pois o resultado de seu esforço pode ser considerado como sendo o mais próximo

<sup>5</sup> Passa-se a considerar uma Unidade do Ministério Público como um metassistema para os sistemas Promotoria de Justiça.

daquilo que a sociedade e cidadãos poderiam chamar de “produto” ou “serviço” do Ministério Público. Além disso, ele foi o primeiro subsistema organizacional da Promotoria de Justiça, personificado no cargo do promotor de Justiça.

Essa metonímia, segundo Couto *et al* (2018), deve-se ao fato de que, antes da Constituição Federal de 1988, a função do subsistema órgão de execução era muito menos abrangente. Nas palavras dos autores:

Muitas são as histórias de promotores de Justiça que carregavam sua máquina de escrever (datilografar) e, de trem, no lombo de cavalos ou outro meio de transporte, percorriam o interior do País para exercer suas funções. Ressalte-se, neste período, as promotorias de Justiça eram compostas só pelos promotores de Justiça, não havia outros colaboradores (COUTO *et al*, 2018, p.8).

Contudo, prossegue Couto *et al* (2018), após a Constituição Federal de 1988, à medida que as áreas de atuação do Ministério Público se ampliaram, o órgão de execução já não conseguia atender sozinho aos inúmeros casos que aportavam. Assim, tornaram-se necessários outros subsistemas na Promotoria de Justiça, a fim de ampliar sua capacidade produtiva.

A quantidade necessária de subsistemas na Promotoria de Justiça é flexível ou modular, pois depende da disponibilidade orçamentária e capacidade do modelo de gestão do metassistema Ministério Público Estadual. Isso porque a única função que não pode ser delegada numa Promotoria de Justiça é a tomada de decisão na atuação ministerial, exclusividade do promotor de Justiça (COUTO *et al*, 2012). Entretanto, uma diferenciação excessiva dos subsistemas da Promotoria de Justiça poderia inviabilizar financeiramente e administrativamente o Ministério Público Estadual, em razão da ociosidade de uma função exclusiva, mas de baixa demanda. Por isso, a regionalização para alguns subsistemas, ou seja, atender mais de uma Promotoria de Justiça, não pode ser desconsiderada, sob pena de ineficiência do sistema.

Se tomarmos como estudo de caso o Ministério Público do Tocantins, partindo de sua Lei Orgânica (TOCANTINS, 2008), e de seu Regimento Interno (TOCANTINS, 2015), uma proposta possível de subsistemas de uma Promotoria de Justiça conteria, além do próprio subsistema órgão de execução, os seguintes serviços:

a) Subsistema I - Apoio a produção de peças processuais. Tendo por função auxiliar os demais subsistemas, principalmente o órgão de execução, na elaboração de manifestações e demais peças jurídicas necessárias ao impulsionamento de procedimentos e processos;

b) Subsistema II - Apoio de cartório e diligências. Teria por função auxiliar os demais subsistemas no controle do fluxo de documentos, na tramitação de processos, nos plantões e no cumprimento de diligências dos procedimentos;

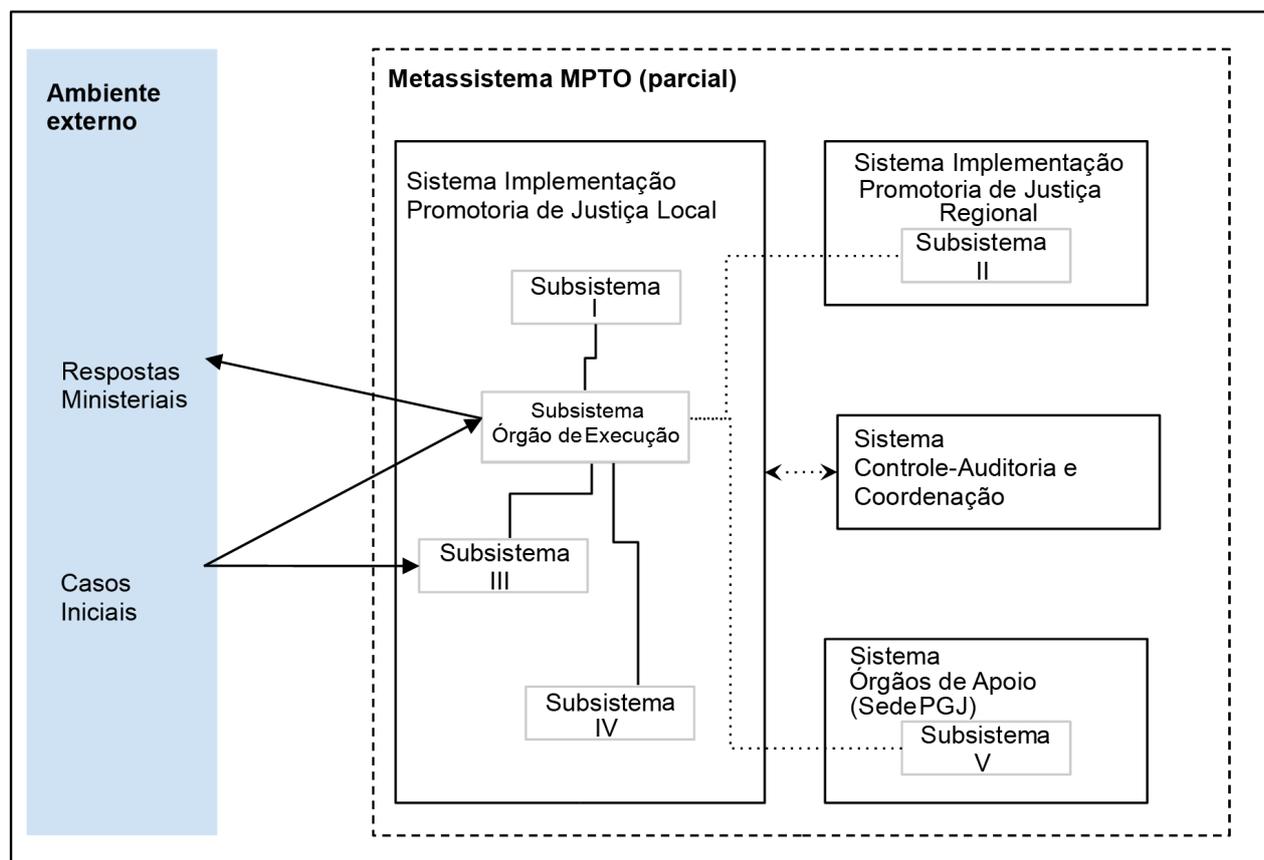
c) Subsistema III - Apoio de atendimento ao público e expediente. Teria como função auxiliar os demais subsistemas no acolhimento de cidadãos e terceiros que procuram o Ministério Público, além de fornecer apoio suplementar ao controle de documentos;

d) Subsistema IV - Apoio administrativo geral. Sua função consistiria em auxiliar os demais subsistemas na gestão de materiais, infraestrutura e serviços de terceiros necessários ao funcionamento da Promotoria de Justiça;

e) Subsistema V - Apoio técnico especializado. Teria a função de prestar auxílio, principalmente ao subsistema órgão de execução, na elaboração de estudos e pareceres técnico-científicos para fundamentação de procedimentos e processos.

A representação dessa proposta encontra-se na figura 4, disposta a seguir.

FIGURA 4 - PROMOTORIA DE JUSTIÇA DO MPTO COMO SISTEMA ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaboração do próprio autor

Os subsistemas I e V estão intimamente ligados ao subsistema órgão de execução, podendo ser considerados como os mais relevantes para a ampliação da capacidade produtiva deste. Eles atuam preenchendo a necessidade de força de trabalho extra, quando as demandas do sistema Promotoria de Justiça, embora complexas, sejam juridicamente repetitivas ou necessitem de conhecimento técnico-científico diverso do Direito para formação do posicionamento ministerial. Conforme se ampliam as áreas de atuação do Ministério Público, mais relevantes os subsistemas I e V se tornam em relação à capacidade de resposta ministerial.

Os subsistemas II, III e IV garantem a racionalização, em termos de custo-benefício, do desempenho de outras atividades indispensáveis, mas de menor complexidade, ao funcionamento do sistema Promotoria de Justiça. Conforme o volume produzido pelos subsistemas I, V e pelo órgão de execução cresce, há a necessidade de maior governança

sobre os subsistemas II, III e IV, para evitar conflitos organizacionais e assegurar a eficiência no metassistema do Ministério Público Estadual.

A alocação da força de trabalho em cada um desses cinco subsistemas pode ser definida a partir de parâmetros de demanda, congestionamento e produtividade, associados ao serviço por eles prestados. As métricas poderiam ser apuradas através de relatório de produção mensal<sup>6</sup>, revisadas periodicamente. Assim, se a demanda pelo serviço de um subsistema qualquer se elevar acima de sua capacidade produtiva, haverá uma ampliação no congestionamento. Se o congestionamento permanecer por um longo período, a produtividade do subsistema poderá se reduzir, exigindo algum ajuste sobre a força de trabalho.

Para evitar ociosidade, caso a demanda pela função do subsistema não justifique alocação de um integrante em tempo integral, a força de trabalho pode ser dimensionada em frações, ou tempo parcial, podendo o mesmo integrante realizar outras tarefas compatíveis com sua formação. Por exemplo, em uma Promotoria de Justiça com fluxo irregular de atendimento ao público, um mesmo integrante poderia estar vinculado aos subsistemas III e IV, respeitada a compatibilidade legal dos cargos.

A abordagem da alocação da força de trabalho em subsistemas da Promotoria de Justiça facilitaria a adoção de tecnologias que elevariam a capacidade de resposta ministerial, além de fornecer uma base metodológica para a especificação do conteúdo do trabalho, a definição da forma de sua execução, bem como da compreensão de inter-relações com outros elementos dos subsistemas, satisfazendo os requisitos organizacionais e as necessidades sociais dos integrantes.

## Considerações finais

A literatura pesquisada no presente artigo aponta que a efetividade de políticas públicas necessita da atuação resolutiva dos órgãos de execução do Ministério Público. No entanto, a crise fiscal e a demanda crescente de casos que requerem a intervenção ministerial têm levado ao estrangulamento da capacidade de resposta da Instituição, prejudicando a atuação resolutiva em fiscalização e controle das políticas públicas, em razão da carência de força de trabalho nas Unidades.

A dificuldade em desenvolver a atuação resolutiva voltada à efetividade de políticas públicas, por insuficiência de recursos humanos, também é uma realidade no MPTO. A ausência de critérios objetivos para alocação da força de trabalho tem provocado prejuízos à atuação extrajudicial dos órgãos de execução, exigindo uma resposta dos gestores da Organização quanto ao estabelecimento de uma metodologia de dimensionamento dos recursos humanos.

A teoria dos sistemas pode oferecer o substrato epistemológico para o desenvolvimento de uma proposta metodológica ao planejamento da alocação da força de trabalho no MPTO.

---

<sup>6</sup> Semelhante ao Relatório de Atividades Funcionais (RAF) exigido dos órgãos de execução atualmente.

A ideia é compreender a Organização como um metassistema, inserido em um ecossistema, no qual entradas são processadas e devolvidas na forma de uma resposta ministerial.

No caso das promotorias de Justiça, a abordagem sistêmica proporcionou a concepção de um modelo contendo cinco subsistemas como estrutura para alocação da força de trabalho de apoio aos órgãos de execução. A proposta poderia ser aperfeiçoada com a definição de indicadores de demanda, congestionamento e produtividade dos serviços dos subsistemas, semelhante ao estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça aos órgãos do Poder Judiciário (BRASIL, 2016). Além disso, o raciocínio desenvolvido neste artigo restringiu-se aos limites do sistema Promotoria de Justiça, deixando para trabalhos futuros a exploração do ambiente externo ou ecossistema da circunscrição ministerial, composto por diversos atores sociais, cuja emancipação e valorização de saberes (SANTOS, 2002) poderia contribuir para reduzir a pressão sobre o subsistema órgão de execução. No entanto, o texto fugiria do escopo proposto neste trabalho.

Para além desta revisão de literatura, concluímos afirmando que a implementação eficiente de políticas públicas se constitui em condição necessária para superar o atraso no desenvolvimento regional. Não apenas para a positivação de direitos sociais básicos em saúde e educação, que grande parte da população ainda não desfruta (PINTO, 2014), como também para a implantação da infraestrutura de integração econômica das regiões. Dessa forma, entendemos que a atuação resolutiva do MPTO, voltada ao aperfeiçoamento das políticas públicas, contribui para o desenvolvimento regional do Tocantins, devendo a divisão e organização da força de trabalho na Unidade ser priorizada.

## Referências

- ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, *Association of Business Process Management Professionals*, 2013.
- ASHBY, W. R. **Uma Introdução à Cibernética**. São Paulo: Editora Perspectiva S. A., 1970.
- BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.
- BERTALANFFY, Ludwig von. Teoria Geral dos Sistemas: aplicação à Psicologia. In: BERTALANFFY, Ludwig von *et al.* **Teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: FGV, 1976.
- BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Relatório Conclusivo Correição - Correição Extraordinária no Ministério Público do Tocantins**. Brasília: CNMP, 2016. Disponível em: <[https://www.cnmp.mp.br/portal/images/RelCon\\_EXT\\_TO\\_.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/RelCon_EXT_TO_.pdf)> Acesso em: 15 jan. 2021.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967.

BRASIL. **Lei n. 8.625, de 12 de fevereiro de 1993**. Institui a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público dos Estados e dá outras providências. Brasília, 1993.

CAVALCANTE, P. **Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós NPM**. Texto para Discussão (IPEA), v. 2319, p. 1-40, 2017.

CAVALCANTI, Renata Neme. **O papel do Ministério Público no controle externo da gestão municipal e das políticas públicas**. Revista de Direito da Cidade, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 67-105, dez. 2011. ISSN 2317-7721.

COUTO, Renan; GOUVÊA, Ana Cecília; EVANGELISTA, Vanessa. **Gestão da produção no Ministério Público e o pensamento lean**. [s. l.]: Editora Frontiq, 2018.

COUTO, Renan; GOUVÊA, Ana Cecília; EVANGELISTA, Vanessa. **Gestão de Promotorias de Justiça e seus processos de negócio**. Belo Horizonte, MG: Mafali Gráfica e Editora, 2012.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FAÇANHA, Luzijones Felipe de Carvalho. LIMA, Solimar Oliveira. **O Ministério Público dos Estados e a implementação das Políticas Públicas Sociais: um caminho para o enfrentamento à pobreza, à desigualdade e à exclusão social**. In: Anais do 1º Circuito de debates acadêmicos. São Paulo: IPEA, 2011.

FLEURY, A. C. C. **Produtividade e organização do trabalho na indústria**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 19–28, 1980. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/39603>>. Acesso em: 01 mar. 2022.

GARCIA, Emerson. **Ministério Público: organização, atribuições e regime jurídico**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

GUIMARÃES, A. **Divisão do Trabalho**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 68, n. 2, p. 192-211, 1955. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4956>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

ISHIOKA, Glaydson Sadao. **Gestão por processos no Ministério Público: Por que a iniciativa institucional merece apoio de todos?** Janeiro de 2022. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/95982/gestao-por-processos-no-ministerio-publico-por-que-a-iniciativa-institucional-merece-apoio-de-todos>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

ISMAIL, Mona Lisa Duarte Abdo Aziz. **O papel do Ministério Público no controle de políticas públicas**. Boletim Científico ESMPU, Brasília, a. 13-n. 42-43, p. 179-208 - jan./dez. 2014.

LIMA, Paulo D. B. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARTINELLI, Dante. **Visão sistêmica e administração.**[S. l]: Editora Saraiva, 2006. 9788502088521. Disponível em: <<https://mpto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088521/>>. Acesso em: 12 mar. 2022.

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000100009.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100009.pdf)>. Acesso em: 1 mar. 2022.

MOURA ARNAUD, F. I.; GOMES, V. L. B. **Novas formas de gestão da força de trabalho do serviço público brasileiro e suas repercussões para o adoecimento mental:** um estudo sobre os servidores de uma instituição judiciária. Barbarói, n. 48, p. 106 - 134, 4 jul. 2016.

OLIVEIRA, Luciano Moreira de. **O Ministério Público Brasileiro e a Implementação de Políticas Públicas.** Revista de Informação Legislativa – RIL. Ano 50. Nº 198. Abr./jun. 2013.

PINTO, Élidea Graziane. **Eficácia dos direitos sociais por meio do controle judicial da legalidade orçamentária e da sua adequada execução.** Revista Fórum de Direito Financeiro e Econômico: RFDPE, Belo Horizonte, v. 3, n. 5, p. 71-100, mar./ago. 2014.

RODRIGUES, J. G. **Ministério Público resolutivo e um novo perfil na solução extrajudicial de conflitos:** Lineamentos sobre a nova dinâmica. Justitia, São Paulo, v. 204/205/206, p. 395-430, Jan./Dec. 2015.

SANTOS, Elinaldo L. **O campo científico da administração:** uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. Cadernos EBAPE.BR. 2017, v. 15, n. 2, pp. 209-228. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395152841>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências.** Revista Crítica de Ciências Sociais, 2002, v. 63, pp. 237-280.

SANTOS, A. M. B. T. V.; RITA, L. P. S.. **O Ministério Público como ombudsman de políticas públicas.** Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.2, p.113-123, 2021. DOI: <<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0010>>.

SILVA, B. **Da divisão do trabalho à organização.** Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 94, n. 2, p. 07-23, 1962. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3011>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

TOCANTINS. MINISTÉRIO PÚBLICO DO TOCANTINS. **Cartilha pensar saúde:** um convite a cuidar de si e das suas relações. 2021. Disponível em: <<https://mpto.mp.br/portal/2023/03/06/593158-cartilha-pensar-saudetransparencia/webdocs?category=193#warnings-box>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

TOCANTINS. MINISTÉRIO PÚBLICO DO TOCANTINS. **Portal da Transparência.** Contracheque, 2023. Remuneração de todos os membros e servidores ativos. Disponível em: <<https://mpto.mp.br/transparencia/webdocs?category=193#warnings-box>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

TOCANTINS. MINISTÉRIO PÚBLICO DO TOCANTINS. **Relatório de Gestão 2021**. Palmas: Departamento de Planejamento e Gestão, 2021. Disponível em: <<https://mpto.mp.br/transparencia/2022/07/22/relatorio-de-gestao-2021>>. Acesso em: 7 abr. 2021.

TOCANTINS. MINISTÉRIO PÚBLICO DO TOCANTINS. **Resolução Colégio de Procuradores de Justiça n. 008/2015**. Dispõe sobre o Regimento Interno do Ministério Público do Estado do Tocantins. Disponível em: <<https://mpto.mp.br/colegio-de-procuradores/2013/03/05/resolucoes>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

TOCANTINS. MINISTÉRIO PÚBLICO DO TOCANTINS. **Resolução Colégio de Procuradores de Justiça n. 006/2020**. Dispõe sobre os conceitos e os elementos do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado do Tocantins para o período 2020-2029 e dá outras providências. Disponível em: <<https://mpto.mp.br/colegio-de-procuradores/2013/03/05/resolucoes>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

TOCANTINS. MINISTÉRIO PÚBLICO DO TOCANTINS. **Lei Complementar n. 51, de 2 de jan. 2008**. Institui a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado do Tocantins e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Tocantins, 03 de jan. de 2008. p. 1.

VILHENA, Junia de *et al.* A (des)confiança no ambiente de trabalho: um estudo de caso à luz da Teoria Winnicottiana. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 17, n. 3, p. 315-327, dez. 2013. ISSN 1981-8076. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/27698>>. Acesso em: 7 abr. 2023.