



REVISTA Consenso

4^a EDIÇÃO





TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DA BAHIA

ISSN 2594-5807

REVISTA Consenso

4^a Edição

2025

NUPEMECTM
NÚCLEO PERMANENTE DE MÉTODOS CONSENSUAIS
DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Revista Consenso / Tribunal de Justiça do Estado da Bahia – 3^a Edição
– Salvador: Núcleo de Justiça Restaurativa de 2º Grau do TJBA,
2025

Catalogação 4^a Edição, publicado em Abril de 2025.
Semestral.

ISSN: 2594-5807.

1. Direito – periódicos. 2. Estudos interdisciplinares –
periódicos. I. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. II. Núcleo
Permanente de Métodos Consensuais de Solução de conflitos do
TJBA. III. Justiça Restaurativa. IV. Mediação. V. Núcleo de Justiça
Restaurativa de 2º Grau.

CDD: 340.05
CDU: 34

Ficha catalográfica elaborada pela Coordenação de Bibliotecas
do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Desa. Cynthia Maria Pina Resende (*Presidente*)
Des. João Bôsco de Oliveira Seixas (*1º Vice-Presidente*)
Des. José Alfredo Cerqueira da Silva (*2º Vice-Presidente*)
Des. Roberto Maynard Frank (*Corregedor-Geral*)
Desa. Pilar Célia Tobio de Claro (*Corregedora das Comarcas do Interior*)
Des. Lidivaldo Reaiche Raimundo Britto (*Ouvidor Judicial*)
Des. Baltazar Miranda Saraiva (*Ouvidor Judicial Substituto*)

NÚCLEO PERMANENTE DE MÉTODOS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Desa. Marielza Brandão Franco (*Supervisora do NUPEMEC*)
Juíza de Direito Cristiane Menezes Santos Barreto (*Coordenadora do NUPEMEC*)

NÚCLEO DE JUSTIÇA RESTAURATIVA DE SEGUNDO GRAU – NJR2G

Comitê Gestor
Desa. Joanice Maria Guimarães de Jesus – *Presidente*
Dra. Ana Maria dos Santos Guimarães – *Membro*
Dra. Maria Fausta Cajahyba Rocha – *Membro*
Bela. Miriam de Almeida Santana – *Membro*
Bela. Tâmara Rodrigues de Souza Cunha – *Membro*

COMISSÃO CIENTÍFICO PEDAGÓGICA DO NJR2G

Andrea Tourinho Pacheco de Miranda
Artur Fernando Guimarães de Jesus Costa
Déa Carla Pereira Nery
Evandro Luiz Santos de Jesus
Expedito Carlos Lopes
Isabela Borges Bulos
Janine Soares de Matos Ferraz
Jéssica Silva da Paixão
Jonny Maikel dos Santos
Juliana Guanaes Silva de Carvalho Farias
Lucas P. Carapiá Rios
Luís Gustavo Vilas Bôas de Sena
Maria Aparecida Lopes Nogueira
Maria Cristina Vianna Goulart
Maria Fausta Cajahyba Rocha
Miriam de Almeida Santana
Pedro Lúcio Silva Vivas
Riccardo Cappi
Rita de Cássia Ramos de Carvalho
Rodrigo Souza Britto
Rosanete Moraes de Souza Fernandes

Sandra Magali Brito Silva Mendonça
Selma Pereira de Santana
Tâmara Rodrigues de Souza Cunha

COMISSÃO DE DIVULGAÇÃO E PROPAGANDA DO NJR2G

Lúcia Maria Oliveira Rocha
Maria Cristina Vianna Goulart
Maria Fausta Cajahyba Rocha
Miriam de Almeida Santana
Rosanete Moraes de Souza Fernandes
Uilma Augusta de Jesus

CONSELHO EDITORIAL DA REVISTA CONSENSO

Cristiana Lopes de Oliveira Coelho
Jéssica Silva da Paixão
Juliana Guanaes Silva de Carvalho Farias
Lucas P. Carapiá Rios
Miriam de Almeida Santana
Tâmara Rodrigues de Souza Cunha

CAPA
ASCOM TJBA

EDITORAÇÃO FÍSICA, REVISÃO E IMPRESSÃO
ASCOM TJBA
Coordenação de Serviços Gráficos do TJBA

TIRAGEM
350 exemplares

COORDENAÇÃO

Joanice Maria Guimarães de Jesus

AUTORES

Fernanda Baldo Romero - Marcelo Ribeiro Silva - Marcos Rolim -
Victória Silva Rosa - Isabela Leal - Bruno de Carvalho - Elionei Passos
Barreto - Mônica Andrade Fernandes Bastos Mattos - Maria Fausta
Cajahyba Rocha - Cristiane Menezes Santos Barreto - Ilma Gomes
Frota Teixeira - Ederlan Antônio de Jesus - Sara de Jesus Santos - Janine
Soares de Matos Ferraz - Romilda Silva Guedes - Vanda Palmarella
Rodrigues - Temístocles Damasceno Silva - Jéssica Silva da Paixão -
Laíse Palagani - Mikaela Conceição - João Pinheiro Pesente - Rosanete
Moraes de Souza Fernandes

REVISTA CONSENSO

Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)
Núcleo de Justiça Restaurativa de 2º Grau (NJR2G)
Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC)
ISSN 2594-5807

Salvador
2025

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia apresenta a 4^a edição da Revista Consenso, publicação que reafirma nosso compromisso com a promoção da Justiça Restaurativa como instrumento de inovação institucional e humanização das relações sociais.

Nesta edição, lançada no ano eleito pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como ano da Justiça Restaurativa nas Instituições para o Poder Judiciário, o foco recai sobre a prevenção e o enfrentamento do assédio, temática urgente e transversal aos diversos contextos institucionais. A abordagem da Justiça Restaurativa, fundamentada no diálogo, na corresponsabilidade e na promoção de valores humanos, revela-se como um caminho potente para a construção de ambientes seguros, respeitosos, empáticos e transformadores.

A presente publicação reúne artigos, relatos de experiência e reflexões de pesquisadores, profissionais e agentes públicos, ampliando o debate e compartilhando práticas que fortalecem uma cultura institucional baseada na dignidade e no respeito mútuo.

Ao expandir o olhar para além do sistema judicial formal, alcançando escolas, universidades, ambientes de trabalho e comunidades, esta edição reafirma o compromisso da atual gestão com a prevenção e o combate ao assédio em seus mais diversos formatos, promovendo um sistema de justiça mais íntegro, participativo e acolhedor.

A qualidade dos textos reflete a abrangência e relevância do tema, e ao mesmo tempo nos convida a refletir sobre a importância de se construir e fortalecer um Sistema de Justiça baseado na equidade, no diálogo e na reconstrução de vínculos, com consequente pacificação material e definitiva de conflitos, inclusive no âmbito das instituições.

Que esta leitura inspire novos caminhos para o fortalecimento da paz, da justiça e do diálogo em nossa sociedade.

Desembargadora Cynthia Maria Pina Resende
Presidente do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

Revista Consenso

Ressalva:

Os artigos científicos aqui exibidos foram publicados na íntegra e não passaram por controle de conteúdo ou revisão ortográfica, já que os textos, as opiniões e os dados apresentados são de inteira responsabilidade dos seus autores. Assim, o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Soluções de Conflitos e o Núcleo de Justiça Restaurativa de 2º Grau, órgãos pertencentes à estrutura do mesmo Tribunal, possibilita aos estudiosos do tema, a apresentação de artigos para divulgação da “Justiça Restaurativa”, nesta presente Revista.

CARTA AO LEITOR

A Revista Consenso chega à sua 4^a edição reafirmando seu compromisso com a difusão de práticas inovadoras no campo da Justiça Restaurativa. Nesta edição, voltamos nosso olhar para temas que atravessam a vida cotidiana e o ambiente institucional: a prevenção e o combate ao assédio e a promoção de valores humanos como pilares fundamentais para a construção de relações mais justas e saudáveis.

A Justiça Restaurativa, ao reconhecer o impacto das relações interpessoais nos ambientes sociais e organizacionais, se apresenta como um caminho transformador para lidar com conflitos e restaurar vínculos. Em um mundo que exige respostas eficazes e humanizadas para desafios como o assédio moral e institucional, a construção de espaços seguros e dialógicos torna-se uma necessidade urgente.

Este volume reúne dez trabalhos que exploram diferentes dimensões da Justiça Restaurativa, incluindo relatos de experiência, artigos científicos e resumos que ampliam o conhecimento sobre o tema dentro e fora do Tribunal de Justiça da Bahia. Cada contribuição reflete o compromisso de pesquisadores, profissionais e agentes públicos em fortalecer uma cultura de respeito, dignidade e corresponsabilidade.

Assim, para que a Justiça Restaurativa cumpra seu papel de transformação social, é fundamental ampliarmos o olhar para além do sistema de justiça e alcançarmos outros espaços institucionais, como as escolas, universidades, ambientes de trabalho e organizações da sociedade civil. A prevenção do assédio e a promoção de valores humanos não devem ser encaradas como ações isoladas, mas como parte de um esforço coletivo para fortalecer redes de proteção e diálogo entre o Poder Judiciário, as comunidades e demais setores da sociedade.

Agradecemos a todos os colaboradores que tornaram possível esta edição da Revista Consenso, fortalecendo o debate e incentivando práticas restaurativas como ferramenta de inovação na gestão pública e nas relações interpessoais.

Que esta leitura sirva como inspiração para a construção de um futuro em que o consenso, o respeito e a justiça caminhem lado a lado.

Boa leitura!

Desembargadora Joanice Maria Guimarães de Jesus
Presidente do Núcleo de Justiça Restaurativa do 2º Grau
do Poder Judiciário do Estado da Bahia.

REVISTA CONSENSO

NJR2G / PJBA - EDIÇÃO IV

SUMÁRIO

Seção 01 – Artigos

A educação institucional como forma de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação no âmbito do Poder Judiciário – uma soma da Res. nº 351/2020 do CNJ com a Agenda 2030.	17
<i>Fernanda Baldo Romero Marcelo Ribeiro Silva</i>	
	34
Justiça Restaurativa e Assédio Moral	
<i>Marcos Rolim</i>	
	49
Mediação de Conflitos, Comunicação Não-Violenta e Justiça Restaurativa: uma estratégia de solução de conflitos em casos de assédio organizacional.	49
<i>Victoria Silva Rosa</i>	
	63
Justiça Restaurativa no Sistema Penal Brasileiro: Alternativa ao Paradigma Punitivo nos Casos de Assédio Moral e Sexual.	63
<i>Isabela Leal</i>	
	79
A urgência da implementação das práticas restaurativas no Sistema Penal Brasileiro	79
<i>Bruno de Carvalho, Elionei Passos Barreto e Mônica Andrade Fernandes Bastos Mattos</i>	
	91
Justiça Restaurativa e Valores Humanos na Educação: a alquimia do conhecimento e do caráter	91
<i>Maria Fausta Cajahyba Rocha</i>	
	111
As Contribuições da Justiça Restaurativa para o macrodesafio da gestão de pessoas	111
<i>Cristiane Menezes Santos Barreto</i>	

A Justiça Restaurativa e o papel do Oficial de Justiça: um estudo de caso a partir da execução judicial e da inovação da citação via Whastapp.	124
<i>Ilma Gomes Frota Teixeira</i>	

Cultura de Paz e Prevenção da Violência na agenda simbólica dos governadores da Bahia (2020-2022).	133
---	------------

Ederlan Antônio de Jesus, Sara de Jesus Santos, Janine Soares de Matos Ferraz, Romilda Silva Guedes, Vanda Palmarella Rodrigues e Temístocles Damasceno Silva.

Seção 02 – Relatos de Experiência

Relato de Experiência: Círculos de Construção de Paz na prevenção ao Assédio Institucional.	141
--	------------

Jéssica Silva da Paixão, Laise Palagani e Mikaela Conceição.

Relato de Experiência: Projeto “Eu também faço parte do TJBA” e a construção da paz como política institucional.	143
---	------------

João Pesente

Estudo Vivêncial: Agir com inteligência emocional por uma Comunicação Não-Violenta no Sistema Prisional.	145
---	------------

Rosanete Moraes de Souza Fernandes

SEÇÃO 01

– ARTIGOS –

A EDUCAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FORMA DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO E À DISCRIMINAÇÃO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO – UMA SOMA DA RES. 351/2020 DO CNJ COM A AGENDA 2030

Fernanda Baldo Romero¹
Marcelo Ribeiro Silva²

Resumo: O artigo aborda a educação institucional como estratégia para prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação no âmbito do Poder Judiciário, articulando a Resolução 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) à Agenda 2030 da ONU. Baseando-se em dados que revelam a incidência dessas práticas no judiciário, o estudo propõe um plano de ação transversal e multidisciplinar, denominado “Plano de Ação CPEAD – a educação salva vidas”. O plano prevê ações preventivas, como campanhas informativas, formação direcionada, práticas restaurativas e ações interventivas. Essas iniciativas, integradas a diferentes setores dos tribunais, auxiliam na promoção de um ambiente de trabalho digno, inclusivo e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os relacionados à educação de qualidade, saúde, igualdade de gênero, trabalho decente e instituições eficazes. Ao enfatizar a importância da cooperação e da prevenção ao assédio e à discriminação o estudo demonstra que a educação é uma ferramenta poderosa para transformar a cultura organizacional e construir um Poder Judiciário pautado no respeito, na ética e na valorização da dignidade humana.

Palavras-chave: Assédio; Discriminação; Poder Judiciário; Prevenção; Educação.

1. INTRODUÇÃO

O assédio e a discriminação permeiam o Poder Judiciário, PJ (CNJ, 2022 e 2023).

No âmbito da administração pública, onde se insere o judiciário, não é possível apontar um momento exato ao qual o assédio ou a discriminação se iniciam, entretanto, tais práticas são observadas em diferentes épocas e contextos.

O assédio é reflexo de um momento histórico e de um contexto social e econômico que molda a organização do trabalho e as relações humanas nesse cenário. Trata-se de uma questão ética e de respeito à dignidade humana (Glina e Soboll, 2012).

A discriminação, quando vista pelo recorte de raça, possui bases históricas, coloniais (Pandolfi, 2020); quando pelo aspecto do gênero, igualmente fundamentos históricos e

¹ Fernanda Baldo Romero
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, Profiap-UFMS.
fernandabaldo1@gmail.com
lattes: <http://lattes.cnpq.br/8751695998107775>
orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0223-2853>

² Marcelo Ribeiro Silva
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, Profiap-UFMS.
marcelo.silva@ufms.jus.br
lattes: <http://lattes.cnpq.br/1113479347390844>
orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5903-0023>

até religiosos devem ser levados em conta e persistem até os dias atuais (Machado; De Andrade, 2021), basta se observar a sociedade ainda patriarcal e com os índices de violência contra a mulher elevados (IPEC e Instituto Patrícia Galvão, 2022).

Tanto o assédio quanto a discriminação são práticas que ferem os direitos humanos, a dignidade das pessoas, ocasionando um ambiente desrespeitoso e hostil.

No Brasil, o tema o assédio moral ganhou maior destaque durante a era do Estado neoliberal (Alves, 2022), especialmente após a reforma gerencialista de 1990. Os novos modelos de gestão, importados do setor privado e aplicados à administração pública com o objetivo de tornar o serviço público mais eficiente e menos oneroso, aumentaram a intensidade do trabalho, desconsiderando os limites de resistência de cada trabalhador (Schlindwein, 2019).

Acompanhando a reforma gerencialista, em 2004, houve a Emenda Constitucional nº 45, que trouxe a chamada “Reforma do Judiciário”, que resultou na criação do Conselho Nacional de Justiça, CNJ. Esse órgão foi instituído para realizar o controle administrativo, financeiro e disciplinar do poder judiciário, tanto nas esferas estaduais quanto federais (Mendes, 2008).

Desde sua criação, o CNJ passou a emitir portarias, resoluções e recomendações obrigatórias para os tribunais, buscando padronizar e uniformizar a justiça no país. Segundo Leme, houve uma transição da gestão burocrática para uma abordagem voltada à modernização do judiciário (FGV, 2010).

A Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito do PJ, foi trazida pelo CNJ mediante a Res. 351/2020, sendo uma política pública nacional ligada à gestão de pessoas do PJ – um dos macrodesafios -; às comissões de acessibilidade e inclusão; à Agenda 2030; a princípios constitucionais como a dignidade da pessoa humana, o direito à saúde e à segurança no trabalho, ao valor social do trabalho, a proibição de todas as formas de discriminação, e; a tratados internacionais.

Após a publicação da Res. 351/2020 os tribunais de justiça começaram a implementação da citada política, mediante ações como a constituição das comissões de prevenção (art. 15 da Res. 351/2020, CNJ) e a Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação (Res. 450/2022, CNJ). O próprio CNJ realizou duas pesquisas organizacionais, Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação do Âmbito do Poder Judiciário (2022) e 2ª Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação do Âmbito do Poder Judiciário (2023).

Tais pesquisas apontam que o assédio e a discriminação já estiveram alguma vez presentes no cotidiano de 55,7% (CNJ, 2022) e 56,4% (CNJ, 2023) dos profissionais que atuam no Poder Judiciário, sendo os/as servidores/as a classe mais afetada.

Ante a esta constatação, o objetivo do presente artigo é propor um plano de ação baseado na educação institucional como ferramenta estratégica para a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral e à discriminação no Poder Judiciário para, assim, articular princípios pautados na transversalidade das políticas públicas, como forma de promover um ambiente de trabalho digno, inclusivo e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Para se alcançar tal objetivo, faz-se necessário conceituar assédio, discriminação, justiça restaurativa, transversalidade e planejamento estratégico bem como analisar a Res. 351/2020, CNJ e apontar o elo de ligação entre esta política e a Agenda 2030.

Portanto, a contribuição do presente artigo é dupla, vez que, ao sintetizar a literatura, esta fornece uma compreensão clara da temática do assédio e da discriminação bem como um conhecimento atualizado e aplicado das ações interventivas focadas na transversalidade da prevenção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo trata dos contornos do assédio e da discriminação no ambiente de trabalho, mais especificamente, dentro da administração pública. Tema este que ganha visibilidade a cada dia mais pelo CNJ e pelas administrações dos tribunais, vez que interfere nos direitos dos/as servidores/as a um ambiente de trabalho saudável, um trabalho digno e uma prestação jurisdicional eficaz.

O enfrentamento e prevenção ao assédio e à discriminação estão intrinsecamente ligados à gestão de pessoas que, no Conselho Nacional de Justiça, é tratada pela Resolução 240/2016 que instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

Portanto, gestão de pessoas é, aos olhos do CNJ:

“conjunto de políticas, métodos e práticas de uma organização voltados a propiciar condições para que os trabalhadores de uma instituição possam desenvolver o seu trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos seus objetivos estratégicos” (inciso I, art. 2º, Res. 240/2016, CNJ).

Portanto, para gerir pessoas é necessário políticas, métodos, práticas organizacionais que propiciem relações e ambiente de trabalho saudável para que as pessoas cooperem e cheguem ao objetivo estabelecido.

As condutas assediosas e discriminatórias vão ao encontro não só com a gestão de pessoas, mas também com outros conceitos e princípios trazidos na Política de Nacional de Gestão de Pessoas proposta pelo CNJ, a exemplo da eficiência, cooperação, promoção da saúde, valorização social do trabalho, respeito à diversidade dentre outros.

Traz-se os construtos contidos na Res. 351/2020 para que possamos fazer um comparativo com os conceitos trazidos pela academia.

Quadro 1: Definições contidas na Res. 351/2020.

Assédio moral	Violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, podendo se caracterizar pela exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou situações humilhantes e constrangedoras suscetíveis de causar sofrimento, dano físico ou psicológico.
Assédio moral organizacional	Processo contínuo de condutas abusivas ou hostis, amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais.
Assédio sexual	Conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.
Discriminação	Compreende toda distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, etnia, cor, sexo, gênero, religião, deficiência, opinião política, ascendência nacional, origem social, idade, orientação sexual, identidade e expressão de gênero, ou qualquer outra que atente contra o reconhecimento ou exercício, em condições de igualdade, dos direitos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural, laboral ou em qualquer campo da vida pública; abrange todas as formas de discriminação, inclusive a recusa de adaptação razoável.
Saúde no trabalho	Dinâmica de construção contínua, em que estejam assegurados os meios e condições para a construção de uma trajetória em direção ao bem-estar físico, mental e social, considerada em sua relação específica e relevante com o trabalho.
Cooperação	Mobilização, pelas pessoas, de seus recursos subjetivos para, juntas, superarem coletivamente as deficiências e contradições que surgem da organização prescrita do trabalho e da concordância entre singularidades, por meio da construção dialogal de regras formais e informais, técnicas, e consciência ética, que orientam o trabalho real.
Gestor	Magistrado(a), servidor(a) que exerce atividades com poder de decisão, liderança de indivíduos e de equipes e, por meio de gestão de pessoas, de recursos, das condições organizacionais e de processos de trabalho, viabilizando o alcance dos resultados institucionais.
Risco	Toda condição ou situação de trabalho que tem o potencial de comprometer o equilíbrio físico, psicológico e social dos indivíduos, causar acidente, doença do trabalho e/ou profissional.
Transversalidade	Integração dos conhecimentos e diretrizes sobre assédio e discriminação ao conjunto das políticas e estratégias de ação institucionais, de modo a garantir sua implementação em todas as dimensões da organização.

Fonte: organizado pela autora com base na Res.351/2020.

Já a comunidade científica aponta que os contornos conceituais sobre o assédio moral, da forma como temos hoje, é fruto de pesquisas acadêmicas nas áreas de saúde e psicologia bem como do movimento sindical ocorrido a partir de 1980, capitaneados por Margarida Barreto, Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e autores internacionais como Marie-France Hirigoyen. Indicam, como característica precípua, a assiduidade e sistematização de atos e fatos desajustados (Soboll, 2008).

Para Hirigoyen o assédio é uma forma sutil de violência que pode ser compreendida como um conjunto de atos intencionais que exercem o domínio e subjugam o outro, impondo término ao conflito. Através de palavras, símbolos e sinais, impõem a sujeição a provocações, gozações, desqualificações e ridicularizações, de forma constante e repetitiva (2005, p. 49).

O assédio moral é um ataque à rotina, à habitualidade, à confiança depositada no outro, acarretando, desta forma, uma perturbação ao indivíduo concernente em dúvidas e inseguranças sobre suas próprias ações, elevado nível de estresse, medo e isolamento (Barbosa; Bender, 2019).

Caracterizado por condutas ou atos omissos, o assédio moral decorre de fatos, repetitivos e duradouros, impregnados de agressividade no trabalho e que objetivam destruir, prejudicar, anular ou excluir alguém (uma ou várias pessoas, em especial). Portanto, possui natureza hostil, processual, singular e mal-intencionada. Ainda, pode ter como foco secundário a disciplina de um grupo de pessoas (Soboll, 2008).

Configura-se por interferência e julgamentos à vida particular; humilhações verbais; comentários degradantes; desqualificações; manipulações; proibição de interagir com a vítima; agressividade gestual e na fala; insalubridade proposital; ameaças; sabotagem do material de trabalho; importunação ou intimidação com contato físico ou verbal; comportamentos violentos por assédio ou discriminação.” (Ribeiro de Freitas; Navarro, 2019).

Portanto, assédio moral no trabalho é:

“qualquer conduta, isolada ou praticada repetidamente, que ocorra no ambiente de trabalho ou em decorrência dele, que tenha por finalidade diminuir, humilhar, constranger, desqualificar, desestabilizar emocionalmente, isolar, quebrar a confiança, emitir opiniões sobre a vida privada, ameaçar, sabotar, intimidar, dentre outras práticas abusivas e/ou inadequadas, que tenha início na não aceitação das diferenças.” (Baldo-Romero, 2024).

Já o assédio moral organizacional é um conjunto de condutas praticadas, em decorrência da relação de trabalho, de maneira sistemática durante tempo determinado e que resulte na humilhação das pessoas com a finalidade de engajar servidores ou grupos para que cumpram as metas estabelecidas pela administração (Araújo, 2006).

O assédio moral organizacional é caracterizado por práticas que ferem a dignidade das pessoas dentro de um ambiente organizacional de trabalho. Tratam-se de práticas desrespeitosas, ocorridas dentro ou fora do ambiente de trabalho, que visam engajar os/as empregados/as para um aumento da produtividade (Gomes, 2021).

Quando nos reportamos a assédio sexual, deve-se ter em mente que este termo foi utilizado pela primeira vez na década de 70 por feministas norte-americanas para designar comportamentos que envolviam autoridade e opressão. Trata-se, portanto, de comportamentos invasivos, de atitudes indesejadas pela vítima onde, o/a assediador/a, para obter favores sexuais propõe melhorias na carreira para aquele/a. Pode ser prática tanto de forma sutil quanto ostensiva, mediante constrangimentos e ofensas (Heloani; Barreto, 2018).

Em 2001, o assédio sexual foi tipificado como crime, art.216-A, passando a constar no Código Penal Brasileiro, mediante a conduta de “constranger alguém com o intuito de obter

vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função”, (CP, 2001).

É a prática de comportamentos, de cunho sexual, indesejados pela vítima. Pode ocorrer tanto em ambientes organizacionais de trabalho como fora deles, utilizando-se de relações hierárquicas de trabalho ou não. O assédio sexual tem de ser visto com lentes transversais porque está ligado intimamente à violência de gênero, enraizada em uma sociedade patriarcal que coloca a vítima, na grande maioria dos casos, mulheres, em uma posição de submissão, inferioridade (Teixeira; Rampazo, 2017).

Bandeira e Batista explicam que a discriminação é alimentada pelo preconceito: julgamento inadequado sobre algo. E, esse preconceito pode, inevitavelmente, causar prejuízo a outrem (2002).

Discriminação é qualquer exclusão, restrição ou preferência com base em sexo, gênero, idade, orientação sexual, deficiência, crença religiosa, convicção filosófica ou política, raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica, que tenha como objetivo anular ou restringir o reconhecimento, desfrute ou exercício, em condições iguais, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos âmbitos político, econômico, social, cultural ou em qualquer outro aspecto da vida pública ou privada (art.1º, I, da Lei 12.288/2010).

No Brasil, especificamente, a história traz atrocidades como a escravidão – discriminação racial. Ainda nos dias atuais somos apanhados por manchetes “Mulheres negras recebem 48% do que ganham homens brancos³” que mostram a discriminação de gênero e raça. Ou “Ausência de mulheres em cargos públicos de liderança ainda é gargalo dos ODS⁴” – discriminação de gênero.

A ideia de saúde do trabalho é vinculada a um ambiente seguro, livre de assédios e/ou discriminações porque se busca o bem-estar físico geral da pessoa.

A humilhação impacta profundamente o íntimo do ser humano, muitas vezes de forma invisível. Por isso, o sofrimento psíquico causado pelo assédio moral é classificado como um risco não visível, inserido no grupo dos riscos psicossociais. Esse tipo de violência pode desencadear diversas doenças e distúrbios psicossomáticos, como estresse patológico, síndrome de burnout, síndrome do pânico, estresse pós-traumático (agudo e complexo), transtorno depressivo recorrente, patologias relacionadas ao abuso de substâncias, disfunções musculoesqueléticas, tentativas de suicídio e até suicídios, entre outros (Heloani e Barreto, 2018; Baruki, 2023).

O sofrimento psíquico de quem trabalha pode partir do medo de uma expectativa não alcançada, de não ser o que esperam dele, de não conseguir desempenhar uma performance adequada, de não estar à altura das exigências organizacionais (De Oliveira, 2019).

Dejours traz que o “medo é motor indispensável ao assédio moral” (p.43, 2002). É por medo que alguém se torna violento, ele impulsiona a pessoa a atacar para se proteger. Esse medo que era de um passa a ser de todos e o ambiente de trabalho torna-se hostil.

³ <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-07/mulheres-negras-recebem-48-do-que-ganham-homens-brancos>

⁴ <https://jornal.usp.br/diversidade/ausencia-de-mulheres-em-cargos-publicos-de-lideranca-ainda-e-gargalo-dos-ods/>

Por isso a cooperação e transversalidade também estão presentes na Res. 351/2020, porque visam o princípio ético do bem comum e este por sua vez corresponde ao princípio jurídico do interesse público que serve para limitar e legitimar o exercício do poder. O conceito é mutável e intimamente ligado aos preceitos sociais de cada época e na legislação vigente (Gabardo, 2017).

A Constituição de 88, em seu título dedicado aos Princípios Fundamentais, consagra o princípio da solidariedade (art. 3º, I), que transcende a simples empatia — entendida como a percepção da situação do outro — e se manifesta como uma preocupação ativa com as condições alheias. Esse princípio se traduz na adoção de ações concretas para reduzir o sofrimento do próximo, destacando a importância da proatividade, cooperação e coparticipação (Silva, 2016).

Precisa-se falar dos gestores. Leme (2010) aponta a necessidade do “Choque de Gestão do Judiciário”, ou seja, conferir ao juiz/a o papel de administrador/a. Segundo o autor, delegava-se funções burocráticas aos servidores mais antigos que a dominavam, mas que, por não terem o comprometimento necessário, muitas das vezes, não se cumpria a atividade-meio com a intenção de viabilizar a atividade-fim. O ato era desviado: em nome da eficiência, a cobrança tornou-se demasiada e o poder público distorceu valores inegociáveis em busca da supremacia dos serviços prestados.

A implementação dos modelos gerenciais que já eram utilizados na iniciativa privada, descontextualizados do setor público – gestão por metas, busca o envolvimento e engajamento dos/as servidores/as. No entanto, a competitividade entre pares e/ou a estratégia utilizada por gestores/as (que não podem demitir os servidores) para operar mudanças pode demonstrar a utilização do assédio como mecanismo de gestão (Schlindwein, 2019).

O assédio organizacional, no PJ, aparece ante ao cumprimento das metas estipuladas pelo CNJ, que visam eficiência e maior produtividade a serem alcançados por magistrados e servidores (Arenas, 2013; Silva, 2016).

Portanto, o “choque de gestão”, a chamada do/a magistrado/a para gerir sua equipe faz com que esse/a magistrado/a, com o olhar mais global e humanístico que tem (já que o próprio CNJ e/ou as Escolas Judiciais proporcionam constantes formações aos/as juízes/juízas) possa atuar para prevenir acontecimentos que interfiram no ambiente de trabalho saudável como condutas discriminatórias e assediosas.

E tudo o acima está ligado a agenda de direitos humanos da ONU, Agenda 2030. Veja-se.

A dignidade da pessoa humana é um dos fundamentos da República Federativa do Brasil e está previsto no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal. É a dignidade que direciona os intérpretes das Leis, funcionando como um princípio maior para a interpretação de todos os direitos e garantias conferidos às pessoas na Carta Magna.

No entanto, é comumente confundida com direitos fundamentais. Segundo Ascensão (2008) isso se deve porque o fundamento dos direitos humanos está na “*eminente dignidade da pessoa humana*”, ou seja, uma anuência universal na aceitação dos direitos humanos.

Os Direitos Humanos estão integrados à Agenda 2030, um plano de ação global apresentado pela cúpula das Nações Unidas em 2015, com o propósito de alcançar o desenvolvimento sustentável em nível mundial até 2030. O lema da Agenda, “Ninguém deixado para trás”, reflete seu compromisso e está fundamentado em cinco pilares principais: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria (ONU⁵).

Desta forma, foram criadas medidas gerais, ODS, compostos por 17 objetivos e 169 metas globais que abrangem questões econômicas, sociais e ambientais vistas sob uma lente de interdependência desses valores, que servem como norteadores para tomada de decisão em inúmeros aspectos que interferem na noção de sustentabilidade (Da Silveira; Souza, 2020).

Os ODS promovem o respeito à vida e à dignidade de cada indivíduo, incentivando a prática da não violência e rejeitando todas as formas de violência (Ahlert; Capponi, 2019). Assim, embora não haja de forma expressa o termo assédio e discriminação elencados nos ODS, eles estão presentes nas 169 metas, direta ou indiretamente, da Agenda 2030, quando falamos dos objetivos: 3 – saúde e bem-estar; 4 – educação de qualidade, 5 – igualdade de gênero, 8 – trabalho decente e crescimento econômico e; 16 – paz, justiça e instituições fortes.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva vez que cuida do fenômeno do assédio e discriminação dentro dos Tribunais de Justiça, fato este que necessita ser investigado e entendido ante a escassa literatura voltada a estes órgãos, buscando-se capturar o cenário destes órgãos e a relação com a política de enfrentamento e o planejamento estratégico do CNJ (Castro, 1976).

A natureza da pesquisa é a qualitativa porque possibilita a investigação, de forma aprofundada, das condutas *assediosas* e discriminatórias e como evitá-las com as práticas restaurativas (Gil, 2022). Trata-se de um objeto de estudo básico vez que inclui identificação de padrões, descrição, interpretação e compreensão, arcabouço teórico existente (Merrian, 1998).

No que diz respeito à coleta de dados, trata-se de uma pesquisa documental mediante análise documental de dados porque se utilizou de fontes primárias ou não, pertencentes ao Conselho Nacional de Justiça e demais órgãos de controle e de ações humanitárias (Lakatos:Marconi, 2017). Também, a pesquisa é fenomenológica porque tem suas bases de estudo no comportamento humano.

Foi feita uma pesquisa no site do CNJ, entre os dias 01 a 25 de agosto de 2024, na aba “Gestão da Justiça” - “Valorização de Pessoas” - “Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação” - “Legislação”.

Analisou-se as Resoluções 351/2020 e a Resolução 413/2021, ambas do CNJ, que tratam da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual

5

<https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>

e da Discriminação, no Poder Judiciário, bem como convenções ratificados pelo Brasil: a Convenção Interamericana Contra o Racismo, a Discriminação Racial e formas Correlatas de Intolerância, a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, a Convenção nº 111 da OIT – Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação.

Ainda, no tocante à norma extravagante, examinou-se a Convenção 190 da OIT – sobre a Eliminação da Violência e do Assédio no Mundo do Trabalho (2019), mesmo não sendo esta ratificada, mas por haver nos textos científicos e nos relatórios do TCU (2022) e CGU (2023) menções expressas a essa normativa bem como por ser uma convenção específica sobre o assédio no mundo do trabalho.

Pesquisou-se, também, na base científica de artigos mediante a string “public policies” AND “prevention of harassment” OR “discrimination” AND “judicial system”, obtendo-se 182 artigos revidados por pares. Com o recorte temporal (2019-2023), descartou-se 114 artigos, restando 68. Por fim, após análise de título e resumo, excluiu-se 66 artigos vez que tinham como temática atletas, Covid, maternidade, desigualdade na saúde, medicina, segurança habitacional, tráfico sexual, modelos prisionais, demarcação de terras indígenas e soluções tecnológicas. Restando, desta forma, 2 artigos científicos para serem analisados, sendo que, destes apenas 1 está disponível.

Acresceu-se à pesquisa alguns livros, também por recomendação do orientador: 1. Gestão de Metas e Serviço Público; 2. Assédio Moral Gestão por Humilhação; 3. O enfrentamento à violência e ao assédio no trabalho: Uma análise multidisciplinar da Convenção 190 da OIT; 4. Intervenções em Assédio Moral e Organizacional; 5. Sobre o viver – o que importa para você?

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Perfazendo o percurso metodológico, ateve-se à Res. 351/2020 do CNJ e ao examiná-la percebe-se que as alterações e acréscimos trazidos pela Res. 518/2023. Esta resolução alterou alguns construtos da original, como o de assédio moral, conforme demonstrado por Baldo-Romero (2024):

Quadro 2: Alteração de construto

Definição inicial – Res. 351/2020	Definição atual incorporada com a Res. 518/2023
Assédio moral: processo contínuo e reiterado de condutas abusivas que, independentemente de intencionalidade, atente contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico.	Assédio moral: violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, podendo se caracterizar pela exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou situações humilhantes e constrangedoras suscetíveis de causar sofrimento, dano físico ou psicológico.

Fonte: Baldo-Romero, 2024.

Para o CNJ, o assédio moral deixa de ser caracterizado apenas como um processo contínuo e reiterado, passando a ser definido como uma violação da dignidade ou integridade da pessoa. Além disso, inclui situações humilhantes e constrangedoras que podem causar danos físicos ou psicológicos.

Outrossim, a Res 518/2023 acrescenta à Política Nacional de prevenção e Enfrentamento 5 anexos, sendo eles: I – Plano de ação formativa; II – Protocolo de Acolhimento em Situações de Assédio e/ou Discriminação, III – Formulário de Avaliação de Risco do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário, IV – Fluxo de trabalho da Comissão e, V – Medidas Preventivas com foco na Justiça Restaurativa.

Outra inovação trazida em 2023 foi a necessidade de se ofertar formação para além dos membros da comissão de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação, oportunizando, inclusive, a aqueles que fazem parte dos órgãos de apuração, capacitação na temática vez que se percebe, quando se fala em assédio ou discriminação, que as pessoas esperam, antes de tudo, punição.

Percebe-se que a prevenção, pela Res. 351/2020 possui dois focos principais, as ações formativas e as práticas restaurativas.

Corroborado ao entendimento do CNJ, o Tribunal de Contas da União, TCU, órgão também de controle, vinculado ao Poder Legislativo, publicou Relatório de Levantamento do Sistema de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual com o objetivo de conhecer sistemas de prevenção e combate bem como compilar boas práticas, avaliar riscos e definir critérios fiscalizatórios (2022).

Quanto a prevenção ao assédio, assegurou que:

A prevenção ao assédio é, provavelmente, o mecanismo mais eficaz para evitar a sua ocorrência, e o mais seguro, barato e sustentável. Por meio das práticas contidas nesse mecanismo, a organização poderá conscientizar, orientar, divulgar, esclarecer e capacitar os colaboradores da organização sobre o assédio. Por isso, a alta administração deve envidar esforços para que este mecanismo funcione muito bem. (TCU, 2022. p.37)

Assim sendo, a prevenção, aos olhos do TCU, pode ser realizada pelo esclarecimento dos comportamentos considerados indesejáveis e desejáveis; pela criação de uma estrutura de acolhimento e prevenção ao assédio; pela divulgação da política, do sistema de ações de prevenção e combate ao assédio; pela orientação sobre como proceder em caso de suspeita de assédio e; pela capacitação de todos os colaboradores. Já as práticas de correção visam: adotar medidas conciliatórias e de ajuste de conduta, quando possíveis; receber e encaminhar denúncias; analisar preliminarmente as denúncias; realizar o acolhimento e; apurar os casos de assédio identificados (2022).

Por se tratar de um tema transversal e multidisciplinar, o assédio e a discriminação demandam a mobilização de diversas áreas e medidas para a implementação de ações preventivas e/ou interventivas, com o objetivo de conter os atos de assédio, oferecer acolhimento à vítima ou promover sua reabilitação.

A prevenção requer ações que garantam um ambiente seguro e de bem-estar para todos. Desta forma, além de serem educativas, as ações preventivas são menos traumáticas, e podem ser feitas, estrategicamente, antes mesmo de o assédio acontecer: disseminar informações e falar sobre valores essenciais como o respeito, a educação, a ética e a dignidade.

Desta forma, sugere-se um Plano de Ação, em que as diversas áreas dos tribunais atuarão de forma transversal, colaborativa e cooperativa na prevenção e no enfrentamento ao Assédio e à Discriminação, nos moldes da Res. 351/2020.

Chamado de “Plano de Ação CPEAD – a educação salva vidas” mescla os saberes das áreas administrativas dos tribunais como a secretaria de gestão de pessoas, os setores multidisciplinares, a secretaria de comunicação, a corregedoria, os núcleos permanentes de solução de conflitos (NUPEMEC) e à Justiça Restaurativa. CPEAD refere-se à comissão de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação.

Referido plano é divido em ações, previsão temporal e objetivo específico da ação.

Quadro 2: “Plano de Ação CPEAD – a educação salva vidas”

Ação	Previsão temporal de realização	Objetivos
Campanha informativa	Janeiro	<p>Disseminar informações, por meio da Secretaria de Comunicação, no hotsite e redes sociais do Tribunal, informações sobre o direito à desconexão, mediante através de postagens semanais, sugerindo-se os seguintes temas:</p> <ul style="list-style-type: none">• materiais da campanha do direito à desconexão;• materiais sobre assédio moral: o que é e o que não é;• materiais sobre assédio organizacional - conceitos e características;• materiais sobre discriminações no ambiente de trabalho, a exemplo de raça e gênero. <p>Esta ação deve ser realizada em conjunto com a secretaria de comunicação do PJ.</p>
Pesquisa de Clima Organizacional	Fevereiro-março	<p>Buscar informações de como é o clima do PJ, questionário anônimo e de resposta voluntária, com perguntas claras e objetivas para se colher o clima organizacional do PJ.</p> <p>Esta ação deve ser realizada em conjunto com a secretaria de gestão de pessoas e a secretaria de comunicação.</p>

Campanha informativa	Março	<p>Disseminar informações através de postagens semanais, sugerindo-se os seguintes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • materiais com informações sobre condutas adequadas/inadequadas em gestão; • informações sobre discriminação/inclusão e acessibilidade; • materiais com informações sobre importunação sexual; • materiais sobre discriminações e assédios, voltados aos (às) estagiários/as e mirins e tercerizados (as); • materiais com informações sobre assédio sexual. <p>Planejar, em cooperação com a secretaria de comunicação, a corregedoria, a Comissão de Gênero Raça e Diversidade e à Comissão de Acessibilidade material a ser disponibilizado.</p>
Formação Magistrados/as e Gestores (as)/Servidores (as)	Abril	<p>Conforme determina o Plano de Ação Formativa trazido pela Res. 518/2023 do CNJ, art. 4º, IV: desenvolver com magistrados (as), gestores (as) e servidores (as) a compreensão dos conceitos fundamentais e dos impactos e consequências quanto a prática de assédios e discriminações no ambiente de trabalho; conhecer a legislação e normativas; identificar condutas e conhecer procedimentos para aplicar em casos envolvendo assédios e discriminações; promover a prevenção e cultura organizacional; comunicar de forma eficaz; entender o papel das comissões e;</p> <p>Promover o desenvolvimento pessoal e profissional direcionado a gestão de pessoas e organizacional. Esta ação deve ser realizada pela Escola Judicial em parceria com a Comissão de Prevenção ao Assédio e a Discriminação do PJ. A secretaria de comunicação, igualmente, deve se envolver para divulgar a ação; assim com a de gestão de pessoas.</p>
Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação	Maio	<p>Cumprir a Res. CNJ 450/2022, que instituiu a Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação, mediante ações online e presenciais.</p> <p>A ação pode ser desenvolvida em conjunto com a Escola Judicial (palestras ou lives ou workshops ou cursos).</p>
Ação Interventiva	Junho	<p>Levantar, junto à Secretaria de Gestão de Pessoas, o quantitativo de licenças médicas e recidivas para elaboração de relatório de risco psicossocial do trabalho.</p> <p>Este levantamento pode ser realizado pela CPEAD em conjunto com a gestão de pessoas.</p>
Ação Analítica	Julho	<p>Reunir a Comissão CPEAD para a análise e diagnóstico acerca do relatório advindo dos dados da SGP, com apresentação para a Administração do Tribunal.</p>
Ação interventiva	Agosto	<p>Realizar visitação às unidades judiciais, de primeiro e de segundo graus, para disseminar a cultura de um ambiente de trabalho respeitoso e digno, promovendo, destarte, a saúde mental do servidor/a,magistrado/a e colaboradores/as da justiça.</p> <p>Esta ação pode ser feita pela CPEAD em conjunto com a Coordenadoria da Mulher, com o Comitê de Gênero, tendo em vista o “Agosto Lilás” e o aniversário da Lei Maria da Penha. Outrossim, a secretaria de comunicação e voluntários, para divulgação e conscientização podem estar presentes.</p>

Ação formativa	Setembro	Formar facilitadores em Justiça Restaurativa para casos de assédio e discriminação, com foco nas pessoas que trabalhem Centros de Justiça Restaurativa, Ouvidorias, e Comissões ou Subcomitês de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, Comissões de Processo Administrativo Disciplinar. Ação realizada pela Escola Judicial em conjunto com a CPEAD.
Ação analítica	Outubro	Verificar se houve alteração na Política Nacional, res. 351/2020, bem com se pode haver melhorias e/ou atualizações nos materiais do PJ. Ação realizada pela CPEAD, corregedoria, gestão de pessoas, secretaria de informatização e comunicação.
Ação Interventiva	Novembro	Realizar círculos restaurativos nas unidades para a prevenção ao assédio e à discriminação no PJ. Esta ação pode ser desenvolvida pela CPEAD em colaboração com a Justiça Restaurativa do TJ.
Campanha informativa	Dezembro	Divulgar o direito a desconexão – “Tô de Férias” através da Secretaria de Comunicação, no hotsite e redes sociais do Tribunal, informações sobre o direito a desconexão, mediante através de postagens semanais. Esta ação deve ser realizada em conjunto com a secretaria de comunicação do PJ.

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 2 apresenta um plano de ação abrangente e detalhado para a prevenção e enfrentamento do assédio e da discriminação no âmbito do Poder Judiciário. As ações propostas são estruturadas em etapas sequenciais e envolvem diversas áreas dos tribunais, promovendo a transversalidade e a integração de esforços (Gabardo, 2017). Dentre as quais destacam-se:

As Campanhas Informativas, que podem ser planejadas ao longo do ano, com temas variados, mostrando-se estratégicas para disseminar informações essenciais sobre assédio, discriminação e direitos dos servidores (Schlindwein, 2019). A inclusão de tópicos como direito à desconexão e assédio organizacional é um ponto forte, pois aborda questões contemporâneas que afetam diretamente o bem-estar dos servidores (Arenas, 2013; Silva, 2016). Sugere-se materiais multimodais (vídeos, cartilhas e podcasts) para ampliar o alcance e a efetividade das campanhas, especialmente considerando o público diverso do Poder Judiciário (Heloani e Barreto, 2018).

A Formação Direcionada para magistrados, gestores e servidores, conforme prevista no plano, é essencial para a conscientização e o fortalecimento da cultura organizacional. Essa abordagem promove alinhamento às normativas do CNJ e amplia a capacidade de intervenção preventiva e restaurativa (CNJ 2020; 2023; TCU, 2022; Rolim, 2021). Recomenda-se incluir avaliações de impacto dessas formações para medir mudanças de percepção e comportamento, assegurando a eficácia do treinamento (CNJ, 2020; 2023).

As Ações Interventivas, como a análise de dados de licenças médicas e visitas às unidades, são passos relevantes para diagnosticar problemas e prevenir conflitos. No entanto, seria pertinente incorporar indicadores quantitativos e qualitativos para monitorar o impacto dessas intervenções de forma contínua. A análise de relatórios e diagnósticos periódicos

fortalece o processo decisório, mas é importante assegurar a confidencialidade e proteção de dados para evitar a retraumatização de possíveis vítimas (CNJ, 2020; 2023).

A Formação de Facilitadores em Justiça Restaurativa e a realização de círculos restaurativos são pontos de destaque do plano, pois oferecem alternativas humanizadas para lidar com os conflitos CNJ (como a Res. 351/2020). Essa abordagem reforça os valores de empatia e cooperação no ambiente organizacional. Sugere-se integrar essas práticas ao protocolo de acolhimento, criando um fluxo contínuo de suporte às vítimas e à mediação de conflitos (Heloani e Barreto, 2018; TCU, 2022).

A transversalidade do plano é evidente na articulação com diferentes setores, como secretaria de comunicação, corregedoria e gestão de pessoas. Essa colaboração é essencial para garantir a implementação eficaz das ações. É recomendável fortalecer as parcerias com entidades externas, como universidades e ONGs, para compartilhar boas práticas e enriquecer as ações formativas.

Ademais, este plano de ação não só auxilia na efetivação da política nacional de prevenção ao assédio é à discriminação como também contempla a Agenda 2030 quando busca uma educação de qualidade (ODS 4), a igualdade de gênero (ODS 5), o trabalho decente (ODS 8), paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16) e parcerias e meios de implementação (ODS 17).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prevenção e o enfrentamento do assédio e da discriminação no âmbito do Poder Judiciário são desafios urgentes que demandam estratégias interdisciplinares, colaborativas e fundamentadas na transversalidade das políticas públicas. Este estudo destaca a educação institucional como ferramenta central para fomentar um ambiente de trabalho digno, inclusivo e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A análise da Resolução 351/2020 do CNJ revelou ser esta uma normativa de vanguarda, vez que integra diversas áreas do direito e da administração pública, tirando o foco da punição (não que ele não seja necessário) e se fazendo ter olhos de ver as pessoas, as instituições, as práticas de gestão. Ao propor práticas restaurativas e ações formativas como pilares preventivos está-se trazendo as pessoas e ao ambiente do PJ a possibilidade da autocomposição e do conhecimento, respectivamente.

O plano de ação proposto, denominado “Plano de Ação CPEAD – a educação salva vidas”, enfatiza a importância de iniciativas contínuas, como campanhas informativas, formações específicas, ações intervencionistas e atividades restaurativas, que, além de sensibilizarem os profissionais, promovem mudanças estruturais no ambiente organizacional.

Ao alinhar-se à Agenda 2030, o plano reforça seu compromisso com princípios fundamentais, como a dignidade humana e os direitos humanos, e contribui diretamente para os ODS relacionados à saúde e bem estar (ODS 3); educação de qualidade (ODS 4); igualdade de

gênero (ODS 5); trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8); paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16) e; 17 parcerias e meios de implementação (ODS 17). Assim, demonstra que o enfrentamento ao assédio e à discriminação transcende a esfera da justiça e se torna parte essencial de uma agenda de transformação social mais ampla.

Por fim, reforça-se que a efetividade dessas ações depende do comprometimento contínuo das lideranças institucionais e da adesão de todos/as os/as envolvidos/as. Somente por meio da integração de esforços será possível construir uma cultura organizacional pautada no respeito, na ética e na valorização humana, garantindo, assim, um Poder Judiciário mais justo, acolhedor e eficiente para todos.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio do Programa Nacional de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP; da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/MEC – Brasil.

6. REFERÊNCIAS

AHLERT, Alvor; CAPPONI, Neiva Feuser. “PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES FORTES”: OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO REFERENTES PARA A EDUCAÇÃO PARA A PAZ. *Caminhos - Revista de Ciências da Religião*, v. 17, n. 2, p. 574–589, 10 set. 2019.

ALVES, Giovanni. **Gestão de Metas e Serviço Público** – A degradação do trabalho no Brasil neoliberal. Praxis. 2022.

ARENAS, Marlene Valerio dos Santos. **Assédio Moral e Saúde do Trabalho do Servidor Público do Judiciário: Implicações Psicosociais**. Tese de doutorado. Repositório UFRGS. 2013. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78677> Acessado em 10 de nov 2023.

BALDO-ROMERO, Fernanda. **A dimensão preventiva das intervenções em Assédio Moral no Poder Judiciário Brasileiro: Canal de Acolhimento**. Dissertação de mestrado profissional – Profiap – Esan – UFMS (2024)

BANDEIRA, L. M.; BATISTA, A. D. **Preconceito e discriminação no Brasil: uma análise crítica**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2002.

BARBOSA, Attila Magno e Silva; BENDER, Mateus. **O reconhecimento jurídico das violências psicológicas nas relações de trabalho no Brasil**. Caderno CRH, v. 32, n. 86, p. 419-434, 2019.

BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos Sociais e Saúde Mental do Trabalhador – Por um Regime Jurídico Preventivo**. 3^a ed. AssedioNet, 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acessado em 24 de mai 2024.

CASTRO. Fernando Gastal de. **Situações assediantes e lógica organizacional no Judiciário.** In: FARAH, Bruno (org.) Assédio Moral e Organizacional Nova Modulações do Sofrimento Psíquico nas Empresas Contemporâneas. São Paulo. LTR, 2016, p. 137-149.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020.** Dispõe sobre a Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 25 ago. 2024.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 518, de 23 de março de 2023.** Altera dispositivos da Resolução CNJ nº 351/2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 25 ago. 2024.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo: Trabalho e Emancipação (volume 2).** Ed. Blucher. 2^a Edição 2022.

GABARDO, Emerson; **DE MOURA REZENDE,** Maurício Corrêa. **O conceito de interesse público no direito administrativo brasileiro.** Revista Brasileira de Estudos Políticos, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLINA, Débora Miriam Raab; **SOBOLL,** Lis Andreia. **Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura.** Revista brasileira de saúde ocupacional, v. 37, p. 269-283, 2012.

HELOANI, Roberto. **BARRETO,** Margarida. **Assédio Moral Gestão por Humilhação.** Ed. Juruá. Curitiba. 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** 11^a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano.** 21^a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2023.

IPEC; INSTITUTO PATRÍCIA GALVÃO. *Violência contra a mulher no Brasil: panorama e desafios.* São Paulo: Instituto Patrícia Galvão, 2022.

LAKATOS, Eva Maria; **MARCONI,** Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEME, Elton. In **PROJETOS, F. G. V. Poder judiciário e gestão eficiente.** 2010. Disponível em <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/445066fe-8c0d-491f-ba3e-99cf0489b203/content> Acesso em 21 nov de 2023.

MACHADO, L.; DE ANDRADE, A. **Gênero e discriminação: história e perspectivas.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2021.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENDES, Gilmar Ferreira. **Reforma do Judiciário e os desafios da administração pública.** Brasília: Ed. Brasília Jurídica, 2008.

ONU. **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <https://www.un.org>. Acesso em: 25 ago. 2024.

PANDOLFI, Fernanda Cláudia. **Discriminação racial e cidadania no Brasil do século XIX (1829-1833).** Revista de História (São Paulo), 2020.

ROLIM, Marcos. **Justiça Restaurativa e Assédio Moral.** Novos Estudos Jurídicos, v. 26, n. 2, p. 530-544, 2021.

SARLET, Wolfgang Ingo. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição da República de 1988.** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002, p. 22.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Princípio Constitucional da Solidariedade.** Revista CEJ, Brasília. Ano XX, n. 68, pag. 37-46. 2016.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. (org). Intervenções em Assédio Moral e Organizacional. LTR. São Paulo. 2017.

SCHLINDWEIN, Vanderleia Dal Castel. **Assédio moral como estratégia de gestão no serviço público.** Trabalho (En) Cena, v. 4, n. 1, p. 221-237, 2019.

TEIXEIRA, M.; RAMPAZO, S. **Assédio sexual: contexto e prevenção no ambiente corporativo.** São Paulo: Ed. Senac, 2017.

TCU. Tribunal de Contas da União. *Relatório de Levantamento do Sistema de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual.* Brasília: TCU, 2022.

JUSTIÇA RESTAURATIVA E ASSÉDIO MORAL¹

RESTORATIVE JUSTICE AND WORKPLACE HARASSMENT

Marcos Rolim²

Resumo: O artigo discute as possibilidades da aplicação da justiça restaurativa para a superação de conflitos no ambiente de trabalho, notadamente para as dinâmicas que envolvem assédio moral. O texto relata os resultados de estudo de revisão, cuja metodologia envolveu a busca *online* em plataformas acadêmicas e em revistas científicas de artigos publicados em inglês e português a respeito do tema. A abordagem da restauração é situada com um método para a superação de conflitos, mas também como um conjunto de valores. Os limites do Direito Penal são referidos, destacando-se a necessidade de se encontrar, sempre que possível, formas alternativas e efetivas de resolução de conflitos. O estudo encontrou evidências que sugerem que a justiça restaurativa pode ser empregada com êxito nos ambientes de trabalho para superar casos de assédio moral e para criar um ambiente de prevenção a esse tipo de ocorrências.

Palavras-chave: Justiça restaurativa, limites do Direito Penal, assédio moral no trabalho.

Abstract: The article discusses the possibilities of applying restorative justice to overcome conflicts in the workplace, especially for the dynamics that involve moral harassment. The text reports the results of a review study, the methodology of which involved searching online on academic platforms and in scientific journals for articles published in English and Portuguese on the subject. The restoration approach is situated with a method for overcoming conflicts, but also as a set of values. The limits of Criminal Law are mentioned, highlighting the need to find, whenever possible, alternative and effective forms of conflict resolution. The study found evidence to suggest that restorative justice can be successfully employed in the workplace to overcome cases of harassment and to create an environment for preventing such occurrences.

Keywords: Restorative Justice, Limits of Criminal Law, Workplace Harassment.

INTRODUÇÃO

Algo muito particular ocorre em nossa época com os sentidos mais comuns atribuídos à expressão “Justiça”. Em que pese a polissemia pressuposta pelo conceito, “Justiça” tem sido um ideal cada vez mais concebido a partir do paradigma do Direito Penal. Tanto na forma como a mídia trata a ideia de Justiça, quanto no senso comum, o que se percebe é que a “Justiça” tem sido associada a uma técnica determinada pela qual se assegura como resultado a imposição de

¹ Artigo primeiramente publicado pela revista Novos Estudos Jurídicos (NEJ), do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da Univali, ano 2021.

² Doutor e mestre em Sociologia, professor do PPG de Memória Social e Bens Culturais da Universidade Lasalle (Unilasalle), Canoas, RS, Brasil. marcos@rolim.com.br

uma pena. Obtida a esperada condenação criminal, se comprehende que “a Justiça foi praticada”. Tão forte é essa associação que as justas absolvições – outro tipo de resultado inerente ao processo criminal - são quase sempre traduzidas como “impunidade”, o que significaria que, nesses casos, estariámos diante da ausência de “Justiça”.

O processo, que expressa a forte demanda punitiva experimentada em realidades sociais marcadas pela violência e pela corrupção, termina por amesquinar o generoso ideal da Justiça. Como consequência, vamos perdendo os sentidos emancipatórios apontados por muitos autores, desde Aristóteles³ que vinculou a ideia de Justiça às virtudes da cidade, ressaltando a “igualdade”, princípio assentado na integridade moral (*Dikaiosyne*); passando por Benthan⁴ e os utilitaristas para quem a Justiça estava definida pela promoção da “felicidade”; por Rawls⁵ e a noção de Justiça como “equidade”; por MacIntyre⁶ que sustenta a Justiça como o equivalente à “afirmação do bem” ou Dworkin⁷ para quem a Justiça deve ser compreendida como “igual cuidado e responsabilidade especial”, para citar apenas alguns dos caminhos mais produtivos.

O paradigma da Justiça restaurativa oferece uma abordagem distinta daquela do Direito Penal, o que configura uma primeira grande dificuldade diante da noção mais amplamente disseminada a respeito de como se deve tratar pessoas que praticam atos ilegais. Fora da moldura do Direito Penal, tornou-se difícil até mesmo falar em crime. Para a Justiça restaurativa, entretanto, é possível e necessário se falar em violência, em crime e em atos desrespeitosos ou que produzem sofrimento a partir de outro local que não o Código Penal, o que deve ser alcançado a partir do protagonismo das partes envolvidas e da comunidade afetada.

A abordagem da Justiça restaurativa pode ser empregada muito amplamente, sempre que estamos diante de conflitos com partes identificáveis que tenham a disposição de participar. Isso poderia valer, também, para casos de assédio moral e para as dinâmicas no ambiente de trabalho que podem conduzir a esse fenômeno de tão graves consequências? Nossa hipótese de pesquisa indicava que sim. Para discutir o tema, realizamos um estudo de revisão a partir da procura em plataformas acadêmicas e em revistas científicas de artigos a respeito do tema específico, com destaque para aqueles que apresentavam avaliações de resultados de projetos com justiça restaurativa no ambiente de trabalho.

Neste texto, iniciamos situando os sentidos da restauração e abordando alguns dos limites do Direito Penal. Ato contínuo, mostramos a gravidade e a importância do fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho, ainda hoje subestimado no Brasil, para, então, sustentar que as relações e dinâmicas no ambiente de trabalho constituem um espaço ainda pouco explorado, mas, aparentemente, muito promissor, para a abordagem restaurativa.

³ ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. Brasília: UNB, 2001.

⁴ BENTHAM, Jeremy. Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

⁵ RAWLS, John. Uma Teoria da Justiça. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

⁶ MACINTYRE, Alasdair. After Virtue: A Study in Moral Theory. Notre Dame, University of Notre Dame Press. 1984.

⁷ DWORKIN, Ronald. Levando os direitos a sério. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

1. A ABORDAGEM RESTAURATIVA

Quando falamos em justiça restaurativa, nos referimos a um método específico de superação de conflitos cuja ideia central – aquela que acompanha as diferentes visões sobre a própria restauração - envolve a construção de um espaço de encontro, reconhecimento e responsabilização que irá conectar os envolvidos pelo crime ou ato indesejável, com ênfase na vítima.

A justiça restaurativa coloca as vítimas e os autores em contato, assim, as vítimas podem responder questões, dizer aos autores qual o impacto real que o crime produziu e receber desculpas. A justiça restaurativa oferece aos autores a chance de repararem seu crime, frente às próprias vítimas, ou frente à comunidade. Mas a justiça restaurativa é mais do que reparação material – ela pode reparar os relacionamentos e a confiança que foram rompidos com o crime (tradução do autor)⁸.

Ao invés do processo de busca do responsável pelo delito e da imposição de medidas proporcionais de dor (a pena), a justiça restaurativa busca a recomposição do equilíbrio existente antes do crime, ou antes do ato indesejável e produtor de sofrimento, através de um encontro entre as partes envolvidas e a comunidade, de tal modo que se produza um acordo em torno de atitudes a serem tomadas pelo autor em favor da vítima. Para Braithwaite⁹, o objetivo central da justiça restaurativa é o de curar relacionamentos, ao invés de equilibrar a dor com a dor.

O “equilíbrio” existente antes do crime, entretanto, não é uma realidade empírica, mas uma ideia reguladora pela qual pressupomos a afirmação da Justiça. A lembrança permite compreender, por exemplo, como a África do Sul de Mandela foi capaz de tratar os bárbaros crimes do regime do *apartheid* com os procedimentos restaurativos da Comissão de Verdade e Reconciliação¹⁰. Naquele processo, por óbvio, não se tratava de restaurar o equilíbrio injusto do racismo, mas, pelo contrário, de superar sua memória de dor pela esperança que brota da verdade e do reconhecimento.

A justiça restaurativa começa no desequilíbrio dos relacionamentos em sociedade, mas o que será restaurado não é a faticidade desses relacionamentos antes da ruptura, mas um relacionamento ideal de igualdade na sociedade, um ideal que sobrevive – pelo menos enquanto ideal – quando os direitos básicos como a segurança

⁸ HOME OFFICE, Restorative Justice: the Government's Strategy, A consultation document on the Government Strategy on Restorative Justice, London: Home Office, 2003, apud: TICKELL Shari and AKESTER, Kate. Restorative Justice, the way ahead. Justice publication, London, 2004, pp. 12-13.

⁹ BRAITHWAITE, J. Restorative justice and corporate regulation, in: Weitekamp, G.M. and Herner, H.-J. (Eds), Restorative Justice in Context: International Practice and Directions, Willan Publishing, Portland, OR, 2003, pp. 161-72.

¹⁰ SOUTH AFRICA. Truth and reconciliation commission. Report, vol. 1 e 2. Presented to President Nelson Mandela on 29 October 1998. Disponíveis, respectivamente, em: https://www.sahistory.org.za/sites/default/files/volume_1_1.pdf e em <https://www.justice.gov.za/trc/report/finalreport/Volume%202.pdf> Acesso: 17/07/2019.

das pessoas são respeitados mesmo em um contexto de injustiça social (tradução do autor)¹¹.

Nesse caminho, embora autores e vítimas sejam os sujeitos, a vítima assume a centralidade do processo restaurativo e o que se busca é o encerramento do conflito por um pacto capaz de satisfazê-la. Trata-se, assim, de um processo de responsabilização não criminal que pode viabilizar o reconhecimento entre as partes e o cumprimento de um acordo construído livremente pelo qual o autor fará algo para que as consequências de seu gesto sejam superadas ou, pelo menos, minimizadas. Para Marshal¹², justiça restaurativa é “um processo onde as partes envolvidas por um determinado erro ou delito encontram-se para resolver coletivamente como lidar com as consequências do fato e com suas implicações futuras”.

A abordagem, que tem sido aplicada em muitos países, não se restringe aos fatos descritos pela legislação penal. A rigor, pode-se aplicar justiça restaurativa a todos os conflitos onde existam partes identificadas, desde que elas estejam dispostas ao processo. Há como desenvolver projetos restaurativos nas escolas, na educação dos filhos, nas relações entre policiais e a cidadania e, inclusive, nas prisões, ao longo da execução penal. Muitas são as evidências que apoiam o emprego de práticas restaurativas em diferentes instituições, especialmente em escolas^{13 14 15}. Os resultados obtidos com a abordagem, no mais, tendem a satisfazer as partes e a produzir efeitos preventivos importantes. As avaliações mostram que as vítimas se sentem melhor já desde o primeiro momento, quando conseguem relatar o seu sofrimento e as suas dificuldades em uma reunião onde todos a ouvem com atenção^{16 17} os autores, ao mesmo tempo, se dão conta, verdadeiramente, dos danos que causaram e o relato do sofrimento imposto às vítimas os estimula a assumir compromissos de reparação¹⁸.

Ao contrário do Direito Penal, entretanto, a restauração pressupõe a voluntariedade. Não há como se obrigar as partes a participar da Justiça restaurativa, pela simples razão de que essa circunstância aniquilaria seus pressupostos. Os procedimentos restaurativos só podem funcionar se as partes estiverem comprometidas com a verdade, se forem capazes de verbalizar seus sentimentos, se forem respeitosas na discussão e se estiverem preparadas para um compromisso de reparação. Disposições do tipo não são asseguradas pela Lei, mas pela consciência.

11 LLEWELLYN, Jennifer J. and HOWSE, Robert. Restorative Justice: a Conceptual Framework, prepared for the Law Commission of Canada, 1999. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2114291. Acesso em:17/10/2019.

12 MARSHALL, F. Alternatives to Criminal Courts: The Potential For Non-Judicial Dispute Settlement. Brookfield, VT: Gower Publishing Co., 1985.

13 JOHNSTONE, Gerry. Restorative Justice: Ideas, Values, Debates. New York, Routledge, 2011.

14 NUGENT, William R, WILLIAMS, Mona & UMBREIT, Mark S. Participation in Victim Offender Mediation and the Prevalence and Severity of Subsequent Delinquent Behavior: A Meta-Analysis. Utah Law Review, 137, 2003.

15 BRADSHAW, William, ROSEBOROUGH, David and UMBREIT, Mark S. The Effect of Victim Offender Mediation on Juvenile Offender Recidivism: A Meta-Analysis, Conflict Resolution Quarterly, Volume 24, Issue 1, 2006, pp 87–98.

16 MCCULLOUGH, M.E., RACHAL, K.C., SANDAGE, S.J., WORTHINGTON, E.L. JR, BROWN, S.W. and HIGHT, T.L. Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 75, 1998, pp. 1586-603.

17 STRANG, H. Repair or Revenge: Victims and Restorative Justice. Clarendon Press, Oxford, 2002.

18 UMBREIT, M.S. The Handbook of Victim Offender Mediation. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2001.

A característica de voluntariedade dos processos restaurativos permite compreender as razões pelas quais essa abordagem não tem a pretensão de substituir o Direito Penal. A restauração, pelo contrário, precisa - em alguma dimensão pelo menos - do Direito Penal. Conclusão que conduziu autores¹⁹ a sustentar, por exemplo, que deva se trabalhar no sentido de uma integração entre os dois sistemas, criminal e restaurativo, de tal forma que se possa manter, do primeiro, seus procedimentos, padrões e garantias e, do segundo, seus objetivos.

Os motivos para essa convivência necessária ligam-se, primeiro, por óbvio, à necessidade de que não se produza a impunidade sobre os recalcitrantes e, segundo, para que as partes percebam com mais clareza as vantagens comparativas. No caso dos acusados pela prática de um crime, a oferta de um processo restaurativo se faz, nos países onde as legislações assim o permitem, a partir da suspensão condicional do processo criminal. Aceitar a participação em um processo restaurativo nessa hipótese – onde o acusado se coloca na posição de autor – não poderá ser utilizado como prova contra ele em eventual retomada do processo penal. A retomada, por seu turno, ocorrerá sempre que uma das partes desista da restauração, quando não se alcançar um acordo e nos casos em que o compromisso firmado não for honrado.

Já o Direito Penal prescinde da abordagem restaurativa e, de fato, tem vivido por séculos, de forma independente, sem demandar outras técnicas ou meios de superar conflitos. Quando o Direito Penal perfaz o seu ciclo e aplica a pena ao acusado, é como se todas as demais formas de tratamento se tornassem impossíveis. Zaffaroni²⁰ chama a atenção para essa dimensão lançando mão da analogia do menino que quebrou uma vidraça na escola. Nesse caso, os pais poderiam ser chamados para pagar o dano; a escola poderia encaminhar o menino a um psicopedagogo ou conversar com ele para saber se alguém ou algo lhe fez mal. Cada uma dessas respostas é plenamente legítima, elas podem ser aplicadas de forma isolada ou conjuntamente e não envolvem a ideia de punir o responsável. Entretanto, assinala o autor, se a direção resolver punir o menino, expulsando-o da escola, por exemplo, então nenhuma das alternativas mencionadas poderia ser aplicada.

2. OS LIMITES DO DIREITO PENAL

Ao considerarmos as possibilidades da justiça restaurativa, vale dizer, as chances reais de superação de conflitos e de reparação do mal causado por meio de compromissos firmados livremente entre as partes, devemos ter em conta também os limites do Direito Penal e os efeitos criminogênicos derivados da prisão, notadamente aqueles que se tornaram comuns nas experiências de encarceramento em massa.

Para o paradigma do Direito Penal, se mede a eficácia dos processos pela quantidade de condenações criminais, vale dizer, pela quantidade de dor imposta aos acusados. Para avaliar

¹⁹ HUDSON, Barbara, MCEVOY, Kieran e MIKA, Harry. Introduction: Practice, Performance and Prospects for Restorative Justice, British Journal of Criminology, 42, 2002, pp.469-475. Disponível em: <https://goo.gl/FhRmjC>. Acesso em: 28/12/2019.

²⁰ ZAFFARONI, Eugenio Raúl. A questão criminal. Rio de Janeiro:Revan, 2013.

esse modelo, entretanto, seria preciso considerar todos seus efeitos. Em primeiro lugar, se deveria ter em mente a “cifra de ineficiência” e a “cifra de injustiça” inerentes ao sistema²¹:

Ao que os sociólogos denominam cifra obscura da criminalidade (*dark rate*, formada pelos crimes não reportados à polícia e, portanto, desconhecidos) é preciso acrescentar uma cifra não menos obscura, porém mais inquietante e intolerável: aquela formada pelo número de inocentes processados e, por vezes, condenados. Chamarei cifra de ineficiência a primeira dessas cifras e cifra de injustiça a segunda, na qual se incluem: a) os inocentes reconhecidos como tais em sentenças de absolvição após haverem sofrido processo penal e, em ocasiões, prisão preventiva; b) os inocentes condenados por sentença judicial e ulteriormente absolvidos por conta de um procedimento de revisão; c) as vítimas, cujo número jamais se poderá calcular - verdadeira cifra obscura da injustiça - dos erros judiciais não reparados... (Tradução do autor)

Pouca importância se confere à dimensão da injustiça que consiste na execração pública de alguém inocente. O fato é que o processo penal já constitui um tipo especial de punição, o que é particularmente exasperante para os que não possuem responsabilidade pelo crime que se pretende esclarecer. Uma parte dos injustamente acusados será condenada, aumentando a quota de injustiça do sistema. Se poderia ainda acrescentar que, entre os que realmente cometem os delitos pelos quais foram acusados, teremos uma parte que não será condenada, porque não se conseguiu a prova robusta. Embora, em situações do tipo, o sistema tenha funcionado segundo suas premissas garantidoras, a circunstância assinala outra injustiça. Por fim, teremos ainda duas partes adicionais de injustiça, representadas pelos que foram condenados a penas maiores do que aquelas que, de fato, deveriam ter recebido e por aqueles que, pelo contrário, tiveram suas penas equivocadamente mitigadas. Nesse quadro, o percentual dos condenados com prova robusta (para além de qualquer dúvida razoável) e que receberam sentenças justas talvez seja pequeno demais para ser considerado. A sensação que se tem, como alguém já observou, é que, para a grande maioria dos delitos, o Direito Penal é excessivo, enquanto que, para os crimes mais graves, parece inútil.

A imposição de penas privativas de liberdade tem se revelado, no mais, medida nada eficiente e, não raro, disfuncional. O chamado “efeito dissuasório das penas” é a promessa central do Direito Penal que jamais foi cumprida. É possível e necessário se reduzir a violência e a criminalidade, mas quem imaginar que a resposta mais efetiva do Estado a esses problemas deva ser o encarceramento corre o risco de ver sua receita agravar e ampliar aquelas mazelas em curto espaço de tempo. Essa é, aliás, a dinâmica que estamos presenciando no Brasil há algumas décadas.

21

FERRAJOLI, Luigi. Derecho y Razón, Teoría del Garantismo Penal. Madrid, Editorial Trotta, 1977, p. 210.

A política criminal em curso criou uma demanda de encarceramento em massa que nos levou a superar a marca dos 750 mil presos²², com um déficit estimado – de forma conservadora – em 354 mil vagas²³. Prisões superlotadas são ótimos espaços para a organização criminal, porque as condições de alojamento inviabilizam a separação dos presos, a individualização das penas e qualquer execução penal decente. A superlotação leva à contenção coletiva de centenas de pessoas em galerias, o que obriga as administrações prisionais a separarem os presos pelo “critério” do pertencimento a facções. Uma primeira consequência desse tipo de ilegalidade é que os condenados precipitam e reforçam seus vínculos criminais, agora sob comandos centralizados. Uma segunda consequência é que as facções não precisam mais se preocupar em recrutar novos membros, o Estado passa a fazer isso para elas.

Não bastasse esse efeito, o processo de criminogênese em curso se desdobra, como se sabe, para além das penas. Seria preciso considerar que as penas de prisão são medidas afilítivas não apenas para os condenados, mas também para seus familiares. Esse poderia ser o custo a ser pago para os casos de pessoas que praticaram crimes com grave violência e que destruíram a felicidade de famílias inteiras. Caso as prisões fossem reservadas para os autores desse tipo de crime, seria possível identificar, inclusive, um efeito de neutralização importante capaz de reduzir casos graves de violência. Ocorre que, no Brasil, esse não é o perfil das pessoas que prendemos. A grande maioria delas, como se sabe, não cumprem penas por crimes praticados com violência real. Entretanto, o custo mencionado é pago por todos os presos, condenados ou não, independente do delito que tenham cometido ou daquele pelo qual tenham sido acusados. Um dos resultados desse processo é o estímulo ao crime intergeracional.^{24 25 26}

Por fim, quando os egressos que resistiram à organização das facções buscam colocação no mercado de trabalho, enfrentam outro tipo de condenação, essa de natureza moral e perpétua. Para eles, efetivamente, não haverá chances. O estigma social sobre os condenados, pessoas “desacreditadas”²⁷, é tamanho que, muitas vezes, a simples notícia da prisão é motivo suficiente para que inclusive seus familiares percam seus empregos. O problema é conhecido em todo o mundo e as evidências disponíveis mostram que os egressos que se esforçam na procura de trabalho, dificilmente conseguem a almejada reintegração. Estudo²⁸ sobre o impacto da prisão nas taxas de desemprego nos EUA, por exemplo, mostrou que a exclusão dos egressos

22 BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Departamento Penitenciário Nacional (Depen), DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/depen/pt-br/assuntos/noticias/depen-lanca-dados-do-sisdepen-do-primeiro-semestre-de-2020#:~:text=Bras%C3%ADlia%2C2015%2F10%2F2020,penitenci%C3%A1rio%20brasileiro%20%C3%A9%20de%20759.518>. Acesso em 20/10/2020.

23 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ), DF, Cidadania nos Presídios, s/d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario/cidadania-nos-presidios/>

24 FARRINGTON, David. P. Families and crime. In: J.Q. Wilson & J. Petersilia (eds.) Crime and public policy. Oxford University Press, 2011, pp. 130-157.

25 VAN DE RAKT, M.G.A. Two Generations of Crime: The Intergenerational Transmission of Criminal Convictions over the Life Course, Dissertation Radboud University Nijmegen, the Netherlands, 2011. Disponível em: <<https://www.mariekevanderakt.nl/wp-content/uploads/2011/07/Two-Generations-of-Crime.pdf>>. Acesso em: 18/11/2019.

26 BESEMER, Sytske and FARRINGTON, David P. Intergenerational transmission of criminal behaviour: Conviction trajectories of fathers and their children. European Journal of Criminology, Volume: 9 issue: 2, 2012, pp. 120-141. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1477370811422801>>. Acesso em: 05/01/2020.

27 GOFFMAN, E. Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

28 SCHMITT, John and WARNER, Kris. Ex-offenders and the Labor Market. Washington, D.C. Center for Economic and Policy Research, 2010. Disponível em: <<http://cepr.net/documents/publications/ex-offenders-2010-11.pdf>>. Acesso em: 18/11/2019.

do mercado de trabalho custa aos americanos algo entre 57 a 65 bilhões de dólares ao ano. Em países como o Brasil, é provável que os efeitos produtores do crime e da violência derivados do estigma social sejam muito mais pronunciados, seja porque a carga de preconceito é maior, seja porque nos ressentimos de políticas públicas de ressocialização e de apoio aos egressos.

3. O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O assédio moral no espaço do trabalho tem sido definido pela experiência de sofrimento psicológico imposta aos subordinados, tornada comum pela repetição de situações de humilhação ou constrangimento orientadas, quase sempre, pelo objetivo de forçar a vítima à desistência do emprego. As situações que podem caracterizar o assédio moral são muito variadas. Segundo Duncan²⁹, mas é comum que envolvam práticas repetidas de a) críticas injustificadas ou inválidas; b) atribuição de culpa sem base factual; c) tratamento distinto dos demais colegas; d) ameaça; e) isolamento; f) humilhação e desrespeito; g) chacotas e h) excessivo monitoramento. A incidência do fenômeno é epidêmica. Pesquisa realizada nos EUA em 2007, por exemplo, encontrou 54 milhões de trabalhadores afetados, aproximadamente 37% da força de trabalho.³⁰ Estudo³¹ com trabalhadores estadunidenses estimou que 35% a 50% deles têm uma experiência negativa no local de trabalho por semana envolvendo conflitos variados. Em outro trabalho³² se encontrou que 90% dos trabalhadores enfrentam pelo menos um episódio de assédio moral em seu emprego ao longo de suas carreiras.

Para Leymann³³, deve-se compreender o assédio moral como:

(....) comunicação hostil e antiética dirigida de forma sistemática por uma ou várias pessoas, mais comumente em direção a uma pessoa. Há também casos em que o *mobbing* é mútuo até que um dos participantes se torne o perdedor. Essas ações ocorrem frequentemente (quase todos os dias) e durante um longo período (pelo menos durante seis meses) e, devido a esta frequência e duração, resulta em grande sofrimento psíquico, psicossomático e social (Tradução do autor).

29 WORKPLACE BULLYING SURVEY, 2007, apud DUNCAN, Susan. Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing the Problem. Industrial Law Journal, Vol. 32, 2011, pp. 2331-67. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1916138>. Acesso em: 05/01/2020.

30 DUNCAN, Susan. Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing the Problem, p. 2335.

31 LUTGEN-SANDVIK, P. TRACY, S. J., & ALBERTS, J. K. Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact. Journal of Management Studies, 44, pp.837-862, 2007. Disponível em: <https://www.sarahjtracy.com/wp-content/uploads/2013/07/Lutgen-Tracy-Alberts-Burned-by-bullying.pdf>. Acesso em: 11/01/2020.

32 LUTGEN-SANDVIK, P. The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment. Management Communication Quarterly, 16, pp. 471-501, 2003. Disponível em: https://www.natcom.org/sites/default/files/pages/NCA_Anti-Bullying_Resources_Lutgen-Sandvik_2.pdf. Acesso em: 11/01/2020.

33 LEYMAN, Heiz. Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, 5, 119-126, 1990, p. 120. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)>. Acesso em: 03/09/2019.

Uma experiência que tem muito em comum com o *bullying*, especialmente a característica da repetição, mas que se diferenciaria dele posto que se realiza através das relações hierárquicas. No assédio, teríamos uma dinâmica vertical, de cima para baixo, na relação do chefe com o subordinado, enquanto que o *bullying* é, conceitualmente, um tipo de violência que ocorre entre pares, em uma dinâmica horizontal, portanto. A definição do fenômeno não é consensual, todavia. Alguns autores³⁴ têm sublinhado que o assédio moral, ou *mobbing*³⁵, pode ser de três tipos: ascendente, horizontal e descendente. O próprio Leymann³⁶ afirma que o *mobbing* pode ser consequência da ação dos colegas de trabalho, caminho que torna a diferenciação com o fenômeno do *bullying* menos marcada.

As decorrências para as vítimas, independentemente da definição, podem ser devastadoras e costumam desestabilizá-las, depreciando sua qualidade de vida. As pesquisas indicam sérias repercussões à saúde das vítimas. Insônia, melancolia e apatia são sintomas frequentes³⁷. Cerca de 10 a 15% dos casos de suicídio na Suécia ocorrem por conta de processos de *mobbing*³⁸.

Não raro, se observa que as vítimas são desvinculadas dos seus pares, porque a ação perversa do agressor costuma ser, de alguma forma, reforçada pelos colegas, o que aumenta o sofrimento dos atingidos, tratados como “merecedores” do desprezo coletivo, o que reforça o processo de isolamento das vítimas. Leymann³⁹ descreve quatro fases do processo de assédio moral no trabalho. A primeira delas é a do “Incidente Crítico Original” (*Original Critical Incident*). Trata-se do momento que irá desencadear o processo, normalmente vinculado a uma diferença ou a um conflito no ambiente de trabalho. Logo depois, instala-se a segunda fase, chamada de “Assédio e estigmatização” (*Mobbing and Stigmatizing*), onde a reputação da vítima começa a ser atacada, onde ela passa a receber críticas insistentes e repetidas. É comum que as vítimas não consigam mais se expressar livremente e que os colegas evitem lhe dirigir a palavra. Elas são, assim, isoladas e tratadas como se fossem invisíveis; já não recebem mais tarefas ou passam a receber trabalhos sem sentido. Por fim, recebem ameaças de violência ou mesmo são agredidas fisicamente. A terceira fase é definida como a da “Gestão de pessoal” (*Personnel Administration*). Trata-se do momento onde a situação se transforma, oficialmente, em um “caso” para a administração. É muito comum que, nessa etapa, o administrador assuma os preconceitos do grupo e que o problema todo passe a ser tratado como consequência de um desvio de personalidade da vítima. A quarta e última fase é a da “Expulsão” (*Expulsion*).

³⁴ GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães e RIMOLI, Adriana Odalia. “Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicosocial Multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 22 n. 2, 2006, pp. 183-192.

³⁵ O conceito se originou de estudos de Niko Tinbergen e Konrad Lorenz com gaivotas e gansos. Tornou-se comum designar o assédio moral com expressões como: Harclement moral (França), Molestie Psicologiche (Itália), Bullying, Bossing e Harassment (UK, Australia), Mobbing (EUA, Países nórdicos, bálticos e da Europa Central), Murahachibu (Japão), Coacção Moral (Portugal), Acoso Moral, Acoso Psicológico ou Psicoterrorismo (países hispânicos).apud: GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães e RIMOLI, Adriana Odalia. “Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicosocial Multidimensional, p. 184.

³⁶ LEYMANN, Heiz. *Mobbing and psychological terror at workplaces*. Violence and Victims, p.119.

³⁷ BJÖRKQVIST, ÖSTERMAN & HJELT-BÄCK, 1994; Quine, 1999, apud: GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães e RIMOLI, Adriana Odalia. “Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicosocial Multidimensional, p.188.

³⁸ LEYMANN, Heiz. *Mobbing and psychological terror at workplaces*. p.122.

³⁹ LEYMANN, Heiz. *Mobbing and psychological terror at workplaces*. pp.121-122.

Nesse ponto, a vítima já passou por vários períodos de licença médica, já foi rebaixada em suas funções e a saída do emprego aparece como uma resultante “natural” do processo.

Diante da gravidade do fenômeno do assédio moral no trabalho e de sua incidência, será possível trata-lo e mesmo prevenir sua ocorrência a partir de projetos restaurativos no interior das empresas e instituições públicas?

4. UMA POSSIBILIDADE PARA A JUSTIÇA RESTAURATIVA

Em 16 de janeiro de 2013, o Canadá se tornou o primeiro país a ter uma orientação geral para os ambientes de trabalho. Integrado por diretrizes, ferramentas e pesquisas, tal orientação foi designada como “O Padrão Nacional do Canadá para Saúde e Segurança Psicológica no Local de Trabalho” (*The National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace*). A adesão às diretrizes é voluntária, a partir do reconhecimento das empresas e dos trabalhadores de que elas podem melhorar efetivamente a segurança de todos. No Canadá, 69% das solicitações por invalidez de longo prazo estão vinculadas a problemas de saúde mental. Estima-se que o país tenha um custo anual de 51,8 bilhões de dólares com problemas de saúde mental, mas o chamado “presenteísmo”, fenômeno que designa a presença física no trabalho sem engajamento real custaria 150% mais do que as faltas ao trabalho⁴⁰. Problemas de saúde mental relacionados ao trabalho são, como regra, muito expressivos. Segundo Rouquayrol⁴¹, eles foram responsáveis por 14,2% das aposentadorias por invalidez e por 9,1% das causas de auxílio-doença na década de 1980.

Para se pensar a justiça restaurativa nos ambientes de trabalho e desenvolver seu potencial quando ao assédio moral, é preciso, preliminarmente, afastar uma visão limitadora que situa as abordagens restaurativas de forma reativa. Nessa moldura, a justiça restaurativa é concebida apenas como uma resposta a um conflito. O momento em que acionamos os mecanismos da justiça restaurativa para tentar tratar um problema já instalado constitui, com efeito, o ponto mais visível e marcante da abordagem. A justiça restaurativa, entretanto, pode ser mais do que isso. Além dos momentos formais que tendem a produzir impactos evidentes, a visão restaurativa envolve também determinadas práticas informais que podem produzir um impacto cumulativo⁴². Nesse sentido, autores⁴³ têm empregado a expressão “organização restaurativa” para definir uma instituição cujos princípios e normas são orientadas pelos princípios da justiça restaurativa.

⁴⁰ COLDWELL, S.J., Addressing workplace bullying and harassment in Canada, research, legislation, and stakeholder overview: profiling a union program, Jilpt Report No. 12. The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013. Disponível em: <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12_canada.pdf>. Acesso em: 28/08/2019.

⁴¹ ROUQUAYROL, Maria Zélia. Epidemiologia & saúde. 4. ed. Rio de Janeiro: Medsi, 1993, p.392.

⁴² MCCOLD & WACHTEL, 2001, apud: WACHTEL, Ted. Defining Restorative. International Justice for Restorative Practice, 2016, p.03. Disponível em: <https://www.iirp.edu/images/pdf/Defining-Restorative_Nov-2016.pdf>. Acesso em: 17/10/2019.

⁴³ PAUL, G. D., and RIFORGIALE, S. “Putting on a happy face”, getting back to work,” and “letting it go”: Traditional and restorative justice understandings of emotions at work. Electronic Journal of Communication, 2015. Disponível em: <<https://krex.k-state.edu/dspace/handle/2097/28715>>. Acesso em: 05/01/2020.

No cerne do novo modelo há uma cena pública (um círculo restaurativo, por exemplo) onde as pessoas expressam livremente suas emoções. Particularmente importante é a chance de que todos possam falar e serem ouvidos em um espaço institucionalizado, notadamente as vítimas em um contexto de tentativa de restauração. Possibilidades do tipo afetam a natureza das relações no grupo e tendem a estimular posturas solidárias. A confiança no ambiente de trabalho e a compreensão dos problemas enfrentados pelas pessoas que convivem diariamente facilitam a ação cooperativa⁴⁴.

Neste sentido, determinadas posturas, cuidados e práticas de natureza restaurativa devem integrar o cotidiano do ambiente de trabalho como, por exemplo, o hábito de receber e de fazer elogios significativos, não formais; o cuidado de não fazer comentários preconceituosos ou intolerantes; a prática de discutir em grupo os principais temas, antes da tomada de decisões; o estímulo à iniciativa individual e à liberdade de expressão; o desenvolvimento das capacidades empáticas e o cuidado de evitar pré-julgamentos etc. Duncan⁴⁵, a propósito, lembra que muitas empresas têm adotado tais cuidados além de ferramentas especiais para promover comunidade e contrastar aspectos negativos das tradições culturais mais associados à exclusão. Para reduzir a agressividade e evitar interrupções na fala das pessoas, por exemplo, técnicas como o uso de *talking sticks*⁴⁶ têm sido utilizadas.

As abordagens restaurativas, em sua dupla dimensão preventiva e curativa, tendem a beneficiar não apenas as pessoas que convivem no espaço de trabalho, mas o trabalho em si mesmo e, portanto, as organizações e as empresas. Reprimir sentimentos negativos como rancor, medo, raiva, pode resultar em uma piora da performance organizacional⁴⁷. A experiência de integrar encontros de justiça restaurativa, em contrapartida, permite que essas emoções venham à tona e sejam ressignificadas pelo compartilhamento. Nessa linha, Deborah Kidder⁴⁸, amparada em evidências de estudos empíricos, sustenta que a participação em encontros restaurativos faz com que as pessoas desenvolvam suas habilidades cooperativas e a capacidade de lidar com disputas pessoais, além de aumentar a empatia, prevenindo conflitos. A autora sintetiza esse processo com uma metáfora:

É possível visualizar as inter-relações no trabalho como um músculo. Para que os músculos sejam saudáveis e fortes, eles precisam ser exercitados, treinados e desafiados. Se o músculo for tensionado demasia, se romperá e, talvez, nunca se recupere. Quando se permite que os conflitos interpessoais escapem ao

⁴⁴ COHEN & PRUSAK, 2011, apud WACHTEL, Ted. Defining Restorative, p. 01.

⁴⁵ DUNCAN, Susan. Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing the Problem, p. 2352.

⁴⁶ O recurso envolve o uso em muitas tribos antigas de um objeto, normalmente um bastão esculpido, cuja posse confere o direito à fala em reuniões comunitárias. Só quem está com o bastão tem o direito à palavra. Em algumas tribos, apenas os líderes podiam sustentar o bastão, em outras, o bastão circulava entre todos, assegurando que ninguém fosse interrompido em respeito ao ritual. Práticas semelhantes são ou já foram empregadas modernamente por outras instituições como, por exemplo, os escoteiros.

⁴⁷ Apud KIDDER, Deborah L. Restorative justice: not "rights", but the right way to heal relationships at work. International Journal of Conflict Management, Vol. 18 Issue: 1, pp.4-22, 2007, p. 15.

⁴⁸ Apud KIDDER, Deborah L. Restorative justice: not "rights", but the right way to heal relationships at work, p. 15.

controle, isso pode prejudicar permanentemente a relação. No entanto, pequenas rupturas no tecido muscular o tornam mais forte, enquanto a ausência de exercício o torna fraco. Os conflitos interpessoais, se tratados ao seu início, são como pequenas rupturas musculares. A justiça restaurativa oferece a oportunidade de treinamento para fortalecer as relações interpessoais, aumentando a confiança e a saúde delas⁴⁹.

A abordagem restaurativa no espaço de trabalho estimula as pessoas a aceitarem a responsabilidade por seus atos quando eles resultam em dano a alguém ou às relações com a equipe. Por esse caminho, se criam as condições para algum tipo de reparação, o que, muitas vezes, é alcançado com um pedido sincero de desculpas e pelo consequente perdão. A restauração, assim viabilizada, solidifica o grupo e permite a retomada das relações de trabalho em um patamar superior de humanização e aprendizagem.

Há, aqui, uma importante diferença de paradigma organizacional. As modernas organizações de empresas e instituições são regidas por normas positivadas, estatutos e códigos estritos. O modelo exige o cumprimento das regras e prevê a punição dos que as desrespeitam. Muito frequentemente, entretanto, a aplicação das diretrizes burocráticas agrava os conflitos no ambiente de trabalho ou agrega sérios prejuízos às equipes. Os gestores mais sensíveis, intuindo esses riscos, tendem a relativizar a aplicação das normas o que inaugura novos riscos como a possibilidade de favorecimentos e/ou perseguições funcionais. O fato é que a abordagem restaurativa pressupõe outro tipo de organização, mais flexível, mais dialógica e mais orientada para o fortalecimento das relações e dos resultados, algo que Fehr & Gelfand⁵⁰ chamaram de “organizações que perdoam” (*forgiving organizations*).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas a respeito da aplicação da abordagem restaurativa nas relações de trabalho e, particularmente, em casos de assédio moral estão em seu início e ainda são raros os trabalhos com dados empíricos. Muito ainda precisará ser estudado para que se possa afirmar, com base em evidências, qual a efetividade da justiça restaurativa nesse espaço e quais as técnicas com maior potencialidade entre aquelas possíveis para a reparação moral. As evidências disponíveis sugerem, não obstante, um espaço viável e produtivo para a abordagem restaurativa tanto no que toca ao tratamento de casos concretos de assédio quanto às possibilidades de prevenção.

Por certo, não se pode presumir que a restauração seja viável sempre e, tampouco, que situações graves de assédio moral deixem de exigir processos judiciais e reparações obtidas

⁴⁹ KIDDER, Deborah L. Restorative justice: not “rights”, but the right way to heal relationships at work, p. 16.

⁵⁰ FEHR, R., and GELFAND, M. J. The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37, 2012, pp. 664-688.

por força de sentenças da Justiça do Trabalho. Especialmente em países como o Brasil onde se convive com padrões pouco civilizados no mercado de trabalho e onde ainda são frequentes casos de abuso praticados pelos empregadores contra os trabalhadores, menos razões ainda para se imaginar um cenário marcado pela responsabilidade, compreensão e solidariedade, pressupostos sem os quais a própria ideia de restauração perde o sentido.

Ainda assim, o novo paradigma representado pela justiça restaurativa e suas possibilidades de afirmação da dignidade humana, parecem oferecer aos gestores públicos e privados e aos trabalhadores uma ferramenta imprescindível capaz de evitar tensionamentos desnecessários no ambiente de trabalho, de fortalecer os grupos de profissionais que convivem diariamente e de diminuir a incidência de práticas e circunstâncias que produzem uma quantidade não desprezível de dor e infelicidade.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Brasília: UNB, 2001.

BENTHAM, Jeremy. **Os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BESEMER, Sytske and FARRINGTON, David P. Intergenerational transmission of criminal behaviour: Conviction trajectories of fathers and their children. **European Journal of Criminology**, Volume: 9 issue: 2, 2012, pp. 120-141. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1477370811422801>>. Acesso em: 05/01/2020.

BRADSHAW, William, ROSEBOROUGH, David and UMBREIT, Mark S. The Effect of Victim Offender Mediation on Juvenile Offender Recidivism: A Meta-Analysis, **Conflict Resolution Quarterly**, Volume 24, Issue 1, 2006, pp. 87–98.

BRAITHWAITE, J. Restorative justice and corporate regulation, in: Weitekamp, G.M. and Herner, H.-J. (Eds), **Restorative Justice in Context: International Practice and Directions**, Willan Publishing, Portland, OR, 2003, pp. 161-72.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Departamento Penitenciário Nacional (Depen), DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/dep/pt-br/assuntos/noticias/dep-lanca-dados-do-sisdepen-do-primeiro-semestre-de-2020#:~:text=Bras%C3%A3lia%2C%2015%2F10%2F2020.penitenci%C3%A1rio%20brasileiro%20%C3%A9%20de%20759.518>. Acesso em 20/10/2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ), DF, Cidadania nos Presídios, s/d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario/cidadania-nos-presidios/> Acesso em 24/04/2021.

COLDWELL, S.J., Addressing workplace bullying and harassment in Canada, research, legislation, and stakeholder overview: profiling a union program, **Jilpt Report** No. 12. The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013. Disponível em: <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12_canada.pdf>. Acesso em: 28/08/2019.

DUNCAN, Susan. Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing the Problem. **Industrial Law Journal**, Vol. 32, 2011, p. 2331. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1916138>. Acesso em: 05/01/2020.

DWORKIN, Ronald. **Levando os direitos a sério**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

FARRINGTON, David. P. Families and crime. In: J.Q. Wilson & J. Petersilia (eds.) **Crime and public policy**. Oxford University Press, 2011, pp. 130-157.

FEHR, R., and GELFAND, M. J. The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. **Academy of Management Review**, 37, 2012, pp. 664-688.

FERRAJOLI, Luigi. **Derecho y Razón, Teoria del Garantismo Penal**. Madrid, Editorial Trotta, 1977.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

HUDSON, Barbara, MCEVOY, Kieran e MIKA, Harry. Introduction: Practice, Performance and Prospects for Restorative Justice, **British Journal of Criminology**, 42, 2002: pp. 469-475. Disponível em: <<https://goo.gl/FhRmjC>>. Acesso em: 28/12/2019.

JOHNSTONE, Gerry. **Restorative Justice: Ideas, Values, Debates**. New York, Routledge, 2011.

KIDDER, Deborah L. Restorative justice: not “rights”, but the right way to heal relationships at work. **International Journal of Conflict Management**, Vol. 18 Issue: 1, 2007, pp.4-22.

LEYMANN, Heiz. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, 5, 1990, pp. 119-126. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)>. Acesso em: 03/09/2019.

LLEWELLYN, Jennifer J. and HOWSE, Robert. **Restaurative Justice**: a Conceptual Framework, prepared for the Law Commission of Canada, 1999. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2114291 Acesso em: 17/10/2019.

LUTGEN-SANDVIK, P. The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment. **Management Communication Quarterly**, 16, 2003, pp. 471-501. Disponível em: https://www.natcom.org/sites/default/files/pages/NCA_Anti-Bullying_Resources_Lutgen-Sandvik_2.pdf. Acesso em: 11/01/2020.

_____. TRACY, S. J., & ALBERTS, J. K. Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact. **Journal of Management Studies**, 44, 2007, pp.837-862. Disponível em: <https://www.sarahjtracy.com/wp-content/uploads/2013/07/Lutgen-Tracy-Alberts-Burned-by-bullying.pdf>. Acesso em: 11/01/2020.

MACINTYRE, Alasdair. After Virtue: A Study in Moral Theory. Notre Dame, In: University of Notre Dame Press. 1984.

MCCULLOUGH, M.E., RACHAL, K.C., SANDAGE, S.J., WORTHINGTON, E.L. JR, BROWN, S.W. and HIGHT, T.L. Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 75, 1998, pp. 1586-603.

MARSHALL, F. **Alternatives to Criminal Courts**: The Potential For Non-Judicial Dispute Settlement. Brookfield, VT: Gower Publishing Co., 1985.

NUGENT, William R, WILLIAMS, Mona & UMBREIT, Mark S. Participation in Victim Offender Mediation and the Prevalence and Severity of Subsequent Delinquent Behavior: A Meta-Analysis. **Utah Law Review**, 137, 2003.

PAUL, G. D., and RIFORGIA, S. "Putting on a happy face", getting back to work," and "letting it go": Traditional and restorative justice understandings of emotions at work. **Electronic Journal of Communication**, 2015. Disponível em: <<https://krex.k-state.edu/dspace/handle/2097/28715>>. Acesso em: 05/01/2020.

RAWLS, John, **Uma Teoria da Justiça**, São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ROUQUAYROL, Maria Zélia. **Epidemiologia & saúde**. 4. ed. Rio de Janeiro: Medsi, 1993.

SCHMITT, John and WARNER, Kris. **Ex-offenders and the Labor Market**. Washington, D.C. Center for Economic and Policy Research, 2010. Disponível em: <<http://cepr.net/documents/publications/ex-offenders-2010-11.pdf>>. Acesso em: 18/11/2019.

SOUTH AFRICA. **Truth and reconciliation commission**. Report, vol. 1 e 2. Presented to President Nelson Mandela on 29 October 1998.

Disponíveis, respectivamente, em:

<https://www.sahistory.org.za/sites/default/files/volume_1_1.pdf> e em <<https://www.justice.gov.za/trc/report/finalreport/Volume%202.pdf>>.

Acesso: 17/07/2019.

STRANG, H. **Repair or Revenge: Victims and Restorative Justice**. Clarendon Press, Oxford, 2002.

TICKELL Shari e AKESTER, Kate. **Restorative Justice, the way ahead**. Justice publication, London, 2004. Disponível em: <https://justice.org.uk/restorative-justice-the-way-ahead/> Acesso em 05/01/2020.

UMBREIT, M.S. **The Handbook of Victim Offender Mediation**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2001.

VAN DE RAKT, M.G.A. **Two Generations of Crime**: The Intergenerational Transmission of Criminal Convictions over the Life Course, Dissertation Radboud University Nijmegen, the Netherlands, 2011. Disponível em: <<https://www.mariekevanderakt.nl/wp-content/uploads/2011/07/Two-Generations-of-Crime.pdf>>. Acesso em: 18/11/2019.

WACHTEL, Ted. **Defining Restorative**. International Justice for Restorative Practice, 2016. Disponível em: <https://www.iirp.edu/images/pdf/Defining-Restorative_Nov-2016.pdf>. Acesso em: 17/10/2019.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **A questão criminal**. Rio de Janeiro:Revan, 2013.

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS, COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTE E JUSTIÇA RESTAURATIVA: UMA ESTRATÉGIA DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS EM CASOS DE ASSÉDIO ORGANIZACIONAL.

Victória Silva Rosa¹
Gilmar França Santos²

Resumo: O artigo discute a aplicação da justiça restaurativa, mediação de conflitos e comunicação não-violenta (CNV) como alternativas inovadoras ao assédio organizacional, criticando o modelo tradicional que prioriza punições e compensações financeiras. O assédio, muitas vezes normalizado por políticas institucionais, cria ambientes de trabalho hostis e fere direitos fundamentais, como dignidade e saúde. Neste cenário, o estudo sugere que a justiça restaurativa, juntamente com a mediação e a CNV, oferece uma abordagem mais humanizada, buscando não apenas reparar danos, mas também transformar a cultura organizacional. A justiça restaurativa foca na responsabilização e reeducação dos agressores, promovendo a pacificação e a mudança de comportamento. A CNV, por sua vez, possibilita uma comunicação empática e assertiva, essencial para a resolução de conflitos e a construção de um ambiente colaborativo. O artigo propõe essas metodologias como soluções viáveis para restaurar a harmonia no ambiente corporativo e prevenir práticas abusivas, visando um espaço de trabalho que valorize o respeito e o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Assédio Organizacional; Justiça Restaurativa; Mediação.

Sumário: 1. Introdução; 2. Assédio Organizacional- Conceito e consequências; 2.1 Como o Modelo Tradicional de Resolução de Conflitos Lida com o Assédio; 3. Justiça restaurativa, Mediação e Comunicação Não Violenta; 3.1 Justiça Restaurativa: Histórico e Princípios Fundamentais; 3.2 Mediação e conciliação de Conflitos unidos à Comunicação Não-Violenta: Definição e Benefícios; 4. Conclusões

1. INTRODUÇÃO

O assédio organizacional, caracterizado por práticas que violam sistematicamente a dignidade e a saúde dos trabalhadores, é um problema que transcende o indivíduo, refletindo a cultura corporativa que muitas vezes incentiva ou tolera comportamentos abusivos. Pressões como metas inatingíveis, cobranças excessivas e exposição humilhante são práticas comuns que podem ser atribuídas a um ambiente de trabalho tóxico, em desacordo com o direito fundamental a um ambiente de trabalho saudável e digno, conforme garante a Constituição Federal Brasileira.

¹ Mediadora extrajudicial, pós-graduada em mediação e conciliação de conflitos extrajudiciais pelo Centro de Mediadores do Brasil, Bacharel em Humanidades pela Universidade Federal da Bahia, graduanda em Direito pela Universidade Federal da Bahia.

² Pós-graduado em Direito Civil pela Universidade Anhanguera-Uniderp, em parceria com a Rede LFG. Pós-graduando em Direito e Processo do Trabalho, pela Universidade Estácio de Sá, em parceria com o Complexo de Ensino Renato Saraiva. Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia (FDUFBA). Juiz Substituto do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

No entanto, os modelos tradicionais de resolução de conflitos, com abordagens punitivas e judicializadas, têm se mostrado insuficientes para tratar das causas estruturais e culturais desse problema. Nesse contexto, surgem a justiça restaurativa e a comunicação não-violenta (CNV) como métodos de intervenção que podem resgatar a harmonia e a empatia, oferecendo uma alternativa mais humana e transformadora.

Ainda que o direito brasileiro conte com regulamentações trabalhistas, a resposta ao assédio organizacional permanece restrita ao campo retributivo, focada em compensações financeiras ou penalizações individuais, o que limita a eficácia na resolução do problema. Este contexto evidencia uma lacuna relevante na área de estudos, pois pouco se explora a viabilidade de métodos que integrem restauração de relações, reeducação dos envolvidos e mudanças culturais profundas dentro das organizações.

Em especial, a aplicação da justiça restaurativa e da CNV no ambiente corporativo ainda é escassa, embora ambas tenham sido eficazes em outros contextos de resolução de conflitos. Este artigo busca investigar como essas metodologias podem atuar na transformação da cultura organizacional, promovendo o respeito e a dignidade no ambiente de trabalho.

A literatura recente em justiça restaurativa e CNV destaca a eficácia dessas abordagens em cenários de conflito interpessoal e comunitário, evidenciando uma alternativa à justiça retributiva. Estudos sugerem que, ao contrário do modelo punitivo, a justiça restaurativa promove a responsabilização e a reeducação do agressor, visando a reparação e pacificação social, enquanto a CNV favorece a empatia e a compreensão mútua.

No entanto, a aplicação dessas práticas no contexto organizacional ainda carece de investigação aprofundada, especialmente para lidar com o assédio sistemático. Embora alguns estudos demonstrem os benefícios da CNV no ambiente de trabalho, há carência de pesquisa que avalie especificamente o impacto dessa metodologia em casos de assédio organizacional. Este artigo propõe preencher essa lacuna ao explorar os potenciais da justiça restaurativa e da CNV para prevenir e mitigar conflitos nesse cenário.

O propósito deste estudo é examinar a implementação da justiça restaurativa, da mediação e da CNV como estratégias complementares para solucionar casos de assédio organizacional. Com base nos princípios dessas metodologias, sugere-se que um ambiente de diálogo e compreensão mútua pode transformar as dinâmicas organizacionais, promovendo a responsabilização dos agressores e a reestruturação das políticas institucionais.

A análise destes métodos visa demonstrar que a integração da justiça restaurativa e da CNV contribui para a construção de uma cultura organizacional mais respeitosa e ética, priorizando não apenas a reparação de danos, mas também o fortalecimento de um ambiente de trabalho saudável, no qual o respeito e o bem-estar dos trabalhadores são protegidos e valorizados.

2. ASSÉDIO ORGANIZACIONAL- CONCEITO E CONSEQUÊNCIAS

A definição do assédio organizacional deve ser precedida do estabelecimento de uma premissa, para a compreensão da palavra “trabalhador”, usada ao longo do presente trabalho, bem como da explanação dos conceitos de figuras correlatas, com o objetivo de se ter uma clara diferenciação.

Nessa linha, esclareça-se que a palavra “trabalhador” é utilizada, neste artigo, de forma ampla para englobar todo aquele que está inserido no contexto corporativo, seja esse contexto público ou privado, de modo que sua força de trabalho é utilizada para alcançar um objetivo determinado pela instituição ou corporação.

Assim, como trabalhador, para o alcance do significado da palavra neste trabalho, comprehende-se a figura do servidor público, estatutário ou celetista, assim como daquele contratado pela iniciativa privada (empregado, trabalhador avulso, trabalhador eventual, empregado, dentre outros).

Estabelecida essa premissa, observa-se que a Constituição Federal vigente representa um marco significativo na construção dos direitos fundamentais e sociais, especialmente no que diz respeito à saúde do trabalhador e à proteção ao meio ambiente, no qual está incluso o ambiente do trabalho.

E os direitos fundamentais e sociais servem, ainda, para dar efetividade aos fundamentos da República Federativa do Brasil como a “dignidade da pessoa humana” e os “valores sociais do trabalho”, previstos, respectivamente, no art. 1º, incisos III e IV, da própria Constituição Federal.

Nesse contexto, como defende a doutrina contemporânea, a exemplo de Ingo Wolfgang Sarlet, a saúde do trabalhador deve ser efetivada, na perspectiva dos direitos fundamentais, tanto nas relações do Direito Público quanto nas relações de Direito Privado, diante da eficácia horizontal dos direitos fundamentais.

O assédio, outrossim, é tido como um elemento violador da saúde do trabalhador, por causar danos físicos, psicológicos, sexuais e econômicos ao trabalhador. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção 190, do ano de 2019, define violência e o assédio em conceito único, porém deixa expresso que as legislações nacionais podem conceituar as palavras de forma separada.

Para a OIT, como expresso no art. 1º, alínea “a”, da mencionada Convenção:

O termo “violência e assédio” no mundo do trabalho designa um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças de tais comportamentos e práticas, manifestados uma vez ou repetidamente, que são intencionais, que causam, ou são susceptíveis de causar, danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos, e inclui violência e assédio baseados no género. (Organização, 2019a).

Necessário, contudo, especificar os conceitos de assédio moral e assédio organizacional. Assim, o assédio moral pode ser definido:

Como toda conduta abusiva que se manifesta, sobretudo, por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos que ocasionem danos ao físico e/ou psíquico de determinada pessoa diante dos malefícios que são causados a sua personalidade, a sua dignidade, pondo em risco a sua empregabilidade e, como sói acontecer, provocando a degradação do ambiente de trabalho.” (Barreto, 2006,p.56).

O assédio organizacional ou assédio moral organizacional, por sua vez, é a modalidade de assédio que ocorre quando a própria organização ou instituição tolera ou incentiva as condutas típicas do assédio moral. Ou seja, é uma modalidade de assédio estruturada pela dinâmica da organização e não por uma pessoa ou grupo de pessoas.

As condutas típicas do assédio na perspectiva organizacional, ocorrem de forma contínua e estruturada, dentro da política da própria organização, como forma de aumentar a produtividade, aumentar o controle sobre todos os trabalhadores ou parte deles e promover a diminuição dos custos.

Porém, o assédio organizacional gera um ambiente tóxico e termina por constranger, humilhar e violar a dignidade dos trabalhadores. Exemplos do assédio moral organizacional são: a exigência de metas desproporcionais ou quase que inatingíveis, sob ameaça de punições; a realização de pressões e cobranças exageradas; o incentivo à competição desleal; expor o trabalhador a situações vexatórias em frente aos demais; e o desrespeito à jornada de trabalho.

2.1 COMO O MODELO TRADICIONAL DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS LIDA COM O ASSÉDIO

Tradicionalmente, o assédio moral organizacional é trabalhado de forma, na maioria das vezes, punitivista/retributiva e individualizada, com o trabalhador vítima do ambiente de assédio ingressando com um processo judicial em busca de indenização por dano moral.

Nos tribunais brasileiros, há exemplos vários de processos envolvendo a temática do assédio moral organizacional, dos quais se destaca um acórdão em recurso ordinário trabalhista no qual foi estabelecida a distinção entre o assédio moral e o assédio organizacional, pontuando-se que é possível a fixação de indenização por dano moral quando comprovado o assédio organizacional abarcado por “uma estratégia nociva e generalizada de gestão empresarial por meio da qual objetiva-se reduzir custos, controlar os trabalhadores e aumentar a produção.”³

Pela objetividade da conceituação em um caso prático, vale, ainda, citar como

³ TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA PRIMEIRA REGIÃO (TRT-1). 7ª Turma. Agravo de petição, RO: 01014904520175010025, Relator: CARINA RODRIGUES BICALHO. Julgamento em 18/08/2021. Publicado em 25/08/2021.

exemplo, outro julgado no bojo do qual ficou evidenciado que, no assédio organizacional, a corporação, em cobrança abusiva de metas, valeu-se “de uma política de gestão por estresse institucionalizada, para aumentar os seus lucros, acarreta inquestionável deterioração do meio ambiente de trabalho e afeta a higidez psíquica dos trabalhadores.”⁴

A reparação dos danos sofridos pelo trabalhador vítima do ambiente assediador está fundamentada, sobretudo, no art. 186 do Código Civil ao definir ato ilícito como toda ação ou omissão, seja ela causada por negligência, imperícia ou imprudência, que cause lesão a direito de outra pessoa ou que gere prejuízo, completado pelo art. 927 do mesmo diploma legal, o qual estabelece que aquele que causa danos a outrem tem o dever de indenizar. O último dispositivo mencionado, ainda, prevê a hipótese de imposição do dever de reparação do dano independente do elemento culpa.

Não obstantes os exemplos citados referem-se a organizações privadas, se devidamente comprovado na perspectiva processual, também é possível a fixação de indenização para os casos de assédio moral organizacional no setor público, sobretudo diante das normas aplicáveis, notadamente o art. 37, §6º, da CF.

Importante destacar que, o assédio organizacional, para as organizações que o praticam, ressoa normalizado a ponto de se tornar cultura dentro da corporação, que pode tornar o assédio não consciente ou ponderado.

Diante disso, premente a necessidade de se tentar modificar o ambiente organizacional de forma diversa da tradicional com a implementação de técnicas que tenham a potencialidade de mudar a cultura assediadora, a exemplo da mediação e aplicação de técnicas da comunicação não violenta.

3. JUSTIÇA RESTAURATIVA, MEDIAÇÃO E COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A justiça restaurativa, quando combinada com a mediação de conflitos e a comunicação não-violenta (CNV), constitui uma abordagem transformadora e inclusiva, voltada para a resolução de conflitos de maneira pacífica e empática, como veremos a seguir.

3.1 JUSTIÇA RESTAURATIVA: HISTÓRICO E PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Fundamentada pela finalidade de reeducação do apenado, a justiça restaurativa se apresenta como forma alternativa de cumprir o direito e alcançar seu objetivo de paz social e segurança de interesse coletivo sem necessariamente recorrer para a tradicional justiça retributiva a qual se baseia na punição das transgressões.

⁴ TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO (TRT-3). Primeira Turma. Agravo de petição, RO: 00113541120195030143, Relator: Luiz Otávio Linhares Renault. Julgamento em 28/01/2022. Publicado em 03/02/2022.

Caracterizada pela busca à humanização do acusado e valoração de diálogo entre as partes, como principais formas de resolução, a justiça restaurativa tem ganhado cada vez mais espaço no cenário penal brasileiro, visto que, seu ideal respalda-se não em segregar mas em corrigir e reincluir o indivíduo errante, através da resolução assertiva de conflitos.

É de fundamental importância pontuar que esta não deve ser entendida como modelo substitutivo na justiça tradicional, mas sim, paralela e complementar, ampliando a forma de alcançar justiça plena e transformando a cadeia de reverberação da violência, seja ela legitimada ou não.

O que se busca com justiça é a pacificação social, no entanto o uso puro e arbitrário da violência para alcançar interesses sociais e individuais tem se mostrado cada vez mais defasados, reforçando a ideia da necessidade de violência para fazer valer a lei, lei esta que deveria se justificar pelo fundamento coeso de seu conteúdo e não pela força de sua sanção.

A proposta da justiça restaurativa no tema do presente artigo é conscientizar o assediador a respeito do fundamento da norma e seu objetivo social, preservando e assegurando a essência do estado democrático que busca em seu mais intrínseco interesse a mudança plena do delinquente para que este, convencido do bem maior a qual a norma visa proteger, não volte a delinquir, no entanto, o atual modelo de justiça, como já demonstrado, não tem se mostrado suficiente para alcançar tamanho objetivo, como bem assevera Rogério Greco, senão vejamos:

As leis surgem e desaparecem com a mesma facilidade. Direitos são outorgados, mas não são cumpridos. O Estado faz de conta que cumpre a lei, mas o preso, que sofre as consequências pela má administração, pela corrupção dos poderes públicos, pela ignorância da sociedade, sente-se cada vez mais revoltado, e a única coisa que pode pensar dentro daquele ambiente imundo, fétido, promiscuo, enfim, desumano, é um fugir e voltar a delinquir, já que a sociedade jamais o receberá com o fim de ajuda-lo. (Greco, 2006, p. 554)

Não entender as motivações e necessidades que levaram o delinquente a delinquir é incentivar a reincidência de sua prática, tendo em vista a premissa básica da Comunicação Não Violenta, sobre a qual falaremos mais a frente, que é: “Toda violência é a expressão trágica e dramática de uma necessidade não atendida”.

Nesse contexto, acertadamente, Raffaella Pallamolla disserta sobre justiça restaurativa da seguinte forma:

O modelo de justiça restaurativa não possui estrutura rígida, nem detém um conceito fechado, e comporta valores, princípios, meios e finalidades diversas das do modelo de justiça criminal. Enfatiza, dentre outras coisas, o dano sofrido pela vítima e as

necessidades dele decorrentes, a responsabilização do ofensor para que se repare o dano, e sempre que possível, a reparação das relações afetadas pelo delito. (Pallamolla, 2008, p. 13)

Diante do problemático cenário em que a justiça restaurativa se propõe a uma reeducação humanizada, podemos analisar a mediação e conciliação de conflitos unidos à Comunicação Não Violenta entre organização assediadora e vítima como forma de incentivar a comunicação assertiva e a administração pacífica dos conflitos no sistema judicial e extrajudicial, buscando mudança efetiva de conduta, no que tange o assédio.

Para tanto, é necessário que se entenda a respeito da teoria da comunicação e teoria do conflito, que vão ser utilizados como referenciais teóricos para a prática da mediação de conflitos.

3.2 APORTE TEÓRICO DA COMUNICAÇÃO E DO CONFLITO

Frente aos fatos de que o conflito é um fenômeno oriundo da comunicação humana e que a mediação visa a resolução de conflitos, antes de chegar ao objeto de estudo do presente artigo, se faz necessária as conceitualizações de comunicação e conflito.

Comunicação é uma palavra que se origina do termo latino *communicatione*, derivado da palavra *commune*, que tem por significado *comum*. Ou seja, etimologicamente, comunicar significa tornar comum. Tornar comum informações - mensagem - através de símbolos por meio de um canal.

A comunicação é o cenário para dois atuantes principais. O primeiro é aquele que envia a informação, denominado de transmissor - também chamado de emissor. Já o segundo é nomeado como receptor e a ele é dirigida a mensagem enviada.

“O emissor codifica a mensagem, a mensagem é transmitida via meio de comunicação, o receptor decodifica, o receptor envia o feedback para o emissor, ou seja, mensagem, e envia a mensagem de volta ao emissor.” (FREIRE, CAMINHA e SILVA, 2015, p. 6, pp. 2)

De fato, a comunicação é estabelecida quando há a decodificação da mensagem pelo receptor, com o entendimento da informação enviada. Porém, nem sempre ocorre dessa maneira. Tendo em vista a necessidade do sujeito em se expressar, barreiras comunicacionais são inerentes à vida humana. Cabe ressaltar que no presente contexto, o termo “barreiras” se refere a ruídos que dificultam a valência da comunicação, criados a partir da falta de informações ou até mesmo da falta de compreensão provocada por vezes pela não escuta.

Há inúmeras barreiras comunicacionais que poderiam ser utilizadas para exemplificar: razões individuais, tais quais movimentação corporal, entonação da voz, mímica facial e aparência, desde as mais subjetivas, como personalidade, humor e emoções. Um conflito surgiria de uma barreira comunicacional, onde emissor(es) e receptor(es) não conseguiriam

chegar a um acordo frente às suas necessidades. Somente evitando tal situação ao entenderem suas demandas e as de outrem e sabendo comunicar entre si.

O conflito, por sua vez, pode ser definido como um processo onde emissor e receptor - aqui chamados de partes - divergem, em falta de entendimento, ou seja, de comunicação, por conta de seus interesses ou objetivos pessoais, percebidos respectivamente como contrários.

Autores como Rubin e Kriesberg dizem haver uma progressiva escalada - as espirais de conflitos - em relações conflituosas decorrentes de um vicioso círculo de ação e reação. Cada reação torna-se mais severa do que a ação anterior e cria uma nova questão ou ponto de contestação.

Conflitos são inerentes a quaisquer relações, compondo situações dinâmicas e interativas. Em regra, abordado negativamente, a realidade é que o conflito pode representar uma oportunidade de crescimento às partes envolvidas. Por essa razão, administrar um conflito tomada por uma comunicação emocional das partes é um desafio que pode a vir exigir a interferência de um mediador ou conciliador capacitado, preferencialmente com as ferramentas da Comunicação Não Violenta, visando limpar a comunicação entre as partes, motivar a escuta de interesses adjacentes ao conflito e esclarecer possíveis interpretações equivocadas das informações a fim de que cheguem a um acordo compassivo para ambas as partes.

3.3 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS UNIDA À COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTE: DEFINIÇÃO E BENEFÍCIOS

A mediação de conflitos se apresenta com o interesse de resolver conflitos por meio do diálogo empático e compassivo, reforçando entre as partes a ideia de “eu ganho, tu ganhas”. Regulamentada pela lei nº 13.140/2015, a mediação é definida no seu art.1º como “meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.” No entanto cabe ressaltar que a mediação não se esgota no sistema judicial, podendo ser utilizada a mediação extrajudicial que se diferem em poucas questões.

A mediação não é obrigatória mas existe uma forte aposta do estado em direcionar conflitos para resolução dialogada e autocompositiva considerando que para além do afogamento do judiciário que não é novidade, as decisões heterocompositivas não estão sendo suficientes para satisfazer interesses do próprio estado em impedir a reincidência do fato, para além, restabelecer relacionamento e convívio pacífico entre as partes também é um dos fortes motivos que faz a mediação ser vista como promissora na área.

Vale ressaltar a existência do convívio antes do conflito judicializado e a perspectiva é que continue a existir, para tanto, que esta relação, seja ela profissional, familiar ou pessoal, seja pacificada é necessário tratar para além dos pedidos presentes em uma petição inicial, o que não é possível para um juiz de direito, diferentemente, o mediador, em sessão de mediação, deve incentivar a comunicação, despertando consciênci a e espírito de colaboração entre as partes para que haja a conciliação de seus interesses.

São princípios da mediação a confidencialidade, voluntariedade, imparcialidade e neutralidade do mediador, que por sua vez tem como objetivo a facilitação do diálogo, sendo o acordo uma mera consequência da comunicação pacífica restabelecida entre as partes, uma vez que ambas são suficientemente capazes de resolver seus conflitos de forma autônomas e respeitosa.

Para além, vale considerar que as posições que levam as partes para uma mesa de mediação ou para judicialização de um fato não necessariamente revela o interesse real de cada indivíduo, por isso a comunicação para estimular a consciência das necessidades é fundamental antes do estabelecimento de um acordo.

O sucesso da mediação não se apresenta pelo número de negociações, mas por meio de um processo humanizado onde as partes encontram segurança no mediador para se mostrarem vulneráveis e dispostas a ceder em prol de um bem em comum, estabelecimento de um ambiente organizacional saudável, caso contrário o processo será ainda mais destrutivo para ambas, estendendo o conflito e alimentando sentimentos de valência negativa, nesse sentido, Azevedo destaca:

Para Deutsch, um processo destrutivo se caracteriza pelo enfraquecimento ou rompimento da relação social preexistente à disputa em razão da forma pela qual esta é conduzida. Em processos destrutivos há a tendência de o conflito se expandir ou tornar-se mais acentuado no desenvolvimento da relação processual. Como resultado, tal conflito frequentemente torna-se “independente de suas causas iniciais”, assumindo feições competitivas nas quais cada parte busca “vencer” a disputa e decorre da percepção, muitas vezes errônea, de que os interesses das partes não podem coexistir. (1973, apud AZEVEDO, 2016, p. 55)

“Então, para que a mediação de conflitos funcione eficazmente é necessário que as partes implicadas fiquem satisfeitas com o modo como este processo é conduzido e com o seu desenvolvimento” (ALMEIDA, 2012, p. 15, pp. 2). A Comunicação Não Violenta- CNV, nesse contexto, se mostra como uma potente ferramenta que proporciona ao mediador e as partes a facilitação do diálogo, da compreensão, da tomada de consciência e da escuta por meio de técnicas assertivas e validadas mundialmente.

Proposta pelo psicólogo norte-americano, Marshall Rosenberg, a Comunicação Não Violenta é uma prática conhecida globalmente, que tem por objetivo fornecer mecanismo que facilitem conversas difíceis e motivadas por fortes emoções através da consciência de quatro elementos, o fato, o sentimento, a necessidade e o pedido, partindo desses quatro passos é possível que haja conexão entre as partes e interesse de colaboração em prol da manutenção da relação e transformação positiva invés de ataques e reações defensivas, transferindo culpas e personificando o erro no outro a fim de se eximir das responsabilidades que o conflito apresenta.

O primeiro passo que Rosemberg convida a consciência para se preparar para uma comunicação interpessoal compassiva é a observação pura do fato, esta depende de uma análise objetiva do que aconteceu para justificar o conflito, afastando desta observação os julgamentos e achismo, por exemplo: A empresa demanda do trabalhador o cumprimento de pelo menos 150 metas diárias, ou José não cumpriu o prazo estabelecido para entrega dos trabalhos a ele demandando em determinado dia.

Perceba que nos exemplos não são apresentadas as motivações de nenhum ator, como por exemplo: A empresa estabeleceu metas impossíveis porque não valoriza a saúde do trabalhador, ou José não cumpriu o prazo porque é irresponsável. É fundamental que se pontue que as justificativas do fato podem ser utilizadas para gerar empatia e maior tolerância mas não muda a necessidade de quem se sentiu afetado, logo, para os passos de uma comunicação não violenta, proposta por Marshall, a justificativa ou julgamento do fato é dispensável.

O segundo passo é o sentimento despertado no sujeito que vivenciou o fato, identificar o sentimento verdadeiro sem filtro ou taxação de sentimento bom ou ruim, uma vez que o sentimento indica a necessidade e interesse real, se o sujeito maquia a raiva para chateação porque aparenta ser mais “bonito” a necessidade que será apreciada é diferente, pois cabe ressaltar que o sentimento está intimamente vinculado com a necessidade, sendo considerado como o “alerta vermelho”.

O problema é que quando os sentimentos não são valorizados pelos mediadores ou pelas as partes, no processo de mediação, em decorrência da concentração de esforços para chegar ao acordo, fica inviável perceber as reais necessidades inerentes ao conflito negociado. Vale inclusive pontuar a validação de sentimentos como ferramentas da própria mediação que se conecta bem com o segundo passo da CNV aqui exposto.

O terceiro passo é a então pontuada necessidade, e aqui cabe distingui-la de posicionamento, fazendo uma alusão ao iceberg, que simbolicamente representa essa ideia. A parte aparente do iceberg, parte menor dele, é considerado o posicionamento, ou seja, o pedido explícito da parte, enquanto a parte maior do iceberg, que se encontrar dentro do oceano, é o interesse ou necessidade real, percebido e acessado apenas pelo sujeito particular, aqui inclui a parte representante da organização assediadora, quando este se conscientiza de seus sentimentos perante o fato observado.

Mesmo considerando a organização como ser inanimado e impossibilitado de sentimentos ou comoção, cabe considerar que a cultura da empresa é estabelecida por pessoas e são por meio delas que se busca o despertar da consciência e prejuízos ao trabalhadores demonstrando a possibilidade de alcançar seus interesses corporativos ao mesmo tempo que preserva a saúde e bem estar da equipe, só então, é possível negociação capaz de gerar transformação efetiva de conduta assediadora por parte da organização.

Ora, posicionamento e necessidade podem parecer sinônimos quando não exemplificados, mas ilustrando no ambiente corporativo será possível perceber como a diferença entre tais conceitos devem ser levados em consideração no momento da mediação. Imagine que

o trabalhador que tem plena capacidade de oferecer crescimento considerável para organização, no entanto, a quantidade de metas ou o incentivo a competitividade dentro da equipe desmotiva o funcionário a tal ponto de ter seu rendimento consideravelmente reduzido pois seus esforços não se dividem com os prejuízos psicológicos causados pelo ambiente e cultura da empresa que por vezes são tão normalizados a ponto de não serem observados como problemas de fato, inclusive para interesses da própria instituição.

Nesse cenário, o trabalhador chega em mesa de mediação solicitando o desligamento e indenização e a empresa concorda com ambos os pedidos por entender ser mais proveitoso uma vez que o trabalhador não estava produzindo conforme o esperado, aparentemente está resolvido, o acordo perfeito que atende ambos os interesses, mas na verdade, a negociação pode estar contemplando apenas o posicionamento das partes, a ponta menor do iceberg.

Agora pense que este funcionário fosse estimulado a expor os verdadeiros motivos que o faz solicitar pelo desligamento, trazendo a consciência o fato verdadeiro e a necessidade de um ambiente de trabalho colaborativo, saudável, motivacional e com metas adaptadas para a realidade de cada funcionário, estimulando maior produtividade da equipe, que por sua vez atende o interesse da organização. Frente aos relatos, a assediadora tem a oportunidade de tomar conhecimento, expor seus interesses que motiva a concordância com os pedidos iniciais do trabalhador e só então inicia a sessão de negociação, dessa forma, haveria possibilidade de o acordo ser diferente? Beneficiando inclusive terceiros que não estavam presentes na mediação.

O funcionário poderia manter seu emprego em condições saudáveis e a empresa poderia alterar a cultura organizacional que atendesse a expectativa da lei em proporcionar dignidade à equipe trabalhadora, evitando recorrente reincidência do assédio.

Após o exposto fica evidente que a necessidade de ambos não seria a demissão do funcionário, mas a falta de uma comunicação não violenta no processo de mediação pode culminar em acordos prejudiciais para ambas as partes.

Por fim, o quarto passo é o pedido, que só pode ser formulado após a identificação do verdadeiro interesse, para além, é essencial que o pedido seja concreto e visualizável para evitar interpretações subjetivas no momento da execução. Marshal caracteriza ainda o pedido como sendo positivo, ou seja, pedir aquilo que se é desejado para atender a necessidade da parte e não utilizar do pedido para informar o que não quer que seja feito, exemplo: “Não quero ser assediado”, invés disso, o psicólogo norte americano sugere o seguinte pedido “Gostaria que houvesse redução das metas diárias para entregar com mais qualidade o meu trabalho ou o aumento da equipe para dividir o trabalho, essa proposta é possível para você?”

A comunicação não violenta vai para além dos quatro passos, ela propõe criar conexão verdadeira entre as partes em um espaço de escuta, respeito, compaixão, empatia e autenticidade, para que as dores do outro não sejam percebidas como um ataque, mas como uma expressão de interesse em ser compreendido.

4. CONCLUSÕES

O assédio organizacional revela a divergência conflitante de necessidades entre o desejo da organização assediador em aumentar a sua produtividade e/ou o seu lucro e o trabalhador inserido nesse ambiente, que tem seus direitos fundamentais à saúde, a um ambiente de trabalho sadio, e, em última instância, a sua dignidade violada.

Nesse contexto de conflito, a mediação é indiscutivelmente um dos meios consensuais de resolução de conflitos mais promissores e como demonstrado no presente artigo, pode ser altamente potencializada pela Comunicação Não Violenta como ferramenta, podendo ser aplicada em organizações privadas ou públicas, inclusive dentro e fora do Poder Judiciário, o que notoriamente pode reduzir o custo financeiro e de demanda, fortalecendo uma justiça que tem por objetivo restaurar as relações e o responsável pela organização assediadora, que, por sua vez, não deverá ser eximido de suas responsabilidades penais e civis quando estas forem necessariamente aplicáveis.

Para além, a diminuição do desgaste emocional entre as partes também é um fator positivo, assim como a elaboração de uma solução concordante às suas reais necessidades, o que propicia a preservação das relações e consequentemente a melhora o convívio dentro das organizações, proporcionando cada vez mais bem estar psicológico e emocional que visa contribuir para uma redução significativa na ocorrência de assédio organizacional.

Pelas razões aqui expostas, é possível concluir que a mediação unida à mediação de conflito nos casos de assédio organizacional propicia a democracia participativa, no âmbito em que as partes constituem sua solução, se sobressaindo colaborativamente aos desafios, estando ela para além de somente alcançar o denominador comum, uma vez que busca proporcionar a transformação dos indivíduos, de seus sentimentos e de seus valores, tornando o processo mais humanizado.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.). *Manual de Mediação Judicial*. 5^a ed. Brasília/DF:CNJ, 2015.

BARRETO, Marco Aurélio Aguiar. *Temas Atuais na Justiça do Trabalho: teoria e prática*. 1^a ed. São Paulo: IOB, 2006.

CERQUEIRA, C.M.M.D., Santos, L.J. & Oliveira, M.P. A mediação enquanto técnica facilitadora do trabalho em rede. *Mediação e Cidadania*. Belo Horizonte: Arraes Editores. 2010, p. 139-150.

COSTA, A.M.. Mediação: Transformando conflitos e prevenindo violências. *Mediação e Cidadania*. Belo Horizonte: Arraes Editores. 2010. p. 230- 239

FREIRE, M., Caminha, R.A.A.B. & Silva, L.R. Os ruídos comunicacionais na Pós-Modernidade: barreiras pessoais, físicas e semânticas para uma comunicação efetiva. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte – Manaus - AM,.2015. p, 1-18.

GLOCKNER, C.L.P. Assédio moral no trabalho. São Paulo : IOB Thomson, 2004.

GOMES, F.R. O direito fundamental ao trabalho: perspectivas histórica, filosófica e dogmático-analítica. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

GRECO, Rogério. Curso de Direito Penal: Parte Geral. 7. Ed. Niterói: Impetus, 2006.

HENRIQUE, C.M. & Cunha, R.R. Aspectos positivos da gestão de conflitos para as organizações. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. VII.2017.

MORI, E.M. & Junior, C.D. Métodos alternativos de solução de conflitos: A natureza. Revista eletrônica OABRJ. 2020. Disponível em: https://revistaelectronica.oabpj.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Metodos_alternativos_de_solucao_de_conflitos - Eduardo_de_Morais_Mori_e_C%C3%A9sar_Dallabrida_Junior_.pdf Acesso em: 15 de março de 2022,

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 190. Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. 108^a sessão. Genebra, 21 jun. 2019a. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPU-B:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190. Acesso em:25 de outubro de 2024.

OUTROS, Maicon Rodrigo Tauchert e. Tipologia do conflito: do nascimento à classificação do conceito. Florianópolis: Portal Jurídico Investidura, 2013. Disponível em: <https://investidura.com.br/artigos/processo-civil/tipologia-do-conflito-do-nascimento-a-classificacao-do-conceito/> Acesso em: 11 jun. 2024

PALLAMOLLA, Raffaella da Porciúncula. A justiça restaurativa da teoria à prática: relações com o sistema da justiça criminal e implementação no Brasil. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

PELIZZOLI, Marcelo Luiz. Introdução á comunicação não-violenta - fundamentos e método. In: PELIZZOLI, Marcelo Luiz. (Org.). Dialogo, mediação e justiça restaurativa. 1ed. v1 .Recife: EDUFPE, 2012 p. 17-50. Disponível: https://www.ufpe.br/documents/623543/624496/Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_Comunica%C3%A7%C3%A3o_N%C3%A3o_Violenta_CNV_.pdf/a26d91e3-229f-4759-b1a5-01f2de3e4b68

PAMPLONA FILHO,R; BARROS,R.C.L,G; WYZYKOWSKI,A. Assédio moral laboral e direitos fundamentais. São Paulo : LTr, 2014.– P. 106.

Pelizzoli, M.L. (org.). Justiça Restaurativa: caminhos da pacificação social. Caxias do Sul: Ed. da UCS / Recife: Ed. da UFPE. Cultura de Paz Restaurativa. 2015

Pinheiro, D.C.S. O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização. Monografia. Universidade Federal de Goiás- Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia. 2005

ROSENBERG, M B, Comunicação não violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Marshall B. Rosenberg; [tradução Mário Vilela] São Paulo: Ágora, 2006

SANTOS, Fábio Júnio Luiz dos. Os conceitos da Comunicação Não Violenta - CNV - na interação entre as pessoas: um estudo sobre a CNV com foco em um Ministério do Governo Federal. Brasília: Ed. Da ENAP, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6601?locale=pt_BR

SARLET, I.W. A eficácia dos direitos fundamentais: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional. 11. ed. rev. atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa. Para entender as teorias da comunicação. In: _____. Comunicação e Comunicação de Massa. Uberlândia/MG, Aspectus, 2004, p. 9 - 18. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/76/o/Para_Entender_As_Teorias_da_Com_Ana_Carolina_Rocha_Temer_-_final.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023

JUSTIÇA RESTAURATIVA NO SISTEMA PENAL BRASILEIRO: ALTERNATIVA AO PARADIGMA PUNITIVO NOS CASOS DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL

Isabella Leal¹

Resumo: O presente artigo discute a aplicabilidade da Justiça Restaurativa no contexto do sistema penal brasileiro, com especial enfoque nos casos de assédio moral e sexual. O modelo tradicional de justiça criminal, baseado no paradigma punitivo, tem se mostrado insuficiente para lidar com a reincidência e para promover a reparação efetiva das vítimas. A Justiça Restaurativa surge como uma alternativa que visa não apenas a responsabilização do ofensor, mas também a restauração dos danos sofridos pela vítima e pela comunidade. O estudo analisa os desafios e as potencialidades desse modelo, considerando experiências nacionais e internacionais.

INTRODUÇÃO

O sistema penal brasileiro tem suas bases estruturadas em um paradigma punitivo tradicionalmente retributivo, no qual a resposta ao crime é centrada na punição do infrator. Esse modelo fundamenta-se na crença de que a severidade da pena atua como fator dissuasório, garantindo a manutenção da ordem social e promovendo a justiça. No entanto, essa abordagem tem sido amplamente criticada por sua ineficácia na redução da reincidência criminal e na efetiva reparação dos danos causados às vítimas.

O Brasil enfrenta desafios significativos no que diz respeito à sua política de encarceramento. O país possui uma das maiores populações carcerárias do mundo, e o sistema prisional é marcado por problemas estruturais críticos, como superlotação, violência e condições precárias de reabilitação. Estudos indicam que, longe de cumprir sua função de ressocialização, a prisão frequentemente agrava comportamentos delinquentes, intensificando os ciclos de criminalidade e exclusão social.

Diante dessa realidade, cresce a necessidade de repensar os mecanismos de resposta ao crime, buscando alternativas que transcendem a simples punição e priorizam a reparação dos danos causados às vítimas e a reinserção social dos ofensores. Nesse contexto, a Justiça Restaurativa emerge como uma abordagem inovadora, que propõe um modelo baseado no diálogo, na responsabilização ativa do infrator e na participação da comunidade afetada, visando um equilíbrio entre justiça e acolhimento.

Este artigo tem como objetivo analisar a viabilidade da Justiça Restaurativa no sistema penal brasileiro, com especial atenção aos casos de assédio moral e sexual. Serão discutidos os desafios, vantagens e possíveis aplicações desse modelo, buscando compreender

¹ Advogada Criminalista e Facilitadora de Justiça Restaurativa.

em que medida ele pode representar uma alternativa eficaz ao modelo punitivo tradicional e contribuir para a construção de um sistema penal mais justo e humanizado.

1. O PARADIGMA PUNITIVO E SEUS LIMITES

O paradigma punitivo, baseado na lógica retributiva, tem sido o modelo predominante de resposta ao crime na maioria das sociedades ocidentais. No entanto, suas limitações se tornam cada vez mais evidentes diante da ineficácia do encarceramento na redução da criminalidade, dos elevados custos sociais e econômicos e do impacto do medo e da insegurança na sociedade. Este capítulo visa problematizar esses aspectos e demonstrar a necessidade de novas abordagens para lidar com o fenômeno criminal.

1.1. A LÓGICA DA PUNIÇÃO: CRIME E PENA COMO RESPOSTA ÚNICA

A justiça criminal tradicional fundamenta-se na premissa de que o crime deve ser seguido de uma punição proporcional, como forma de garantir a retribuição e, supostamente, a dissuasão. Esse modelo se sustenta na crença de que a aplicação da pena fortalece a ordem social e inibe futuras transgressões. “O paradigma punitivo do direito penal moderno reforça a ideia de que a pena é um fim em si mesma, negligenciando as causas estruturais do crime e os impactos reais para as vítimas” (FOUCAULT, 1975, p. 212).

A punição estritamente retributiva desconsidera, por exemplo, o papel da desigualdade social, da falta de acesso a oportunidades e das deficiências nas políticas públicas como fatores preponderantes para a criminalidade. Além disso, a ênfase exclusiva na repressão contribui para um ciclo de violência e reincidência, sem oferecer alternativas para a reintegração social dos indivíduos condenados. Dessa forma, torna-se evidente a limitação desse modelo de justiça, que se mostra incapaz de lidar de forma eficaz e justa com a complexidade do fenômeno criminal.

1.2. INEFICÁCIA DO ENCARCERAMENTO NA REDUÇÃO DA CRIMINALIDADE

Estudos demonstram que o encarceramento em massa não reduz significativamente os índices de criminalidade.

“O encarceramento em larga escala tem se mostrado incapaz de reduzir a criminalidade de forma sustentável, sendo frequentemente um fator de agravamento da reincidência e da marginalização dos egressos do sistema penal” (GARLAND, 2008, p. 56).

Em muitos casos, a prisão se transforma em um ambiente propício para a consolidação de redes criminosas e para a reincidência, ampliando a influência de organizações criminosas e tornando-se um fator que agrava o problema da segurança pública.

Nos sistemas prisionais superlotados, os detentos frequentemente são expostos a condições degradantes, que reforçam comportamentos violentos e aumentam a exclusão social. A falta de políticas eficazes de ressocialização contribui para a reincidência, tornando a prisão uma etapa transitória dentro de um ciclo contínuo de criminalidade. Como consequência, a estratégia de punição baseada no encarceramento mostra-se falha ao não atacar as raízes do problema, perpetuando um sistema que não garante a redução da criminalidade.

1.3. O ALTO CUSTO SOCIAL E ECONÔMICO DO SISTEMA PENAL TRADICIONAL

O modelo punitivo tradicional gera um alto custo para o Estado e a sociedade, tanto em termos financeiros quanto em impactos sociais. “Os gastos com o sistema prisional superam em muito os investimentos em políticas públicas de prevenção, evidenciando a ineficiência do modelo repressivo de justiça” (ZAFFARONI, 2015, p. 156).

A manutenção de um sistema prisional superlotado exige investimentos massivos, que poderiam ser direcionados para políticas de prevenção, educação e ressocialização.

Além dos gastos diretos com a infraestrutura prisional e a manutenção dos detentos, há custos indiretos associados à marginalização dos egressos do sistema carcerário, que enfrentam dificuldades para reinserção no mercado de trabalho e na vida social. Isso gera um efeito perverso: ao invés de contribuir para a redução do crime, o sistema penal tradicional reforça a exclusão e amplia a vulnerabilidade social de determinadas camadas da população, perpetuando ciclos de criminalidade e desigualdade.

1.4. O IMPACTO DO MEDO E DA INSEGURANÇA NA SOCIEDADE

O aumento da criminalidade e a sensação de insegurança geram efeitos profundos na sociedade, influenciando desde o comportamento individual até a formulação de políticas públicas. Apesar do crescimento do encarceramento e do endurecimento das penas, a percepção de insegurança persiste, evidenciando que a repressão punitiva isoladamente não é suficiente para solucionar o problema da violência.

A mídia e o discurso político frequentemente reforçam o medo da criminalidade, alimentando uma cultura de punição severa que nem sempre se traduz em maior segurança. Esse fenômeno leva à adoção de políticas públicas baseadas na repressão, que, como demonstrado,

não resultam na redução efetiva da violência. Assim, torna-se necessário repensar a abordagem da segurança pública, investindo em estratégias que priorizem a prevenção, a ressocialização e a redução das desigualdades sociais.

Diante dessas questões, é essencial buscar modelos alternativos de justiça que ultrapassem a lógica punitiva e contemplem abordagens mais eficazes para a segurança pública, baseadas na justiça restaurativa, na inclusão social e na mitigação dos fatores estruturais da criminalidade.

2. JUSTIÇA RESTAURATIVA: CONCEITOS E PRINCÍPIOS

A Justiça Restaurativa surge como uma abordagem inovadora e complementar ao sistema tradicional de justiça penal, priorizando a reparação do dano e o envolvimento ativo de todas as partes impactadas pelo crime. Diferente da Justiça Retributiva, que se baseia na punição do infrator, a Justiça Restaurativa busca promover o diálogo, a responsabilização e a reintegração social, oferecendo uma resposta mais humanizada e efetiva para lidar com conflitos.

2.1. DEFINIÇÃO E FUNDAMENTOS DA JUSTIÇA RESTAURATIVA

A Justiça Restaurativa pode ser definida como um conjunto de práticas e princípios orientados para a reparação dos danos causados por atos ilícitos, priorizando a participação voluntária da vítima, do infrator e da comunidade.

“A Justiça Restaurativa propõe um novo paradigma de justiça, no qual a reparação dos danos e a responsabilização construtiva do infrator assumem papel central, ao invés da simples aplicação de sanções punitivas” (ZEHR, 2011, p. 72).

Seu fundamento principal está na ideia de que o crime não é apenas uma infração à lei, mas um dano causado a pessoas e relações sociais. Assim, a resolução dos conflitos deve contemplar tanto a responsabilização ativa do infrator quanto a reparação dos impactos sofridos pela vítima.

Entre os principais princípios da Justiça Restaurativa, destacam-se:

Diálogo e participação ativa: incentivo à comunicação entre as partes envolvidas para construir soluções colaborativas; Reparação do dano: busca por medidas que possam minimizar os efeitos negativos do crime sobre a vítima e a sociedade; Responsabilização do infrator: estímulo à reflexão sobre as consequências do ato ilícito e ao compromisso com a reparação; Inclusão da comunidade: reconhecimento do papel da coletividade na promoção da segurança e na reconstrução das relações sociais afetadas.

2.2. DIFERENCIAMENTO ENTRE JUSTIÇA RESTAURATIVA E JUSTIÇA RETRIBUTIVA

A principal distinção entre a Justiça Restaurativa e a Justiça Retributiva reside na forma como cada abordagem lida com o crime e suas consequências.

“Enquanto a justiça retributiva busca restabelecer a ordem jurídica por meio da punição, a justiça restaurativa objetiva restaurar as relações sociais afetadas pelo crime, promovendo um ambiente de reconciliação e reparação” (JOHN BRAITHWAITE, 2002, p. 45).

A Justiça Retributiva tem como objetivo a punição do infrator, baseando-se na proporcionalidade da pena e na aplicação de sanções legais como forma de dissuasão e repressão. Nesse modelo, o foco está na violação da norma jurídica e na atuação do Estado como principal agente punitivo.

Já a Justiça Restaurativa enfatiza a reparação do dano e a reconstrução das relações sociais prejudicadas. Em vez de simplesmente punir, busca-se envolver vítima, infrator e comunidade na busca por soluções que promovam a responsabilização, a pacificação e a reintegração.

Dessa forma, essa abordagem visa uma resposta mais eficaz e humana aos conflitos, reduzindo a reincidência e promovendo a harmonia social.

2.3. APLICAÇÃO NO SISTEMA PENAL BRASILEIRO: NORMATIVAS E EXPERIÊNCIAS

No Brasil, a Justiça Restaurativa vem sendo gradualmente incorporada ao sistema penal por meio de normativas e experiências práticas. A Resolução nº 225/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabelece diretrizes para a implementação dessa abordagem, incentivando a criação de programas voltados para a pacificação de conflitos e a redução da reincidência criminal.

Dentre as principais iniciativas de Justiça Restaurativa no país, destacam-se: Projetos-piloto em Tribunais de Justiça: diversas unidades judiciárias adotaram práticas restaurativas, como círculos de construção de paz e mediação penal, para resolver conflitos de maneira menos punitiva e mais reparadora; Programas de Justiça Restaurativa em escolas: iniciativas voltadas para a resolução de conflitos entre estudantes e a redução da violência no ambiente escolar; Aplicação em crimes de menor potencial ofensivo: casos que envolvem delitos sem grave ameaça ou violência vêm sendo tratados por meio da mediação e do diálogo restaurativo, promovendo soluções que evitam o encarceramento e priorizam a reparação do dano.

2.4. BENEFÍCIOS PARA VÍTIMA, OFENSOR E SOCIEDADE

A adoção da Justiça Restaurativa traz inúmeros benefícios para todos os envolvidos no processo penal. Para a vítima, essa abordagem possibilita um espaço de escuta e participação ativa na busca por soluções, reduzindo sentimento de insegurança e promovendo o reconhecimento do sofrimento causado. Já para o infrator, a Justiça Restaurativa oferece a oportunidade de compreender o impacto de suas ações, assumir a responsabilidade e se reintegrar socialmente sem depender exclusivamente de punições severas.

Além disso, a sociedade como um todo se beneficia da redução da reincidência criminal e da promoção de uma cultura de paz e resolução pacífica de conflitos. Com isso, há um fortalecimento das relações interpessoais, a valorização do diálogo e a construção de um sistema de justiça mais humano e eficaz.

3. ASSÉDIO MORAL E SEXUAL: CARACTERIZAÇÃO E IMPACTOS

3.1 ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é um fenômeno recorrente nas relações interpessoais, especialmente no ambiente de trabalho, e caracteriza-se por comportamentos abusivos, que visam desestabilizar emocionalmente a vítima. Essa prática pode ocorrer por meio de condutas humilhantes, intimidações, isolamento social ou sobrecarga de tarefas, resultando em impactos negativos tanto para o indivíduo quanto para a organização.

No Brasil, o assédio moral tem sido cada vez mais discutido no âmbito jurídico, psicológico e organizacional, levando à criação de normativas e políticas de prevenção. Além das consequências psicológicas e emocionais, como ansiedade, depressão e perda de autoestima, o assédio moral pode gerar efeitos econômicos e sociais, refletindo-se na produtividade e na qualidade do ambiente de trabalho.

Assim, o assédio moral pode ser compreendido como um conjunto de práticas abusivas e sistemáticas que visam desestabilizar emocional e profissionalmente um indivíduo, afetando sua autoestima e desempenho. Essas práticas podem incluir: Exposição a situações constrangedoras perante terceiros; Atribuição de tarefas impossíveis ou desnecessárias; Retirada imotivada de responsabilidades habituais; Uso de apelidos depreciativos ou insultos constantes; Ignorar a presença da vítima de forma deliberada; Ameaças veladas ou explícitas dentre outros.

Essas condutas, quando direcionadas a desestabilizar psicologicamente a vítima, podem causar graves prejuízos à saúde mental e ao bem-estar social.

3.1.1 ENQUADRAMENTO JURÍDICO DO ASSÉDIO MORAL

Embora não exista um crime específico de assédio moral, algumas condutas podem ser enquadradas em diferentes crimes previstos na legislação penal brasileira, dependendo da natureza dos atos praticados , veja-se alguns exemplos:

a) O crime de *Stalking* (Perseguição)

O crime de perseguição, conhecido como *stalking*, está previsto no art. 147-A do Código Penal, introduzido pela Lei 14.132/2021. O dispositivo estabelece que “perseguir alguém, reiteradamente e por qualquer meio, ameaçando-lhe a integridade física ou psicológica, restringindo-lhe a capacidade de locomoção ou, de qualquer forma, invadindo ou perturbando sua esfera de liberdade ou privacidade” é crime, sujeito à pena de reclusão de seis meses a dois anos e multa.

No contexto do assédio moral, atos reiterados de humilhação, intimidação e monitoramento excessivo podem configurar *stalking*, especialmente quando a vítima sente-se invadida e impedida de exercer sua liberdade pessoal.

b) Crimes Contra a Honra

Atos de assédio moral também podem se enquadrar nos crimes contra a honra, previstos no Código Penal:

Calúnia (art. 138): Atribuir falsamente a alguém a prática de um crime.

Difamação (art. 139): Atribuir fato ofensivo à reputação de alguém.

Injúria (art. 140): Ofender a dignidade ou o decoro de outra pessoa.

Quando o assédio moral envolve insultos, disseminação de boatos ou ofensas à imagem da vítima, pode haver enquadramento nestes crimes, sujeitos a penas que variam de detenção e multa.

c) Violência Psicológica Contra a Mulher

A Lei 14.188/2021 incluiu no Código Penal o crime de violência psicológica contra a mulher (art. 147-B), punindo “causar dano emocional à mulher que a prejudique e perturbe seu pleno desenvolvimento ou que vise degradar ou controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões”. Esse crime pode ser aplicado em situações de assédio moral que envolvam mulheres e sejam acompanhadas de ameaças, manipulações ou humilhações graves.

Apesar de não haver um crime específico de assédio moral no Código Penal brasileiro, a legislação oferece mecanismos para coibir e punir condutas abusivas que caracterizam essa prática. Crimes como *stalking*, calúnia, difamação, injúria e violência psicológica podem ser utilizados para enquadrar penalmente determinados aspectos do assédio moral, garantindo, assim, proteção às vítimas e responsabilização dos agressores.

Faz-se necessária uma reflexão sobre a possibilidade de uma legislação mais específica sobre o assédio moral, garantindo maior segurança jurídica e prevenção eficaz dessa prática nociva.

3.2 ASSÉDIO SEXUAL

Já o assédio sexual pode ser entendido como qualquer comportamento de cunho sexual não desejado, que causa constrangimento, intimidação ou ofensa. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ele pode ocorrer de diversas formas, incluindo abordagens físicas, verbais ou não verbais. Essa prática não se restringe ao ambiente de trabalho, mas se manifesta em diferentes contextos sociais. envolve comportamentos de conotação sexual não consentidos, que podem variar desde insinuações verbais, como comentários inapropriados até contato físico forçado e indesejado. Seus impactos vão além da esfera psicológica, afetando também a vida social e profissional da vítima. Suas consequências incluem: Traumas psicológicos: transtorno de estresse pós-traumático (TEPT), sentimentos de vergonha e culpa. Danos à carreira: dificuldade de permanência no ambiente de trabalho e perda de oportunidades profissionais. Impacto social: dificuldades em estabelecer e manter relações interpessoais saudáveis. Considera-se como conduta abusiva que envolve avanços indesejados de cunho sexual, afetando a dignidade e a liberdade da vítima. No Brasil, o crime de assédio sexual é tipificado no Código Penal, no artigo 216-A, com o objetivo de punir a prática que ocorre principalmente em relações de hierarquia ou subordinação.

3.2.1 O ASSÉDIO SEXUAL E SUA PREVISÃO NO CÓDIGO PENAL BRASILEIRO

O assédio sexual é um fenômeno que transcende barreiras culturais, sociais e institucionais, configurando-se como um problema que impacta diretamente os direitos fundamentais das vítimas. No Brasil, a legislação penal visa coibir tal conduta, garantindo a proteção dos indivíduos contra situações abusivas em ambientes de trabalho e outras esferas de convivência social.

O crime de assédio sexual é previsto no artigo 216-A do Código Penal Brasileiro, que estabelece: “Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função.”

A pena prevista para esse crime é de detenção de um a dois anos. Entretanto, a pena pode ser aumentada caso a vítima seja menor de idade. Diferentemente de outros crimes sexuais, o assédio sexual exige uma relação de hierarquia ou ascendência, tornando-se comumente associado ao ambiente de trabalho.

Para a caracterização do crime de assédio sexual, é necessário que o agente se aproveite da sua posição de superioridade para constranger a vítima com fins sexuais. O crime não exige contato físico, podendo se configurar por meio de palavras, gestos, mensagens e qualquer outro meio que imponha uma situação constrangedora.

As implicações do assédio sexual vão além da esfera penal. No âmbito trabalhista, o empregador pode ser responsabilizado caso não tome medidas adequadas para prevenir ou reprimir tais condutas no ambiente de trabalho. Ademais, a vítima pode buscar reparação por danos morais e materiais na esfera cível.

O assédio sexual é uma conduta criminosa que compromete a dignidade e os direitos das vítimas, sendo necessária uma abordagem rigorosa para sua prevenção e repressão. A legislação penal brasileira estabelece sanções para os infratores, mas é essencial que haja uma conscientização coletiva e o fortalecimento de mecanismos de denúncia e proteção das vítimas. O combate efetivo ao assédio sexual requer uma atuação conjunta entre poder público, sociedade civil e instituições privadas para garantir ambientes mais seguros e respeitosos para todos.

4. APLICAÇÃO DA JUSTIÇA RESTAURATIVA NOS CASOS DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL

4.1. A COMPLEXIDADE DOS CRIMES DE ASSÉDIO E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA AS VÍTIMAS

Os crimes de assédio moral e sexual são marcados por dinâmicas complexas, geralmente vinculadas a relações de poder assimétricas entre agressor e vítima. Esse contexto de desigualdade pode dificultar a identificação e a denúncia dos atos abusivos, uma vez que a vítima pode temer represálias ou ser desacreditada. As consequências desses crimes são profundas e abrangentes, podendo resultar em danos psicológicos, como transtornos de ansiedade e depressão, além de impactos sociais e profissionais, como isolamento e perda de oportunidades de trabalho. Ademais, os efeitos do assédio extrapolam o indivíduo vitimado, refletindo-se negativamente no ambiente organizacional e na sociedade ao perpetuar climas de insegurança e desigualdade.

4.2. LIMITAÇÕES DO MODELO PUNITIVO NA REPARAÇÃO DOS DANOS

O modelo punitivo tradicional, centrado na aplicação de sanções ao agressor, muitas vezes não atende às necessidades da vítima e não assegura uma reparação efetiva dos danos sofridos.

“A resposta penal tradicional, ao focar exclusivamente na punição do infrator, ignora as necessidades da vítima e sua participação no processo de justiça, limitando-se a um modelo que raramente proporciona reparação emocional ou social” (MARSHALL, 1999, p. 18).

A morosidade e a burocracia do sistema judicial dificultam o acesso à justiça, e muitas vítimas evitam formalizar denúncias por medo de represálias, revitimização e falta de suporte adequado. Além disso, a punição do agressor, por si só, não garante a reconstrução dos laços sociais e emocionais quebrados pelo assédio, nem impede a repetição do comportamento ofensivo.

4.3. EXPERIÊNCIAS RESTAURATIVAS EM CASOS DE VIOLÊNCIA INTERPESSOAL

A Justiça Restaurativa tem sido aplicada como uma alternativa para lidar com crimes de violência interpessoal, promovendo um processo mais humanizado de responsabilização e reparação. Em países como Canadá, Nova Zelândia e Espanha, mecanismos restaurativos têm demonstrado resultados positivos na resolução de conflitos e na reconstrução das relações afetadas. No entanto, em casos de assédio moral e sexual, a aplicação da Justiça Restaurativa requer cautela adicional para garantir a segurança e autonomia da vítima. Protocolos específicos devem ser implementados para evitar revitimização e assegurar que o processo seja conduzido de maneira ética e respeitosa.

4.4. MÉTODOS RESTAURATIVOS APLICÁVEIS: CÍRCULOS DE DIÁLOGO, MEDIAÇÃO E CONFERÊNCIAS VÍTIMAS-OFENSORES

Dentre os métodos restaurativos, destacam-se os círculos de diálogo, a mediação e as conferências vítima – ofensor.

“Os processos restaurativos, como os círculos de diálogo e as conferências vítimas-ofensores, permitem que as vítimas expressem seus sentimentos e necessidades, ao mesmo tempo em que os ofensores compreendem os impactos de suas ações, fomentando a responsabilização e a mudança de comportamento” (ZEHR, 2011, p. 98).

Os círculos de diálogo oferecem um espaço seguro para que as partes envolvidas compartilhem experiências e sentimentos, promovendo a compreensão e a reflexão sobre o dano causado. A mediação facilita a comunicação entre as partes, buscando um entendimento mútuo sobre os impactos do assédio e formas de reparação. Já as conferências vítima-ofensor envolvem não apenas os diretamente envolvidos, mas também suas redes de apoio, promovendo uma resolução mais ampla e sustentável.

4.5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A AUTONOMIA DA VÍTIMA E A NECESSIDADE DE PROTEÇÃO EM CASOS SENSÍVEIS

A Justiça Restaurativa deve priorizar a autonomia da vítima, assegurando que sua participação nos processos restaurativos seja voluntária e informada. Além disso, é essencial estabelecer mecanismos de proteção para evitar qualquer tipo de revitimização e garantir que o processo ocorra em um ambiente seguro. A segurança emocional e física da vítima deve ser a principal preocupação ao implementar esses métodos, assegurando que a Justiça Restaurativa cumpra seu papel de promover responsabilização e reparação sem causar novos danos.

5. DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA JUSTIÇA RESTAURATIVA NO BRASIL

A Justiça Restaurativa representa uma abordagem inovadora no campo do direito penal e da resolução de conflitos. Em contraste com o modelo punitivo tradicional, que enfatiza a punição do infrator, a Justiça Restaurativa busca a reparação do dano, o diálogo entre as partes envolvidas e a restauração das relações sociais. No Brasil, sua implementação enfrenta desafios estruturais e culturais, mas também apresenta oportunidades significativas para a transformação do sistema de justiça.

5.1. RESISTÊNCIA INSTITUCIONAL E CULTURAL À MUDANÇA DE PARADIGMA

A transição do modelo punitivo para o restaurativo encontra resistência tanto no âmbito institucional quanto cultural. Historicamente, o direito penal brasileiro tem suas raízes em uma concepção retributivista, onde a punição do infrator é vista como principal forma de justiça. Esse paradigma é amplamente aceito por operadores do direito, instituições do sistema de justiça e pela própria sociedade, que frequentemente associam justiça à imposição de penas privativas de liberdade.

Outro fator relevante é a falta de conhecimento e sensibilização sobre os benefícios da Justiça Restaurativa. Muitos profissionais do direito demonstram ceticismo quanto à sua eficácia, considerando-a uma abordagem excessivamente branda. Além disso, a resistência também se manifesta no receio de que a Justiça Restaurativa possa enfraquecer a autoridade do Estado na aplicação da lei, ou seja, “A resistência à Justiça Restaurativa decorre, em grande parte, do enraizamento de concepções retributivas na cultura jurídica e social, dificultando a adoção de práticas que priorizem a reparação e o diálogo” (Braithwaite, 2002, p. 62).

Superar essa resistência requer uma mudança de mentalidade, promovendo a conscientização sobre os impactos positivos da Justiça Restaurativa, como a redução da reincidência e a reparação integral do dano, tanto para vítimas quanto para ofensores. A promoção de debates, formações acadêmicas e campanhas de sensibilização são estratégias essenciais para enfrentar esses desafios.

5.2. CAPACITAÇÃO DE OPERADORES DO DIREITO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS RESTAURATIVAS

Para que a Justiça Restaurativa seja efetivamente incorporada ao sistema jurídico brasileiro, é fundamental investir na capacitação dos operadores do direito. Magistrados, promotores, defensores públicos, advogados e demais profissionais do sistema de justiça precisam ser treinados em técnicas restaurativas, como círculos de construção de paz, mediação e conferências restaurativas.

Além da capacitação individual, a implementação da Justiça Restaurativa exige a criação de estruturas institucionais que viabilizem sua aplicação. Isso inclui a formulação de políticas públicas que incentivem a adoção dessa abordagem, a padronização de procedimentos e a criação de espaços apropriados para a realização de práticas restaurativas.

Outro desafio consiste na articulação entre diferentes instituições do sistema de justiça, como Tribunais de Justiça, Ministérios Públicos e Defensorias Públicas, garantindo que a Justiça Restaurativa seja aplicada de maneira coordenada e integrada. Modelos exitosos podem ser replicados em diferentes estados e municípios, adaptando-se às especificidades locais.

5.3. EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS BEM-SUCEDIDAS E POSSÍVEIS ADAPTAÇÕES AO CONTEXTO BRASILEIRO

A Justiça Restaurativa já demonstrou sua eficácia em diversos países, sendo amplamente utilizada no Canadá, na Nova Zelândia e na Noruega. No Canadá, por exemplo, os círculos restaurativos são uma prática consolidada, especialmente entre comunidades indígenas, promovendo a resolução de conflitos de forma coletiva e participativa. Na Nova Zelândia, a Justiça Restaurativa é um pilar do sistema de justiça juvenil, enfatizando a reabilitação do jovem infrator e o envolvimento da comunidade na reparação do dano.

“A Justiça Restaurativa tem demonstrado eficácia significativa na redução da reincidência e na satisfação das vítimas em países que adotaram sua aplicação sistemática, destacando-se Canadá e Nova Zelândia como referências globais” (LATIMER, DOWDEN & MUISE, 2005, p. 133).

O Brasil pode se inspirar nessas experiências, adaptando-as à sua realidade sociocultural e jurídica. Um aspecto essencial dessa adaptação é a inclusão de comunidades e organizações sociais na implementação da Justiça Restaurativa, garantindo que os processos sejam conduzidos de forma participativa e democrática. Além disso, é necessário considerar as particularidades do sistema jurídico brasileiro, incorporando práticas restaurativas de maneira compatível com a legislação vigente.

Outro fator relevante é a criação de mecanismos de avaliação e monitoramento das práticas restaurativas, assegurando que sua aplicação seja eficaz e que seus benefícios sejam mensurados com base em evidências concretas.

5.4. PERSPECTIVAS FUTURAS E IMPACTOS ESPERADOS

O fortalecimento da Justiça Restaurativa no Brasil pode trazer impactos significativos para o sistema penal e para a sociedade como um todo. Entre os principais benefícios esperados estão:

Humanização da justiça criminal: A abordagem restaurativa promove um modelo de justiça mais humanizado, que considera as necessidades das vítimas, dos ofensores e das comunidades envolvidas.

Redução da reincidência: Estudos indicam que processos restaurativos diminuem a probabilidade de reincidência, pois estimulam a responsabilização ativa do infrator e sua reintegração social.

Desafogamento do sistema penitenciário: Com a adoção de medidas restaurativas, há uma redução na imposição de penas privativas de liberdade para casos em que a prisão pode ser substituída por alternativas mais eficazes.

Promoção de uma cultura de paz: A Justiça Restaurativa incentiva o diálogo e a resolução pacífica de conflitos, contribuindo para a construção de uma sociedade menos violenta.

Para que essas perspectivas se concretizem, é essencial que o Brasil invista na formação de profissionais qualificados, na criação de políticas públicas eficazes e na sensibilização da sociedade sobre a importância da Justiça Restaurativa. Somente por meio de um esforço conjunto entre governo, sociedade civil e sistema de justiça será possível consolidar essa abordagem como uma alternativa viável e transformadora dentro do ordenamento jurídico nacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da Justiça Restaurativa demonstra seu potencial como uma alternativa eficaz e humanizada para a resolução de conflitos, especialmente nos casos de assédio moral

e sexual. Seu diferencial está na capacidade de promover a reparação dos danos e a prevenção de novas ocorrências, desde que sua aplicação seja realizada com critérios bem definidos e um planejamento adequado.

A abordagem centrada na vítima reforça a importância de um sistema que não apenas puna o agressor, mas que também acolha e atenda às necessidades da pessoa vitimada. O modelo punitivo tradicional, ao se concentrar exclusivamente na sanção do infrator, muitas vezes ignora a reparação emocional e social da vítima, tornando imprescindível a ampliação das práticas restaurativas. Para viabilizar a Justiça Restaurativa no Brasil, é necessária a implementação de políticas públicas que incentivem sua aplicação. Entre as medidas recomendadas estão a expansão de programas piloto em diversas regiões do país, a capacitação de profissionais do sistema de justiça e a formulação de marcos normativos que consolidem essa abordagem. Tais iniciativas podem contribuir significativamente para o fortalecimento da Justiça Restaurativa e sua incorporação definitiva ao ordenamento jurídico nacional.

Por fim, torna-se evidente a necessidade de uma transformação no sistema penal brasileiro. A adoção de princípios restaurativos representa um passo fundamental para uma justiça mais inclusiva, eficiente e humanizada. Ao promover um novo paradigma de resolução de conflitos, a Justiça Restaurativa não apenas amplia as formas de responsabilização do infrator, mas também garante maior atenção às reais necessidades das vítimas, consolidando um modelo de justiça mais equilibrado e eficaz.

A aplicação da Justiça Restaurativa nos casos de assédio moral e sexual representa uma alternativa inovadora e humanizada ao modelo punitivo tradicional, proporcionando um espaço de diálogo e reparação tanto para a vítima quanto para o agressor. Diferentemente da justiça retributiva, que foca na punição, a Justiça Restaurativa busca restaurar os danos causados, prevenindo novas ocorrências e promovendo um ambiente de respeito e dignidade.

A análise realizada ao longo deste estudo evidencia que essa abordagem tem o potencial de oferecer respostas mais eficazes e inclusivas às vítimas, permitindo que sejam ouvidas e que suas necessidades sejam devidamente consideradas. Ao mesmo tempo, possibilita a responsabilização do agressor de maneira reflexiva, incentivando a mudança de comportamento e a conscientização sobre os impactos de suas ações.

No entanto, para que a Justiça Restaurativa se consolide como uma ferramenta viável no enfrentamento do assédio moral e sexual, é fundamental que sua implementação ocorra de forma estruturada e criteriosa. A criação de políticas públicas, a capacitação de profissionais e a regulamentação normativa são aspectos essenciais para garantir a efetividade e a credibilidade desse modelo.

Dessa forma, ao reconhecer a centralidade da vítima e ao promover a construção de uma cultura de respeito, a Justiça Restaurativa não apenas amplia as possibilidades de resolução de conflitos, mas também fortalece o compromisso social com a prevenção e o combate ao assédio moral e sexual. Seu avanço no Brasil depende de um esforço conjunto entre o poder

público, o sistema de justiça e a sociedade civil, visando à construção de um sistema mais justo, inclusivo e sensível às necessidades das vítimas.

Diante disso, a incorporação definitiva da Justiça Restaurativa ao sistema jurídico brasileiro se mostra essencial para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. A criação de mecanismos eficazes de implementação, aliada ao envolvimento das instituições e da sociedade civil, pode transformar essa abordagem em uma ferramenta concreta para a promoção da pacificação social e da dignidade humana. Assim, a Justiça Restaurativa se apresenta como um caminho viável e necessário para lidar com os complexos desafios impostos pelo assédio moral e sexual, garantindo um tratamento mais adequado e humanizado às vítimas e contribuindo para a construção de um ambiente social mais seguro e respeitoso.

REFERÊNCIAS

- ABAURRE, Maria Lúcia. *Justiça Restaurativa e sua Aplicabilidade no Brasil: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.
- ACHUTTI, Daniel; SAIBRO, D. “Justiça Restaurativa e assédio moral: um olhar crítico sobre a aplicação do modelo restaurativo no ambiente de trabalho.” *Revista de Direitos Fundamentais & Democracia*, vol. 24, p. 123-147, 2019.
- BARRIOS, Carlos Eduardo. *Justiça Restaurativa e Violência de Gênero: limites e possibilidades no enfrentamento da violência contra a mulher*. São Paulo: Editora Fórum, 2020.
- BRAITHWAITE, John. *Crime, shame and reintegration*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- BRASIL. Código Penal. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 14/02/2025.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- GARLAND, David. *A cultura do controle: crime e ordem social na sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro: Revan, 2008.
- LATIMER, Jeff; DOWDEN, Craig; MUISE, Danielle. The effectiveness of restorative justice practices: A meta-analysis. *The Prison Journal*, v. 85, n. 2, p. 127-144, 2005.
- MARSHALL, Tony. *Restorative justice: an overview*. London: Home Office, 1999.
- MARQUES, Daniel Achutti. “Justiça Restaurativa e a violência de gênero: reflexões sobre as possibilidades e limites de aplicação.” *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, vol. 122, 2016.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilda Ramos de. “Violência no trabalho: um problema para a saúde dos trabalhadores.” *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 3, n. 10, p. 549-561, 2005.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Assédio sexual no local de trabalho. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 13/02/2025.

PRANIS, Kay; STUART, Barry; WEDGE, Mark. Peacemaking Circles: From Crime to Community. St. Paul: Living Justice Press, 2003.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. O inimigo no direito penal. 3. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2015.

HOWARD ZEHR. Trocando as lentes: um novo foco sobre o crime e a justiça restaurativa. São Paulo: Palas Athena, 2011.

ZERMAN, Bruno. Justiça Restaurativa e Alternativas ao Encarceramento: Um Novo Paradigma Penal? Brasília: Ed. Brasília Jurídica, 2021.

A URGÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS RESTAURATIVAS NO SISTEMA PENAL BRASILEIRO

THE URGENCY OF IMPLEMENTING RESTORATIVE PRACTICES IN THE BRAZILIAN PENAL SYSTEM

Bruno de Carvalho¹
Elionei Passos Barreto²
Mônica Andrade Fernandes Bastos Mattos³

RESUMO: Este artigo gira em torno da Justiça Restaurativa no âmbito do Sistema Penal do Judiciário brasileiro, com destaque na sua aplicação em caráter de urgência, não só como uma forma alternativa e viável na solução de conflitos, mas com um vés de concretude dos próprios princípios basilares que regem o Direito Penal. O eixo central do problema é a necessidade da implementação efetiva da Justiça Restaurativa, como meio de combate à reincidência criminal, à ressocialização, e como garantia de uma justiça inclusiva e reparadora. Dessa forma, a questão problema deste trabalho de conclusão de curso de graduação consiste em analisar se a Justiça Restaurativa é um instrumento capaz de viabilizar a efetividade do Sistema Penal Brasileiro. Este questionamento reveste-se de grande importância, pois apesar da Justiça Restaurativa, desde o seu surgimento, mostrar resultados efetivos em várias regiões, sua efetiva implementação ainda apresenta limitações em vários cenários, que têm por fundamento, por exemplo: o desconhecimento, a resistência cultural tanto por parte da sociedade, quanto dos próprios operadores do direito, além da falta de investimento de recursos humanos e financeiros por parte das Instituições envolvidas. A pesquisa se justifica pelo potencial apresentado pela Justiça Restaurativa de alcançar o propósito do Sistema Penal brasileiro, trazendo uma abordagem humanizada e com resultados positivos e eficazes na resolução de conflitos, principalmente no cenário criminal, onde o encarceramento em massa já se mostrou ineficaz no seu objetivo de pacificação social, ressocialização e de redução da criminalidade. Assim, ante todo o exposto, este artigo busca debater possibilidades de aplicação e as limitações encontradas na implementação da Justiça Restaurativa no Brasil, com ênfase na necessidade e na urgência da sua utilização na solução de conflitos. Entre os objetivos da pesquisa estão a análise dos princípios que pautam a Justiça Restaurativa e sua relação com o devido processo legal, das resistências culturais e institucionais, da dificuldade de formação dos mediadores capacitados, e as possíveis estratégias para expandir a prática restaurativa no país. A metodologia utilizada baseia-se em revisões bibliográficas de literaturas especializadas, artigos, normativas, resoluções e documentos institucionais, que identifica algumas barreiras significativas que precisam ser rompidas para o alcance da aplicação de forma ampla e equitativa no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Justiça Restaurativa. Direito Penal. Conflitos. Reincidência Criminal. Devido Processo Legal. Ressocialização

¹ Discente de Graduação do Curso de Direito da Centro Universitário de Excelência – Unex – Campus Feira de Santana-FSA. E-mail: Brunodecarvalho85@hotmail.com

² Discente de Graduação do Curso de Direito da Centro Universitário de Excelência – Unex – Campus Feira de Santana-FSA. E-mail: elionei.barreto@ftc.edu.br

³ Coordenadora do Curso de Direito da UNEX/FSA; Professora Orientadora do Centro Universitário Unex de Feira de Santana/BA, advogada e mediadora judicial, email: monica.mattos@ftc.edu.br

ABSTRACT: This article brings as its theme Restorative Justice within the scope of the penal system of the Brazilian judiciary, with emphasis on the urgent application as a viable alternative in the resolution of conflicts. The central axis of the problem is the need for the effective implementation of Restorative Justice, as a means of combating criminal recidivism, rehabilitation, with the guarantee of inclusive and restorative justice. The problem question of this Course Completion Work consists of analyzing whether Restorative Justice is an instrument capable of enabling the effectiveness of the Brazilian Penal System. This question is of great importance, because although Restorative Justice, since its emergence, has shown effective results in several regions, its effective implementation still has limitations in several scenarios, which are based on: lack of knowledge, cultural resistance both from society and from the legal operators themselves, in addition to the lack of human and financial resources. The research is justified by the potential presented by Restorative Justice to achieve the purpose of the Brazilian penal system, bringing a humanized approach and with positive and effective results in conflict resolution, especially in the criminal scenario, where mass incarceration has already proven to be ineffective in its objective of social pacification, rehabilitation and crime reduction. Thus, in view of all the above, this article seeks to present advances, discuss possibilities of application and the limitations found in the implementation of Restorative Justice in Brazil, with emphasis on the need and urgency of its use in conflict resolution. Among the objectives of the research are the analysis of the principles that guide Restorative Justice and its relationship with due process, cultural and institutional resistance, the training of trained mediators and possible strategies to expand restorative practice in the country. The methodology used is based on bibliographic reviews of specialized literature, articles, regulations, resolutions and institutional documents, which identifies some significant barriers that need to be overcome in order to achieve broad and equitable application in Brazil.

KEYWORDS: Restorative Justice. Criminal Law. Conflicts. Criminal Recidivism. Due Process. Resocialization.

1. INTRODUÇÃO

A Justiça restaurativa é um método de solução de conflitos que visa a restauração entre o ofensor, a vítima e a comunidade, objetivando a reparação do dano causado e a reintegração do infrator. A Justiça Restaurativa surgiu nos Estados Unidos no período da década de 70, perante a prática informal da mediação em comunidade e com iniciativas direcionadas a resolução do conflito de forma pacífica, onde o objetivo central era a promoção do diálogo que envolvesse todos os envolvidos pela infração penal.

A priori, a prática restaurativa foi desenvolvida para tratar de crimes de menor potencial ofensivo, priorizando a busca do retorno da harmonia da comunidade, utilizando o diálogo e da responsabilidade. Ao longo do tempo, esse modelo foi incorporado em várias esferas do sistema judiciário, incluindo processos de Justiça Juvenil, mediação de conflitos familiares e até mesmo em contextos de violência doméstica (FERREIRA, 2018).

Apesar das raízes nos Estados Unidos, a Justiça Restaurativa passou a ser alcançado no mundo, como Nova Zelândia, Canadá, Brasil, dentre outros. A introdução da Justiça

Restaurativa no cenário brasileiro passou a se intensificar nas últimas décadas, sobretudo após a promulgação da Resolução nº225 do CNJ (Conselho Nacional de Justiça) em 2016, que determinou diretrizes para aplicação da prática restaurativa no sistema judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça, ao determinar essas diretrizes, passou a reconhecer a importância da Justiça Restaurativa como um procedimento estratégico para desburocratizar conflitos e favorecer uma cultura de paz e harmonia. A aplicação das diretrizes é de suma importância para que seja alcançada uma justiça mais humana, inclusiva, com competência para tratar com as complexidades contemporâneas das relações sociais.

A pesquisa visa discutir a urgência da implementação/aplicação da Justiça Restaurativa no âmbito do sistema penal brasileiro, analisando a sua origem, as possibilidades, impossibilidades, os princípios fundamentais, os riscos associados e os obstáculos à sua aplicação. Enfatiza, ainda a necessidade da aplicação da Justiça Restaurativa possuir maior homogeneidade e abrangência no território brasileiro, de forma a oferecer garantia de tratamento equitativo, independente de condição socioeconômica e localização geográfica.

Além de abordar os desafios enfrentados, como a falta de conhecimento e a disseminação de mitos – por exemplo, a ideia equivocada de que a Justiça Restaurativa é um mecanismo que elimina a punição ou favorece o autor de condutas social e juridicamente reprováveis – também se destaca a resistência institucional e cultural, que ainda persiste de forma significativa. Nesse contexto, é essencial implementar estratégias para superar esses obstáculos, como a promoção de programas de formação de mediadores, visando à ampliação da aplicação da Justiça Restaurativa em todas as esferas do sistema de justiça.

O estudo em relação a Justiça Restaurativa não é uma questão exclusiva de uma possível reforma do sistema penal, mas da necessidade de estabelecer uma justiça mais equitativa e inclusiva, tendo como base o respeito a individualidade, a reparação, ressocialização sejam os pilares da sociedade. Nesse sentido é Rodrigo Ghiringhelli de Azevedo (2008), jurista brasileiro que defende a Justiça Restaurativa como um modelo que prioriza a reparação, o diálogo e a ressocialização como alternativas ao enfoque punitivista do sistema tradicional, enfatizando a participação da vítima, a responsabilização não estigmatizante do infrator e o fortalecimento dos laços comunitários.

Exemplos desse modelo podem ser observados em países como o Canadá e a Nova Zelândia, onde a Justiça Restaurativa tem sido implementada com êxito, oferecendo alternativas ao encarceramento e permitindo que os infratores assumam a responsabilidade pelos danos causados às vítimas e à comunidade. Nesse contexto, a Justiça Restaurativa se fundamenta em pilares essenciais, como a valorização do diálogo, a participação ativa da vítima no processo de resolução de conflitos e a busca por soluções que vão além da mera punição, promovendo a transformação social e o fortalecimento dos laços comunitários.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi conduzida com base em revisões bibliográficas, normativas, resoluções pertinentes, artigos e documentos oficiais relacionados à Justiça Restaurativa, buscando reunir as principais fontes sobre o tema a partir de diferentes perspectivas.

A revisão bibliográfica abrangeu livros e artigos acadêmicos que exploram os conceitos e práticas da Justiça Restaurativa, enquanto as normativas e resoluções consideraram leis, decretos e regulamentações, como a Lei de Execução Penal e as resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que moldam sua aplicação. Além disso, foram analisados pareceres e relatórios de instituições jurídicas, oferecendo uma visão prática sobre sua implementação e os desafios enfrentados.

Com essa metodologia, foi possível integrar a teoria, a legislação e as práticas associadas à Justiça Restaurativa no contexto do sistema penal, proporcionando uma visão acadêmica e fundamentada sobre o tema.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 CONCEITO E PRINCÍPIOS DA JUSTIÇA RESTAURATIVA

A Justiça Restaurativa possui uma fundamentação pautada pela promoção de cultura, paz e na restauração das relações sociais. Possui como princípios fundamentais a centralidade da vítima, permitindo que essa vítima seja colocada como a parte mais afetada, de forma que ela possa expressar seus sentimentos e necessidades. Ferreira (2018) ressalta que “a participação ativa da vítima é de suma importância para eficácia do processo, proporcionando que ela seja ouvida e suas necessidades atendidas”.

Um outro princípio de suma importância é a Responsabilização do Infrator, que não envolve apenas a punição, mas a reparação do dano causado. De acordo com Souza (2009), “a responsabilização deve ser entendida como um processo ativo, onde o infrator reconhece o impacto de suas ações e busca corrigir todos os danos causados”.

Além do princípio fundamental da Participação da Comunidade, que possui papel importante na resolução do conflito e na reintegração desse infrator. Silva (2021) reafirma que a “inclusão da comunidade fortalece o tecido social promovendo a construção de um ambiente mais colaborativo e solidário”.

Ressalta-se os pilares centrais do processo restaurativo o Diálogo e a Comunicação, que abrange todas as partes envolvidas, dando a oportunidade de realizar um trabalho em conjunto na busca das soluções. Oliveira (2020), aponta que o diálogo não apenas facilita a empatia, mas também passa a promover a compreensão que se torna essencial para essa reparação.

Justiça Restaurativa, no direito penal, é uma abordagem que foca na reparação do dano causado pelo crime, em vez de se concentrar apenas na punição do infrator. Esse modelo busca promover um diálogo entre a vítima, o infrator e, às vezes, a comunidade, para que todos possam expressar seus sentimentos, entender o impacto do crime e encontrar formas de reparar o mal causado.

A principal característica desse processo é a relação dialógica, em que as partes envolvidas conversam diretamente, permitindo que o infrator compreenda o dano causado e tenha a chance de se responsabilizar, enquanto a vítima pode expressar sua dor e necessidades. Isso busca restaurar a responsabilidade do infrator e promover a ressocialização, ao invés de simplesmente aplicar uma pena.

No direito penal, a Justiça Restaurativa oferece alternativas ao sistema punitivo tradicional, como a mediação de conflitos ou círculos de diálogo, onde as partes discutem como reparar os danos de maneira mais humana, sem recorrer necessariamente ao encarceramento. Esse modelo visa um processo,

em que todos os envolvidos têm a chance de se reconciliar e buscar soluções que ajudem a restaurar o equilíbrio social.

Inconteste é a ineficácia de um sistema puramente retributivo. Na tradução da obra “Dos delitos e das Penas” de Cesare Beccaria (2008), já se degendia que quanto mais terríveis forem os castigos, tanto mais cheio de audácia será o culpado em evitá-los.

Nesta esteira, na tradução da obra “Trocando as Lentes”, do festejado Howard Zehr (2008), que é considerado por muitos como o pai da Justiça Restaurativa e, portanto, um dos pioneiros no assunto, descreve-se de maneira elucidativa a resistência criada por muitos quando se buscam soluções e esforços de reforma para o sistema, afirmando ainda que o processo penal, ao fundar-se na retributividade não atende as muitas das necessidades da vítima e do ofensor.

3.2 NORMATIVOS E DIRETRIZES QUE IMPLICAM E FUNDAMENTAM A UTILIZAÇÃO DA JUSTIÇA RESTAURATIVA

A Justiça Restaurativa no Brasil passou a se consolidar com a criação de políticas públicas direcionadas para sua implantação. Com a Resolução nº225 do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), e suas diretrizes para implementação das práticas restaurativas no sistema da justiça, promovendo o incentivo do seu uso em conflitos penais e de família. Essa resolução, passou a ser um marco de grande relevância para promover a Justiça Restaurativa, corroborando com a integração dessa prática em diversos cenários e níveis do sistema judiciário brasileiro. Porém, a aplicação da Justiça Restaurativa possui obstáculos significativos.

Oliveira (2020) menciona a resistência cultural entre os operadores do direito, o que passa a limitar a aceitação das práticas restaurativas. Muitos desses profissionais ainda visualizam a Justiça Restaurativa como uma forma de brandura excessiva e impunidade, levando

ao subaproveitamento dessa aproximação nos processos judiciais. O que leva a demonstrar que essa visão limitada e restritiva passe a reforçar a falta de entendimento em relação aos benefícios da Justiça Restaurativa para vítimas e sociedade como um todo.

Além disso, a falta de recursos financeiros, humanos e estruturais adequados é uma das principais dificuldades para a implementação da Justiça Restaurativa em várias regiões do Brasil. Muitas vezes, as instituições que poderiam aplicar esses programas não possuem a infraestrutura necessária, como espaços adequados para as práticas restaurativas, ou profissionais capacitados, como mediadores treinados para conduzir os processos.

A ausência de investimentos adequados limita a criação e a expansão de programas, tornando difícil alcançar uma aplicação eficaz dessa abordagem em todo o território nacional. Isso gera um efeito negativo sobre a credibilidade da Justiça Restaurativa, pois a falta de capacitação e de recursos pode prejudicar a qualidade e a confiança no sistema, comprometendo sua aceitação pelos envolvidos, como vítimas, infratores e até os próprios operadores do direito. A falta de uma estratégia unificada e de apoio do poder público dificulta que a Justiça Restaurativa se torne uma alternativa viável e eficaz dentro do sistema penal.

Coaduna com o posicionamento ora exposto o jurista brasileiro Fábio R. Navarro (2016) que discute a importância da implementação de práticas de Justiça Restaurativa no Brasil em sua obra “A Justiça Restaurativa como forma de solução de conflitos no âmbito penal”. Ele analisa as dificuldades enfrentadas na aplicação da Justiça Restaurativa, especialmente a falta de recursos financeiros, estrutura institucional e a necessidade de capacitação dos profissionais envolvidos.

3.3 DESAFIOS NA CAPACITAÇÃO E RECURSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO EFICAZ DA JUSTIÇA RESTAURATIVA

A aplicação efetiva da Justiça Restaurativa demanda aplicação de recursos adequados e a qualificação dos profissionais inclusos no processo. É de extrema importância que promotores, advogados, juízes, defensores, mediadores estejam formados especificamente sobre as práticas restaurativas, objetivando a garantia dos princípios da Justiça Restaurativa sejam aplicados e respeitados (Souza, 2019).

A Capacitação e treinamento dever ocorrer de forma contínua e adaptada, para atender todas as particularidades e necessidades de cada cenário existente. É necessário que essa formação seja de forma abrangente, não apenas em âmbito técnico, mas como a inclusão de uma formação sensível, ética e humana, que passe a permitir que esses profissionais obtenham a compreensão da importância da vítima e do infrator.

Além de necessitar de um conjunto de recursos na estrutura adequada para a realização do círculo do diálogo e de outras práticas restaurativas. Silva (2021) defende que a

falta de espaços, de apoio institucional, e de formação, comprometem a qualidade e eficácia do processo restaurativo.

A falta de estrutura para capacitação é um grande obstáculo para a implementação da Justiça Restaurativa. Para que essa abordagem funcione bem, é necessário que profissionais como juízes, advogados e mediadores sejam bem treinados. No entanto, muitas vezes as instituições não têm recursos suficientes para oferecer esse treinamento.

A verdade é que, sem uma capacitação adequada, os profissionais podem não entender completamente os métodos da Justiça Restaurativa, o que prejudica a qualidade dos processos e a confiança das partes envolvidas. Tudo isso acaba por dificultar a aplicação eficaz da Justiça Restaurativa e limita seu alcance no sistema penal.

3.4 A URGÊNCIA DA JUSTIÇA RESTAURATIVA NO SISTEMA PENAL BRASILEIRO

A implementação da Justiça Restaurativa no sistema penal brasileiro, é de extrema urgência, sendo evidenciada por inúmeros fatores que comprovam a necessidade de reforma, de como a justiça é gerida. O sistema penal tradicionalista que é regularmente marcado com punição rigorosa e retributiva, apresenta-se de forma limitada em redução da criminalidade, ressocialização e reintegração social dos infratores. A Justiça Restaurativa se apresenta como uma possibilidade viável para restaurações das relações sociais, com a promoção do diálogo, atendendo todas as necessidades das partes envolvidas.

Diante da crise do sistema de justiça criminal, torna-se evidente a necessidade de uma mudança paradigmática nesse modelo. Surge, então, a perspectiva de repensar a atuação estatal, de forma que o modelo retributivo

perca força, dando espaço a mecanismos alternativos de resolução de conflitos, como a mediação e a conciliação. Sánchez (2011) apresenta de forma clara duas posturas: uma radical e outra intermediária, ambas voltadas à busca de alternativas para a solução de litígios. O presente artigo tem por posicionamento a segunda, tendo em vista que propõe um equilíbrio mais viável entre inovação e preservação de princípios fundamentais.

Entre os principais obstáculos encontrados no sistema penal é a superlotação carcerária, que se apresenta como um problema crônico no Brasil. Conforme os dados do Departamento Penitenciário Nacional, no ano de 2021, a taxa ocupacional dos complexos penitenciários brasileiros superava uma ocupação de 170% (Brasil, 2021).

Dentro desse contexto, a Justiça Restaurativa possibilita o oferecimento de uma solução para desobstrução das penitenciárias, promovendo a resolução de conflitos fora do sistema judiciário formal, conforme é sugerido por Souza (2019).

Além da contribuição da humanização do sistema penal, a aplicação da Justiça Restaurativa promove um cenário de valorização da dignidade humana. Ferreira (2018) traz

como argumento que uma abordagem restaurativa contribui para desenvolvimento de um espaço onde vítimas e infratores possam dialogar, possibilitando uma maior compreensão e uma possível reparação dos danos causados. Essa comunicação interativa beneficia a vítima, que tem a possibilidade de escuta, e permite ao infrator que reflita em relação as consequências dos seus atos, dando a oportunidade e o incentivo de mudanças comportamentais.

Alguns pesquisadores, estudiosos e profissionais do direito reconhecem que é de extrema urgência essa abordagem mais inclusiva na administração da justiça. Conforme Silva (2021), a Justiça Restaurativa possui um potencial de transformação da tratativa de como os conflitos são solucionados, dando a possibilidade de uma alternativa a abordagem punitiva que prevalece atualmente. Mas, para que essa transformação possa ocorrer, será necessário que exista um suporte robusto e maior investimento na capacitação, formação de advogados, mediadores, psicólogos, juízes, para garantir que os princípios e objetivos da Justiça Restaurativa sejam empregados de forma ética e efetiva.

Em meio à crise do sistema penal brasileiro e o cenário que se apresenta com a superlotação, reincidência e a tradicional abordagem punitivista que retrata a falha do objetivo de reintegração social e evidencia a urgência na aplicação da Justiça Restaurativa como uma alternativa viável ao modelo tradicional da justiça, com foco na promoção do diálogo, e na reparação dos danos causados de forma equilibrada entre vítimas, infratores e comunidade.

Nesse contexto, Silva (2020) reforça em sua análise, onde aponta que a abordagem utilizada no modelo tradicional da justiça, frequentemente despreza as necessidades sociais, emocionais das vítimas e infratores, o que muitas vezes resulta no ciclo contínuo da violência e do desamparo. Por outro lado, a Justiça Restaurativa, objetiva a busca de soluções de forma mais abrangente, considerando as consequências do crime, mas tentando reparar os danos causados na relação social e comunitária.

Ferreira (2019) em suas pesquisas e análises, demonstra que a aplicação efetiva da Justiça Restaurativa possui um potencial robusto na redução da reincidência criminal, visto que promove o espaço do diálogo e da reflexão, possibilitando que os infratores passem a compreender todos os impactos gerados em função de suas ações. O que corrobora pelos dados do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), que traz de forma evidente os programas restaurativos, como círculos de diálogos, programas socioeducativos voltados para adolescentes em conflito com a lei, projetos de medição e conflito que são aplicados por mediadores comunitários, entre outros que abordam de forma mais humana e inclusiva, o que contribui na diminuição de taxas de reincidência em diversas localidades.

Porém, para que ocorra um avanço significativo, forte e eficaz, é necessário que exista um trabalho em conjunto que envolva além do Estado, também a sociedade civil, comunidades locais, e profissionais que possam alimentar essa justiça de forma positiva. O Governo possui o papel primordial no desenvolvimento de políticas públicas efetivas que tenham como objetivo principal o incentivo da Justiça Restaurativa em contextos diversos, oferecendo garantia de recursos humanos, financeiros e de infraestrutura adequada.

Santos (2021), coloca em destaque que a falta de apoio e suporte governamental de forma robusta, compromete a efetiva implementação da Justiça Restaurativa, fortalecendo a limitação do seu alcance e impacto. Por outro lado, o engajamento da sociedade civil deverá atuar como agente de transformação, promovendo a conscientização dos benefícios da Justiça Restaurativa, com a participação efetiva na mediação dos conflitos. Oliveira (2020), ressalta que o engajamento da sociedade civil é fundamental, visto que a falta de informação e a resistência cultural são obstáculos significativos na aceitação da Justiça Restaurativa na sociedade brasileira.

É necessário o fortalecimento de redes comunitárias que apoiam a Justiça Restaurativa. E que podem se tornar fonte de apoio aos grupos de organizações não governamentais. Essa rede comunitária pode ser de extrema relevância, o que pode facilitar o acesso aos programas restaurativos e garantindo que todos os envolvidos possam ser ouvidos.

Conforme salienta Lima (2022), a integração da comunidade é indispensável para o êxito da Justiça Restaurativa, uma vez que passa a promover o sentimento de pertencimento e responsabilidade na resolução de conflitos. Dentro dessa urgência de implementação da Justiça Restaurativa no sistema penal brasileiro, a capacitação dos profissionais do sistema judiciário é fundamental. A capacitação de defensores públicos, juízes, promotores, advogados também deve ser uma prioridade, dado que a formação específica sobre a prática restaurativa é fundamental para implementação ética e eficaz dessa abordagem de resolução de conflito. Segundo Almeida (2019), a falta de formação adequada, tem sido uma das principais barreiras para aplicação da Justiça Restaurativa, já que a maioria desses profissionais foram formados e se moldaram pela visão tradicional punitiva.

3.4.1 A JUSTIÇA RESTAURATIVA INSTRUMENTO DE RESSOCIALIZAÇÃO DO PRESO.

Por sua natureza e propósitos, a Justiça Restaurativa é intrínseca ao Direito Penal do Brasil, que, em conformidade com os princípios constitucionais, condena a imposição de penas cruéis, tais como a pena de morte e a prisão perpétua. Este aspecto humanista demonstra um compromisso em assegurar que a aplicação da pena não se restrinja apenas à retribuição, mas também incentive a reintegração do transgressor e a compensação do prejuízo causado à vítima e à comunidade.

No sistema penal brasileiro, a efetividade das normas penais depende de um regramento que contemple não apenas a punição do infrator, mas também a restauração das relações sociais e a pacificação do conflito gerado pelo crime. A Justiça Restaurativa surge como um instrumento que auxilia nessas metas, incentivando práticas focadas no diálogo, na responsabilização do transgressor e no cuidado com as necessidades da vítima. Essas práticas visam estabelecer um ambiente onde ambas as partes possam se expressar, entender as repercussões do ato ilícito e colaborar em soluções que promovam a reintegração social do

transgressor. Conforme elucidado por Penido et. al. (2016), o Conselho Nacional de Justiça normatizou a prática atento à:

[...] ineficácia do sistema punitivo, que há muito não se mostra como uma estratégia eficaz na lida com a violência. Ao contrário, um sistema caro e custoso, que não leva à responsabilização; não acolhe a vítima em suas necessidades; não proporciona de modo efetivo a reparação do dano sofrido e que, a médio e longo prazo, acaba por agravar a violência, reforçando a fragilidade de todos os envolvidos e o esgarçamento do tecido social (Penido et. al., 2016, p. 171).

A Justiça Restaurativa está em consonância com os princípios básicos do Direito Penal brasileiro, reconhecendo que apenas a punição não é eficaz para evitar a reincidência nem para restaurar a ordem social. Essa abordagem está diretamente conectada aos princípios constitucionais da dignidade da pessoa

humana e da função social da pena, que transcendem a ideia de simples retribuição e priorizam a ressocialização e a prevenção.

Além disso, trabalhar a vítima e o ofensor é essencial para que o sistema penal brasileiro se efetive, pois permite que a sanção penal alcance sua finalidade social. A vítima, ao ser ouvida e participar ativamente do processo restaurativo, tem suas necessidades e sentimentos reconhecidos, o que contribui para a reparação do dano de forma mais efetiva. Para o infrator, o enfrentamento das consequências de seus atos e a possibilidade de diálogo e responsabilização oferecem caminhos para a transformação pessoal e o rompimento com o ciclo da criminalidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada conclui que a Justiça Restaurativa é um instrumento capaz de viabilizar a efetividade do Sistema Penal Brasileiro, pois toda a análise desenvolvida evidencia a urgência da implementação dessa metodologia como uma ferramenta complementar ao sistema judiciário tradicional, especialmente no contexto da reincidência criminal e da superlotação carcerária.

É de extrema urgência o desenvolvimento de políticas públicas, de investimentos adequados na infraestrutura, da colaboração da comunidade e, principalmente, do fomento de mudança cultural. Dessa forma se torna possível a construção de um sistema judiciário mais inclusivo e humanizado, que valorize e contemple todos que seja necessário envolver na resolução de conflitos. É necessário a aplicação de uma reforma que torne a Justiça Restaurativa abrangente, eficaz e que incorpore o sistema da justiça brasileira para repensar todas as práticas e valores que se respalda, para que possa promover uma sociedade justa e solidária.

Ao desenvolver um modelo de justiça que tenha como objetivo principal a reparação, o diálogo e a restauração das relações sociais, passa a se trabalhar pela segurança pública, mas também pela construção de um cenário de vida mais justa e humana. O que pode trazer como resultado uma mudança cultural verdadeira, onde a justiça passa a ser vista não apenas punitiva, mas como fonte do processo de recuperação que beneficia a sociedade como todo.

Dessa forma, a urgência da adoção efetiva da Justiça Restaurativa possui um grande potencial transformador na sociedade, tanto para as vítimas quanto para os infratores. A Construção do presente trabalho de conclusão de curso conclui como essencial promover um ambiente mais colaborativo e menos punitivo, com foco na reparação e recuperação dos laços sociais, para que o Brasil consiga enfrentar a crise instalada no sistema penal.

Ao mesmo tempo, defende-se que a adoção simultânea da Justiça Retributiva, respeitando seus princípios e limites, deve ser vista como uma ferramenta complementar, garantindo que o sistema penal brasileiro não se distancie da necessidade de punição, mas que a combine de forma equilibrada com práticas restaurativas. Dessa forma, a urgência da adoção efetiva da Justiça Restaurativa é um convite para imaginar um futuro do sistema penal brasileiro, visando construir um modelo inclusivo e eficaz, que pode promover, além da segurança, a dignidade humana e a justiça social.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, João. **A formação e capacitação na Justiça Restaurativa**. Revista Brasileira de Justiça, vol. 8, n. 2, 2019, pp. 45-67.
- AZEVEDO, Rodrigo Ghiringhelli de. **A justiça restaurativa da teoria à prática: relações com o sistema de justiça criminal e implementação no Brasil**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Criminais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10923/1835>. Acesso em: 6 dez. 2024.
- BECCARIA, Cesare. Dos delitos e das penas. Tradução de Torrieri Guimarães.2. ed. São Paulo: Martin Claret, 2008.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao.htm. Acesso em: dezembro de 2024.
- Ferreira, M. (2018). **Justiça Restaurativa: Uma Nova Perspectiva na Resolução de Conflitos**. Revista de Direito Penal e Criminologia, 10(1), 25-39.
- FERREIRA, Maria. **Impactos da Justiça Restaurativa no sistema penitenciário**. Jornal de Sociologia e Direitos Humanos, vol. 4, n. 3, 2019, pp. 12-25.

NAVARRO, Fábio R. **A Justiça Restaurativa como forma de solução de conflitos no âmbito penal.** Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 21, n. 4755, 2 ago. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/50827/a-justica-restaurativa-como-forma-de-solucao-de-conflitos-no-ambito-penal>. Acesso em: 01 dez. 2024.

OLIVEIRA, Ana. **A importância da comunidade na Justiça Restaurativa.** Cadernos de Justiça Restaurativa, vol. 5, n. 1, 2020, pp. 88-102.

PENIDO, Egberto de Almeida; MUMME, Monica Maria Ribeiro; ROCHA, Vanessa Aufiero da. **Justiça Restaurativa e Sua Humanidade Profunda.** In: Justiça restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225. Brasília, DF: CNJ, 2016, pág. 163-214. Disponível em: [4d6370b2cd6b7ee42814ec39946f9b67.pdf](https://www.cnj.gov.br/arquivos/pdf/4d6370b2cd6b7ee42814ec39946f9b67.pdf) > Acesso em: 01 dez. 2024.

SÁNCHEZ, Jesús-Maria Silva. **Aproximação ao Direito Penal Contemporâneo.** Tradução de Roberto Barbosa Alves. Coleção Direito e ciências afins, v. 7. São Paulo: RT, 2011

SANTOS, Pedro. **Desafios e perspectivas da Justiça Restaurativa no Brasil.** Revista de Políticas Públicas, vol. 7, n. 1, 2021, pp. 200-215.

SILVA, João. **Justiça Restaurativa e a reintegração social: uma análise crítica.** Revista Brasileira de Direito Penal, vol. 12, n. 4, 2020, pp. 321-335.

SILVA, Maria. **A cultura da paz e a Justiça Restaurativa.** Revista de Estudos Sociais, vol. 9, n. 2, 2021, pp. 67-82.

SOUZA, Carla. **Justiça Restaurativa: princípios e desafios.** Revista de Direito e Justiça, vol. 15, n. 2, 2019, pp. 75-90.

ZEHR, Howard. Trocando as lente: um novo foco sobre o crime e a justiça. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2008.

NAVARRO, Fábio R. **A Justiça Restaurativa como forma de solução de conflitos no âmbito penal.** Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 21, n. 4755, 2 ago. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/50827/a-justica-restaurativa-como-forma-de-solucao-de-conflitos-no-ambito-penal>. Acesso em: 01 dez. 2024.

VALORES HUMANOS NA EDUCAÇÃO: A ALQUIMIA DO CONHECIMENTO E DO CARÁTER

Maria Fausta Cajahyba Rocha¹
Fábio Duarte Fernandes²

RESUMO: Este artigo explora a importância dos valores humanos na formação do caráter e como as práticas de justiça restaurativa nas escolas podem levar ao desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equitativa. As descobertas sugerem que a justiça restaurativa, ao promover valores humanos, prepara os alunos para serem cidadãos empáticos, responsáveis e ativos, moldando, assim, um futuro mais brilhante para todos.

PALAVRAS-CHAVE: Justiça restaurativa; valores humanos; escolas.

ABSTRACT: This article explores the significance of human values in the formation of character and how restorative justice practices in schools can lead to the development of a more just and equitable society. The findings suggest that restorative justice, by promoting human values, prepares students to be empathetic, responsible, and active citizens, ultimately shaping a brighter future for all.

KEYWORDS: Restorative justice; human values; schools.

Imagine uma escola onde, além de aprender a resolver equações complexas e dominar a gramática, os alunos também praticam diariamente atos de gentileza, empatia e honestidade. Onde a missão de cada aula vai além do currículo tradicional e busca moldar não apenas mentes brilhantes, mas também corações altruístas e justos. Nesta escola ideal, o aprendizado dos valores humanos é tão fundamental quanto as ciências e as artes. Bem-vindos ao mundo da Educação em Valores Humanos, onde a alquimia do conhecimento e do caráter transforma cada aluno em um verdadeiro cidadão justo, responsável e global.

Agora, permitamos também à nossa imaginação voltar no tempo ao dia 21 de abril de 1792, quando foi proferida a seguinte sentença.

Condenamos o Réu Joaquim José da Silva Xavier, por alcunha o Tiradentes, Alferes que foi da Cavalaria paga da Capitania de Minas, a que com baraço e pregão seja conduzido pelas ruas públicas ao lugar da força e nela morra morte natural para sempre, e que depois

¹ Juiza de Direito da 5ª Vara da Infância e da Juventude de Salvador. Mestra em Justiça Restaurativa peça Faculdade de Direito da UFBA. Juíza Coordenadora do Centro Judiciário de Solução Consensual de Conflitos e Cidadania – CEJUSC –Justiça Restaurativa do TJBA. Instrutora em Processos Circulares pelo Summer Peacebuilding Institute, Eastern Menonite University, Harrisonburg, Washington, D.C. EUA. Pós-graduanda em Neurociência e Comportamento na PUC RS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

² Desembargador Militar do Tribunal De Justiça Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Bacharel em Direito. Bacharel em Ciências Militares- Área defesa Social. Pós-graduação em Direito do Estado. Pós-graduação em Segurança Pública. Mestre em Sociologia. Diretor da Escola Judiciária Militar do TJMRS. Diretor Legislativo da Associação do dos Magistrados Brasileiros. Facilitador de Círculo de Construção de Paz. Ex- Comandante Geral da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Ex-presidente do Tribunal de Justiça Militar do Rio Grande do Sul.

de morto lhe seja cortada a cabeça e levada a Vila Rica, onde no lugar mais público dela será pregada em um poste alto até que o tempo a consuma, e o seu corpo será dividido em quatro partes, pregados em postes pelo caminho de Minas, nos lugares mais públicos, onde o Réu teve suas infames práticas. Declaramos o Réu infame, e seus filhos e netos, tendo-os, e os seus bens aplicam para o Fisco e Câmara Real, e a casa em que vivia em Vila Rica será arrasada e salgada, para que nunca mais no chão se edifique, e no mesmo chão se levantará um padrão pelo qual se conserve em memória a infâmia deste abominável Réu.

Essa foi a parte dispositiva da sentença que condenou Tiradentes à forca em praça pública onde o povo não somente assistia, como também achava natural e até justo aquele tipo de pena.

Pergunta-se: por que nos dias atuais não vemos decisões como essa? Por que isso nos causa ojeriza e um alto grau de reprovabilidade? A resposta não é somente porque a lei mudou, mas principalmente porque nossos valores humanos mudaram, pois são as pessoas que mudam e constroem as leis.

Hoje, o dia 21 de abril é feriado nacional em homenagem a Tiradentes como herói da pátria e defensor da república. O mesmo Tiradentes é o Patrono da Polícia Militar em todo o Brasil e foi justamente em um Colégio da Polícia Militar, no CPM Dendezeiros, onde começou, na Bahia, a aplicação do Programa de Justiça Restaurativa PROJURJ BA – Programa Interinstitucional de Justiça Restaurativa Juvenil da Bahia juntamente com o Programa Educação em Valores Humanos - EVH.

Percebe-se que o conceito de Justiça e valores humanos estão profundamente interligados, pois o valor Justiça como código de normas e sanções depende dos valores morais e da graduação que uma geração atribui a alguns valores em detrimento de outros.

Ainda, a justiça restaurativa tem como fundamento intrínseco, os valores humanos, base da prática restaurativa mais profunda e aplicada no Brasil, os Círculos de Construção de Paz – CCP, os quais, nas palavras de Kay Pranis: "... are consciously built on a foundation of shared values." ("...são construídos conscientemente sobre uma base de valores partilhados.") (PRANIS, 2025, p. 24).

Atualmente, a mudança de valores na população e naqueles que fazem e dizem as leis, trouxe um avanço na resposta ao delito, um novo Direito Penal, ao acabar com a pena de morte e com as penas corporais, insidiosas e crueis, bem como ao conferir proporcionalidade à pena, além de fixá-la somente no autor do delito excluindo seus familiares ou qualquer outra pessoa.

A Justiça Restaurativa tem sido considerada não somente um novo método ou forma de responder, abordar ou solucionar conflitos, senão também uma política pública de transformação social, na medida em que suas práticas, especialmente os círculos de construção de paz, proporcionam aos participantes vivenciar e experimentar valores humanos.

Para isso, as práticas restaurativas possuem um arcabouço de princípios e valores, os quais fundamentam e guiam toda a estrutura das práticas restaurativas, as quais não podem se afastar daqueles sob pena de comprometer toda a ideia e conceituação do que é justiça restaurativa.

Assim, o conceito intrínseco de justiça restaurativa é indissociável de seus princípios e valores, embora estes não estejam incluídos na sua conceituação doutrinária.

Admitindo-se a justiça restaurativa como um conceito quase anárquico, aberto, polissêmico, flexível e multifuncional, segundo afirma Leonardo Sica (2007, p.2), associo-me ao pensamento de Raffaella Pallamolla, que, após avaliar as três concepções da justiça restaurativa no olhar de Johnstone e Van Ness, sobre o encontro, a reparação e a transformação (PALLAMOLLA, 2009, p.55), conclui que inexiste um único conceito, elencando as várias possibilidades de definição.

[...] para alguns ela será um processo de encontro, um método de lidar com o crime e a injustiça que inclui os interessados na decisão sobre o que deve ser feito. Para outros, representa uma mudança na concepção da justiça, que pretende não ignorar o dano causado pelo delito e prefere a reparação à imposição de uma pena. Outros, ainda, dirão que se trata de um rol de valores centrados na cooperação e na resolução respeitosa do conflito, forma de resolução eminentemente reparativa. Por fim, há quem diga que busca uma transformação nas estruturas das sociedades e na forma de interação entre os seres humanos e destes com o meio ambiente (PALLAMOLLA, 2009, p.60).

Os valores humanos são os **princípios morais e éticos** que conduzem a vida de uma pessoa. Eles fazem parte da formação da consciência e da maneira de agir e se relacionar em uma sociedade. São normas de conduta que podem determinar decisões importantes e garantir que a convivência entre as pessoas seja pacífica, honesta e justa. MEC e Livro

A justiça restaurativa é uma prática que tem como pilares a reparação dos danos (ZEHR, 2008, p.183) causados por ações prejudiciais, a responsabilização por essas ações (ZEHR, 2008, p.189), o diálogo, a participação da comunidade (ZEHR, 2008, p.192), e, quando possível a restauração das relações entre as partes envolvidas (PALLAMOLLA, 2009, p.66)

Valores humanos como empatia, respeito, honestidade, compaixão e responsabilidade são essenciais para a implementação eficaz da justiça restaurativa. Esses valores orientam o comportamento das pessoas e facilitam a criação de um ambiente onde a justiça restaurativa pode prosperar.

Os pilares acima que caracterizam e norteiam a Justiça Restaurativa estão essencialmente conectados com Valores Humanos universais que permeiam as relações entre as pessoas, percebendo-se que ambos enfatizam a importância da compreensão, da reparação e do fortalecimento das relações humanas, conforme podemos aquilar com as associações idealizadas abaixo:

a) O valor da Empatia: como prática eminentemente dialógica, a justiça restaurativa envolve a escuta ativa e respeitosa, aliada à compreensão das necessidades e sentimentos

das partes envolvidas (PALLAMOLLA, 2009, p.63). Assim, a empatia é fundamental para reconhecer e validar os impactos do conflito ou danos.

b) Responsabilização ativa: conceito que pressupõe a vontade ativa de realizar alguma ação que repare e/ou promova e demonstre a vontade de reparar o dano ou a ação ofensiva ou desvaloriosa. A justiça restaurativa incentiva as pessoas a assumirem a responsabilidade por suas ações e a trabalharem para reparar os danos causados (Pallamolla, 2009, p.65). Valores humanos como respeito, verdade, não-violência são cruciais nesse processo.

c) Diálogo e Empoderamento: Dar voz aos participantes das práticas restaurativas, o direito livre de fala sem julgamento, com diálogo aberto e honesto é uma parte central da justiça restaurativa. Valores como respeito, solidariedade, coragem, sinceridade e compaixão ajudam a criar um ambiente onde as partes podem se expressar de forma espontânea e buscar soluções conjuntas. Sobre o empoderamento das partes, Braithwaite afirma:

Tal princípio considera, também, que os participantes têm o ‘poder’ de contar suas histórias a sua maneira, a fim de revelarem sua impressão quanto à injustiça sofrida e como eles gostariam que esta fosse reparada. Trata-se de dar voz aos implicados e compreender seus pontos de vista.” (PALLAMOLLA, 2009, p.62).

d) Reparação e Reconciliação: A justiça restaurativa visa reparar os danos e, quando possível restaurar as relações (PALLAMOLLA, 2009, p.66). Valores como perdão e generosidade são essenciais para alcançar a reconciliação e a paz duradoura.

e) Promoção da Paz: A vivência em valores humanos através da justiça restaurativa promove a transformação de violências em uma cultura de paz e compreensão nos vários ramos da convivência humana, tanto no ambiente escolar quanto na sociedade em geral, traduzindo-se em uma das grandes promessas da Justiça Restaurativa para as gerações futuras, consoante prevê o Desembargador Leoberto Brancher no livro Justiça Restaurativa na Escola - Aplicação e Avaliação (SANTOS; GOMIDE, 2018, p.27)

Educar é uma força poderosa que molda não apenas as mentes, mas também os corações dos indivíduos. Émile Durkheim, considerado o pai da sociologia da educação, já concebia a escola como o lugar onde se transmite valores como base para uma salutar convivência em sociedade, como se observa entre as linhas mestras do modelo de dinâmica social durkheimiano: “Uma sociedade é feita de indivíduos que ‘conseguem viver’ juntos porque têm em comum valores e regras, parcialmente transmitidos pela escola”. (DURKHEIN, 2010, p.17).

Em meio aos desafios contemporâneos, a incorporação dos valores humanos na educação emerge como uma necessidade urgente, sendo a chave para construir uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável. Ao longo deste texto, exploraremos como a educação pode, e deve, se comprometer com a promoção de valores humanos profundos, transformando indivíduos e, consequentemente, o mundo em que vivemos.

No cerne da educação baseada em valores humanos está a premissa de que a aprendizagem vai além da aquisição de conhecimento técnico ou acadêmico. O educador e filósofo espanhol Fernando Savater vê na escola esse espaço de socialização e de aprendizado não apenas acadêmico, mas também ético e moral, apregoando, inclusive, em seu livro “Educação para a Cidadania” que as instituições educacionais têm a responsabilidade de transmitir valores fundamentais, como respeito, solidariedade e justiça. Nesse sentido já afirmava Emmanuel Kant em suas Reflexões sobre a educação:

O homem só chega a ser homem pela educação. Ele não é senão aquilo que a educação faz dele. É importante sublinhar que o homem sempre é educado por outros homens e por outros homens que, por sua vez, também foram educados. [...] A educação é uma arte cuja prática deve ser aperfeiçoada ao longo das gerações. [...] Por isso a educação é o problema maior e mais difícil que se pode colocar para o homem. Com efeito, as luzes dependem da educação e a educação depende das luzes. [...] A boa educação é justamente a fonte da qual emanam todos os bens deste mundo. As sementes que estão no homem devem ser desenvolvidas. Porque não se encontram princípios que levem ao mal nas disposições humanas naturais. A única causa do mal é a natureza não estar submetida a regras. Não há no homem sementes que não sejam para o bem (SAVATER, 1998, p. 236/238).

Trata-se de um processo holístico que envolve o desenvolvimento de competências emocionais e sociais, fundamentais para a convivência harmoniosa e para a construção de uma sociedade mais empática e solidária em um mundo dinâmico, permeado pela teoria quântica onde a consciência cria a própria realidade, conforme lúcida consideração da autora Ana Lúcia Braga Lima, em seu livro Educação em Valores Humanos. Uma proposta de autotransformação:

Os modelos educativos devem, a partir de agora, saber lidar com um ser humano ampliado, energia em movimento que se conecta com tudo à sua volta e tem poder de transformar a realidade na qual se insere efetivamente. Não é mais possível uma instituição de ensino preocupada somente com conteúdos cognitivos, é preciso trazer à tona o melhor do homem, desenvolver suas potencialidades de amor e responsabilidade social, resgatar as possibilidades de relações éticas. (LIMA, 2002, p. 25).

Entretanto, a implementação de valores humanos na educação não é uma tarefa simples e requer um compromisso coletivo. Educadores, pais, alunos e a comunidade devem estar alinhados em um esforço contínuo para promover um ambiente de aprendizagem que

valorize a dignidade humana e a justiça social. Este compromisso se reflete em práticas pedagógicas que incentivam o diálogo aberto, a reflexão crítica e a ação responsável.

Os valores humanos, quando integrados ao currículo e às práticas pedagógicas, potencializam o crescimento integral dos alunos, preparando-os para enfrentar os desafios da vida com resiliência e compaixão, pois:

Os valores enriquecerão o conteúdo da disciplina e as técnicas trarão novos conhecimentos e novas perspectivas para o trabalho em sala de aula. [...] Os resultados podem ser percebidos por outros professores, bem como pela direção da escola. [...] O aluno é o maior beneficiado: mostra maior interesse em aprender e a disciplina é incrementada sem rigidez, pela integração do corpo, mente e emoções como uma unidade (MARTINELLI, 1999, p. 37/38).

Imagine uma sala de aula onde os alunos não são meros receptores passivos de informações, mas participantes ativos no processo de aprendizagem. Em vez de competir uns com os outros, eles colaboram, aprendendo a valorizar as contribuições individuais e a trabalhar juntos para alcançar objetivos comuns. Neste ambiente, o professor atua como um facilitador, guiando os alunos em discussões significativas sobre questões éticas e sociais, e encorajando-os a aplicar os princípios de justiça e equidade em suas próprias vidas.

A prática dos valores humanos na educação também envolve a criação de oportunidades para os alunos se engajarem em atividades de serviço comunitário. Essas experiências proporcionam um contexto real para a aplicação de valores como empatia, solidariedade e responsabilidade, e ajudam os alunos a entenderem o impacto positivo que podem ter no mundo ao seu redor. Ao se envolverem em projetos comunitários, os alunos desenvolvem um senso de propósito e aprendem a importância do compromisso com o bem-estar coletivo.

O impacto de uma educação centrada em valores humanos se estende além dos muros da escola. Alunos que internalizam esses valores tendem a se tornar cidadãos mais conscientes e ativos, capazes de contribuir de maneira significativa para suas comunidades e para a sociedade como um todo. Eles estão mais bem preparados para lidar com a diversidade e a complexidade do mundo moderno, e são mais propensos a agir com integridade e compaixão em suas interações diárias. No mundo onde o acesso à informação é imensamente difundido, o propósito não é somente amealhar conhecimento, o sucesso não se restringe ao Saber, mas ao que se faz com o que se sabe, para si e para o bem da coletividade, conforme observamos em um estudo comparado entre a educação no Brasil, Itália e Japão, desenvolvido pela pesquisadora Mami Ueno, ao qualificar o que significa desenvolver uma boa educação onde destaca que: “Os aspectos mencionados são puramente de valores subjetivos e humanistas” (UENO, 2020, p.51), como se observa:

Em última instância, uma boa educação tem a ver com promover a paixão pelo aprendizado e cultivar a humanidade; estimular a imaginação; desenvolver tomadores de decisão independentes e capazes de moldar nosso futuro; e criar resiliência e alegria de progredir.”. (UENO, 2020, p.51).

No entanto, a integração de valores humanos na educação enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a resistência a mudança. Muitos sistemas educacionais ainda são profundamente enraizados em modelos tradicionais que enfatizam a competição e a padronização. Para superar essa resistência, é essencial promover uma mudança de paradigma que valorize a educação como um processo dinâmico e centrado no ser humano. Esta mudança requer a formação contínua de educadores e o desenvolvimento de políticas educativas que incentivem a inovação pedagógica e o engajamento comunitário.

Outro desafio é a necessidade de recursos adequados para apoiar a implementação de programas de educação em valores humanos. Isso inclui não apenas recursos financeiros, mas também tempo, treinamento e materiais pedagógicos apropriados. É crucial que as escolas e os sistemas educacionais invistam nesses recursos para garantir que os programas de educação em valores humanos possam ser implementados de maneira eficaz e sustentável.

Além disso, a avaliação do impacto dos programas de educação em valores humanos é uma área que requer atenção. Desenvolver métodos de avaliação que capturem as mudanças nas atitudes e comportamentos dos alunos após a implementação das aulas ou programas sobre valores humanos é fundamental para demonstrar a eficácia desses programas e para continuar a melhorá-los. Essa avaliação deve ser contínua e incluir feedback de todos os envolvidos no processo educacional.

A longo prazo, o impacto da educação em valores humanos pode ser transformador. Ao cultivar uma geração de indivíduos comprometidos com a justiça, a equidade e a paz, estamos plantando as sementes para uma sociedade mais harmoniosa e resiliente. A educação em valores humanos é, portanto, não apenas um ideal, mas uma necessidade urgente em um mundo cada vez mais interconectado e interdependente.

A relação entre valores humanos e educação é fundamental para o desenvolvimento integral dos indivíduos e para a construção de uma sociedade mais justa, ética e harmoniosa. Podemos conceber alguns temas onde essas duas esferas se interligam:

Desenvolvimento do Caráter: a educação em valores humanos vai além do ensino acadêmico, focando também no desenvolvimento do caráter. Valores como honestidade, respeito, responsabilidade e empatia são essenciais para formar indivíduos íntegros e conscientes. A educação atual deve considerar a formação do caráter, do ser humano ampliado, percebido pela “mudança de paradigmas proporcionada pela física quântica e pelos avanços terapêuticos na exploração da mente humana” (LIMA, 2002, p.18).

A UNESCO, preparada e conectada ao novo milênio em que vivemos, traz em sua proposta educacional que o processo de aprendizagem deve ser um “caminho de autotransformação orientado para o conhecimento de si, para a unidade do conhecimento e para a criação de uma nova arte viver” (LIMA, 2002, p.18 *apud* Nicolescu:1997:27). Novamente a UNESCO se situa preconizando uma cultura de paz que só poderá ser atingida “mediante um processo educacional que valorize o indivíduo em sua totalidade” (LIMA, 2002, p.18 *apud* Noleto:2001:05).

Convivência Social: valores humanos promovem a convivência harmoniosa, ensinando os alunos a importância do respeito mútuo, da tolerância e da cooperação. Isso é crucial para criar um ambiente escolar onde todos se sintam valorizados e seguros.

A violência escolar em todas as suas formas, como o preconceito, o bullying, a falta de empatia, de respeito aos professores e aos alunos, de solidariedade, etc, são um reflexo da nossa própria sociedade, da carência de base familiar ao transmitir valores humanos aos filhos, uma vez que as famílias contemporâneas/atuais estão desestruturadas, o que gera um ciclo vicioso que precisa ser interrompido com o retorno dessa vivência em valores através das salas de aula, nas escolas. Com essa visão comunga Waiselfisz:

As novas gerações, mais que fatores determinantes da situação de nossa sociedade, são um resultado da mesma, espelho onde a sociedade pode descobrir suas esperanças de futuro e também seus conflitos, suas contradições e, por que não, seus próprios erros (DIAS e BERNARDES, 2020, p. 16/17).

Tomada de Decisões Éticas: a incorporação de valores humanos na educação ajuda os alunos a desenvolverem um senso ético robusto, que os orienta na tomada de decisões responsáveis e justas ao longo de suas vidas. O cérebro adolescente aprende vivenciando situações que o faz tomar decisões ao tempo eu que amadurecem, ao menos, duas funções fundamentais:

A habilidade de usar as próprias emoções como norteadores de boas decisões; e a capacidade de empatizar com os outros, ou seja, de inferir como os outros se sentem e antecipar hipóteses sobre como eles reagirão às suas ações.

Querer e poder adotar temporariamente a perspectiva do outro não é apenas uma estratégia interessante do ponto de vista prático, econômico e até político, como ainda traz vantagens mais, amplas, filantrópicas: o exercício da empatia leva as relações sociais permeadas de um maior entendimento e tolerância, e menor hostilidade e agressividade. (HERCULANO-HOUZEL, 2015, p.112).

Ainda consoante a cientista:

Entender que as mudanças de comportamento nascem de mudanças de decisão no cérebro devem ajudar os pais a considerar e determinar seu papel mais importante durante essa época da vida de seus filhos adolescentes: ser um ‘córtex pré-frontal emprestado’ para eles, ou seja, ser o aconselhamento que antecipa situações e problemas que não foram ou foram pouco vivenciados pelo adolescente (HERCULANO-HOUZEL, 2015, p.138).

Educação Holística: a educação em valores humanos promove o desenvolvimento holístico, abordando não apenas o aspecto intelectual, mas também o emocional, social e espiritual dos alunos. Isso contribui para formar indivíduos completos e equilibrados.

Adolescente é tornar-se capaz, e, portanto, independente, e todas as mudanças no cérebro durante o período – a busca de riscos, o distanciamento da família e a aproximação dos pares, a impulsividade, o resumo abstrato, e por fim o aprendizagem social com os próprios erros, o desenvolvimento da empatia e da capacidade de antecipar as consequências dos próprios atos - conspiraram para isso. Se tudo der certo, o resultado é mais do que recompensar para os pais, que vêem seus filhos tornarem-se independentes, auto-suficientes, responsáveis – e, por que não, ótima companhia. (HERCULANO-HOUZEL, 2015, p.139).

Impacto na Sociedade: indivíduos educados em um ambiente que valoriza e prática valores humanos tendem a levar esses princípios para além do ambiente escolar, vivenciando o seu comportamento na família, entre amigos e, por consequência, impactando positivamente na sociedade como um todo. Eles estão mais preparados para contribuir para uma comunidade mais justa, pacífica e cooperativa, como se observa:

O tornar-se empático, conseguido possível à medida que o OFC amadureceu, faz os adolescentes descubra uma “sintonia” com os amigos até então inusitada. É o começo da identificação com o outro, chave de bons relacionamentos e da vida em sociedade de uma forma geral. (HERCULANO-HOUZEL, 2015, p.142).

As transformações no córtex órbito-frontal, conforme destaca a neurocientista Suzano Herculano:

Provavelmente são a base da transformação comportamental que coroa o fim da adolescência: o tornar-se responsável, moral e empático. Essas regiões do córtex cerebral são responsáveis pelo uso das emoções como guias de decisões realmente importantes, pelo arrependimento e aprendizado emocional com os próprios erros, pela antecipação das consequências dos próprios atos (HERCULANO-HOUZEL, 2015, p.134).

O cérebro que não consegue completar a adolescência fica incapacitado de cuidar de si e dos outros. (HERCULANO-HOUZEL, 2015, p.137).

Encontramo-nos em uma fase de nova mudança de paradigmas, de modelos que não respondem eficaz e adequadamente aos problemas que se lhes apresentam, ou seja o sistema formal de controle não tem atuado de maneira a diminuir a galopante criminalidade, enquanto os educadores/gestores/governantes não estão conseguindo frear a onda de violência e condutas antissociais que vem assolando o ambiente escolar.

O termo “paradigma”, é empregado por Thomas Kuhn (1992) para se referir ao “conjunto de avanços científicos universalmente reconhecidos que, por algum tempo, fornecem problemas e soluções-modelo para uma comunidade de pesquisadores” (TIVERON, 2014, p.121).

O modelo/paradigma punitivo contemporâneo tem claudicado em oferecer soluções satisfatórias para o problema da crescente e diferenciada criminalidade, que guarda próxima analogia ao sistema de educação atual, nos institutos da transferência compulsória e da expulsão.

Esse modelo punitivo educacional, aplicado de forma isolada e sem ser precedido do devido acompanhamento psicológico ou de práticas restaurativas, não resolve, apenas transfere o problema junto com o aluno, como se a simples mudança de escola fosse suficiente para mudar o comportamento, o caráter, a personalidade, as dores e os problemas que afetam o aluno.

Assim, a Justiça Restaurativa surge como uma nova abordagem para solução de conflitos³, promovendo o diálogo, a escuta atenta e respeitosa, a oportunidade de fala para aqueles que nunca tiveram voz, a participação da comunidade de apoio das partes e a construção de uma solução para o conflito ou problema pelas próprias partes, com a responsabilização do ofensor e a reparação da vítima, mas também com apoio e responsabilização para todos os participantes.

As práticas restaurativas focam na reparação do dano causado por um ato ilícito ou danoso, ao invés de se concentrar exclusivamente na punição do agente ou infrator. O modelo restaurativo não perquire culpa, mas visa tratar as consequências do ato ou conduta negativa, envolvendo todas as partes afetadas – vítimas diretas e indiretas, infratores, apoiadores e comunidade - em um processo dialógico de resolução focado, principalmente nas necessidades da vítima, promovendo a reconciliação (às vezes consigo mesmo), a responsabilização ativa e a reparação dos danos, quando possível.

Dentro deste contexto, a Justiça Restaurativa e os Valores Humanos desempenham um papel crucial ao promover a responsabilização, a reparação e a reintegração das partes envolvidas em conflitos. Podemos imaginar como a aplicação desses princípios pode transformar o ambiente escolar e contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de paz e respeito, com a reflexão a seguir:

1. Inclusão: A Justiça Restaurativa envolve todas as partes no processo decisório, garantindo que vítimas, infratores e a comunidade tenham voz ativa na resolução do conflito. Este princípio promove a sensação de pertencimento e responsabilidade coletiva.

2. Responsabilização: O infrator é encorajado a reconhecer o impacto de suas ações e assumir a responsabilidade pelos danos causados. Esse processo de responsabilização é essencial para a cura e a reparação dos relacionamentos afetados.

3. Reparação: A Justiça Restaurativa foca na reparação do dano causado, seja ele material, emocional ou psicológico. As ações de reparação são acordadas coletivamente e podem incluir desculpas, restituição ou serviços comunitários.

4. Reintegração: Esforços são feitos para reintegrar o infrator na comunidade de forma positiva, promovendo sua aceitação e a reconstrução de laços sociais.

A justiça restaurativa ultrapassa o conceito de prática ou procedimento para solucionar conflitos, constituindo-se, efetivamente, em um poderoso instrumento de transformação social, através da vivência em valores humanos, os quais são fundamentais para a construção de uma educação que não apenas transmita conhecimento, mas também forme cidadãos conscientes e responsáveis. A implementação desses princípios nas escolas pode transformar a experiência educacional e contribuir para uma sociedade mais justa e pacífica.

³ Aqui foi utilizado o termo “conflito” ao invés de “delito”, pois as práticas restaurativas não são utilizadas exclusivamente no contexto penal, estendem-se aos conflitos de outra natureza, como escolar, familiar, ambiental, etc.

Imagine que você pudesse voltar no tempo e consertar cada erro cometido, cada palavra dita em momento de raiva, cada ação impensada. A justiça restaurativa nos oferece algo quase tão poderoso: a chance de reparar, de construir pontes onde antes havia muros, de transformar cicatrizes em caminhos para a cura. Vamos mergulhar nesse conceito fascinante que, mais do que um sistema de justiça, propõe uma revolução silenciosa na maneira como lidamos com o conflito e a dor.

Assim, se todas as escolas do Brasil ensinarem valores humanos todos os dias, podemos esperar várias transformações positivas na sociedade como algumas abaixo elencadas:

Redução da Violência e do Bullying: Ao promover valores como respeito, empatia e não-violência, a incidência de conflitos e bullying nas escolas deve diminuir significativamente e de forma duradoura porque a repressão da violência é pontual e transitória, enquanto a transformação social e pessoal alcançada pelos participantes é definitiva.

Melhora no Clima Escolar: Com um ambiente mais harmonioso e colaborativo, tanto alunos quanto professores se sentirão mais valorizados e motivados, o que pode levar a uma melhoria no desempenho acadêmico e na satisfação geral com a escola.

Formação de Cidadãos Conscientes: Alunos que crescem aprendendo sobre valores humanos tendem a se tornar adultos mais conscientes e responsáveis, comprometidos com o bem-estar da sociedade.

Maior Inclusão e Respeito à Diversidade: A educação em valores humanos incentiva a aceitação e o respeito às diferenças, promovendo uma cultura de inclusão e igualdade.

O respeito às diversidades deve ser desenvolvido durante os anos de formação na escola. É nesse momento que as crianças entendem a importância do respeito e o apoio mútuo e compreendem a diversidade humana. Os valores humanos, a ética e a moral são desenvolvidos de modo constante e precisam ser praticados e vivenciados com atitudes concretas por parte de educadores, alunos e comunidade. Uma verdade solar está no conhecimento popular: “as crianças aprendem o que vivenciam”, traduzido em livro com título idêntico.

Desenvolvimento de Habilidades Sociais: Valores como empatia e solidariedade ajudam os alunos a desenvolver habilidades sociais importantes para suas vidas pessoais e profissionais.

Impacto na Comunidade: Escolas que promovem valores humanos servem como modelos para a comunidade, incentivando práticas positivas e responsáveis fora do ambiente escolar também.

Promoção de uma Cultura de Paz: A longo prazo, a incorporação diária de valores humanos na educação pode contribuir para a construção de uma cultura de paz e cooperação em todo o país.

Valores Humanos, tais como respeito, empatia, solidariedade e responsabilidade, são essenciais para a formação de cidadãos conscientes e atuantes. Se esses valores forem integrados ao currículo e à prática diária, certamente criará um ambiente de aprendizagem saudável e inclusivo.

Promover o respeito mútuo entre alunos, professores e funcionários da escola é essencial para criar um ambiente de aprendizado seguro e acolhedor. Ensinar os alunos a compreender e se colocar no lugar do outro contribui para a construção de relações interpessoais mais saudáveis e solidárias. Estimular a cooperação e a ajuda mútua entre os estudantes fortalece a comunidade escolar e promove a cultura de paz. Fomentar a honestidade e a ética nas ações diárias prepara os alunos para serem cidadãos íntegros e comprometidos com o bem-estar comum.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) são um guia para a elaboração de currículos escolares, que visam garantir a qualidade do ensino e a padronização de conteúdo. O respeito mútuo, como valor, é um dos conteúdos do tema transversal Ética, proposto pelos PCNs (Brasil, 2000). Conforme esse documento, o respeito deve ser trabalhado através de suas variadas formas de expressão: respeito pelas diferenças de cada um, respeito pelos lugares públicos e respeito na dimensão política. (COUTO, LIMA E ALENCAR. 2019, p. 122).

Toda a construção e justificativa acima sobre Justiça Restaurativa na Educação hoje está respaldada pelos órgãos administrativos máximos da Educação e do Poder Judiciário, através do Acordo de Cooperação Técnica MEC n. 43/2023 e CNJ n. 23/2023 celebrado entre o MEC e o CNJ dia 14/11/2023, tendo por objeto a implementação do projeto “Justiça Restaurativa nas Escolas”, a ser executado em todo território nacional.

O acordo entre o Judiciário e o Executivo está focado na concretização do artigo 29-A da Resolução CNJ n. 225/2016, que prevê a execução de programas, projetos e ações de Justiça Restaurativa no contexto do ambiente escolar, em parceria com os tribunais, a comunidade e as redes de garantia de direitos locais.

Aliada à justiça restaurativa nas escolas, encontra-se a aplicação do Programa EVH – Educação em Valores Humanos. Ambas as práticas têm como seus maiores faróis os seguintes representantes:

Círculos de Construção de Paz (CCP): são a prática de justiça restaurativa mais difundida no Brasil e utilizados como uma ferramenta para resolver conflitos e promover uma transformação social, na medida em que aborda temáticas relacionadas a todo tipo de preconceito, violência de gênero, bullying, ajudando a melhorar a convivência e fortalecer a comunidade escolar. Nesses círculos, os participantes compartilham suas experiências e sentimentos, promovendo a compreensão mútua e a resolução colaborativa dos problemas, com a participação da comunidade.

A aplicação da Justiça Restaurativa na educação, através dos CCP, contribui para a diminuição da violência e dos conflitos dentro do ambiente escolar, pois ao focar no diálogo sem julgamento, no direito à voz com a escuta respeitosa, na reparação do dano e na responsabilização ativa dos envolvidos, cria-se um espaço seguro e acolhedor, no qual todos podem expressar sua humanidade e vulnerabilidades, contando suas histórias e gerando empatia, facilitando com isso a resolução de seus próprios conflitos e problemas entre si.

Ainda, através da responsabilização ativa e da empatia, os alunos desenvolvem habilidades sociais e emocionais importantes para sua vida pessoal e profissional e aprendem a lidar com conflitos de maneira construtiva e a valorizar as relações interpessoais.

Programa Cinco Minutos de Valores Humanos para a Escola: criado pela educadora austríaca Saara Nousiainen (NOUSIAINEN, 2009), este programa baseia-se no Programa de Educação em Valores Humanos (EVH) que é aplicado em vários países ao redor do mundo, como Japão, Estados Unidos, Inglaterra, Áustria, Finlândia, Espanha, Canadá, Alemanha, Itália, Suécia, Nova Zelândia, Dinamarca, entre outros.

Como exemplo de sucesso, vale informar que a Dinamarca, listada entre os três países mais felizes do mundo, possui um sistema educacional que inclui, desde 1993, aulas obrigatórias de empatia. “Uma hora do dia é destinada ao “Klassens tic”, no qual estudantes de 6 a 16 anos tem essas aulas que ajudam a ter e a praticar empatia. Eles acreditam que isso ajudará as crianças a construírem relacionamentos, evitar o assédio moral e obter sucesso.”⁴.

O Programa EVH é uma iniciativa que busca promover o desenvolvimento integral dos indivíduos através da educação em valores humanos como Amor, Paz, Verdade, Conduta Correta e Não Violência, e cujo “objetivo é o desabrochar da excelência humana” (BURROWS, AYUDHYA. 2000, p.03)

No Brasil, o Programa Cinco Minutos, como é carinhosa e popularmente chamado pelos alunos e praticantes envolvidos, utiliza-se de aulas de 05 minutos diárias, ministradas pelos professores ou por alunos, como vem acontecendo no colégio piloto na Bahia, o Colégio da Polícia Militar Dendezeiros, onde alunos ensinam diariamente aulas de valores humanos em todas as 21 salas de aula, o que transformou a convivência entre os alunos, entre estes e os professores, melhorando, inclusive, o rendimento escolar e o comportamento dos alunos em sala de aula.

O Programa é gratuito³, sendo de fácil implantação em sala de aula, após uma reunião ou palestra de sensibilização/explicação do Programa, seus fundamentos e objetivo⁵.

O site disponibiliza 600 aulas diárias para o Ensino Fundamental com duração de apenas 5 minutos, para não interferir na programação curricular das escolas. O material didático também foi adaptado para o ensino médio, com o título: “Ensinando Valores Humanos a Crianças e Adolescentes”, embora as 600 aulas também possam ser usadas no ensino médio.

As aulas incluem inúmeras narrativas e contos criados especialmente para cada situação, visando promover a vivência e internalização dos valores e ensinamentos, cujo aprendizado também é aprimorado pela continuidade e encadeamento das aulas diárias.

Para implantar o Programa não é preciso capacitar professores, nem adquirir qualquer tipo de materiais, dessa forma, qualquer professor(a), em qualquer parte do país ou do exterior, pode aplicá-las diretamente em sala de aula, sem necessidade de formação ou treinamento prévio. Além disso, alunos do Ensino Médio e de séries mais avançadas podem

⁴ In <https://www.portalraizes.com/escolas-na-dinamarca-ensinam-empatia-a-estudantes-de-6-a-16-anos/>. Acesso em 02

⁵ O Programa Cinco Minutos de Valores Humanos para a Escola pode ser encontrado no site <https://www.cincominutosdevalores.org/>

ser convidados a ministrar as aulas, beneficiando a eles mesmos também, como ocorre no já mencionado CPM Dendezeiros.

A fim de demonstrar como a educação precisa englobar o aluno como ser integral, composto das dimensões emocional, espiritual, física e mental, das quais apenas as duas últimas são estimuladas e abrangidas pela educação atual, apresentamos o conto abaixo que explica mais que mil palavras, envolvendo o emocional de quem o lê.

Um conto... Uma reflexão...

Você pode fazer diferença

No primeiro dia de aula, a senhora Tompson parou em frente aos seus alunos da quinta série e, como os demais professores, disse-lhes que gostava de todos por igual. No entanto, ela sabia que isso não era verdade. Na primeira fila, estava sentado um pequeno garoto chamado Teddy. Ele não se dava bem com os colegas de classe e, muitas vezes, suas roupas estavam sujas e cheiravam mal. Em certos momentos, a senhora Tompson sentia até prazer em lhe dar notas baixas ao corrigir suas provas.

Um dia, ao ler a ficha escolar dos alunos - em que estavam as anotações de todos os anos -, ela teve uma surpresa. A professora do primeiro ano de Teddy havia anotado que ele era um menino brilhante e simpático, e seus trabalhos estavam sempre em ordem. A professora do segundo ano informava que Teddy era um excelente aluno, mas estava preocupado com sua mãe, doente e desenganada pelos médicos. Da professora do terceiro ano, constava a seguinte anotação: a morte da mãe de Teddy fora um golpe muito duro para ele; seu pai não tinha nenhum interesse pelo garoto e, caso alguém não tivesse uma providência para ajudá-lo, a vida dele seria logo prejudicada. A professora do quarto ano escreveu: "Teddy está muito distraído e não mostra interesse pelos estudos; tem poucos amigos e, às vezes, dorme na sala de aula".

A senhora Tompson entendeu o problema do menino e sentiu-se envergonhada. Lembrou-se dos bonecos presentes de Natal que os alunos lhe haviam dado. De Teddy, porém, ela ganhou uma pulseira em que faltavam algumas pedras e um vidro de perfume pela metade. Os outros garotos riram do presente, mas, apesar das piadas, ela pôs a pulseira e um pouco de perfume. Naquela ocasião, Teddy ficou na escola um pouco mais do que de costume e ainda disse a ela que ela estava cheirosa como sua mãe.

Depois de ler a ficha de Teddy, a professora chorou por longo tempo. A partir de então, tudo mudou. Quanto mais carinho e atenção a professora dava a Teddy, mais ele se animava. O garoto terminou o ano letivo como o melhor aluno da classe. Um ano mais tarde, a senhora Tompson recebeu um bilhete em que ele dizia considerá-la a melhor professora que já tivera na vida. Seis anos depois, quando Teddy já estava se formando, a senhora Tompson recebeu outra carta do aluno, na qual dizia que ela continuava a ser a melhor professora que já tivera. As notícias se sucediam até que ela recebeu uma carta assinada pelo doutor Theodore Stoddard, seu antigo aluno - mais conhecido como Teddy -, em que a convidava para seu casamento. Ela aceitou o convite e compareceu à cerimônia usando a pulseira e o perfume que ganhou de Teddy anos antes.

Quando os dois se encontraram, abraçaram-se por longo tempo. Teddy lhe disse ao ouvido: “Obrigado por acreditar em mim e me fazer sentir-me importante demonstrando que posso fazer diferença”. E ela sussurrou baixinho: “Não se engane! Foi você que me ensinou que eu podia fazer diferença. Eu não sabia ensinar até que o conheci! (MESQUITA, 2003, ps. 33 a 35).

Podemos dizer que não há método educacional mais eficiente do que o aplicado amorosamente. [...] Ensinar uma equação matemática, a ortografia correta ou qualquer outro tema acadêmico jamais deveria ser mais importante do que considerar o sentimento da criança, sua necessidade de aproximação, de afeto e de confiança (MESQUITA, 2003, p. 35).

A construção de valores humanos universais na escola busca desenvolver melhores condições de vida em sociedade com a aplicação de princípios éticos desejáveis nas relações entre as pessoas. O fato de que a maciça maioria das crianças e adolescentes do nosso país está na escola ou irá frequentar o ambiente escolar ao longo da vida nos indica a escola como o lugar ideal para alcançarmos as pessoas que serão o futuro de um país.

Tal circunstância nos permite aproveitar essa oportunidade para propiciar a nossas crianças, adolescentes e jovens adultos uma aprendizagem para além dos currículos que preveem conteúdo de ciências, artes, física, geografia, história, matemática, entre outras tantas matérias. Devemos nos preocupar também com a formação, vivência e educação em valores humanos consagrados e aceitos, como verdade, amor, não-violência, respeito, paz, entre outros.

A educadora austríaca Saara Nousiainen criadora do Programa Cinco Minutos acima mencionado, vaticina de forma contundente: “estamos convencidos de que, se o extraordinário progresso da ciência e da tecnologia não se fizer acompanhar pelo crescimento também em valores humanos, haverá pouca esperança para a humanidade” (NOUSIAINEN, 2009, p 07).

A transformação da sociedade de uma cultura de guerra em uma cultura de paz é talvez a mais radical e abrangente que qualquer mudança anterior da história humana”, afirma David Adams, sistematizador do Programa de Cultura de Paz da UNESCO (MULET E AMSTUTZ, 2012, P12).

Jiddu Krishnamurti, filósofo e escritor indiano, em sua obra *A Educação e o Significado da Vida*, publicada em 1957 e ainda atual, já percebia que a educação deve envolver valores humanos para a formação do ser integral, como se aquilata dos textos abaixo:

Os sistemas, quer educativos, quer políticos, não se transformam miraculosamente; só se modificam quando há em nós uma transformação fundamental. O indivíduo é de primordial importância, e não o sistema; e, enquanto o indivíduo não compreender o processo total de si mesmo, nenhum sistema, seja da direita, seja da esquerda, trará ordem e paz ao mundo (KRISHNAMURTI, 1980, p.13).

E continua:

A educação deve ajudar-nos a descobrir valores perenes, para que não nos apeguemos a fórmulas ou à repetição de slogans; deve ajudar-nos a derrubar as barreiras nacionais e sociais, em lugar de as reforçar, porquanto essas barreiras geram antagonismo entre homem e homem (KRISHNAMURTI, 1980, p.13).

É sabido que, injustamente, a profissão de professor não recebe a valorização social e financeira que merece, deixando o docente desmotivado também pela ausência de políticas públicas que promovam aperfeiçoamento e evolução na carreira, atendimento psicológico, melhor qualidade de ensino e motivação para todos da comunidade escolar. Nesse sentido, levanta-se a voz da educadora e professora do Programa Educação para a Paz, Marilu Martinelli: “De todas as atividades da sociedade, o magistério foi a que mais sofreu deteriorações. O professor foi vítima da falta de compreensão, por parte das autoridades governamentais, do papel que desempenha na sociedade” (MARTINELLE, 1996, p.11).

O professor pode se perguntar? “Como eu, professor, posso ser mais interessante que o videogame, a internet ou a televisão? Essa pergunta e a resposta nos é sugerida pela professora Martinelli em outro livro *Conversando sobre Educação em Valores Humanos*:

As emoções e os sentimentos são partilhados entre professor e aluno na sala de aula. A máquina não interrompe a transmissão para ouvir, fazer uma pergunta ou compartilhar uma risada ou qualquer tipo de emoção. O ensinamento toca mais fundo quando acontece por meio do contato físico. Um abraço ou um beijo enviado pela televisão ou pelo telefone não têm o mesmo calor e envolvimento daqueles dados pessoalmente. [...] A personalidade do professor precisa ser cultivada, assim como seus conhecimentos gerais. [...] O prazer que ele sentir ao dar a aula fluirá naturalmente dele e se espalhará pelo ambiente. Desse modo, os alunos aprendem que o nosso estilo de falar e agir, a forma de nos relacionarmos com os outros constituem as nossas Contribuições para a sociedade. O poder do coração é contagiente. Assim como a lucidez e a criatividade atraem, o amor unifica. (MARTINELLI. 1999, p. 44).

Assim, a educação em valores humanos universais pode ajudar na construção de um mundo melhor, mais justo e equitativo, com maior responsabilidade social e convivência respeitosa no ambiente escolar entre educadores, pais e alunos, sem discriminação ou qualquer forma de preconceito ou violência, com a utilização das práticas restaurativas para o estabelecimento do diálogo na realização de acordos e planos para o futuro, reconhecendo todos como sujeitos de direitos e obrigações ao resolver os conflitos, que são inerentes às relações interpessoais.

O momento em que as crianças e adolescente “passam” pela escola é grandioso e deve ser aproveitado não só com a formação educacional curricular regular, mas também com o desenvolvimento de valores e princípios éticos e morais que irão fazer parte da vida em sociedade, da qual os conflitos fazem parte.

Assim, se tivermos valores humanos como base para a resolução desses conflitos a solução se baseará obrigatoriamente em fundamentos de respeito às diferenças, solidariedade, amor e verdade na busca da construção do melhor e mais adequado para todos.

A escola tende a manter determinados padrões, como a disposição das carteiras em sala de aula e a pouca possibilidade de construção de espaços de diálogos e convivência mais assertiva. Nessa perspectiva, os Círculos de Construção de Paz CCP trazem um espaço de diálogo em formato de acento circular, proporcionando aos participantes o poder da fala sem interrupção e o respeito da escuta atenta, com a garantia do sigilo e o acolhimento e alívio de se falar com a certeza da diretriz do não julgamento pelos demais participantes.

Dessa forma, cada um pode contar suas histórias e não apenas suas opiniões, mostrando suas dores, alegrias, vulnerabilidades e humanidade, como nunca fizeram antes. Histórias de vida geram mais empatia e conexão que a mera opinião sobre fatos e situações, pois as pessoas se vêm nas histórias do outro, o que traz empatia e pessoas empáticas resolvem melhor seus conflitos e problemas.

O pacifista Marshal Rosemberg, autor da obra Comunicação Não-Violenta, expressa a mesma conclusão: “Expressar nossa vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos” (ROSEMBERG, 2006, p.67)

A simples oportunidade de dar voz a quem nunca foi ouvido ou sequer visto ou percebido na escola, já traz uma possibilidade de apoio, ajuda e prevenção de eventual conflito, pois, como diz: “toda violência é a expressão trágica de uma necessidade não-atendida”. Acrescentando ainda, no mesmo sentido, com conhecimento e sensibilidade: “Por trás de mensagens intimidadoras, estão simplesmente pessoas pedindo para satisfazermos suas necessidades.” (ROSEMBERG, 2006, p.144)

Ao nos questionarmos: “como devo agir perante os outros?”, o pensamento nos conduz a ações que podem nos levar para vários destinos.

Se tivemos a oportunidade de desenvolver a experiência de aprendizado em valores humanos, em particular no período escolar, é provável que a resposta a essa pergunta seja o caminho do justo, do verdadeiro, do amor, da solidariedade, da compreensão, da paz, do respeito à diversidade e do emprego desses e de outros valores positivos na resolução de conflitos.

Porém, se ainda estivermos envoltos por circunstâncias que nos são ensinadas e estimuladas com base na vingança, no preconceito, na prepotência, no ódio, na incompreensão e não aceitação da diversidade, será muito provável que a resposta será diversa do que se entende e deseja como uma sociedade ideal, justa, equitativa e feliz para todos.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 traz dispositivos importantes para compreendermos quais valores são estabelecidos no nosso país como universais. Entre eles está a dignidade da pessoa humana. Assim, a dignidade compreende não humilhar, não discriminar, garantir a livre expressão de opiniões, entre outros.

Desse modo, cada um não é livre para eleger os valores que quiser. Na nossa sociedade não é permitido agir com preconceito, presumindo a inferioridade de alguns em razão da etnia, raça, sexo ou cor, sustentar e promover a desigualdade, humilhar, entre outros. Esse é um consenso mínimo, indispensável à convivência na sociedade democrática.

É importante salientar que a liberdade humana estabelece fronteiras necessárias para que todos possam usufrui-la e preservá-la.

A educação em valores humanos e morais não deve ser “baseada em valores absolutos, que são impostos por um poder autoritário, de forma unilateral” (COUTO, LIMA E ALENCAR. 2019, p. 98) [...], mas deve ser lastreada:

em valores universais desejáveis socialmente, tais como a justiça, a generosidade e a honra/dignidade, que são transmitidos por meio do respeito mútuo e do diálogo. Nesse sentido, tal educação possui como objetivo a construção de indivíduos autônomos, críticos, participativos, entre outros aspectos (COUTO, LIMA E ALENCAR. 2019, p. 98)

A resolução satisfatória de um conflito exige que nos afastemos do nosso próprio ponto de vista para permitir acessarmos outras perspectivas sobre o problema. No entanto, exige reciprocidade e síntese entre as diferenças. Esses aspectos devem ser incentivados pelo sistema educacional. Assim, da mesma forma que os alunos aprendem a somar, conhecer as ciências, a física, a linguagem, entre outras matérias, é também fundamental que conheçam a si mesmos e a seus colegas, e as causas e consequências dos conflitos cotidianos.

A forma com que estamos lidando com isso é a construção de uma metodologia desenvolvida por meio dos círculos de construção de paz em justiça restaurativa e o programa de cinco minutos em valores humanos na educação. Ainda que a grade curricular seja fundamental elas não estão frequentemente associadas a capacidade de resolver problemas interpessoais e sociais de modo eficaz e duradouro. O suicídio, os crimes e as agressões não têm como causa a falta de conhecimento das matérias do currículo regular.

Portanto, a oportunidade que a comunidade escolar e a sociedade dispõem para a construção de um mundo melhor, mais fraterno, menos violento e mais humano é quando as pessoas estão disponíveis e acessíveis em um local coletivo e duradouro, as escolas. O ambiente ideal para que essa transformação se consolide é o ambiente escolar. A escola, trabalhando em valores para a formação do caráter e da personalidade pode unir as dimensões cognitivas e afetiva no trabalho pedagógico diário.

Investir na formação do caráter das crianças e jovens com base em valores humanos não é apenas uma responsabilidade educacional, mas também um compromisso com o desenvolvimento de uma sociedade mais ética e equitativa. Esses futuros cidadãos, guiados por esses princípios, serão capazes de construir um mundo onde a justiça, a solidariedade e o respeito prevaleçam, criando um legado duradouro de paz e prosperidade para as gerações vindouras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMSTUTZ, Lorraine Stutzman; MULLET, Judy. H. **Disciplina Restaurativa para Escolas: responsabilidade e ambientes de cuidado mútuo**. Tradução: Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.

AYUDHYA Art-Ong Jumsai Na; BURROWS Loraine. **Descobrindo o Coração do Ensino: As técnicas de ensino para o programa Sathya Sai de educação em valores humanos.** Tradução Daury Ximens e André Zabludowski. 1^a ed. Rio de Janeiro: Instituto de Educação Sathya Sai - Brasil, 2000.

BORGES, Dâmaris Simon Camelo; MARTURANO, Edna Maria. **Alfabetização em Valores Humanos: um método para ensino de habilidades sociais.** São Paulo: Summus, 2012.

COUTO, Leandra Lúcia Moraes; LIMA, Mayara Gama de; ALENCAR, Heloísa Moulin de. **Como Elaborar Projetos de Educação em Valores Morais.** Guia para a formação de educadores. 1^a ed. Jundiaí (SP): PACO, 2019.

DIAS, Elaine Teresinha Dal Mais (org.); BERNARDES, Ângela de Carvalho. **Violência Bullying e Indisciplina no ensino superior: a experiência de aluno(as) de graduação em pedagogia e em psicologia.** 1^a ed. São Paulo: BT Acadêmica, 2020.

DURKHEIN, Émile. **Coleção Educadores MEC - Ensaios.** Tradução: Maria Lúcia Salles Boudet. Recife: Massangana, 2010.

HERCULANO-HOUZEL, Suzana. **O Cérebro Adolescente: A Neurociência da Transformação da Criança em Adulto.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KRISHNAMURTI, J. **A Educação e o Significado da Vida.** Tradução: Hugo Veloso. 5^a ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1980.

LIMA, Ana Márcia Braga. **Educação em valores humanos: uma proposta de autotransformação.** São Paulo. Blucher Acadêmico, 2008.

MARTINELLI, Marilu. **Aulas de Transformação: o programa de educação em Valores Humanos.** São Paulo: Peiróipolis, 1996.

MARTINELLI, Marilu. **Conversando sobre educação em Valores Humanos.** São Paulo: Peiróipolis, 1999.

MESQUITA, Maria Fernanda Nogueira. **Valores Humanos na Educação: uma nova prática na sala de aula.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

NOUSIAINEN, Saara. **Ensino Valores Humanos a crianças e adolescentes.** 1^a ed. Fortaleza, CE: Edições Caminhos de Harmonia, 2009.

PALLAMOLLA, Raffaella da Porciuncula. **Justiça Restaurativa: da teoria à prática.** 1^a ed. São Paulo: IBCCRM, 2009.

PRANIS, Kay. **The Little Book of Circle Processes. A New/Old Approach To Peacemaking.** Estados Unidos: Good Books, 2015.

ROSENBERG. Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** Tradução Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

SANTOS, Cláudia Cruz. **A Justiça Restaurativa. Por que ? Para que ? e Como ?** 1^a ed. Coimbra: Coimbra Editora, 2014.

SANTOS, Mayta Lobo dos; GOMIDE, Paula Inez Cunha. **Justiça Restaurativa na Escola - Aplicação e Avaliação**. Curitiba: Juruá Editora, 2018.

SAVATER, Fernando. **O valor de educar**. Tradução: Mônica Stahel. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

TIVERON, Raquel. **Justiça Restaurativa: a construção de um novo paradigma da justiça criminal**. Brasília, DF: Thesaurus, 2014.

UENO, Mami. **Ensinar Valores Humanos e o saber fazer: a essência para uma educação de qualidade – Estudo comparado entre Brasil, Itália e Japão**. 1^a ed. Curitiba: Appris, 2020.

ZEHR, Howard. **Trocando as Lentes: um novo foco sobre o crime e a justiça**. Tradução: Tônia Van Acker. 2^a ed. São Paulo: Palas Athena, 2008.

AS CONTRIBUIÇÕES DA JUSTIÇA RESTAURATIVA PARA O MACRO DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS

Cristiane Menezes Santos Barreto¹

RESUMO: Este artigo é fruto da experiência desta magistrada que se desafiou a reconhecer a importância das relações interpessoais e profissionais no clima organizacional, no comprometimento das equipes e, por conseguinte, em inovar e superar os desafios da gestão de pessoas, melhoria dos resultados, alcance de metas institucionais e fortalecimento dos laços afetivos. A Gestão de pessoas é um macro desafio estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça que se dedica ao fortalecimento da Política Nacional de Gestão de Pessoas. Refere-se ao aprimoramento de métodos e práticas objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Incrementar competências para alavancar a gestão de pessoas envolve o desenvolvimento e aprimoramento de competências socioemocionais como empatia, uma comunicação assertiva e inclusiva, garantir a imparcialidade, ter capacidade em resolver problemas simples e complexos, liderar pessoas, gerar resultados, ser criativo, resiliente, ter senso crítico que para ser alcançado exige uma constante inovação comprometimento com o coletivo. A Justiça Restaurativa através de seus pilares institucionais e relacionais pode contribuir com práticas restaurativas para fomentar o respeito, a motivação, o envolvimento, o alcance das metas e a qualidade no trabalho, com reflexo direto na qualidade de vida.

PALAVRAS-CHAVE: Justiça Restaurativa. Gestão de Pessoas. Poder Judiciário. Competências socioemocionais.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é um somatório de saberes e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de orientar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas instituições. Podemos afirmar, que gerir pessoas é promover o conhecimento e autoconhecimento do grupo humano que atua em organizações. É cuidar do indivíduo, em sua individualidade e, também, cuidar do indivíduo para que ele possa viver e conviver em grupo.

No relatório gerado pelo CNJ² apresentando os resultados da consulta pública a respeito das propostas de macrodesafios para a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, encontramos três que se relacionam ao tema deste artigo, a agilidade e produtividade na prestação jurisdicional, assim definidos:

¹ Cristiane Menezes Santos Barreto. Juíza de Direito do Estado da Bahia. Especialista em Direito Processual Civil, pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Mestranda em Métodos Adequados de Resolução de Conflitos pela Facultad de Derecho UNLZ. Facilitadora de Ciclos de Construção de Paz. Formadora de Facilitadores de Práticas Restaurativas pela Diálogos Transformativos. Instrutora em Mediação e Conciliação pelo CNJ. Fonte: //lattes.cnpq.br/1020478725057806.

² https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/02/Relatorio_consulta_publica_macrodesafios_2020_01_15.pdf

“Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional. Tem por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedural na tramitação dos processos judiciais, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados. Prevenção de litígios e Adoção de soluções consensuais para os conflitos. Refere-se ao fomento de meios extrajudiciais para prevenção e para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação. Fortalecimento da Política Nacional de Gestão de Pessoas. Refere-se ao aprimoramento de métodos e práticas objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário”.

Isso porque as práticas restaurativas podem colaborar na construção estratégica de paz, para erguer uma sociedade justa e pacífica. ZEHR, 2020, P. 107 entende que a construção de paz significa “que ela trata de construir e manter relacionamentos saudáveis e de restabelecer aqueles danificados”, pois a Justiça Restaurativa também tem princípios que servem para conceber uma “vida restaurativa”, são eles: convidar à plena participação e consenso, reparar o que foi rompido, buscar responsabilidade direta e total, reunir o que foi dividido e fortalecer a comunidade para prevenir danos futuros. (p. 105 e 106).

Pensando em gestão de pessoas dentro do Poder Judiciário, sabemos que é uma instituição tradicionalmente hierarquizada e que, não é incomum ter na liderança do magistrado um rol incompleto de competências comportamentais para lidar com pessoas e expor sua vulnerabilidade. Uma gestão humanizada de pessoas que promova o fortalecimento da horizontalidade das decisões, também é um convite à exposição das vulnerabilidades dos envolvidos, porque haverá identificação de necessidades, sentimentos, emoções muitas vezes frutos de experiências passadas que nem sempre temos condições de identificar, mas que impactam nas relações cotidianas e laborais.

VIVAS, 2020, p. 230, citando Neto, explica que alto desempenho é entendido quando o objeto/coisa da observação e comparação, nas mesmas condições ambientais e temporais, produz de forma continuada com maior eficiência, eficácia e efetividade do que a maior parcela de seu grupo de similaridade consegue produzir num estado de prontidão para as imprevisíveis mudanças de cenários. E para NETO

“..., pessoas e organizações de alto desempenho apresentam as seguintes características: a) princípios éticos, valores, prática e essência; b) capacidade de aprendizagem; conhecimento dos interessados (clientes ou grupos de interesse) ou de todos que

podem ser afetados por seus desempenhos; c) competência e conhecimentos relacionados com os negócios ou missões – em nenhum caso se verifica alto desempenho sem competência profissional; d) atitude cooperativa; e) alta responsabilidade; e f) compromisso com todos os membros, dirigentes e colaboradores (governança corporativa).” (NETO, 2003, p. 134)

Pensando em equipes de alto desempenho há necessidade de desenvolver estratégias e inovando.

II. GESTÃO DE PESSOAS

Dentro da política nacional de ações estratégicas que o Conselho Nacional de Justiça define como de observância para os tribunais de todo o território nacional a gestão de pessoas se apresenta como um macrodesafio que deve ser observado com desenvolvimento de estratégias e ações que visem à implementação e aperfeiçoamento.

Na Estratégia Nacional do Poder Judiciário aprovada para o sexênio 2015 - 2020 e instituída pela Resolução CNJ nº. 198, de 1º de julho de 2014, o macrodesafio da gestão de pessoas versava sobre:

“ a implantação de políticas, metodologias e práticas adotadas na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados: à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas; à modernização das carreiras; e à adequada distribuição da força de trabalho”.

Para o macrodesafio 2020/2026, partiu-se da premissa que foi cumprido o desafio anterior, sendo o atual objetivo o fortalecimento da política nacional de gestão de pessoas, no sentido de referir-se ao aprimoramento de métodos e práticas objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário, conforme os resultados da consulta pública a respeito das propostas de Macrodesafios para a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026³

Pode-se concluir que, em especial no Poder Judiciário Baiano na Escola Nacional de Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e na Escola Nacional de Magistrados (ENM) existiram investimentos em capacitações para implantar as metodologias em gestão de pessoas com foco no desenvolvimento de competências para mudar desenvolver habilidades, gerar

3

Idem 2

atitudes e mudar comportamentos, refletindo na forma no desenvolvimento dos saberes quanto ao modelo de aprendizagem, à maneira de aplicar aplicá-los e como conviver a partir da nova realidade altamente dinâmica.

Não apenas ferramentas quanto à gestão de pessoas, mas o fortalecimento dos métodos adequados de prevenção e resolução de conflitos e Justiça Restaurativa também fazem o convite à mudança de mentalidade dos servidores e magistrados diante do convite que se faz quando se propõe revisitar o conflito, as relações, os interesses e necessidades criando um ambiente de respeito e melhorando o clima organizacional.

A gestão de pessoas pode ser classificada em seis processos básicos (SILVA, 2020)⁴:

‘Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa, incluem recrutamento e seleção de pessoas;

Processos de aplicar pessoas: utilizadas para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho, orientar e acompanhar seu desenvolvimento. Incluem orientação das pessoas e avaliação de desempenho;

Processos de recompensar pessoas: utilizadas para incentivar as pessoas. Incluem recompensas, remuneração e serviços sociais; Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e desenvolver pessoal e profissionalmente as pessoas. Abarcam treinamentos e educação corporativa, gestão de conhecimento e gestão por competências;

Processos de manter pessoas: utilizadas para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as pessoas. Estão incluídos aí a administração da cultura organizacional, segurança, qualidade de vida e manutenção das relações sindicais;

Processos de monitorar pessoas: utilizadas para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar seus resultados. Abrangem banco de dados e sistemas de informações gerenciais’.

(p. 42-43)

No caso do Poder Judiciário, a regra geral para seleção e recrutamento de servidores e magistrados, no 1º grau é o concurso público como dispõe o art. 37, II da Constituição Federal, a avaliação das pessoas ocorre durante o processo de vitaliciamento ou estágio para conquistar a estabilidade ocorre em linhas gerais pelo aspecto da produtividade, assiduidade e, mesmo a despeito de verificarmos questões subjetivas sobre iniciativa, ainda não há critérios de avaliação inspirados no rol das soft skills, ou competências comportamentais.

São Soft Skills as competências relacionadas à inteligência emocional e que influenciam no comportamento profissional e pessoal, afetando a relação com clientes, a

⁴ Silva, Ana Cristina Monteiro de Andrade. Gestão de Pessoas no setor público: uma experiência do poder judiciário. 1ª edição. Curitiba. Alteridade Editora. 2020.

produtividade das equipes e a leveza do ambiente corporativo, revelando-se fundamentais para a geração de soluções criativas e sustentáveis. (PETERSEN, 2020)⁵

Quanto ao desenvolvimento e manutenção de pessoas este artigo se propõe a sustentar a ideia, partindo também da realidade prática aplicada na 1^a Vara da Fazenda Pública de Lauro de Freitas que práticas restaurativas e diálogos transformativos podem criar condições ambientais e psicológicas mais satisfatórias e equipes mais engajadas e comprometidas.

III. JUSTIÇA RESTAURATIVA

Sempre que surge um conceito tido como novo surge uma tendência, igualmente natural de apresentar uma definição, seja diante da necessidade humana de estabelecer limites e manter o desconhecido dentro da linha do conhecido, seja por motivos pedagógicos para gerar teorias e explicações que venham a justificar o tema como novidade ou inovação social.

Righetto et al. (2019 – apud Moulaert et al 2005)⁶ elucidam as três dimensões da inovação social que ocorrem sinergicamente:

1. Satisfação das necessidades humanas que atualmente não são satisfeitas, seja porque “ainda não” ou porque “não é mais” percebida como importante pelo mercado ou pelo Estado. A ênfase será disposta na satisfação das necessidades básicas alienadas, embora se admita que elas podem variar entre as sociedades e comunidades.
2. Mudanças nas relações sociais, especialmente no que diz respeito à governança, que permitem a satisfação citada, mas também aumentam o nível de participação de todos, especialmente grupos privados na sociedade (dimensão do processo).
3. Expansão da capacidade sociopolítica e o acesso aos recursos necessários para sedimentar os direitos à satisfação das necessidades e participação humanas (dimensão do empowerment).

Inegável que a gestão de pessoas requisita a aplicação de inovações tecnológicas e, também, as três dimensões da inovação social acima referidas porque o convite feito ao gestor, ou liderança de equipes para construir uma gestão empática, calcada em princípios norteadores dos métodos adequados de resolução de disputas é, acima de tudo, um convite à coconstrução de uma realidade que favoreça o ser, a convivência, de uma gestão participativa e regida por decisões horizontais.

⁵ Petersen. Ana Carolina. Conheça as 10 soft skills mais valorizadas pelo mundo do trabalho em 2020. <https://blog.carreiras.pucrs.br/conheca-as-10-softskills-mais-valorizadas-pelo-mundo-do-trabalho-em-2020/>

⁶ Goulart, Guilherme; Vitorino, Elizete Vieira. A competencia em informacion como movimiento de inovacion social. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA, vol. 34, núm. 82, enero/marzo, 2020, México, ISSN: 2448-8321 pp. 29-52. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v34n82/2448-8321-ib-34-82-29.pdf>. Acceso em: 25 fev. 2024.

Uma liderança que pensa, sente e tem ações restaurativas impulsionam as oportunidades de aprender com o conflito, exercita um diálogo não violento e inclusivo com o objetivo de identificar interesses, necessidades, emoções e sentimentos, constrói um clima organizacional baseado em decisões horizontalizadas e participativas tem a coragem de ser vulnerável diante da realidade que quase nunca é controlável.

Quando ZEHR, 2015 afirma que “Justiça Restaurativa é uma bússola e não um mapa” quer nos dizer que seus princípios apontam para um caminho desejado, somos construtores de uma jornada de paz, construímos pontes e, neste percurso, as pessoas são convidadas ao diálogo e à experimentação.

A Justiça amplia o vínculo entre os caminhantes, pois eles são reconhecidos por suas peculiaridades, mas também entendem que liberdade convoca responsabilidade e danos causados clamam por ter necessidades atendidas. O trabalho do Poder Judiciário é um serviço e, como tal, deve buscar a satisfação do seu principal escopo que é a pacificação social, construção de uma sociedade mais justa, mais pacífica e mais colaborativa.

Para atender ao escopo da jurisdição, nossas equipes também precisam encontrar internamente e aquilo que pretendem comunicar ao público em geral.

Utilizando ainda os conceitos de ZEHR, ele nos dá pistas que a Justiça Restaurativa tem foco no dano cometido, que esses danos geram obrigações e aqueles que causam o dano devem começar a entender as consequências de seu comportamento para que sejam engajadas ou participem da solução do caso, seja direta ou indiretamente.

Os princípios da Justiça Restaurativa promovem o cuidado de todos os envolvidos na cadeia da entrega de um despacho, decisão, sentença, pois os processos inclusivos, colaborativos no gerenciamento das metas e tomada de decisões. É imprescindível identificar as causas da falta de engajamento das equipes, o descumprimento das tarefas e, das metas, para que todos tomemos consciência de que elas podem estar refletindo negativamente na entrega da prestação jurisdicional ao cidadão que necessita deste poder que se coloca 24 horas sua disposição, seja em seu horário normal de expediente, seja em sistema de plantão.

Esse modelo de gestão dialogada, participativa, respeitosa não é novidade o que se apresenta como inovação social é a proposta de aplicar círculos de construção de paz, rodas de conversas, para conectar pessoas e processos, envolvendo todos que tenham responsabilidades e autoridades no trabalho em equipe, para transformar conflitos e construir equipes que se considerem prósperas em humanidade, relacionamento e entrega da sua atividade fim.

MCLUHAN, 1964⁷ faz uma advertência importante sobre a atenção com o que produzimos e comunicamos e afirma que os meios são extensões do homem e, portanto, dependem de nós realizamos a interrelação entre os meios de comunicação e afirma:

“O fato de que se interrelacionem e proliferem em novas progênieis tem sido causa de maravilha através das idades. Deixarão de

7

MCLUHAN, Marshall. Os meios de comunicação como extensões do homem. Tradução de Décio Pignatari. Editora Cultrix. São Paulo. 1964, 4ª edição

nos espantar se nos dermos ao trabalho de inquirir sobre sua ação. Podemos até, se o quisermos, pensar as coisas antes de as produzirmos”. (p. 68)

Essa afirmativa gera a reflexão que estamos a todo tempo comunicando um Poder Judiciário através de nossas entregas, seja, a entrega judicial da sentença, por exemplo e, também de um acordo homologado pelas partes e o que estamos comunicando tem sido debatido também diuturnamente pela sociedade e dentro da instituição a que estamos vinculadas.

O relatório da justiça em números de 2023⁸ comunica que:

“o Poder Judiciário finalizou o ano de 2022 com 81,4 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva. Desses, 17,7 milhões, ou seja, 21,7%, estavam suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura. Dessa forma, desconsiderados tais processos, tem-se que, em andamento, ao final do ano de 2022, existiam 63 milhões de ações judiciais. (p.299)

Todavia, o mesmo relatório, esse meio de comunicação que procura representar a justiça em números revela que o Poder Judiciário é essencial à administração da Justiça e, há uma consciência geral que a governança pública está se cercando de várias estratégias e ações para que o Poder Judiciário seja efetivo, eficaz e cumpra a sua função de pacificação social.

A gestão de pessoas juntamente com as políticas públicas adotadas para redução do acervo e adoção dos métodos adequados de resolução de conflitos e as práticas restaurativas quando aplicadas em equipes podem contribuir para melhor o desempenho de equipes e a qualidade de vida das pessoas.

IV. A SEMENTE QUE GERMINA

Neste percurso de integrante do Poder Judiciário do Estado da Bahia como magistrada já foram assumidos vários papéis, a caminhada exige e exigiu criatividade, resiliência, desenvolvimento de novas competências e o não encastelamento sobre vivências que podem ter dado certo em um determinado momento da história.

É possível afirmar, ao longo das bodas de pratas que este casamento com o Poder Judiciário representa em minha vida, algumas mudanças foram significativas para adotar um modelo de gestão de pessoas mais participativa, menos verticalizada, mais inclusiva e que gere melhores índices de satisfação da comunidade e das nossas pessoas.

A última experiência que temos para cocriar uma gestão colaborativa e criativa está

8

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/02/justica-em-numeros-2023-16022024.pdf>

sendo desenvolvida na 1^a Vara de Fazenda Pública de Lauro de Freitas. Neste pouco mais de um ano de titularidade na vara vários são os desafios que podem ser registrados e que vão desde o simples fato de depois de 25 anos ter contato com um conteúdo jurídico completamente novo, isso implica o conhecimento da matéria, a velocidade das decisões, a atualização jurídicas sobre temas e toda uma especificidade que muitas vezes não pode ser bem retratada em um simples relatório de produtividade mensal, pois vários são os fatores tangíveis e intangíveis que fazem os eventos produzirem efeitos.

Também em termos objetivos é uma vara com um acervo de 65 mil processos, quadro de servidores efetivos reduzido, contrato de cessão com Poder Executivo Municipal para pessoas, na atividade fim, desnívelamento técnico presente, há servidores que possuem algumas limitações com a tecnologia.

Outro desafio é também mudar a mentalidade das pessoas, pois quando se tem por muito tempo uma realidade de fazer o impossível, não é incomum perder a esperança e trabalhar no mínimo, pois a expectativa de transformação é quase inexistente.

SCHARMER, 2020 afirma que vivemos um momento de profundas possibilidades e rupturas, marcado pela morte de uma antiga mentalidade e lógica da organização e diz:

“é um momento marcado pelo surgimento de uma nova consciência e maneira de ativar campos sociais generativos. O que está morrendo e se desintegrando é um mundo do “eu primeiro”, “quanto maior, melhor”, e a tomada de decisões orientada a grupos de interesses que nos levou a um estado de irresponsabilidade organizada” (p.3)

O que nasce ainda é mesmo claro, escreve o autor e está relacionado com uma mudança de consciência “egossistêmica, centrada em si mesma” para consciência “ecossistêmica”, ou seja, voltada a atender ao bem-estar de todos.

Ainda não temos resultados significativos do que essa prática vai produzir na unidade e na vida dos nossos servidores e colaboradores, mas estamos dispostos a arriscar com o coração e a alma, em direção a um resultado incerto, mas diverso do caminho violento e vertical até então presente nas relações profissionais. Como escreve LEDERACH, 2011:

“A última disciplina da essência da imaginação moral pode ser descrita de forma simples, mas exige coração e alma e desafia a prescrição: a disposição para assumir riscos. Arriscar é dar um passo para o desconhecido sem nenhuma garantia de sucesso ou mesmo de segurança”. (p. 43)

O caminho que é trilhado para ter a realidade de elevado número de processos, estrutura verticalizada, poucos servidores, condições desgastantes de trabalho e excesso de

cobranças já é conhecido por muitos de nós, parafraseado LEDERACH, 2011, a “violência é conhecida, a paz é um mistério”.

E nisso reside a crença de que ferramentas de gestão de pessoas, utilização de ferramentas dos métodos adequados de resolução de conflitos e práticas restaurativas estão a serviço de romper com esse macrossistema.

O outro desafio é o que SCHARMER, 2020 afirma ser o “ponto cego nas lideranças, nas formas de gestão e nas mudanças sociais e que também se aplica à nossa experiência social cotidiana”. Esse ponto cego é a nossa condição interior, sim porque o fato de estar disposta a construir uma nova realidade não significa dizer que em algum momento não haja uma condição interior que dificulte a transformação dos conflitos.

Cada um de nós temos uma construção interna formada por valores, crenças, percepções da realidade frutos de experiências passadas que são reveladas no ambiente do trabalho e do cotidiano que podem revelar, sentimentos, emoções, frustrações, padrões de comportamento inacessíveis á práticas comum de gerir pessoas.

A proposta trazida por práticas restaurativas, a exemplo do círculo de paz, podem auxiliar a lançar luz sobre esses pontos e promover, senão a cura, mas uma ação mais empática e compassiva.

O uso do círculo para resolver conflitos com entendimento mútuo, fortalecer relacionamento é uma prática muito antiga, inspirada na antiga tradição dos índios norte-americanos. Com o uso de um objeto denominado bastão de fala se confere ao seu detentor o direito de falar enquanto os outros ouvem.

“um objeto chamado bastão de fala, que passa de pessoa para pessoa dentro do grupo, e que confere a seu detentor o direito de falar enquanto os outros ouvem. Essa antiga tradição se mescla aos conceitos contemporâneos de democracia e inclusão, próprios de uma complexa sociedade multicultural”. (Pranis, 2010, p.15)

Em síntese o processo de Círculo caracteriza-se por uma contação de histórias, porque é cediço que cada ser humano tem histórias e cada uma das nossas histórias nos conectam com o outro, estimulam a virtude da compassividade, empatia e melhoria das competências socioemocionais, como capacidade de resolver problemas simples e complexos, aprendizado com o conflito, comunicação assertiva.

Os círculos estão sendo realizados em contextos cada vez mais variados, pois oferecem espaço seguro de fala para acolher as pessoas que tem sentimento e necessidades quase sempre desconsiderados nas relações do dia a dia. Construir conexões verdadeiras em qualquer relacionamento exige um compromisso permanente com o outro com a paz e amor entre as pessoas.

O amor é inevitável e a única maneira de lidarmos com a sua inevitabilidade é vivendo em uma comunidade, capaz de lidar com as pessoas, ter práticas que revelem o

quanto elas são importantes e que nossa liberdade será limitada por nossa responsabilidade e autorresponsabilidade com a justiça social, com o coletivo, com o próximo, com o sustentável.

No diálogo entre a profetisa Diotima de Mantinea e Sócrates, no Banquete de Platão, ela disse e com a aprovação de Sócrates que:

“o amor não se dirige ao belo, como você pensa; dirige-se à geração e ao nascimento do belo. Amar é querer “gerar e procriar” e, assim o amante “busca e se ocupa em encontrar a coisa bela na qual possa gerar”

E Bauman, 2003⁹ afirma, quando vai explicar em outras palavras:

“não é ansioso por coisas prontas, completas e concluídas que o amor encontra o seu significado, mas no estímulo a participar da gênese dessas coisas. O amor é afim à transcendência; não é senão outro nome para o impulso criativo e como tal carregado de riscos, pois o fim de uma criação nunca é certo”.

Para conseguir a adesão da equipe colocamos em prática a primeira etapa para deixá-los presentes e conectados, com uma mente aberta ao novo aguçados pela curiosidade, com coração aberto e nutrido de compaixão por si, pelo outro e pelo jurisdicionado e uma vontade aberta e cheia de coragem para se arriscar.

É o percurso ensinado por SCHARMER, 2020 para sairmos do campo social do ausenciamiento para o campo do presenciamento, e isso implica sair da vontade fechada provocada pelo medo, do coração fechado produzido pelo ódio e a mente fechada dos ignorantes, para o presenciamento, com a mente aberta da curiosidade, o coração aberto da compaixão e a vontade aberta da coragem. (p.30)

E para tanto utilizamos alguns recursos, a meditação guiada de 5 minutos realizada às segundas-feiras com parte da equipe, para trazer ao estado de presença e que precedia a uma roda de conversa breve para responder a perguntas sobre como está se sentido? E sentimento ou força gostaria de convidar a evidenciar naquele dia?

Por conseguinte, revelamos a intenção de construir um modelo de gestão de pessoas e de rotinas de processo de trabalho, entendendo os limites que o sistema nos impõe, a exemplo da qualificação dos servidores, e do desnívelamento técnico existente na unidade, haja vista que temos servidores do quadro e aqueles resultantes do convênio com o Poder Executivo municipal.

A conexão trazida com a gestão horizontalizada promove também foi capaz de trazer o novo modelo como uma modalidade possível e cocriada por todos, gerando também um sentimento de fidelidade entre todos.

⁹ BAUMAN, Zygmunt. Liquid Love. On The Frailty of Human Bonds. Editora Jorge Zahar Editor Ltda. Formando Kindle. Copyright da edição brasileira 2004

A forma como o coração se abre à recepção do novo com a meditação não é novidade, estudos comprovam que a prática do MINDFULNESS, é uma ferramenta eficiente a serviço de uma gestão organizacional.

Também foi feito uso do baralho da empatia para falar sobre sentimento e uma narrativa de histórias que envolvesse o uso da carta retirada aleatoriamente do baralho. E ao longo do ano de 2023, os resultados foram aparecendo e levou a vara a receber seu primeiro prêmio, o Selo Bronze que os motivaram a seguir na conquista de outros prêmios.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Resolução CNJ nº 225/2016 é o marco normativo responsável por implantar a Política Pública Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário tendo como objetivo a consolidação da identidade e da qualidade da Justiça Restaurativa definidas na normativa visando a supervisionar sua prática para ser desvirtuada ou banalizada.

O CNJ, por meio da Portaria CNJ nº 91, de 17/8/2016, em ato do ministro Ricardo Lewandowski, instituiu o Comitê da Justiça Restaurativa o biênio 2015-2016. A Portaria nº 137, de 31/10/2018, que fez modificações estruturais no regulatório que instituiu o Comitê Gestor (Portaria nº 91/2016). Posteriormente, foi editada a Portaria nº 42, de 2/3/2020, atualizando a composição do Comitê.

Entretanto desde 2005, uma iniciativa interinstitucional articulada pela Escola Superior da Magistratura da AJURIS – Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul, através do seu Núcleo de Justiça Restaurativa, o Projeto Justiça para o Século 21 passou a difundir as boas práticas da Justiça Restuarativa(JR) com o objetivo de pacificar conflitos e violência envolvendo crianças e adolescentes. (Brancher, 2011)¹⁰

O uso do círculo para resolver conflitos com entendimento mútuo, fortalecer relacionamento é uma prática muito antiga, inspirada na antiga tradição dos índios norte-americanos. Com o uso de um objeto denominado bastão de fala se confere ao seu detentor o direito de falar enquanto os outros ouvem.

“um objeto chamado bastão de fala, que passa de pessoa para pessoa dentro do grupo, e que confere a seu detentor o direito de falar enquanto os outros ouvem. Essa antiga tradição se mescla aos conceitos contemporâneos de democracia e inclusão, próprios de uma complexa sociedade multicultural”. (Pranis, 2010, p.15)

Em síntese o processo de Círculo caracteriza-se por uma contação de histórias, porque é cediço que cada ser humano tem histórias e cada uma das nossas histórias nos conectam

¹⁰ BOYES-Watson, Carolyn. No coração da esperança: guia de práticas circulares: o uso de círculos de construção da paz para desenvolver a inteligência emocional, promover a cura e construir relacionamentos saudáveis / Carolyn Boyes-Watson, Kay Pranis ; tradução : Fátima De Bastiani. – [Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas], c2011. 280 p. Edição brasileira. Justiça para o século 21. Instituindo práticas restaurativas.

com o outro, estimulam a virtude da compassividade, empatia e melhoria das competências socioemocionais, como capacidade de resolver problemas simples e complexos, aprendizado com o conflito, comunicação assertiva.

Os círculos estão sendo realizados em contextos cada vez mais variados, pois oferecem espaço seguro de fala para acolher as pessoas que tem sentimento e necessidades quase sempre desconsiderados nas relações do dia a dia. Construir conexões verdadeiras em qualquer relacionamento exige um compromisso permanente com o outro com a paz e amor entre as pessoas.

O amor é inevitável e a única maneira de lidarmos com a sua inevitabilidade é vivendo em uma comunidade, capaz de lidar com as pessoas, ter práticas que revelem o quanto elas são importantes e que nossa liberdade será limitada por nossa responsabilidade e autorresponsabilidade com a justiça social, com o coletivo, com o próximo, com o sustentável.

No diálogo entre a profetisa Diotima de Mantinea e Sócrates, no Banquete de Platão, ela disse e com a aprovação de Sócrates que:

“o amor não se dirige ao belo, como você pensa; dirige-se à geração e ao nascimento do belo. Amar é querer “gerar e procriar” e, assim o amante “busca e se ocupa em encontrar a coisa bela na qual possa gerar”

E Bauman, 2003¹¹ afirma, quando vai explicar em outras palavras:

“não é ansioso por coisas prontas, completas e concluídas que o amor encontra o seu significado, mas no estímulo a participar da gênese dessas coisas. O amor é afim à transcendência; não é senão outro nome para o impulso criativo e como tal carregado de riscos, pois o fim de uma criação nunca é certo”.

Quando entendemos que as práticas de Justiça Restaurativas contemplam o amor, não estamos nos referindo a um sentimento piegas e romântico, em verdade queremos revelar aqui o amor como condição de sobrevivência de uma sociedade mais colaborativa, compassiva que se compromete em construir relações profundas, conexões verdadeiras e saudáveis.

Portanto, as práticas da Justiça Restaurativas se revelam importantes para trazer o novo modelo de gestão das pessoas e das rotinas de trabalho, ofertando o suporte para criar o modelo de Justiça que queremos ajudar a construir em nosso país.

¹¹ BAUMAN, Zygmunt. Liquid Love. On The Frailty of Human Bonds. Editora Jorge Zahar Editor Ltda. Formando Kindle. Copyright da edição brasileira 2004

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/02/Relatorio_consulta_publica_macrodesafios_2020_01_15.pdf
2. Silva, Ana Cristina Monteiro de Andrade. Gestão de Pessoas no setor público: uma experiência do poder judiciário. 1ª edição. Curitiba. Alteridade Editora. 2020.
3. Petersen. Ana Carolina. Conheça as 10 soft skills mais valorizadas pelo mundo do trabalho em 2020. <https://blog.carreiras.pucrs.br/conheca-as-10-softskills-mais-valorizadas-pelo-mundo-do-trabalho-em-2020/>
4. Goulart, Guilherme; Vitorino, Elizete Vieira. A competência em informação como movimento de inovação social. INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA, vol. 34, núm. 82, enero/marzo, 2020, México, ISSN: 2448-8321 pp. 29-52. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v34n82/2448-8321-ib-34-82-29.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2024.
5. MCLUHAN, Marshall. Os meios de comunicação como extensões do homem. Tradução de Décio Pignatari. Editora Cultrix. São Paulo. 1964, 4ª edição
6. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/02/justica-em-numeros-2023-16022024.pdf>
7. SCHARMER, Claus Otto. O essencial da Teoria U: Princípios e aplicações fundamentais. Traduzido por Edson Furmarkiewiczs. Curitiba: Voo, 2020
8. LEDERACH, John Paul. A imaginação moral: arte e alma da construção da paz. Tradução de Marcos Fávero Florence de Barros. São Paulo. Palas Athena, 2011.
9. BOYES-Watson, Carolyn. No coração da esperança: guia de práticas circulares: o uso de círculos de construção da paz para desenvolver a inteligência emocional, promover a cura e construir relacionamentos saudáveis / Carolyn Boyes-Watson, Kay Pranis ; tradução : Fátima De Bastiani. – [Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas], c2011. 280 p. Edição brasileira. Justiça para o século 21. Instituindo práticas restaurativas.

A JUSTIÇA RESTAURATIVA E O PAPEL DO OFICIAL DE JUSTIÇA: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DA EXECUÇÃO JUDICIAL E DA INOVAÇÃO DA CITAÇÃO VIA WHATSAPP

Ilma Gomes Frota Teixeira¹

RESUMO: O presente artigo aborda um caso de execução judicial que exemplifica a utilização de ferramentas tecnológicas e de práticas restaurativas no processo de Execução. O caso teve início com a citação do executado, residente em outro Estado, a qual foi realizada por meio do aplicativo de mensagem WhatsApp, conforme determinação judicial. A citação determinava o pagamento integral do débito, mas o executado relatou que se encontrava atualmente em uma precária situação financeira, o que dificultava a quitação imediata da dívida. Diante dessa realidade, e com o objetivo de resolver o litígio de forma eficiente e satisfatória para ambas as partes, houve a intervenção espontânea do oficial de justiça. Atuando como mediador e facilitador, promoveu uma abordagem restaurativa que contou com a concordância dos envolvidos. O enfoque restaurativo facilitou o diálogo e resultou na celebração de um acordo viável, com o parcelamento do débito dividido em dez pagamentos. O acordo foi formalizado pelo advogado do exequente, assinado pelas partes e submetido ao juiz responsável, que homologou o termo, conferindo-lhe força de título executivo judicial. Essa homologação garantiu a segurança jurídica necessária para a efetiva execução do acordo, preservando os direitos e deveres dos envolvidos. O estudo ressalta dois aspectos principais: o papel inovador das tecnologias, como a realização de Citação por meio de aplicativo de mensagens, superando barreiras geográficas e ampliando o acesso à justiça e a eficácia da justiça restaurativa, que, por meio da abordagem, promoveu a pacificação e a resolução consensual do conflito. Assim, o caso demonstra como a integração entre tecnologia e métodos/enfoque restaurativos podem transformar positivamente a dinâmica de resolução de litígios judiciais.

PALAVRAS-CHAVE: Abordagem restaurativa; Citação eletrônica; Execução judicial.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital no Poder Judiciário brasileiro trouxe novas possibilidades para a condução de processos, especialmente no âmbito das execuções judiciais. Entre as ferramentas que têm ganhado destaque, a citação eletrônica via aplicativos de mensagens, como o WhatsApp, tornou-se uma alternativa prática e eficiente para agilizar os procedimentos. Esse avanço reflete a necessidade de modernização do Judiciário e a busca por soluções que garantam acesso mais rápido e menos oneroso à justiça. A citação via meios eletrônicos e por meio de aplicativo de mensagens, como o aplicativo WhatsApp vem ganhando destaque no sistema jurídico brasileiro pela sua eficácia e celeridade. Aliada a isso, a abordagem restaurativa tem

¹ Oficial de Justiça Avaliadora, Pós Graduada em Direito Processual Civil Novo CPC e Pós-Graduação “Lato-Sensu” “Mediação, Conciliação e Arbitragem” Lotada na Comarca de Guanambi-Bahia.

sido uma ferramenta valiosa para resolver conflitos de forma humanizada. Este artigo apresenta um estudo de caso em que, após uma citação via aplicativo WhatsApp, foi realizado um enfoque restaurativo conduzido por um oficial de justiça, resultando em um acordo formalizado e homologado judicialmente, com o objetivo de explorar um caso prático no qual o oficial de justiça atuou como mediador restaurativo em um Processo de Ação de Execução entre as partes residentes em diferentes estados do País, culminando em um acordo e demonstrar como a combinação de tecnologia e da abordagem restaurativa podem transformar a dinâmica dos processos judiciais, especialmente nas execuções.

2. HISTÓRICO E CONTEXTO DA JUSTIÇA RESTAURATIVA NO PODER JUDICIÁRIO

A partir da década de 1970, movimentos sociais, acadêmicos e jurídicos começaram a questionar a eficácia e a humanidade do sistema penal, apontando suas limitações em atender às necessidades das vítimas, reintegrar infratores e reparar o tecido social. Foi nesse cenário que a justiça restaurativa começou a se consolidar como uma abordagem centrada na reparação de danos e na restauração de relações conflitantes.

No Brasil, a introdução da justiça restaurativa no Poder Judiciário ocorreu de forma mais expressiva no início dos anos 2000, influenciada por recomendações de organismos internacionais, como as Nações Unidas, que encorajavam os Estados a adotarem práticas restaurativas. A Resolução nº 225/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi um marco fundamental nessa trajetória, instituindo diretrizes para a implementação e disseminação de programas de justiça restaurativa no país.

No contexto internacional, a justiça restaurativa ganhou visibilidade com experiências pioneiras, como os círculos de paz em comunidades indígenas no Canadá e na Nova Zelândia, e os encontros de mediação entre vítima e ofensor na Europa. Esses modelos destacaram a importância de envolver as partes afetadas pelo crime em um processo de diálogo, promovendo não apenas a resolução do conflito, mas também a reconciliação.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO

3.1 A CITAÇÃO VIA APLICATIVO DE MENSAGEM WHATSAPP E O CONVITE AO DIÁLOGO

Baseando-se no contexto acima, considerando a modernização do Poder Judiciário, impulsionada pelas inovações tecnológicas, a qual trouxe novas possibilidades para a condução de processos judiciais, como o uso dos Aplicativos de Mensagens, por exemplo o WhatsApp para citação e comunicação de atos processuais, de acordo PEREIRA, 2023, “A citação via

WhatsApp, ao integrar a tecnologia ao processo judicial, não apenas agiliza a comunicação, mas também cria um convite ao diálogo direto entre as partes, favorecendo a construção de acordos mais rápidos e eficientes”. Esse meio tem sido mostrado útil principalmente nas Ações de Execução, especialmente quando há acordo entre as partes. Este artigo aborda a legalidade, os desafios e os benefícios dessa prática, além de apresentar os procedimentos necessários para garantir sua validade.

A diligência a ser relatada iniciou-se com a tentativa de citação do executado por meio de telefone, conforme solicitado pelo juiz, tendo em vista não constar o endereço atualizado do mesmo, somente um número de telefone disponível e operante, necessários para o contato inicial com o requerido, o qual de imediato informou se encontrar residindo no Estado do Paraná, atualizando o endereço de residência via aplicativo WhatsApp.

O oficial de justiça após telefonar para o executado, citá-lo de todo teor do mandado, encaminhou mensagens com o conteúdo da ordem judicial e cópia da Petição Inicial por meio do referido aplicativo, determinando o pagamento integral da dívida. A comunicação foi bem-sucedida e o executado respondeu prontamente, validando a diligência, conforme enfatiza Soares (2025, p.33) “Desde que alcance a finalidade de dar ao destinatário ciência inequívoca sobre a ação judicial proposta contra ele”, após a validação, ciente de todo conteúdo do mandado, a parte sinalizou interesse em resolver a pendência, relatando dificuldades financeiras para quitar o débito imediatamente. Analisando o contexto, o oficial de justiça reconheceu a necessidade e importância dos Benefícios da Abordagem da Mediação Facilitada à Distância, levando em consideração a superação das barreiras geográficas entre as partes conflitantes, promoção de soluções personalizadas que respeitaram a realidade local de cada envolvido. Essa experiência ilustra como a citação por meio eletrônico ou aplicativos de mensagens pode ir além de uma simples comunicação processual, funcionando como uma porta de entrada para o diálogo e a solução pacífica de conflitos. Além de superar desafios logísticos, como localização e atualização de endereços, essa prática contribui para a redução da carga judicial e para a celeridade na resolução de litígios, promovendo uma justiça mais acessível e eficaz.

3.2 INTERVENÇÃO DO OFICIAL DE JUSTIÇA COM ENFOQUE NA JUSTIÇA RESTAURATIVA

O oficial de justiça ao identificar as necessidades de ambas as partes durante a diligência atuou como mediador informal visando promover o diálogo e propor alternativas, construindo durante as conversas por meio do Aplicativo WhatsApp um ambiente de confiança, utilizando princípios da justiça restaurativa. A Ordem Judicial determinava o pagamento do débito em três dias, o executado comprovou através de cópias de extratos bancários dificuldades financeiras, sem possibilidades de o pagamento ser realizado dentro do prazo, no entanto, demonstrou interesse em quitar a dívida com parcelamentos mensais.

Enfatiza Santos (2022) “O oficial de justiça desempenha papel crucial na mediação de acordos judiciais, facilitando o diálogo entre as partes e contribuindo para a resolução célere dos conflitos.” Nesse contexto, o oficial de justiça assumiu o papel de mediador/facilitador, promovendo o diálogo entre as partes que não se entendiam e não estavam se comunicando via telefone ou aplicativo de mensagens. Utilizando os princípios da justiça restaurativa foi possível alcançar um consenso sobre o parcelamento do débito, caso onde a abordagem restaurativa resultou em soluções benéficas para ambas as partes e contribuiu para a resolução rápida do conflito. Abordagem essa, que enriquece o processo, pois demonstra a possibilidade de solução colaborativa mesmo com barreiras geográficas, reforçando o papel do oficial de justiça como facilitador do diálogo.

Segundo Zehr (2005) “A justiça restaurativa não é apenas sobre consertar o que foi quebrado; é sobre transformar as maneiras como pensamos sobre o crime, a justiça e nossas responsabilidades uns com os outros.” Essa frase reflete a perspectiva mais ampla de Zehr sobre o papel transformador da justiça restaurativa na sociedade. Em resumo, Howard Zehr destaca que a justiça restaurativa vai além da reparação de danos, propondo uma transformação na forma como entendemos o crime, a justiça e nossas responsabilidades mútuas, promovendo uma visão mais humana e relacional.

3.3 O PAPEL ESTRATÉGICO DO OFICIAL DE JUSTIÇA COMO FACILITADOR

A Função convencional do oficial de justiça na maioria das vezes se reduz a comunicação e cumprimento de ordens judiciais, no entanto, é fundamental a expansão desse papel no contexto restaurativo, considerando que o servidor por ter contato direto com os envolvidos no processo é capaz de realizar a abordagem restaurativa entre as partes com base no conhecimento da realidade do conflito, contribuindo na redução de custos e tempo processual ao evitar litígios prolongados, contudo, existe a necessidade de capacitação necessária para os oficiais de justiça atuarem como facilitadores de acordos. Como bem ressalta Santos (2021):

O oficial de justiça, além de executor de mandados, assume papel estratégico como agente facilitador do acesso à Justiça, especialmente em um cenário de transformação tecnológica, onde a comunicação digital requer habilidades específicas e sensibilidade para garantir que os direitos das partes sejam plenamente resguardados.

De fato, o avanço tecnológico e a integração de ferramentas digitais, como o uso de aplicativos de mensagens para comunicação processual, impõem novas demandas e desafios à atuação dos oficiais de justiça, tornando essencial a adaptação de suas funções a esse novo

paradigma. No entanto, no contexto da justiça restaurativa, seu papel pode e deve ser ampliado para abranger uma função estratégica e dinâmica, considerando sua posição privilegiada no processo. Por estar em contato direto com as partes envolvidas, o oficial de justiça possui uma visão mais próxima e concreta da realidade do conflito, o que o capacita a atuar como mediador. Essa atuação não apenas auxilia na construção de soluções consensuais, mas também contribui para a redução de custos e do tempo processual, evitando litígios prolongados e desgastantes para as partes. Neste sentido, torna-se imprescindível a capacitação dos oficiais de justiça para desempenharem esse papel ampliado. A mediação exige habilidades específicas, como escuta ativa, comunicação eficiente, linguagem simples, compreensão empática e conhecimento das ferramentas tecnológicas que podem facilitar o diálogo entre as partes. A soma desses conhecimentos/conjunto de informações permitirá que o oficial de justiça deixe de ser um mero executor de mandados para se tornar um agente efetivo de pacificação e resolução de conflitos.

Contudo, é evidente que a atuação estratégica do oficial de justiça como facilitador não apenas promove um sistema de justiça mais ágil e eficiente, mas também fortalece a confiança dos cidadãos no Poder Judiciário. Por meio de uma abordagem colaborativa e restaurativa, é possível construir soluções que atendam às necessidades e particularidades das partes envolvidas, garantindo uma resolução mais justa e humanizada dos conflitos. Assim, o oficial de justiça deixa de ser apenas uma figura operacional no sistema judiciário e passa a ser um protagonista na promoção do acesso à justiça e na transformação das relações sociais.

4. O TERMO DE ACORDO E A HOMOLOGAÇÃO JUDICIAL

4.1 PARCELAMENTO DO DÉBITO E FORMALIZAÇÃO

Com a abordagem restaurativa concluída, as partes acordaram no pagamento da dívida em 10 parcelas iguais. O termo de acordo foi redigido pelo advogado do exequente, contemplando cláusulas claras sobre os valores, prazos e consequências do descumprimento, apresentando um consenso quanto as condições estabelecidas, firmando o compromisso de ambas as partes em evitar novos conflitos, com acompanhamento e verificação para garantir a execução do acordo.

4.2 HOMOLOGAÇÃO E SEGURANÇA JURÍDICA

A homologação de um acordo judicial é um procedimento essencial para a segurança jurídica dos conflitantes, esse processo demonstra como a homologação é uma ferramenta indispensável para a consolidação de uma Justiça eficiente, equilibrada e comprometida com todos aqueles que a buscam. O ato de homologar um acordo também protege os envolvidos

contra revisões arbitrárias ou descumprimentos injustificados, assegurando que os direitos e deveres estipulados sejam efetivamente respeitados. Segundo Almeida:

A homologação de acordo judicial é um dos instrumentos mais eficazes para garantir a segurança jurídica das partes envolvidas, pois, ao ser homologado, o acordo adquire a força de decisão judicial, conferindo-lhe a estabilidade e a previsibilidade possível para que as partes possam confiar na sua execução.

Contudo, entende-se que a homologação de acordos judiciais desempenha um papel fundamental na promoção da segurança jurídica, proporcionando estabilidade e previsibilidade às partes envolvidas. Conforme Almeida, ao ser homologado, o acordo adquire a força de decisão judicial, transformando-se em um instrumento confiável e dotado de força executiva. Esse processo assegura que os compromissos assumidos sejam respeitados, além de reforçar a credibilidade do sistema jurídico. No caso em questão, o resultado do processo foi finalizado com o Acordo formalizado com condições viáveis de parcelamento do débito para ambas as partes, assinado pelas mesmas e posteriormente, submetido ao juízo responsável pelo caso, que homologou o termo/documento conferindo-lhe força de título executivo judicial, garantindo com isso, segurança jurídica para o exequente e executado. Esse procedimento não só garante a execução do acordo como também reforça o papel do Poder Judiciário na pacificação de conflitos, promovendo a segurança jurídica essencial para o equilíbrio das relações entre as partes. A homologação, portanto, se apresenta como um mecanismo indispensável na consolidação de soluções negociadas no âmbito judicial.

5. REFLEXÕES SOBRE ABORDAGEM RESTAURATIVA EM EXECUÇÕES JUDICIAIS

A utilização de ferramentas tecnológicas, como o aplicativo de mensagens WhatsApp, para promover citação judicial representa um avanço significativo no acesso à justiça. Aliado a isso, o uso da abordagem restaurativa demonstra que é possível humanizar os processos e alcançar soluções mais eficazes e sustentáveis. O papel do oficial de justiça como facilitador destaca-se como um diferencial, indo além da função tradicional de mero cumpridor de ordens judiciais. Essa abordagem efetivada pelo referido servidor contribui para a eficiência processual, reduzindo custos e promovendo resultados que atendem às necessidades das partes e reforça a importância de incorporar a abordagem restaurativa como prática comum em execuções judiciais, evidenciando os seguintes benefícios:

Eficiência: O diálogo direto reduz a necessidade de prolongar o litígio.

Custo-benefício: A solução evita gastos processuais adicionais.

Restauração das relações: A comunicação aberta ajuda a preservar o vínculo profissional entre as partes, de acordo Silva:

A mediação restaurativa, ao ser aplicada nas execuções judiciais, proporciona uma abordagem mais humanizada e eficiente, permitindo que as partes envolvidas reflitam sobre seus conflitos e busquem soluções que promovam as correções das relações, ao invés desimplesmente importantes avaliações.

A mediação restaurativa tem ganhado destaque como um mecanismo eficiente na resolução de conflitos no âmbito das execuções judiciais, oferecendo uma abordagem inovadora e humanizada na busca por soluções consensuais. Diferente do modelo tradicional, que muitas vezes intensifica o embate entre as partes, a mediação restaurativa propõe um diálogo baseado na escuta ativa, na compreensão mútua e na reparação dos danos causados, promovendo, assim, a pacificação social.

No contexto das execuções judiciais, especialmente aquelas que envolvem dívidas e obrigações de pagar, a mediação restaurativa possibilita um espaço em que o credor e o devedor podem expor suas dificuldades, expectativas e limitações. Essa abordagem permite que as partes colaborem para encontrar soluções que atendam tanto às necessidades do credor quanto às condições do devedor, preservando a dignidade de ambos. Essa dinâmica não apenas contribui para o cumprimento das obrigações, mas também promove o restabelecimento de relações interpessoais e comerciais.

A figura do Oficial de Justiça desempenha um papel central nesse processo. Atuando como um facilitador, ele auxilia as partes a construírem um diálogo respeitoso e produtivo, oferecendo um ambiente seguro e confidencial para a discussão. Além disso, o mesmo deve possuir habilidades técnicas e emocionais que permitam identificar interesses subjacentes e conduzir as partes a uma solução que vai além do cumprimento formal da obrigação, alcançando uma verdadeira reparação.

Apesar das vantagens da abordagem restaurativa, é notório que a mediação restaurativa ainda enfrenta desafios no âmbito das execuções judiciais. A resistência cultural do diálogo entre as partes, a falta de capacitação específica de mediadores e operadores do direito e a ausência de políticas públicas robustas voltadas à mediação são entraves que precisam ser superados. Para que a mediação restaurativa se consolide como um instrumento eficaz de pacificação e justiça, é necessário um esforço conjunto entre o Judiciário, advogados, mediadores e a sociedade civil.

Citação que acondiciona os princípios centrais da abordagem de Zehr (ZEHR, 2005, p. 181).

A justiça restaurativa é baseada na premissa de que o crime é, acima de tudo, uma violação de pessoas e relacionamentos. Ele cria obrigações de reparar os danos causados. A justiça restaurativa busca envolver todas as partes interessadas – vítimas, infratores

e comunidade – na busca por soluções que promovam reparação, reconciliação e segurança.

A citação de Howard Zehr apresenta a essência da justiça restaurativa, destacando três pilares fundamentais:

1. Crime como violação de pessoas e relacionamentos:

Diferente da visão tradicional que trata o crime como uma violação de leis ou uma afronta ao Estado, Zehr propõe que o crime deve ser compreendido principalmente como um dano causado a indivíduos e às relações humanas. Esse enfoque coloca as vítimas e suas experiências no centro do processo de justiça.

2. Obrigação de reparar os danos:

Ao reconhecer o impacto do crime, a justiça restaurativa enfatiza a responsabilidade do infrator em reparar o dano. Essa reparação pode ser emocional, material ou simbólica, dependendo das necessidades da vítima e da capacidade do infrator de contribuir.

3. Participação de todas as partes interessadas:

A justiça restaurativa busca criar um espaço inclusivo para que vítimas, infratores e membros da comunidade dialoguem e colaborem na busca por soluções. Esse envolvimento promove não apenas a reparação do dano, mas também a reconstrução de relações e a criação de uma sensação de segurança e justiça.

Em suma, a mediação restaurativa oferece um paradigma transformador na gestão de conflitos nas execuções judiciais, unindo a eficiência processual à promoção de valores como empatia, responsabilidade e cooperação. Mais do que resolver litígios, tem o potencial de transformar relações e fortalecer o tecido social, em torno de um objetivo comum, contribuindo para uma justiça mais inclusiva e restaurativa.

6. CONCLUSÃO

Em síntese, este estudo de caso evidencia a importância de práticas inovadoras e métodos alternativos no contexto das execuções judiciais, com relevância da integração de ferramentas tecnológicas no processo da abordagem restaurativa, a citação via aplicativo de mensagens WhatsApp mostrou-se eficaz para iniciar o diálogo, enquanto a abordagem da mediação restaurativa possibilitou a construção de um acordo que beneficiou ambas as partes, demonstrando como a abordagem restaurativa pode ser utilizada como ferramenta importantes para criar acordos que beneficiem tanto exequente quanto executado. Diante do cenário apresentado, a citação do

executado por meio do aplicativo WhatsApp demonstra a efetividade do uso de ferramentas tecnológicas no processo judicial, garantindo celeridade e economia processual.

Diante do exposto, é essencial garantir que essas tecnologias sejam utilizadas de forma ética e inclusiva, assegurando que todos os envolvidos tenham pleno acesso e compreensão do processo. A atuação do oficial de justiça como facilitador foi fundamental para alcançar um acordo entre as partes, reforçando a importância do papel deste profissional na resolução consensual de conflitos. Esse caso evidencia que a integração de tecnologia e práticas conciliatórias pode não apenas atender aos preceitos da justiça, mas também promover um acesso mais humanizado ao Poder Judiciário. É necessário, no entanto, realizar uma reflexão sobre a importância do caso para destacar o papel inovador dos oficiais de justiça, reafirmação da justiça restaurativa como abordagem eficaz em execuções judiciais e proposta de ampliação do uso dessas práticas para outros tipos de processos. A atuação do oficial de justiça foi central no sucesso do acordo, funcionando como um facilitador imparcial e estratégico, alinhado com os princípios da justiça restaurativa. Enfim, recomenda-se a ampliação do uso de tecnologias e a capacitação de servidores públicos/oficiais de justiça em técnicas de mediação e justiça restaurativa, para promover uma justiça mais acessível e eficiente para todos que dela necessita, fortalecendo a humanização do sistema judicial brasileiro.

7. REFERÊNCIAS

- *(ALMEIDA, Roberto. *A Homologação de Acordos e a Segurança Jurídica no Processo Civil*. Revista de Direito Processual, 2021).
- BRASIL. Código de Processo Civil (CPC). Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.
- BRASIL. Lei de Mediação. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 225/2016. Dispõe sobre a política pública de justiça restaurativa no âmbito do Poder Judiciário.
- OLIVEIRA, José Carlos de. *A citação eletrônica no novo CPC: limites e possibilidades*. Revista Brasileira de Direito Processual, 2020.
- *(PEREIRA, Rafael. A Citação Elet (PEREIRA, Rafael. *A Citação Eletrônica e os Novos Caminhos do Diálogo Judicial*. Revista de Processo, 2023)).
- *(SANTOS, José Carlos. *O Oficial de Justiça e a Modernização do Judiciário*. Revista de Direito Processual, 2021).
- SOARES, Matilde de Paula. *Oficiais de Justiça: Associações, Contos e Crimes*. Curitiba: Juruá, 2025
- ZEHR, Howard. *Changing lenses: a new focus for crime and justice*. 3. ed. Scottsdale, PA: Herald Press, 2005.

CULTURA DE PAZ E PREVENÇÃO DA VIOLÊNCIA NA AGENDA SIMBÓLICA DOS GOVERNADORES DA BAHIA (2010-2022)

Ederlan Antônio de Jesus¹
Sara de Jesus Santos²
Janine Soares de Matos Ferraz³
Romilda Silva Guedes⁴
Vanda Palmarella Rodrigues⁵
Temístocles Damasceno Silva⁶

RESUMO: a cultura de paz é uma estratégia da Organização das Nações Unidas (ONU), associada aos direitos humanos e à prevenção da violência. A Política Nacional de Promoção da Saúde, no Brasil, apresenta a cultura de paz como um tema transversal e prioritário. Na Bahia, o Plano Estadual de Saúde alinha-se na mesma perspectiva. Assim, o objetivo geral do estudo é investigar o nível de atenção direcionada à promoção da cultura de paz e à prevenção da violência nas propostas dos governadores baianos (2010-2022). Trata-se de estudo exploratório, documental e qualitativo, com base no Modelo do Equilíbrio Pontuado. A fonte de dados foi o site do Tribunal Superior Eleitoral. Os descriptores “paz”, “prevenção” e “violência” foram utilizados para subsidiar a análise de conteúdo, auxiliada pelo software Nvivo 12, destacou-se o número absoluto das menções ao tema. Nas análises, verificou-se que a ênfase da agenda está na atenção dada ao enfrentamento e combate da violência, com baixa atenção relativa à cultura de paz e prevenção da violência. Apesar da presença da temática na agenda governamental, ainda há necessidade de outras investigações nas agendas administrativas e legislativas para compreender e ampliar o rol de análise sobre o assunto.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura de paz; Agenda política; Política pública.

ABSTRACT: the culture of peace is a strategy of the United Nations (UN), associated with human rights and the prevention of violence. The National Health Promotion Policy in Brazil presents the culture of peace as a transversal and priority theme. In Bahia, the State Health Plan follows the same perspective. Thus, the general objective of the study is to investigate the level of attention directed to promoting a culture of peace and preventing violence in the proposals of Bahian governors (2010-2022). This is an exploratory, documentary and qualitative study, based on the Punctuated Equilibrium Model. The data source was the Superior Electoral Court website. The descriptors “peace”, “preventing” and “violence” were used to support the content analysis, aided by the Nvivo 12 software, highlighting the absolute number of mentions of the topic. In the analyses, it is reinforced that the emphasis of the agenda is on the attention given

¹ Mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania. Oficial da PMBA. Aluno Especial do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Saúde (PPGES) da UESB. E-mail: ederlanpintrest@hotmail.com

² Enfermeira. Mestranda em Ciências da Saúde pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Saúde (PPGES) da UESB. E-mail: sr_sr2@hotmail.com

³ Juíza de Direito. Mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, UFBA. E-mail: jsmferraz@tjba.jus.br

⁴ Servidora Pública do Tribunal de Justiça da Bahia. Bacharel em Direito. E-mail: romildasguedes@gmail.com

⁵ Doutora em Enfermagem. Docente do Curso de Graduação em Enfermagem da UESB e do PPGES. E-mail: vprodigues@uesb.edu.br

⁶ Doutor em Educação Física. Docente na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB - Jequié). E-mail: Tom@uesb.edu.br

to confronting and combating violence, with little attention regarding the culture of peace and prevention of violence. Despite the presence of the topic on the governmental agenda, there is still a need for further investigations on the administrative and legislative agendas to understand and expand the role of analysis on the subject.

KEYWORDS: Culture of peace; Political agenda; Public policy.

1. INTRODUÇÃO

A cultura de paz é uma estratégia da Organização das Nações Unidas (ONU), focada na promoção da melhoria da qualidade de vida, através de um processo de transformação social amparado no diálogo como pressuposto para a resolução dos conflitos e pelo fim da violência. Trata-se de um movimento ligado à defesa dos direitos humanos, comprometido com as garantias de outros direitos, o que inclui os direitos à saúde e ao exercício da cidadania (ONU, 1999).

No Brasil, a promoção da cultura de paz aparece em documentos como a Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS), de 2006, sendo um tema transversal, prioritário e objetivo específico para as ações de prevenção da violência, doenças e agravos à saúde, bem como na promoção de bem-estar e melhoria do modo de vida das pessoas (Brasil, 2006). Já o Plano Estadual de Saúde da Bahia aborda o enfrentamento do problema na saúde como um esforço coletivo entre as redes de atenção e de proteção às vítimas e aos seus familiares, através de ações de promoção da saúde, da cultura da paz e da prevenção da violência (Bahia, 2023).

Em relação aos indicadores de violência produzidos pelo número de mortes letais intencionais, a Bahia registra uma taxa de incidência de 38,89 mortes por 100 mil habitantes, considerando dados disponibilizados pela Secretaria da Segurança Pública (SSP/BA), que corresponde ao somatório das vítimas de homicídio doloso, feminicídio, latrocínio e lesão corporal seguida de morte, excluindo-se da contagem as mortes decorrentes de oposição à intervenção policial (Bahia, 2023).

Nesse contexto, a Bahia é inserida numa realidade que se faz necessário compreender qual a atenção direcionada à cultura de paz e à prevenção da violência pelos governadores do estado. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é investigar o nível de atenção direcionada à promoção da cultura de paz e à prevenção da violência na formação da agenda dos governadores da Bahia de 2010 a 2022. Os objetivos específicos são: analisar as propostas dos governadores eleitos nos últimos quatro planos de governo; compreender quais são as prioridades do governo como preditores para a formação da agenda simbólica.

2. METODOLOGIA

Este estudo é de caráter exploratório, documental e qualitativo (Roesch, 1999; Gibbs, 2009; Câmara, 2013; Waiandt; Moraes, 2019), com base na teoria da Ciência Política,

sob uma perspectiva de análise no campo da formulação da política pública, a partir do modelo teórico do Equilíbrio Pontuado, que permite explicar as mudanças na agenda política ao longo do tempo (Jones; Baumgartner, 2005; Capella, 2018; Capella, 2020).

Para isso, a coleta dos dados foi realizada no site do Tribunal Superior Eleitoral, obtendo-se tratamento a partir da utilização dos seguintes descritores: “paz”, excluindo-se as variações como “capaz”, “cultura de paz” e “cultura da paz”, devido à incidência das variações nas terminologias preposicionadas, “prevenção” e “violência”, incluindo as variações de “preventivo” e “preventiva”.

Após o tratamento dos dados, seguindo a análise de conteúdo de Bardin (2011), com o auxílio do software Nvivo 12, os dados foram separados e organizados por ano e governo, de onde se retirou a contagem da frequência absoluta das menções feitas ao tema, com base nos dados brutos do descritor “paz” e “violência”, sendo verificada a frequência relativa envolvendo o campo conceitual da “cultura de paz” e “prevenção da violência” em comparação com as terminologias “prevenção” e “violência”, verificadas isoladamente.

Isso porque, verificou-se que esses termos abarcaram o conteúdo temático sem prejuízo na conceituação, já que foram aplicados critérios de exclusão, como títulos e fragmentos dissonantes. O exame criterioso da atenção dada ao tema permitiu elencar as prioridades nas pautas identificadas, conforme ensinamentos de Capella (2020).

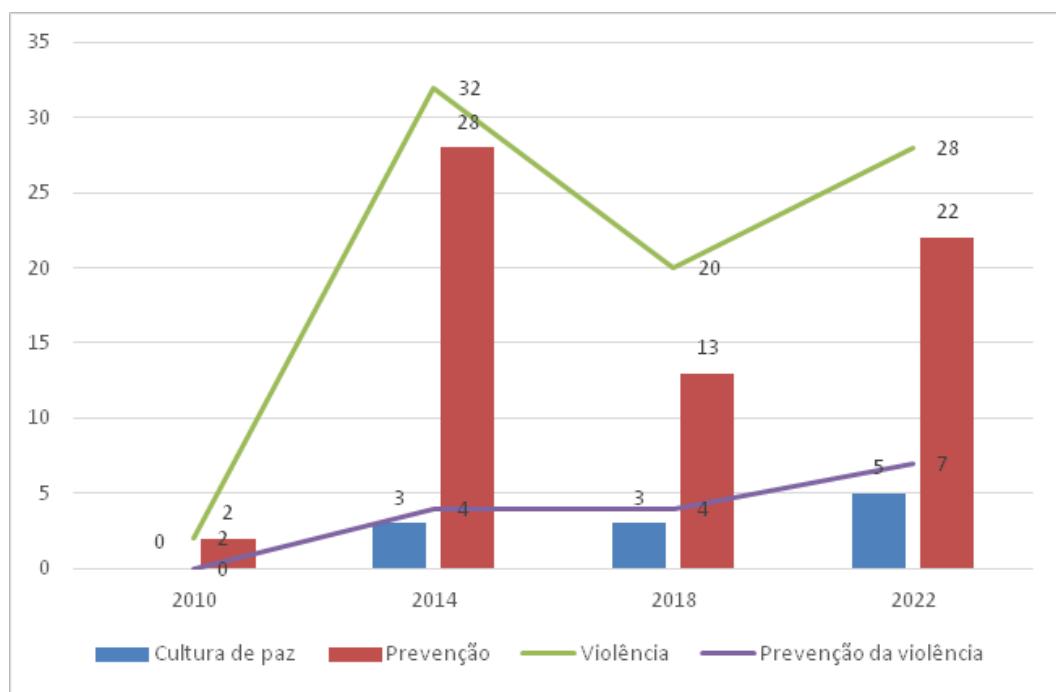
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos planos de governo (PG) de 2010 a 2022 revelou que existe uma relação entre as percepções de prevenção da violência e a promoção da cultura de paz, mas a pauta predominante segue a lógica de enfrentamento e combate. O PG de 2010 não faz menção à “cultura de paz”, enquanto cita de forma isolada, duas vezes cada, os termos “violência” e “prevenção” em contextos diferentes.

No PG de 2014, são feitas três menções à “cultura de paz”, 28 menções à “prevenção”, 32 à “violência” e apenas quatro à “prevenção da violência”. No PG de 2018, foram encontradas três menções à “cultura de paz”, 13 menções relacionadas à “prevenção”, 20 menções à “violência” e quatro menções à “prevenção da violência”. No PG de 2022, “a cultura de paz” foi mencionada cinco vezes; a “prevenção”, 22 menções; a “violência” foi citada 28 vezes, enquanto a “prevenção da violência” aparece sete vezes.

O Gráfico 1 apresenta uma ideia geral, evidenciando-se o maior foco de atenção:

Gráfico 1: Dados brutos relativos às menções nos Planos de Governo (2010-2022).



Fonte: elaboração do autor (2024).

O Gráfico 1 mostra uma maior atenção dada ao termo “violência”, seguindo a média de 21,25% acima de “prevenção” nos planos de 2010 a 2022. A “prevenção da violência” mantém uma frequência relativa estável, seguindo uma média de 26,6% em prevalência à “cultura de paz” no mesmo período. A análise aponta evidências na verificação da prioridade da agenda governamental, apresentando uma média de 82,31% na frequência relativa dos dados focados no enfrentamento e no combate, em relação às ações de prevenção da violência e cultura de paz, com base nas menções catalogadas.

Do que se analisou, no PG de 2014, a cultura de paz está associada à área da educação e ao Programa Pacto pela Vida. A prevenção da violência aparece direcionada à proteção de crianças, mulheres, juventude negra e grupos de adictos, com foco na redução da exposição à violência, a articulação entre as políticas públicas e o tratamento da violência como um problema social e de saúde pública.

No PG de 2018, a cultura de paz aparece relacionada à escola e às ações integradas e associadas à prevenção da violência. Notabiliza-se a predominância dos termos “prevenção” e “violência” separados, evidenciadas pelas discussões sobre a violência nos contextos de vulnerabilidades sociais e com foco no seu enfrentamento. A narrativa do plano enfatiza a necessidade de articulação entre diversos agentes e setores do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil organizada para uma atuação preventiva nas áreas mais afetadas pela vulnerabilidade social.

No PG de 2022, a cultura de paz abordando questões mais gerais, ligadas à inauguração de uma cultura de convivência mais voltada para a defesa dos direitos, do respeito

à diversidade, do diálogo como princípio para as relações sociais, além das ações de prevenção da violência. Destacam-se, no PG, a violência doméstica, a violência contra as mulheres e contra outros grupos vulneráveis, em especial crianças e comunidades LGBTQIAPN+. Uma novidade entre as propostas é a criação de uma Coordenação Estadual de Mediação e Acompanhamento de Conflitos Agrários e Urbanos para atuar com foco na prevenção de casos de violência e morte.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pauta central das menções à cultura de paz evidenciou-se pela ligação estreita com a prevenção da violência. Apesar de ser um tema transversal, nas menções, não se verificou relação direta com a promoção da saúde, mas há menção relacionando a violência como assunto de saúde pública.

O estudo mostrou a presença do tema na agenda governamental com um aumento do percentual de atenção no PG de 2022, mantendo-se um indicador médio de ampla diferença nas prioridades das ações de combate em relação às ações de prevenção da violência e à promoção da cultura de paz. As menções feitas à cultura de paz são, de modo geral, associadas às noções mais abrangentes de defesa dos direitos humanos e de prevenção da violência, sem dissonância conceitual, mas não há apresentação de proposta objetiva de implantação ou implementação de tecnologia que trate o tema de modo especializado.

Nesse sentido, o estudo aponta a necessidade de outras investigações sobre a atenção à cultura de paz e à prevenção da violência em outros documentos que compõem as agendas administrativas e legislativas, a fim de compreender e ampliar o rol de análise sobre o planejamento e as decisões ligadas ao ciclo da política.

5. REFERÊNCIAS

BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. Plano Estadual de Saúde 2024-2027. **Revista Baiana de Saúde Pública**. Salvador, v. 47, supl.1, out./dez. 2023. Disponível em: https://www.saude.ba.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/plano-estadual-de-saude-2024-2027_final_ver-sao-revista-26.04.24.pdf. Acesso em: 14 nov. 2024.

BAHIA. Secretaria de Segurança Pública. **Estatística – Por AISP / Município – Quantidade de Pessoas JAN a DEZ (Mensal e Acumulado)** – Salvador, BA: EGBA, 2023. Disponível em: https://ssp.ba.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Anuario_SSP_BA_IV_VF.pdf. Acesso em: 14 nov. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano Nacional de Promoção da Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

CAMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 18 jan. 2024.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. **Formulação de Políticas**. Brasília: Enap, 2018.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Policy agenda-setting studies: an overview of Brazilian research. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 6, p. 1498–1512, nov. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/jfNjNmK4Cf7dnybYgTn7Hyl/?lang=pt#>. Acesso em: 20 nov. 2024.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009. p. 58-77.

JONES, Bryan. D.; BAUMGARTNER, Frank. R. **The politics of attention**: how government prioritizes problems. Chicago: University of Chicago Press, 2005.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Declaração sobre uma Cultura de Paz**. Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas. 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WAIANDT, Claudiani; MORAES, Paulo Wenderson Teixeira. **Pesquisa e desenvolvimento**. Escola de Administração. Salvador: UFBA, 2019.

SEÇÃO 02

– RELATOS DE EXPERIÊNCIA –

RELATO DE EXPERIÊNCIA - 01

CÍRCULOS DE CONSTRUÇÃO DE PAZ NA PREVENÇÃO AO ASSÉDIO INSTITUCIONAL

Jéssica Silva da Paixão¹

Laíse Palagani²

Mikaela Conceição³

INTRODUÇÃO

No ano de 2025, três facilitadoras foram designadas para conduzir Círculos de Construção de Paz com funcionários terceirizados em um órgão público. O objetivo central dos círculos foi trabalhar os temas de valorização e pertencimento, dentro do escopo da prevenção ao assédio institucional. A experiência proporcionou um espaço de escuta ativa e diálogo, permitindo aos participantes compartilharem suas perspectivas, traçar planos de ação e fortalecer a cultura organizacional a partir da Justiça Restaurativa.

DESENVOLVIMENTO DA EXPERIÊNCIA

Os círculos foram conduzidos de maneira estruturada, mas com um roteiro simples e acessível, visando criar um ambiente acolhedor e de confiança mútua. Um dos desafios enfrentados foi a elaboração e adequação do roteiro para garantir que os temas emergissem de forma natural, sem tornar a experiência sobrecarregada ou desconfortável para os participantes. Optou-se por um formato que incentivasse a escuta e a conexão entre os envolvidos utilizando os Círculos de Construção de Paz como metodologia de acolhimento e escuta. A equipe de facilitadoras foi composta por uma assistente social, uma estudante de direito e uma bacharela em Direito. A composição interdisciplinar da equipe também favoreceu a partilha de conhecimento e preparação das facilitadoras.

Outro desafio significativo foi o fato de que não houve contato prévio com o grupo antes da realização dos círculos. A ausência de um encontro preparatório anterior ao círculo fez com que alguns participantes chegassem com expectativas diferentes sobre a atividade, o que, inicialmente, gerou certa inibição.

Apesar dos desafios, os círculos foram bem-sucedidos. Durante os encontros, os funcionários convidados puderam compartilhar percepções sobre o ambiente de trabalho, suas dificuldades e sugestões para fortalecer o sentimento de pertencimento. Foi aplicada uma

¹ Instrutora e Facilitadora de Círculos de Construção de Paz e Justiça Restaurativa.

² Facilitadora de Círculos de Construção de Paz e Justiça Restaurativa

³ Facilitadora de Círculos de Construção de Paz e Justiça Restaurativa

pesquisa de satisfação para os participantes que ao final revelou que a grande maioria avaliou positivamente a experiência, destacando que “*o espaço foi importante para serem ouvidos*”.

REFLEXÕES E APRENDIZADOS

A experiência reforçou a importância de ações preparatórias para atividades restaurativas dentro de organizações. A realização de pré-círculos, mesmo quando o tema abordado não está diretamente relacionado a um conflito, pode contribuir para que os participantes compreendam melhor a proposta e se sintam mais confortáveis durante a atividade principal. Assim, nas futuras edições, será incorporado um momento inicial de acolhimento e alinhamento de expectativas com os participantes.

Outro ponto de destaque foi a necessidade de uma abordagem sistêmica para a prevenção ao assédio institucional. Os círculos são uma ferramenta poderosa, mas devem ser acompanhados de outras ações que reforcem a valorização dos trabalhadores e promovam a continuidade das discussões dentro da instituição com impactos positivos reais na vida dos profissionais. Pequenos gestos institucionais, como um coffee break ao final do círculo ou comunicações internas sobre os temas discutidos, alinhamentos de expectativas com gestores, podem fortalecer a mensagem e gerar maior impacto na organização.

CONCLUSÃO

Os Círculos de Construção de Paz demonstraram ser um instrumento relevante para a prevenção ao assédio institucional, promovendo espaços de diálogo e fortalecimento da escuta ativa dentro de organizações públicas e privadas. A experiência evidenciou a necessidade de estratégias complementares para garantir a efetividade da prática, incluindo pré-círculos para preparação dos participantes, mesmo em casos em que não haja um conflito específico entre colaboradores, e ações institucionais para reforçar os valores abordados. A iniciativa foi bem recebida pelos participantes e trouxe aprendizados valiosos para aprimorar futuras intervenções restaurativas no ambiente organizacional e criação de fluxos institucionais que integrem a perspectiva da Justiça Restaurativa.

RELATO DE EXPERIÊNCIA - 02

PROGRAMA “EU TAMBÉM FAÇO PARTE DO TJBA”: A CONSTRUÇÃO DA PAZ COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL.

João Pinheiro Pesente¹

No final do ano de 2023 e início de 2024, a equipe de mediadores do Centro Judiciário de Solução de Conflitos Virtual (CEJUSC Virtual) teve a oportunidade de participar da formação em Círculos de Construção de Paz (CCP), oferecida pelo Núcleo de Justiça Restaurativa do 2º Grau, com atuação da instrutora Jéssica Paixão.

Como forma de retribuir o investimento do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, a supervisão do Centro Judiciário estimulou a realização da etapa prática da capacitação na ambência do Tribunal, com a realização de Círculos de Construção de Paz para servidores, magistrados e estagiários, acerca de temáticas que envolviam questões de pertencimento ou planejamento dos trabalhos.

A partir do desenvolvimento dos Círculos, evidenciou-se a existência de questões gestionárias importantes, como: o isolamento entre os setores; a necessidade de fortalecimento de vínculos; a ocorrência de conflitos interpessoais; a desconfiança em relação ao trabalho alheio, principalmente de pessoas de setores distintos, dentre outras.

A criação de espaços seguros e estruturados de diálogo, nos moldes preconizados nos Círculos de Construção de Paz, demonstrou a potencialidade de utilização da ferramenta restaurativa para a melhoria do clima e da cultura organizacional. Esta perspectiva foi corroborada nos relatos dos facilitadores e no resultado das pesquisas de opinião.

Neste contexto, o Núcleo de Justiça Restaurativa do 2º Grau em cooperação com Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de todas as formas de Discriminação do Poder Judiciário do Estado da Bahia e o apoio de outros setores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia como a Secretaria de Gestão de Pessoas, foi formulado o programa intitulado “Eu também faço parte do TJBA”, que tem como objetivo principal fomentar o senso de pertencimento institucional e o fortalecimento de vínculos interpessoais de servidores, magistrados, estagiários e prestadores de serviço atuantes no Poder Judiciário do Estado da Bahia, por meio de práticas restaurativas, notadamente os Círculos de Construção de Paz (CCP).

A iniciativa tem como objetivos específicos: i) criar ambientes seguros para que servidores, magistrados, estagiários e prestadores de serviço possam compartilhar experiências e histórias relativas às dinâmicas laborais; ii) realizar Círculos de Construção de Paz com servidores, magistrados, estagiários e prestadores de serviço; iii) capacitar servidores e magistrados para que atuarem como Agentes Restaurativos no âmbito do TJBA ; iv) incentivar

¹ Servidor do Núcleo de Justiça Restaurativa do 2º Grau.

a realização de Círculos de Construção de Paz por servidores e magistrados como ferramenta de gestão organizacional e de recursos humanos; v) criar cronograma anual de realização dos Círculos de Construção de Paz no PJBA, inclusive com Círculos temáticos.

Buscar-se-á, desta forma, abordar temas que fazem parte da realidade diária dos membros do TJBA, a fim de promover: a sinergia entre pessoas e setores; o conhecimento/reconhecimento das atividades desenvolvidas pelos colegas de trabalho, especialmente de outros setores; a troca de experiências entre chefias distintas; o diálogo entre chefias e os demais servidores; a abordagem, de forma estruturada, de conflitos interpessoais.

Os Círculos serão facilitados por servidores e magistrados habilitados por processo seletivo interno, que atuarão como Agentes Restaurativos. As dinâmicas acontecerão mensalmente, nos moldes do calendário a ser aprovado pelo Núcleo de Justiça Restaurativa do 2º Grau. Os servidores, magistrados, estagiários e prestadores de serviço que quiserem participar dos Círculos deverão preencher um formulário eletrônico e receberão um e-mail de confirmação com a indicação da data, horário e local da realização do Círculo. A participação nos CCPs do “Eu também faço parte do TJBA” é voluntária.

O programa está na fase final de planejamento e desenvolvimento, com previsão de lançamento do projeto-piloto, em Salvador, no primeiro semestre de 2025.

RELATO DE EXPERIÊNCIA - 03

AGIR COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL POR UMA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NO SISTEMA PRISIONAL

Rosanete Moraes de Souza Fernandes¹

RESUMO: O presente artigo tem o objetivo de trazer à baila a grande importância de agir com a Inteligência Emocional para uma Comunicação Não Violenta, dentro do ambiente do Sistema Prisional, o que fará com que seja possível a aplicação das técnicas e fundamentos da Justiça Restaurativa, que é o meio mais adequado de Resolução de Conflitos. Conflitos, estes, que são travados entre a pessoa com ela própria, dela com os demais companheiros internos, dela com os monitores, dela com os policiais penais, dela com a administração pública, enfim, dela com todos os que a cercam, inclusive com os seus visitantes familiares e amigos, pois, o modo de se comunicar pode ser a causa dos diversos conflitos que poderão trazer para si e para o outro, consequências que podem ser as mais diversas e drásticas, quando não se age com a devida Inteligência Emocional para falar e poder agir utilizando-se da linguagem da Comunicação Não Violenta.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Emocional. Comunicação Não Violenta. Sistema Prisional. Justiça Restaurativa.

INTRODUÇÃO

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E O SISTEMA PRISIONAL.

O Sistema Prisional é o local que por si só, é repleto de conflitos principalmente, quando são levados em conta os motivos que fizeram as pessoas lá se encontrarem.

Porém, não apenas isso, mas, novos conflitos que, no dia a dia, vão surgindo e muitas vezes aumentando o tempo de permanência de cada um, podendo verificar que esses conflitos, que lá se desenvolvem podem, muitas vezes, ter sido motivado pela comunicação, ou seja, pelo modo de falar entre os internos, entre os internos e os Monitores, os Policiais, assim como também com a Administração Prisional e também com o próprio estado.

Portanto, aqui necessário se faz, descrever um pouco sobre conflitos, seu conceito, possíveis causas e consequências.

¹ Escritora da obra: A Justiça Restaurativa no SISTEMA PRISIONAL – Agentes Transformadores - Instrutora de Justiça Restaurativa, – Professora Universitária, mestre em Resolução de Conflitos, especialista em Política e Estratégia, graduada em Direito e em Administração de Empresas, Membro da Comissão Científica do Núcleo do 2º grau e do Fórum Permanente da Justiça Restaurativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, diretora da Instituição Rest@aur e Coordenadora dos Cursos de Sensibilização em Justiça Restaurativa e Profissionalização de Agentes Transformadores, Parceira das Instituições Socializa e da SEAP/BA.

CONFLITOS: CONCEITO, TIPOS, POSSÍVEIS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS.

DO CONCEITO DE CONFLITO:

Pode-se conceituar conflito como sendo uma disputa por opiniões diversas, das quais as pessoas que estão conflitando, quer que sua opinião, seu questionamento, sua posição sobre determinado assunto ou ato, prevaleça; e, quando o outro que está, em posição contrária, não aceita essa posição imposta e também quer impor também a sua opinião, assunto ou ato.

Daí poder dizer que essa seja, talvez, a grande causa do conflito.

Porém, o mais grave desse antagonismo de opiniões e atos é que poderão ter consequências extremamente graves que levarão desde a elevação da voz, aos gritos, aos xingamentos, as agressões físicas e até aos crimes de ameaça e morte.

Dentre os diversos conflitos existentes pode-se dividi-lo em quatro grandes tipos:

- **Conflitos intrapessoais** – ou conflitos internos são aqueles que as pessoas têm consigo mesmo.

E não são raras, todas as pessoas possuem conflitos internos, nos mais diversos níveis de gravidade e que muitos deles têm um condão de resolução que exige até que esses sejam separados, para serem resolvidos por partes, sendo definidas que essas partes muitas vezes, precisem de análise e estabelecimento de prioridades.

- **Conflitos interpessoais** – ou conflitos externos entre pessoas onde o referido antagonismo impera, necessitando muitas vezes, que haja interferência de terceiro imparcial para resolvê-los, que na Justiça Restaurativa esse terceiro imparcial, é um facilitador.

- **Conflitos intragrupos** – esses também são conflitos externos que acontecem dentro de um grupo de pessoas que muitas vezes são membros da família, de amigos, ou grupo de trabalho ou de qualquer grupo que constantemente estão em convivência.

- **Conflitos intergrupos** – diferentemente do intragrupos, esse se dá entre grupos diversos que disputam a razão das suas opiniões ou atos, conforme descrito abaixo, as possíveis causas e as consequências.

As **causas** da criação de um conflito, além do antagonismo das opiniões, têm-se as disputas por quem tem a razão; além de as pessoas terem opiniões diversas, elas querem ter a prevalência da sua opinião, pois, todos querem ter essa razão.

Quando as pessoas não enxergam o que poderá advir dessa disputa, as **consequências** são a instalação do conflito e que pode ir das simples discussões, até ao extremo ato de violências físicas, as quais poderão destruir todo o convívio entre as pessoas, as famílias e as comunidades.

E, é aí que a Inteligência Emocional e a Comunicação Não Violenta, que estão sempre inter-relacionadas, se entrelaçam para atuação para ajudar a desenvolver a melhor convivência no ambiente do Sistema Prisional, local onde eles se encontram no cumprimento de suas penas, para atendimento ao que está estabelecido, nas legislações diversas, pelo tempo estabelecido por legislações, até que seja decorrido o tempo determinado pelo estado-juiz, após julgamento em audiência determinada para cada uma das pessoas, em tempo determinado, que ali se encontram encarcerada. Portanto, o convívio será inevitável, sendo o melhor para todos que essa seja a melhor possível, enquanto a o tempo de espera finalize dentro do estabelecido.

DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: O CONCEITO E OS PILARES.

DO CONCEITO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional é a capacidade de a pessoa conhecer a si mesmo, ao outro e poder controlar as suas emoções, assim como, também saber o modo de se comportar e agir, diante das emoções dos outros.

Ou seja, não há como falar em Resolução dos Conflitos pela Justiça Restaurativa sem a Inteligência Emocional, que está intrinsecamente ligada à própria pessoa e sua capacidade de administrar suas próprias emoções e de analisar com inteligência em cada fala e cada ação que dirá ou fará, também como será efetuada a melhor forma para atuação nessa Resolução dos seus Conflitos e dos Conflitos de outrem. Dos pilares da Inteligência Emocional

Para o desenvolvimento e aplicabilidade da Inteligência Emocional necessário se faz, basear-se em alguns dos principais pilares, conforme descrição abaixo, a qual se pode descrever de conformidade com as próprias palavras de cada um desses referidos pilares. Autoconhecimento – como o próprio termo sugere é o conhecimento das próprias emoções; ou seja, é a pessoa ter consciência de como é, como se comporta, a qualquer estímulo ou acontecimento.

- **Automotivação** – esse é um dos grandes pilares para uso da Inteligência Emocional, pois, a pessoa que a possui, ou quer possuir-la, precisará constantemente desenvolver e/ou alimentar a sua própria motivação, o que sem ela, dificilmente a pessoa resolverá seus conflitos e os de outrem de forma conveniente e adequada.
- **Controle das próprias emoções** – esse é o pilar que orienta a pessoa que ela, além de se conhecer, ou seja, de saber como ela própria é, também será

necessário saber como a pessoa se controlará, como agirá, qual a reação que terá, quando esse estímulo ou acontecimento se instalar.

- **Empatia** – esse talvez seja o maior dos pilares não só da Inteligência Emocional, mas, de outros segmentos para as resoluções dos conflitos. Ter empatia é se vir do outro lado. É se colocar no lugar ocupado pelo outro. É se olhar do lado contrário, pensar e se perguntar: e se fosse eu? E se fosse comigo? E se fosse alguém meu, como um filho, pai, mãe, ou outra pessoa sua? Como eu gostaria que alguém agisse ou reagisse comigo, para melhor resolver esses questionamentos.
- **Habilidades ou interações sociais** – a importância desse pilar, se dá de forma a perceber os conflitos, e saber como agir, ou seja, ter habilidade para resolvê-los; para tanto essa habilidade vem a ser ou a se instalar na pessoa, conforme sua interação em sociedade. Por ser o homem um ser social, essa interação em sociedade vai, cada dia mais, desenvolvendo habilidades, tanto para o desenvolvimento da Inteligência Emocional quanto para o uso da fala e da ação da Comunicação Não Violenta.

MEIOS INTELIGENTES PARA EVITAR CONFLITOS

Apesar de ser bastante difícil evitar que os conflitos se instalem principalmente, aqueles negativos, pois existem conflitos que são positivos, que são aqueles que fazem com as pessoas possam crescer e se desenvolver, para resolvê-los de forma inteligente e que promovem a diversidade de opiniões, desde que essas sejam verdadeiras e saudáveis.

*O conflito é algo positivo e criativo.
O que é negativo é o confronto.*

Por Fernando Nascimento – 2024

Aqui se podem citar alguns dos meios mais eficazes para evitar conflitos negativos, ou seja, conflitos que só destruirão as relações entre as pessoas.

- **Não discriminação** – todos devem evitar qualquer forma de discriminação entre as pessoas, sejam essas, de cor, gênero, raça, religião, classe social enfim, todas

as discriminações que só farão os distanciamentos entre pessoas, suscitando conflitos desnecessários.

Lembrar sempre que todos são iguais, independente de suas condições.

- **Enxergar sempre o lado bom de tudo e de todos** – mesmo nas maiores dificuldades todos os indivíduos deverão enxergar sempre o lado bom das coisas e das pessoas. Ter sempre essa certeza e ir à busca dela: existe em tudo na vida o lado bom, ou lado positivo. Evitar a pergunta por quê? E perguntar para que? Isso sempre funciona.
- **Escutar as pessoas** – procurar sempre não apenas ouvir o outro, mas escutá-lo. Pois, escutar o outro é, muitas vezes, parte da resolução dos conflitos. Sempre que for procurado para uma conversa, se dispor à escutá-lo, pois quando a pessoa procura outro para expor seus conflitos, ela está intimamente dizendo: me ajude a resolvê-lo.

Assim, entre **ouvir** e **escutar** existe uma diferença que fará sim, a grande diferença. Pois **ouvir** é condição genética e de formação orgânica do ser humano que possui os ouvidos; mas, **escutar** vai mais além; é uma condição de dedicação de a pessoa se entregar por inteiro para prestar a atenção na fala do outro para inclusive, poder e querer ajudá-lo na resolução de seus conflitos.

Importante ressaltar que muitos conflitos se instalam por falta de pessoas que as escutem.

Por Rosanete Fernandes

- **Não critique para destruir** – aqui é outro ponto que pode ser de grande relevância, e o que orienta as pessoas a não criticar desnecessariamente o outro e as coisas deles. Deve sempre antes de qualquer comentário fazer uma autocritica, usar da **empatia** e ater-se em focar no assunto e não na pessoa. Quando não se focaliza apenas no fato e principalmente quando une a esse fato o que se pensa da pessoa, a tendência é criar conflitos.
- **Praticar sempre o pensamento positivo.** Dessa forma é comum enxergar sempre o lado bom das coisas, das pessoas e da vida, conforme já citado, anteriormente.

“Praticar o autoconhecimento previne que os conflitos venham a ser instalados entre as pessoas diretamente, e/ou entre todas as pessoas das famílias e das comunidades”.

Por: Rosanete Fernandes

Quando a pessoa sempre pensa de forma positiva, a positividade e o bem sempre virão como se fosse um imã, que os atraem para a própria pessoa.

A COMUNICAÇÃO VIOLENTA

Antes de trazer aqui os ensinamentos sobre a Comunicação Não Violenta, necessário se faz descrever um pouco sobre a Comunicação Violenta, e que todas as pessoas a praticam, mesmo sem intenção.

Quando se efetua a pergunta às pessoas se elas são violentas ao se comunicar, provavelmente a maioria vai responder que não, pois essa maioria, não percebe e não acham que são violentas ao falar ou agir. Porém, a melhor resposta para esse questionamento é SIM, toda pessoa é violenta na sua comunicação, umas mais que outras, mas, todas praticam esse tipo de violência, o que vai diferir são a forma, a intenção e a quantidade de vezes que essa comunicação violenta se fará presente. Portanto, será conveniente até efetuar alguns questionamentos, para despertar as pessoas para a violência em referência, como por exemplo: parar e pensar que quando os relacionamentos pessoais se encontram meio conturbado ou até os relacionamentos que você tem na família ou no trabalho, você e/ou a pessoa se irrita, até fala alto, e ou responde agressivamente? A resposta pode ser que esses relacionamentos estão, ou são assim, devido ao tipo de linguagem que a ou as pessoas utilizam para se comunicar uma com as outras.

E pode-se afirmar que, dificilmente a pessoa perceber quando a sua forma de se comunicar está sendo violenta, porque para que a pessoa entenda o que realmente está acontecendo, e possa perceber que está sendo violento, pode demorar um tempo, que será diferente para cada uma, e isso, cada vez mais os distancia das pessoas sem que essa perceba e possa se dar conta do que realmente está acontecendo em sua relação, e o mais importante é fazer essa pessoa, enxergar e aceitar, que a sua comunicação é ou foi violenta e, portanto, causadora do afastamento, criando conflitos.

ORIGEM DA COMUNICAÇÃO VIOLENTA NO BRASIL: uma possibilidade

Uma possibilidade que se pode citar sobre a Comunicação Violenta no Brasil que as pessoas têm, desde sempre, vem do machismo, do paternalismo do coronelismo, da desigualdade social e até da discriminação e do racismo que aqui se instalou, desde o seu descobrimento, e que vem a ser determinante, muitas vezes nas maneiras de perceber as relações intrapessoais e de promover a tomada de decisões e o agir das pessoas.

Mas, não só nos relacionamentos pessoais, com familiares e amigos, essas relações de poder são disseminadas em diversos espaços sociais de convivência e acabam por ditar a forma como serão estabelecido, as relações entre as pessoas que, normalmente, remetem a uma figura de mandante, figura masculina, pois mulheres não tinham, e muitas continuam não tendo, papel relevante, nem de poder familiar, nem poder de decidir sobre as outras, pois este papel sempre foi atribuído ao homem, seja no papel de pai, de chefe, de professor, de orientador religioso, de figuras legislativas, de profissionais diversos como, por exemplo: advogado, de médico, e, principalmente, de juiz, papéis esses sempre masculino, independente do campo de atuação profissional, social ou familiar, essa figura, foi dominante na história desse país.

Somente com a mudança política e a nova Constituição de 1988 é que se iniciou no Brasil, um novo modelo de chefia e comando, com a chegada da democracia e a luta constante das mulheres para ocupar um lugar de igualdade, que essa Constituição prescreveu, e que, as mulheres, ainda hoje luta para que o que ali está escrito, realmente venha a ter esse lugar de igualdade, já citado.

Hoje ainda se vê em muitas locais, seja familiar, social e profissional o domínio de que é o homem quem dirige, quem sabe das coisas, quem decide até na resolução dos conflitos, isso é passado de geração para geração.

A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA: breve abordagem introdutória

A Comunicação Não Violenta é uma abordagem ou ferramenta a qual pode ser amparada e interligada com a Inteligência Emocional e que muito ajudarão nas Resoluções de Conflitos, inclusive aplicada no contexto da Justiça Restaurativa em várias situações sociais, familiares e profissionais.

A Comunicação Não Violenta foi criada pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg, há mais de quarenta anos, cuja finalidade está no despertar, nos sujeitos envolvidos na interação, na compaixão e na empatia e que implica possuir uma disposição para que ela aconteça e venha a ter um resultado mais favorável e resolutivo através dos diálogos transformativos.

Conforme ensinamento que o autor da Comunicação Não Violenta focaliza é a necessidade que de que haja um desprendimento dos padrões de linguagem imperioso, linguagem de mando e poder, que determinam grande parte das relações entre as pessoas, buscando por

meio dessa linguagem, o que mais importa que seja o esforço em desprender-se dos pré-julgamentos morais, muito comuns entre as pessoas, para encontros muito mais importantes e significativos que coloquem a todos os envolvidos nos conflitos, numa verdadeira conexão, em que as expressões sejam providas de que um fale e que o outro escute, com profundidade, com interesse ou objetivo em resolver o conflito que se tenha instalado.

Fala e Escuta são fatores fundamentais e imprescindíveis para que realmente essa resolução aconteça.

Por: Rosanete Fernandes

A Comunicação Não Violenta tem no seu contexto objetivo, uma forma de uso da linguagem ensinando a não usar a fala com agressividade, com intuito de machucar, de criticar de forma destrutiva, e sim, incentivar que através do uso das palavras possa empoderar a todos os envolvidos acentuando e/ou promovendo a responsabilidade de cada pessoa por suas escolhas.

O princípio básico, talvez o de maior relevância seja o de mostrar que a Comunicação Não Violenta tem o poder de transformar uma linguagem de culpa, julgamento e/ou dominação em uma linguagem de parceria e cuidado com todos os envolvidos, independente do papel a ele atribuído; e também poder contribuir com o bem-estar de todas as pessoas, ao mesmo tempo, cuidando do próprio bem-estar social, resolvendo os conflitos com os diálogos transformativos.

E, é essa Comunicação Não Violenta quem promove a criação desses diálogos transformativos os quais levarão a resolução dos conflitos, restaurando muitas vezes, as relações que outrora foram rompidas, sendo abordada em diversos contextos.

Aqui se saliente as relações entre as pessoas que se encontram privadas de liberdade, ou seja, os encarcerados nos diversos Sistemas Prisionais, com seus companheiros do internamento, com os funcionários da sua unidade prisional, com as suas famílias, que são as principais organizações de transformação social.

Portanto, ressalte-se mais uma vez, que a Comunicação Não Violenta pode, e a inteligência emocional estimula a autoconsciência e a autogestão, e também pode ajudar a melhorar o diálogo e a convivência entre as pessoas, pois ensina a expressar-se de forma honesta e autêntica, escutando o outro com empatia e respeito.

COMUNICANDO SEM VIOLÊNCIA: CONCEITO E PILARES.

Conceito de Comunicação Não Violenta

A Comunicação Não Violenta é uma forma de se relacionar sem agressividade, com respeito, pensando sempre no outro e nas consequências que poderão advir da maneira de falar e de agir, podendo ser aplicada em diversos contextos, como por exemplo: na política, na educação, em empresas, em negociações, nas relações pessoais e familiares, como também na resolução dos conflitos, e, enfim em todas as relações sociais e comunitárias.

PILARES QUE SUSTENTAM A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Existem dentro desse contexto, os pilares, que darão sustentação na atuação, dessa referenciada Comunicação Não Violenta, que se encontram abaixo discriminados, segundo desenvolvimento já especificado, em estudos, que são eles:

- **Observação** – a pessoa deve ter sempre que observar, sem julgar, deter-se nos fatos de forma a reproduzir ou descrever o que realmente aconteceu sem utilizar a sua opinião e com o máximo de riqueza dos detalhes.
- **Sentimentos** – nesse pilar o importante é nomear ou identificar quais são os sentimentos que se encontram por trás dos acontecimentos, através das suas observações.
- **Necessidades** – identificar e comunicar às necessidades que se encontram por trás dos seus sentimentos, das suas atitudes de acordo com o fato observado e descrito.
- **Pedidos** – e, por fim, nesse pilar, a pessoa deve sempre se conter para não mandar e sim, pedir, com expressões claras, das suas necessidades de maneira que sejam pedidos alcançáveis e que tenham objetividade, usando sempre uma linguagem positiva.

Ter a certeza de que a outra pessoa entenda o pedido, perguntando e esclarecendo-o ao final da conversa, ou seja, finalizando de forma esclarecedora.

Esses pilares são de extrema importância para que a pessoa se utilize deles para desenvolver e utilizar a Comunicação Não Violenta para si mesmo, e de como saber lidar com a violência que se exerce contra si, como a autoagressão, a autocrítica e a autocobrança, que muitas vezes, a pessoa pratica essas agressões consigo própria.

E, mesmo que pareça ser algo que a pessoa acredite que não acontecem, essas agressividades, críticas destrutivas e cobranças, são muito comuns que elas estejam presentes na vida da maioria de todas as pessoas.

Portanto, quanto mais nos conhecemos, mais podemos controlar nossa Comunicação, para que NÃO SEJAMOS VIOLENTOS.

Por: Rosanete Fernandes

A MUDANÇA DE PARADIGMA

A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTE NA JUSTIÇA TRADICIONAL

Em se tratando de Justiça Tradicional ou Retributiva não há como se falar em Comunicação Não Violenta, principalmente num país, onde a punibilidade está sempre como objetivo principal para resposta à sociedade que exige que o estado o faça de forma rígida para, de certa maneira, compensar àquelas pessoas que muitas vezes foi usurpada de seus bens materiais e daqueles imprescindíveis, não materiais, que é o maior bem que se tem, que é a vida de algum de seus familiares, amigos e de qualquer indivíduo na sociedade.

Com o avanço da evolução das tecnologias, onde as pessoas atualmente vivem de forma acelerada, e que vem contribuindo para o desempenho de um enorme antagonismo: de um lado a aceleração das informações, muito contribui para a resolução de várias questões, do outro lado cresce de forma exacerbada o uso das agressões, delitos e até crimes cometidos através das redes sociais, promovidos por esse avanço tecnológico referenciado.

Toda essa violência social mundial vem ganhando um espaço privilegiado para se propagar, haja vista que tudo o que está acontecendo, de um lado do planeta, seja bom ou ruim, simultaneamente, é de conhecimento de todo o mundo e, não seria diferente aqui no Brasil.

E, é nesse contexto que existe uma necessidade de vigilância permanente a ser adotada, pois, com a celeridade dos processos de comunicação, também poderá ocorrer uma tomada de partido que pode ser infundada no momento em que cada pessoa não se certifica da origem dos fatos ou que não oportunize o contraditório, estabelecido por leis diversas e principalmente pela Constituição Federal de 1988.

Podem ser citados os próprios processos judiciais onde os julgamentos, utilizam dessa tecnologia da informação para promover a celeridade na sua tramitação, o que pode incidir na análise de casos, cabendo, aqui, ressaltar outro antagonismo: de um lado vem o benefício da celeridade processual porém do outro vem a frieza tecnológica podendo tornar a sentença muito mais desumanizada e artificial.

Ressalte-se que aqui no Brasil, o uso e aplicação da lei são através da forma democrática de direito que é condicionante de uma sociedade que segue os descritos tanto na Constituição Federal como nos diversos Códigos Jurídicos e Leis Esparsas e que o uso dessa legalidade jurídica utiliza-se dos princípios da democracia, mas, em muitos casos, no

ato de impetrar a pena não são observados a realidade social de quem cometeu o crime e suas realidades sociais e culturais destacando-se que o atual cenário que contribui para uma cultura punitivista e retributiva a qual se retroalimenta de diferentes elementos sociais, históricos e legais que, para além de reafirmarem essa cultura, agregam elementos de fortalecimento e manutenção, inclusive pelas contradições internas que possui.

Porém, hoje em dia, para os estudiosos sobre sociedade e crimes, os processos punitivos, que ensejam então em gerar sensação de segurança e proteção ao cidadão, fundamentados meramente na punição, têm promovido um crescimento e disseminação da violência, e que, os processos penais, em sua maioria, que trabalham apenas, com a perspectiva retributiva, possuem nenhuma possibilidade de atendimento às necessidades da vítima e tampouco do ofensor e de todos os demais envolvidos não tendo foco na ressocialização propriamente dita, pois esta só estaria sendo devidamente aplicada, se o estado estabelecesse uma forma de tratamento diferenciado, através de educação e outros objetivos, principalmente, na responsabilização do agressor, para que este obtenha a capacidade de mudança do modo de ser e agir para coibir principalmente novos crimes.

A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E A JUSTIÇA RESTAURATIVA

A aplicabilidade da Justiça Restaurativa, que tem o condão da resolução qualitativa dos conflitos, e que não tem o objetivo da substituição ou suspensão da punibilidade instituída caso a caso pelos crimes cometidos, pelas diversas pessoas.

Na Justiça Restaurativa o que ocorre é uma ação, pois, ela tem o objetivo de complementariedade para uma responsabilização pelo ofensor e uma oportunização para que esse venha a ter a sua virada de chave na vida, ou seja, uma mudança de olhar sobre os delitos e crimes praticados, evitando assim a reincidência e promovendo a restauração das relações sociais.

A Justiça Restaurativa tem caráter educativo, pois, faz despertar no ofensor tanto a responsabilização pelo crime cometido, como também a corresponsabilização dos demais entes que têm parte nos atos infracionais ou delituosos, de maneira a constituir um processo que esteja alinhado com a restauração das relações e a pacificação da ordem social dando respostas à sociedade as quais poderão dar início ao processo de recuperação e mudança de atitude, uma mudança de paradigma, uma mudança na natureza dos conflitos, uma alteração na forma de vê-lo, concebê-lo e de agir sobre ele.

Na aplicabilidade da Justiça restaurativa, o uso da Comunicação Não Violenta se faz presente e altamente necessária visto que, trata-se de um procedimento voluntário, consensual, onde se faz através da intermediação de um facilitador podendo ser utilizadas técnicas necessárias para que sejam alcançados os resultados adequados.

No contexto social e jurídico da realidade atual, a Justiça Restaurativa vem a ser uma alternativa de articulação entre os sistemas de justiça compatíveis, com as diferentes

possibilidades da realidade contemporânea, respaldado na Ética, nos Direitos Humanos e nos Direitos Fundamentais Constitucionais, podendo se afirmar ser ela um meio alternativo, mas, hoje o mais adequado para possibilidade de complementaridade e compatibilidade com a Justiça Comum Retributiva, exercida na atualidade.

A comunicação não violenta, de modo geral, é essencial seja qual for a área do conhecimento e de atuação e vai depender do contexto para sua aplicação.

No âmbito jurídico, esse desafio no desenvolvimento de competências relacionadas ao saber conviver e mudança de atitudes, é ainda maior, pois, não é papel fácil para quem opera na resolução dos conflitos, principalmente os delituosos e criminais para que haja uma harmonização das relações sociais, através dos diálogos transformativos, atuando em momentos de conflito e crise, ajudando a solucioná-los ou, ao menos, evitando que haja reincidência ao adquirir suas liberdades de volta e abordá-lo, requer mais do que atuação reativa, requer atenção para as estruturas dos conflitos e para os pressupostos do pensamento de todo um conjunto formado por famílias e por comunidades.

A adoção do processo da Comunicação Não Violenta é por si, uma maneira efetiva e desafiadora, com possibilidades de mudança de atitudes nos âmbitos pessoal e profissional, adequadamente, e para auxiliar os interlocutores a fazê-lo, pois, diversos são os fatores que podem dificultar ou mesmo bloquear essa adequada comunicação entre os atores do processo.

Portanto, para se utilizar a Comunicação Não Violenta, necessário se faz desenvolver formas de promoção de mudanças no modo de ser, de agir e de enxergar que as pessoas, mesmo as que cometem crimes, e que estejam encarceradas, no cumprimento das suas penalidades, possam mudar de pensamento e de atitudes, oportunizando-as para que elas próprias possam desenvolver seu novo modo de viver, a partir do cumprimento de suas penalidades instituídas, e retorno à liberdade, utilizando-se de estratégias, mostrando esse novo modo de ressocializá-las, que é uma forma das mais humanizadas, que é a utilizada através da comunicação, principalmente a da não violência e da educação.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, Rosanete M.de S. A Justiça Restaurativa no Sistema Prisional – Agentes Transformadores. São Paulo, 2024. Gostri Editora.

HOWARD, Z. Trocando as Lentes, 10 anos de Justiça Restaurativa no Brasil. [s.l.]: Palas Athena, 2008. Disponível em: Acesso em: 10 mar. 2018.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução de Mário Vilela. São Paulo, 2006, Ágora.

ZEHR, Howard, Justiça Restaurativa. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo, 2012. Palas Athena.



TRIBUNAL DE JUSTICA
DO ESTADO DA BAHIA



NUPEMECT
NÚCLEO PERMANENTE DE MÉTODOS CONSENSUAIS
DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS - BA