

JUSTIÇA RESTAURATIVA E COOPERAÇÃO DIALÓGICA: A NECESSIDADE DE PROTOCOLOS DE ACOLOHIMENTO EM FACE DA CRIAÇÃO DO 6º TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DO BRASIL¹

Jurema Carolina da Silveira Gomes (ENFAM)²Kelly Gaspar Duarte Neves (ENFAM)³Paloma Machado Graf (UEPG)⁴

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal propor um protocolo restaurativo de atendimento aos servidores, em sentido amplo, que foram remanejados para o novo Tribunal Regional Federal, com jurisdição no Estado de Minas Gerais, criado por meio da Lei 14.226/2021, de iniciativa do Superior Tribunal de Justiça e instalado em 19 de agosto de 2022. Esse foi o contexto da versão publicada no livro *Ideias para um novo Tribunal*. A cooperação, o diálogo, os princípios e os valores da justiça restaurativa e o protocolo que se apresenta ao final do artigo, são aplicáveis na gestão de pessoas e de relações no âmbito de tribunais já existentes. Para apresentar esta proposta, o texto perpassa pela análise conjuntural da criação da Justiça Federal, das causas e dos possíveis problemas que a criação do novo Tribunal pode ensejar aos servidores realocados, bem como esboça hipóteses de cooperação dialógicas para atender as demandas e antecipar o acolhimento e a integração harmoniosa neste novo espaço. O percurso metodológico foi construído por meio de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando como ferramenta de análise de dados a “árvore de problemas”. Nesse sentido, a interlocução entre bibliografia, documentos e análise da “árvore de problemas” evidenciou ser necessário construir um protocolo restaurativo para acolhimento e integração dos servidores, como formado se antecipar aos possíveis problemas relacionais e institucionais no ambiente organizacional.

Palavras-Chave: Protocolo restaurativo. Cooperação dialógica. Tribunal Regional Federal. Justiça Restaurativa.

Abstract

The main objective of this article is to propose a restorative protocol for service to servers, in the broad sense, who were relocated to the new Federal Regional Court, with jurisdiction in the State of Minas Gerais, created by Law 14.226/2021, on the initiative of the Federal Government. Superior Court of Justice and installed on August 19, 2022. This was the context of the version published in the book *Ideias para um novo Tribunal*. Cooperation, dialogue, the principles and values of restorative justice and the protocol presented at the end of the article are applicable in the management of people and relationships within the scope of existing courts. To present this proposal, the text goes through the conjunctural analysis of the creation of the Federal Justice, the causes and possible problems that the creation of the new Court can give rise to the reallocated servers, as well as outlines hypotheses of dialogic cooperation to

¹ Originalmente, este artigo foi publicado como capítulo do livro *TRF6 Ideias para um novo Tribunal*, organizado por Carlos Henrique Borlido Haddad, no ano de 2022. No entanto, foi adaptado para a presente submissão.

² Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), Mestranda do Mestrado Profissional em Direito pela Escola Nacional de Formação e de Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Membro do Comitê Gestor de Justiça Restaurativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). E-mail: jcsg@tjpr.jus.br

³ Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS). Mestranda do Mestrado Profissional em Direito pela Escola Nacional de Formação e de Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Membro do Laboratório de Inovação - Labjus - do TJMS. E-mail: kellyneves@msn.com.

⁴ Advogada colaborativa/restaurativa, pesquisadora, mediadora judicial e facilitadora de práticas restaurativas. Doutoranda em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Bolsista CAPES. Coordenadora do GEJUR/UEPG. E-mail: palomagraf@hotmail.com.

meet the demands and anticipate the reception. and the harmonious integration in this new space. The methodological course was built through bibliographic and documentary research, using the “problem tree” as a data analysis tool. In this sense, the dialogue between bibliography, documents and analysis of the “problem tree” showed that it was necessary to build a restorative protocol for the reception and integration of servers, as a way of anticipating possible relational and institutional problems in the organizational environment.

Keywords: Restorative protocol. Dialogical cooperation. Federal Regional Court. Restorative Justice.

Introdução

Protocolos são documentos que estabelecem informações, decisões e diretrizes a serem observadas em determinado contexto. Apesar de a palavra “protocolo” possuir muitos significados, fato é que sua criação almeja o desenvolvimento de procedimentos “padrões” a serem adotados em uma situação concreta.

Desta forma, um protocolo restaurativo visa a prática de ações a partir de abordagens amparadas nos princípios e nos valores da justiça restaurativa, como, por exemplo, “a corresponsabilidade, a reparação dos danos, o atendimento às necessidades de todos os envolvidos, a informalidade, a voluntariedade, a imparcialidade, a participação, o empoderamento, a consensualidade, a confidencialidade, a celeridade e a urbanidade” (CNJ, 2016, art. 2º).

Tendo em vista a recente criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região/TRF6, este artigo percorre entre teorias e conceitos para identificar a importância da cooperação e como é possível gerenciar diferentes formas de aprendizado e de fortalecimento por meio das práticas restaurativas. Não obstante o artigo original fazer menção a acolhimento de servidores remanejados em razão da instalação do novel tribunal, entende-se que a cooperação, o diálogo, os princípios e os valores da justiça restaurativa e o protocolo que se sugere a partir desta abordagem multidisciplinar pode ser implementado na gestão de pessoas e de relações, como forma de integração de servidores e de resolução de conflitos internos dos tribunais.

A partir de referenciais teóricos como Egberto Penido, Katia Herminia Martins Lazarano Roncada, Marcelo Naleso Salmaso, Richard Sennett, Roberto Bacellar, entre tantos outros, foi estabelecido diálogo entre a sociologia e a justiça restaurativa, para analisar as relações de trabalho e o poder da cooperação nos processos de acolhimento e de integração institucional.

Este artigo foi dividido em três partes, com o intuito de apresentar o contexto da criação do novo TRF e como esta proposta pode ser base para os demais tribunais, a justiça restaurativa e a necessidade de criação de protocolos restaurativos pautados na cooperação dialógica para receber, acolher e integrar servidores, assim como construir ambientes saudáveis e participativos de trabalho para a adequada prestação de serviço aos jurisdicionados.

1. A Criação de um Novo Tribunal Como Ponto de Partida

Um ano após a Proclamação da República no Brasil, foi criado, por meio do Decreto n. 848, de 11 de outubro de 1890, a Justiça Federal brasileira, formada pelo Supremo Tribunal de Justiça Federal e pelos chamados “juízes de seção” (TRF1, online). A Justiça Federal permaneceu na Constituição de 1934, que, além da manutenção do órgão, atribuiu garantias funcionais aos juízes, regulamentou o ingresso na carreira por meio de concurso público e atribuiu estabilidade ao cargo. No entanto, no ano de 1937, a Justiça Federal foi extinta por conta da Constituição do Estado Novo da Era Vargas. Com a redemocratização no ano de 1945, a Constituição de 1946 criou a segunda instância da Justiça Federal, chamada de Tribunal

Federal de Recursos, mas a primeira instância, com cargos de juízes federais, somente foi criada durante a ditadura militar, por meio do Ato Institucional n. 2, de 27 de outubro de 1965 (TRF1, online).

Com a promulgação da Constituição Cidadã no ano de 1988 e o segundo processo de redemocratização brasileira, é que os contemporâneos TRFs foram criados, em substituição ao Tribunal Federal de Recursos, sendo as sedes fixadas por meio da Resolução n. 1, de 6 de outubro de 1988. Os cinco TRFs foram criados pelo Ato das Disposições Constitucionais Transitórias/ADCT, que indicou o prazo de seis meses para que houvesse sua implementação, conforme artigo 27, § 6º do referido diploma (TRF1, online).

Trinta e três anos depois, é instituído um novo TRF, criado por meio da Lei n. 14.226/2021 – originada do Projeto de Lei n. 5.919/2019, de iniciativa do Superior Tribunal de Justiça/STJ – com jurisdição no Estado de Minas Gerais.

A proposta de lei foi apresentada com o objetivo de descongestionar o TRF1, responsável pelo Distrito Federal e pelos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins. De acordo com os dados do Observatório da Estratégia da Justiça Federal, realizado no ano de 2017, mais de um terço (30,19%) dos processos que tramitam no TRF1 são provenientes do Estado de Minas Gerais, sendo que este Tribunal atua em “80% do território nacional, atendendo a 37% da população em 46% dos municípios” (CONJUR, 2021, [s.p.]).

O TRF6, inaugurado em 19 de agosto de 2022, conta com 18 desembargadores e cerca de 200 cargos em comissão. De acordo com a notícia divulgada no site da Câmara dos Deputados em 24/11/19: “O quadro de servidores do novo tribunal efetivos será composto por 10 auxiliares judiciários, 1071 técnicos judiciários e 821 analistas judiciários, dos quais 1858 serão remanejados do TRF da 1ª Região. Serão transferidas ainda 40 funções comissionadas.”. Ademais, em 14 de dezembro de 2021, a Resolução de n. 742/2021 do Conselho da Justiça Federal dispôs sobre a organização inicial e medidas administrativas do novo TRF, indicando o quantitativo de funções comissionadas e suas atribuições.

Com o nascimento do TRF6 a partir de um desmembramento, haverá remanejamento de estrutura e de pessoal do TRF1, e este remanejamento – importante para a adequada prestação jurisdicional – pode gerar conflitos e descontentamento entre os servidores remanejados e remanescentes. Isso porque, há possibilidade de servidores da primeira instância serem encaminhados para a segunda instância (TRF6), sendo esta possível cisão acarretar outros problemas na própria Justiça Federal de Minas Gerais.

Desta forma, para que o novo TRF não nasça inserido em conjuntura turbulenta, é preciso antecipar-se aos conflitos intra e interpessoais que podem surgir e refletir sobre as diferentes e possíveis formas de acolhimento dos servidores (aqui compreendidos como gênero que abarca os diversos cargos) para minimizar eventuais contendas e desinteligências.

1.1 Causa e Efeito: A Raiz dos Problemas

A Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde, lançou, no ano de 2003, a Política Nacional de Humanização (PNH), que apresenta como parte de seus objetivos a humanização. Veja-se:

Humanizar se traduz, então, como inclusão das diferenças nos processos de gestão e de cuidado. Tais mudanças são construídas não por uma pessoa ou grupo isolado, mas de forma coletiva e compartilhada. Incluir para estimular a produção de novos modos de cuidar e novas formas de organizar o trabalho (BRASIL, 2013, p 4.).

A primeira diretriz constante do plano da PNH é o acolhimento. Ou seja, “Acolher é reconhecer o que o outro traz como legítima e singular necessidade” (BRASIL, 2013, p. 7),

com isso, o escopo de formar vínculos de confiança e de comprometimento, por meio de escuta qualificada como forma de minimizar os impactos pessoais e relacionais da mudança, deve ser prioridade para promover a integração no novo ambiente de trabalho.

Richard Sennett, em sua obra “Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação” (2012), defende o formato de cooperação na sociedade contemporânea e como esta foi moldada de forma política. A problemática explorada por Sennett é a de que a sociedade contemporânea está cada vez mais complexa material, econômica, racial, ética e religiosamente, pois os indivíduos se afastam uns dos outros, evitando assim, os diferentes. Para Sennett, portanto, a cooperação “requer a capacidade de mostrar-se receptivo ao outro para agir em conjunto” (2012, p. 9-10) podendo ser considerada uma troca “em que as partes se beneficiam” (p. 15).

A nossa capacidade de cooperar é decorrente da própria natureza humana e pode ser mais visível na primeira infância, sendo que vai se dissolvendo com o passar dos anos até chegar a vida adulta (SENNETT, 2012). No entanto, isso não significa que na vida adulta se perde por completo essa capacidade, mas que essa cooperação se torna mais complexa, ante a demanda existente de cooperar com indivíduos que diferem de nós em face da classe social, raça, etnia e crença, por exemplo. A política contemporânea, segundo Sennett (2012), enfatiza a unidade e a semelhança, “encorajando a política da tribo⁵ ao invés da complexidade” (p. 14). Neste ínterim, o sociólogo aponta para o comportamento humano da modernidade que se fecha em grupos, ou seja, “um novo tipo de caráter que surge na sociedade moderna, um eu a-cooperativo, despreparado para lidar com a complexidade e a diferença” (2012, p. 44).

A cooperação é habilidade adquirida com base na comunicação, no intuito de que seja exposta com clareza, e igualmente atenta “para o que os outros dizem e interpretam antes de responder” (2012, p. 26), ensejando, assim, uma conversa rica, cooperativa e dialógica. Este tipo de interação “amplia a compreensão recíproca” entre os interlocutores para que “as pessoas se conscientizem de seus próprios pontos de vista” (2012, p. 30). Isto é, a cooperação habilidosa é ofício que deve ser aprendido e tem como base a escuta com atenção, a capacidade de diálogo claro e assertivo – o que muito se assemelha aos princípios encontrados na Comunicação Não Violenta/CNV, sistematizada por Marshall Rosenberg e na justiça restaurativa.

A comunicação, assim como as peças de uma máquina, estão estreitamente coordenadas e formam uma unidade, entretanto, por si só, não criam uma comunidade. Os sujeitos formam uma comunidade porque se comunicam, porque podem participar reciprocamente dos seus diversos modos de ser, de existir e de se expressar, adquirindo novos e imprevisíveis significados que são ressignificados com o passar do tempo (ABBAGNANO, 2000).

As relações humanas, para serem estabelecidas, demandam esforço contínuo de comunicação. É por meio dela que se possibilita o compartilhamento de ideias e de experiências no campo interpessoal. Compreender a comunicação como processo de transferência de significados de um sujeito para outro exige pensá-la como algo além de mera transmissão de dados e de informações. A comunicação requer, tanto do interlocutor que oferta quanto daqueles que as recebem, pistas ou informações acerca de seus estados internos (mentais e afetivos), pois o envolvimento de certas habilidades cognitivas deve agir para que o intercâmbio de significado seja estabelecido de maneira compreensível e assertiva (NOGUEIRA; MOURA, 2007).

Tem-se que a sociedade humana se constrói a partir da forma com a qual se comunica, com a criação de sentidos e de significados, e que cada sujeito os atribui conforme as suas experiências. No entanto, em determinados momentos, nessa interação pode haver conflito entre o que foi dito, foi escrito e foi estabelecido, com a forma como se entende, lê-se e se executa. Com isso, passamos a não aceitar mais as coisas pelo que aparentam ser e começamos

⁵ A palavra “tribo” não é mais utilizada hodiernamente ante a descrição pejorativa do termo utilizada como indicação de povos primitivos estagnados no tempo. No entanto, optamos por manter a citação em sua integralidade original, para garantir a fidelidade com o pensamento do autor indicado.

a colocar tempo e energia na interpretação e na reinterpretação do significado das coisas (GRAF; REQUERME, 2016). Nossa comunicação fica difícil, exigindo esforço intencional para tentar compreender as entrelinhas do que foi comunicado. Não é fácil entender quais são as intenções do outro (LEDERACH, 2012).

Para Marshall Rosenberg (2006), além de a violência decorrer da crença de que são os outros que nos causam sofrimento e que, por isso, merecem ser castigados, decorre também da existência de necessidades insatisfeitas. O psicólogo americano desenvolveu a CNV com base na Abordagem Centrada na Pessoa, teoria criada por Carl Ransom Rogers, que sustenta que os indivíduos possuem tendência à autoatualização, ou seja, buscam incessantemente, mesmo que inconscientemente, suprir suas necessidades. Em suas palavras, a autoatualização:

[...] constitui a mola principal da vida. [...] É a necessidade que se faz evidente em toda a vida orgânica e humana – de expandir, estender, tornar-se autônoma, desenvolver, amadurecer – a tendência de expressar e ativar todas as capacidades do organismo, ao ponto em que tal ativação aprimore o organismo ou a pessoa. (ROGERS, 1997, p.40).

Rogers inspirou Rosenberg a desenvolver um processo de comunicação que apresenta mudança de foco no diálogo entre os indivíduos, que seja empática, focada nas necessidades humanas universais, genuína e consciente, de fala e de escuta qualificada e autêntica. Neste sentido, as necessidades humanas universais para a CNV divergem, de certa forma, da Pirâmide Hierárquica das Necessidades de Maslow (ou Teoria das Necessidades Humanas), na medida em que Maslow defende a existência de hierarquia entre as necessidades. Para a CNV de Marshall Rosenberg (2006), todas as necessidades têm igual importância, não havendo impedimento, por exemplo, que, mesmo ausente a satisfação das necessidades fisiológicas (alimentação, sono, etc.), seja possível ao outro suprir as necessidades de amor/relacionamentos, como amizade, carinho e afeto, a depender do contexto. No entendimento de Maslow, as necessidades de nível mais baixo da pirâmide devem ser satisfeitas antes das outras necessidades de nível mais elevado (MASLOW, 1943).

Mas para Marshall (2006), não se escolhem necessidades porque são intrínsecas ao corpo que constitui cada ser. A ideia de necessidade é aquela que não cessa, ou seja, vai para além da ideia de carência. Diante disso, o rol de necessidades não é taxativo, havendo diversas necessidades humanas universais. Em contrapartida a este entendimento, o economista chileno Max -Neef apresenta rol limitado de necessidades humanas que entende ser fundamentais, quais sejam: subsistência, proteção, afeto, compreensão, participação, criação, recreio, identidade e liberdade, que delas decorrem outras, divididas nas economias de ser, ter, fazer e estar (MAX-NEEF; ELIZALDE; HOPENHAYN, 2012). Por isso, independentemente das diferenças entre a concepção de necessidades por Maslow, Rosenberg ou Max- Neef, tem-se que não são negociáveis, se alguém a descartar ou impedir que outro sujeito as supra, este é um ato de violência (GALTUNG, 2006).

1.2 Árvore de Problemas: Atenção às Demandas Sensíveis

Ao retomar os estudos de Rogers (1997) e de Rosenberg (2006), a tendência à autoatualização do ser vivo é mecanismo para atender às suas necessidades. Mas, por vezes, os conflitos surgem da contradição de ideias, de objetivos, de desejos ou de estratégias para o atendimento dessas necessidades. Nesse sentido, a vida, os objetivos e as diferentes formas de atender necessidades são interdependentes e conexos, e, desta forma, não há como efetuar uma “prevenção de conflitos”, pois se é algo inerente da convivência entre seres vivos, sem sentido evitá-los, sendo necessário estabelecer políticas para a “prevenção da violência”.

Necessário efetuar o diagnóstico dos embaraços que podem surgir com o remanejamento dos servidores para diferente ambiente de trabalho com o escopo de construir diretrizes e protocolos para abrigar os servidores e lidar com eventuais confrontos e, desde o início, criar ambiente saudável e harmonioso de trabalho, como parte do processo de “prevenção de violências”.

Considerando, portanto, que pertencimento, cooperação, compreensão, identidade e liberdade, são necessidades humanas que devem ser atendidas, tem-se que o seu não atendimento são fatores que geram problemas de relacionamento e afetam a execução, a produtividade e o serviço prestado aos jurisdicionados, bem como a saúde e integridade dos próprios servidores no âmbito do Poder Judiciário.

De acordo com a Pesquisa de Clima Organizacional realizada pelo Conselho da Justiça Federal no ano de 2017, a taxa de satisfação dos servidores em relação à afirmativa “Quando ingresso em uma nova unidade da minha organização tenho o treinamento necessário sobre os processos de trabalho do setor” é de 44,09%. Isto é, mais de 50% dos servidores entendem que não recebem o treinamento necessário para a execução de suas tarefas quando adentram em nova unidade (OEJF, 2017).

Ao serem questionados sobre a qualidade de vida, 50,92% dos servidores responderam que não estão satisfeitos com as “ações para cuidar da saúde e do bem-estar do servidor”. A taxa de satisfação geral dos servidores em trabalhar na Justiça Federal é de 64,38% enquanto a taxa dos magistrados é de 59,29%. Não obstante isso, 61,43% dos magistrados e 59,75% dos servidores não estão satisfeitos com os canais apresentados para tratar de questões conflituosas no ambiente de trabalho (OEJF, 2017).

Em atenção aos dados colacionados e identificadas as possíveis causas dos problemas que podem emergir nas relações de trabalho por conta dos conflitos e das necessidades, é crucial pensar em estratégias de acolhimento e em protocolos de encaminhamento para o desenvolvimento de rol exemplificativo de possíveis soluções para estes problemas, guiado por plano de ação flexível e adaptável.

Com base na análise da pesquisa sobre o Clima Organizacional da Justiça Federal (OEJF, 2017) e no referencial teórico apresentado neste artigo, foi elaborada uma “árvore de problemas”⁶ para identificar os possíveis pontos sensíveis a partir do problema central, que precisam ser considerados quando da transferência e início das atividades junto ao novo TRF6, conforme abaixo:

⁶Árvore do problema é metodologia utilizada para identificar um problema a partir da compreensão da sua causa e da identificação dos seus efeitos, com foco na mudança e na criação da árvore de soluções. <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/arvores-de-problemas-e-objetivos/42842>

Figura 1 - Árvore de problemas.



Fonte: as autoras.

Os pontos elencados como categorias de análise neste artigo são: a) retorno ao trabalho presencial, b) aumento da carga de trabalho, c) desmotivação e d) mudança e separação da equipe original. A partir da sistematização desses pontos, observa-se que os problemas podem ser contornados com o desenvolvimento de soluções baseadas na construção do senso de pertencimento, de colaboração e de acolhimento.

Apresenta-se, com isso, a justiça restaurativa como diferente abordagem de acolhimento e de atendimento dessas situações para que, com criatividade e com disposição coletiva, seja possível co-criar diferentes formas de atender as necessidades dos servidores.

2. Justiça Restaurativa e suas Dimensões Relacional, Institucional e Social no Desenvolvimento do Sentido de Pertencimento e de Cooperação Dialógica

Nos termos do artigo 1º, da Resolução n. CNJ 225/2016:

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

O conceito apresentado pelo CNJ busca trazer toda a complexidade da justiça restaurativa, sua visão sistêmica, sua pluralidade e sua potencialidade. Superado o mito da justiça restaurativa como método de resolução de conflito, conforme apontado na pesquisa “Pilotando a Justiça Restaurativa: o papel do Poder Judiciário” (CNJ, 2018), tem-se que é, na verdade, importante instrumento de transformação social, capaz de produzir mudanças no paradigma de convivência social.

Esse poder transformativo parte da compreensão de que o conflito, como fenômeno social e multifacetado, por vezes implica a violação de valores sociais e de relações interpessoais. A justiça restaurativa busca a “harmonização social por meio de uma nova

abordagem dos conflitos, possibilitando a transformação anímica das relações por meio da construção de ambientes seguros” (MENDONÇA; CAMARGO; RONCADA, p. 71). E sobre conflito, não nos referimos ao litígio judicializado, mas às adversidades e desconformidades das relações humanas, que pode ser oportunidade de conscientização e propulsor de mudanças para gerar impactos positivos no contexto social.

Nesse sentido de conscientização, a justiça restaurativa propõe diferente olhar para os fatores relacional, institucional e social.

Na dimensão relacional, parte-se do pressuposto de que todos estamos interconectados, conosco, com os outros e com o meio em que estamos inseridos. Somos uma sequência de eventos e nossas ações impactam não apenas em nós, mas em toda comunidade em que estamos inseridos, posto isso, a escolha sobre o procedimento restaurativo mais adequado deve ser analisada contextualmente.

No aspecto institucional, os métodos adequados de gerenciamento de conflitos sociais devem ser agenda de várias instituições e entidades, tais como as comunidades, as famílias, as escolas, as prisões, os tribunais, as instituições religiosas, as entidades não-governamentais, entre outras.

Isso porque, conforme Egberto Penido (2016) conclui:

Na dimensão institucional se busca cuidar daqueles aspectos culturais que são mantidos e reproduzidos por nossas instituições como pontuado com ênfase nos parágrafos anteriores. Objetiva-se que cada instituição não seja mera hospedeira de práticas restaurativas, mas que a própria instituição rume em direção a uma instituição restaurativa e crie no seu espaço ambiências de Justiça. Para isso é necessário um conjunto de ações complementares que promovam a reestruturação destas instituições. É necessário que as formações foquem os desafios destas mudanças e preparem as pessoas que assim se disponibilizem a terem a competência para tanto (p. 80).

Na dimensão social, Marcelo Naleso Salmaso (2016) propõe que a justiça restaurativa se desenvolva na comunidade, pela comunidade, com a comunidade e para a comunidade - que traz a lógica da corresponsabilidade e da solidariedade social. O conflito, porquanto abarca todas essas dimensões e atinge toda a coletividade, nada mais natural que seja tratado de forma sistêmica, holística e coletiva. Neste sentido:

Se alguém comete algo errado ou violento, certamente essa pessoa ostenta responsabilidade pelo caminho escolhido. Mas, por outro lado, deve-se ter a coragem necessária para enxergar que essa pessoa não fez isso sozinha, pois existe uma série de falhas e omissões ao longo da história de vida dela que influenciaram na escolha errada, muitas dessas geradas pela própria injustiça nas relações sociais. (SALMASO, 2016, p. 54 e 55)

A partir da compreensão das dimensões da Justiça Restaurativa, tem-se que os seus princípios e os seus valores não servem apenas para a resolução ou transformação de conflitos já instalados, mas também para a sua prevenção e, mais do que isso, constrói pontes para o fortalecimento de relacionamentos saudáveis. Assim, a escolha do procedimento restaurativo que dê conta de atender as demandas relacionais, institucionais e sociais se volta “à efetivação de uma mudança de paradigma que consolide as ações em curso e dê condições para a sua expansão.” (SALMASO, 2016, p. 55)

Desta forma:

Para que a Justiça Restaurativa enraíze em sua potência no Brasil e seja um caminho efetivo para a materialização do valor Justiça de forma viva, é necessário uma ação coletiva para além dos egos, que não se limite na disseminação de uma técnica de resolução de conflito; mas que esteja de fato comprometida com a implementação de uma Cultura de Paz, promovendo ações complementares – tão importante como o aprendizado da técnica – que busquem de modo efetivo transformar ambiências

institucionais e sociais que criam e retroalimentam visões e dinâmicas que estejam mantendo um sistema de violência; e que promovam a transformação consciente de cada um que escolha seguir e contribuir com este caminho (PENIDO, 2016, p. 84-85)

Com isso, ao adotar os princípios e os valores da justiça restaurativa como guias para a construção de programas, de projetos e de protocolos, tem-se possibilidades mais concretas de desenvolvimento de sua potência transformadora, na medida em que permite a expressão autêntica, a escuta ativa e a empatia, como instrumentos de mudança comportamental, por meio de convite ao diálogo, o que gera sentimentos de empoderamento e de pertencimento.

A partir desta compreensão mais abrangente sobre o escopo e as potencialidades da justiça restaurativa, Walgrave (2012) aponta para o caráter ético da agenda restaurativa, veja-se:

A justiça restaurativa é um produto inacabado. É um reino complexo e vivo de diferentes - e parcialmente opostas, crenças e opções, renovando inspirações e práticas em diferentes contextos científicos "cruzando as espadas" sobre a metodologia e os resultados da pesquisa. A justiça restaurativa é, ao mesmo tempo, um movimento social com diferentes graus de autocritica e um domínio de pesquisa científica com diferentes graus de adequação metodológica. É um campo próprio, à procura de maneiras construtivas de lidar com as consequências do crime, mas que também faz parte de uma agenda sócio-ética e política mais ampla (WALGRAVE, 2012, p. 11)

Desta forma, a ampla abordagem da justiça restaurativa pode auxiliar no desenvolvimento do processo de acolhimento e de integração dos servidores do TRF6 e de todos os Tribunais, pois forçar processos de cooperação entre os sujeitos pode inibir a construção de laços associativos e colaborativos, sendo necessário produzir e aprimorar comunicações dialógicas, pois, “[...] nossa capacidade de cooperar é muito maior e mais complexa do que querem crer as instituições” (SENNETT, 2012, p. 43).

Para construir ambiente propício à cooperação e à integração, é preciso técnicas de gerenciamento de conflitos, incentivos ao desenvolvimento de escuta ativa e de senso de coletividade a partir de estímulos como os rituais sociais de solidariedade e de consolidação de laços que são concebidos de forma espontânea e livre (SENNETT, 2012).

3. O Protocolo Restaurativo para Gestão de Pessoas e Relações

Em março de 2020, o Conselho Nacional de Chefes de Polícia, o Colégio de Polícia e a Federação da Polícia do Reino Unido lançaram o “*Four Es Guidance*”. O guia aponta diretrizes para a abordagem acolhedora e restaurativa por parte da polícia para influenciar no cumprimento das normativas em relação ao COVID-19, porquanto, no período pandêmico, as leis - necessárias para garantir a incolumidade de todos - restringem liberdades.

O Reino Unido tem enfrentado nova realidade com número exponencial de imigrantes, com diversos desafios que demandam o aperfeiçoamento de suas ações e de técnicas de abordagens, principalmente, com a inclusão de valores restaurativos em suas atuações com a população em geral (ARAÚJO; ANDREW, 2020).

Em análise do guia elaborado, o policiamento restaurativo parte da incorporação de valores e de princípios em suas abordagens primárias, que inclui a escuta e a busca de soluções diversas e colaborativas, sendo o uso da força o último recurso a ser utilizado em suas atuações (ARAÚJO; ANDREW, 2020). A partir dos 4E's: “*engage, explain, encourage, and, as a last resort, enforce*” (p. 2), o protocolo compõe-se de sequência de ações, que inicia com o engajamento, seguido da explicação, perpassando para o encorajamento e, como derradeiro recurso, o uso da força (ARAÚJO; ANDREW, 2020).

Araújo e Andrew (2020), apontam que apenas uma interação positiva entre cidadãos e polícia é capaz de modificar a percepção e a confiança da comunidade em relação à instituição policial. Desta forma, em que pese a estratégia dos 4 Es ter nascido para direcionar a abordagem policial, certo é que pode ser aproveitada e adaptada para a gestão de pessoas e para o aprimoramento do sentido de pertencimento no ambiente de trabalho a partir de uma abordagem restaurativa, colaborando na mudança da percepção dos servidores em relação ao Poder Judiciário.

Os 4E's: *engage* (envolver); *explain* (explicar), *encourage* (encorajar); *enforce* (executar), portanto, serão utilizados neste artigo como guias para a elaboração de protocolos e de possíveis soluções aos problemas indicados na “árvore de problemas”, na medida em que estão fulcrados na importância da cooperação dialógica do respeito.

O **envolvimento** deve ser preconizado desde o início. O primeiro contato com o ambiente de trabalho e com as pessoas, geralmente, dá o rumo das relações vindouras. Com isso, devemos nos preocupar em realizar um bom *rapport*, que nas lições de Roberto Portugal Bacellar (2016):

[...] é um relacionamento que se constrói para o bem ou para o mal, de forma positiva ou negativa, respeitosa ou desrespeitosa. Pode implicar uma total empatia ou a sua ausência, dependendo da forma como é construído. Transparece ser (nossa posição) o grau de qualidade obtido no relacionamento entre as pessoas. (BACELLAR, 2016, p. 180)

A **explicação** é o motivo da abordagem, do atendimento ou do encaminhamento. Trabalhar com transparência e compartilhamento de informações auxilia a manutenção da confiança e da segurança quanto aos procedimentos adotados, a fim de garantir o respeito, a parceria e a colaboração no desenvolvimento de soluções. Ademais, a explicação sobre os comportamentos adequados ou não no ambiente de trabalho são essenciais para evitar condutas inapropriadas que, por vezes, podem ou não ser intencionais, mas que causam consequências danosas aos indivíduos e suas relações.

O **encorajamento** surge como consequência quando a explicação não for suficiente. O reforço proporcionado pelo encorajamento é o de trazer incentivos para a compreensão de condutas que podem causar danos irreparáveis, sendo necessário o desenvolvimento de um ambiente saudável e harmonioso de trabalho.

Por fim, a **execução** é o último recurso, quando os três anteriores não foram suficientes para reparar e para responsabilizar na perspectiva restaurativa. A correção (que pode ser guiada por preceitos restaurativos⁷) somente ocorrerá se todas as abordagens de acolhimento, de explicação e de encorajamento não apresentarem resultados satisfatórios aos envolvidos, mas que deverá respeitar a transparência e os motivos de sua necessidade.

Com os 4E's como horizonte, apresentam-se sugestões meramente exemplificativas, do que pode ser realizado como parte da estratégia de acolhimento e de cuidado para todos os Tribunais que queiram adotar formas dialógicas e participativas de gestão de pessoas e relações. Não obstante isso, ante a instituição do novo TRF6, elencamos no quadro abaixo, umasequência de ações que podem ser adotadas de forma linear ou não, a depender do caso concreto, conforme seguem abaixo:

Elaborar e aplicar questionário para mapear as expectativas e as necessidades dos servidores, bem como as aptidões e os interesses para melhor redistribuição do trabalho.

⁷ Para mais informações, indicamos o artigo “Superando o paradigma punitivo: Por um procedimento disciplinar restaurativo” de Ana Sofia Schmidt de Oliveira, que pode ser encontrado na Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, São Paulo, n. 85, p. 1-260, jan./jul.2017, ISSN 0102-8065.

Mapear o que já tem sido realizado em outros tribunais para acolhimento e para desenvolvimento de estratégias com a finalidade de garantir a saúde, a segurança, a harmonia e a prestação adequada de serviços - mas também aspectos de apoio emocional ⁸ .
Desenvolver reflexões sobre o papel do servidor quanto ao “novo normal”: Cada unidade poderia eleger um profissional para preparar uma palestra aos servidores com temáticas diferenciadas (escuta ativa, CNV, empatia, etc)
Divulgar plano de contingência, de modo a esclarecer e oferecer segurança aos servidores sobre as estratégias e os protocolos de como agir quando houver um conflito entre servidores, entre servidores e superiores hierárquicos e entre servidores e jurisdicionados.
Desenvolver e realizar campanhas de acolhimento, de empatia, de trabalho coletivo e de colaboração.
Realizar rodadas de conversa, círculos de construção de paz e atividades reflexivas (<i>on-line</i> ou presenciais) entre os servidores, incluindo as chefias imediatas, para o fortalecimento de vínculos e troca de experiências, bem como para o acolhimento e a integração a partir da análise diagnóstica de suas demandas e expectativas.
Apresentar fluxo transparente e compreensível para o encaminhamento de dúvidas e de esclarecimentos sobre os planos de contingência adotados.
Trabalhar em propostas de ergonomia que atendam às questões organizacionais e cognitivas dos servidores.
Efetuar constante qualificação profissional, treinamentos e atividades para aprimoramento.
Manter banco de dados e avaliações para contínua adequação do projeto ao atendimento das necessidades.

A partir deste protocolo, com a utilização dos 4Es e sempre com a observância dos valores e dos princípios da justiça restaurativa, pode-se adotar novas práticas e ações para que seja possível construir uma cultura de ambiência relacional e laboral respeitosa e colaborativa no novo TRF6 e, também, nos demais Tribunais brasileiros.

Considerações Finais

Por meio do presente artigo apresenta-se breve histórico da Justiça Federal brasileira e a problemática, em perspectiva como exemplo, da criação do novo TRF6, com o remanejamento dos servidores do TRF1, da primeira para a segunda instância, que pode fazer emergir descontentamentos e conflitos que precisam ser reconhecidos.

⁸ Aponta-se aqui, como exemplo, o projeto “Criando Conexões” do TRF3, Seção Judiciária de São Paulo. O referido projeto visa trabalhar as dimensões relacionais e institucionais com os servidores, a partir dos pressupostos de pertencimento, de empoderamento e de sensibilização.

Em consequência desse desconforto social, pode-se considerar que a justiça restaurativa emerge neste contexto, como parte da estratégia da construção de cooperação dialógica para o desenvolvimento de instituições mais equânimes e resistentes, que proporcionem maior participação e interação dos cidadãos junto às organizações sociais, ao mesmo tempo em que contribui para o fortalecimento das relações por meio da cooperação dos cidadãos e entes estatais (OXHORN; SLAKMON, 2005).

Apresentando a justiça restaurativa como potencial ferramenta de transformação do convívio social, evidencia-se com esta pesquisa, a importância da comunicação assertiva e da colaboração para a criação de relacionamentos saudáveis, oportunidade em que foram propostas algumas condutas, como mero exemplo, para o acolhimento dos servidores do TRF6 e que possam ser utilizados como base para os demais Tribunais, a partir de protocolos restaurativos que atendam às suas necessidades específicas.

Assente no modelo de acolhimento apresentado neste artigo, evidenciou-se que a aplicação da justiça restaurativa não se restringe a mero método de resolução de contendas, mas sim como instrumento mais amplo e estrutural, na medida em que pode ser utilizado para a prevenção de violências e para a construção de relacionamentos e ambiências saudáveis nas organizações públicas do Poder Judiciário.

Referências

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ARAÚJO, Renan; ANDREW, Ben. 2020. **Restorative policing**: the pandemic and beyond. Charity. Number 1137123. August, 2020.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e Arbitragem**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016 (Coleção Saberes do Direito)

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Humanização**. Diário Oficial da União. 2013; Seção 1:16. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_humanizacao_pnh_folheto.pdf. Acesso em: 21 dez. 2021.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto cria TRF da 6ª Região, com sede em Belo Horizonte**. Agência Câmara de Notícias. 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/632189-PROJETO-CRIA-TRF-DA-6%C2%AA-REGIAO,-COM-SEDE-EM-BELO-HORIZONTE>. Acesso em: 15 dez. 2021.

CAMPOS, Eliete Requerme; GRAF, Paloma Machado. Ser facilitador: o ser humano. Anais I **Jornada de Estudos e Pesquisas Sobre Justiça Restaurativa**. ISSN 2525-5789. Edição atual : V. 1, 2016. Disponível em: <https://pitangui.uepg.br/eventos/justicarestaurativa/pdf/ANAI2016/Ser%20Facilitador%20-%20o%20ser%20humano.pdf>, Acesso em: 15 dez. 2021.

CONJUR. **Câmara aprova criação do TRF-6 e projeto segue para o Senado**. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-ago-26/camara-deputados-aprova-texto-base-pl-cria-trf>. Acesso em: 15 dez. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Resolução n. 225/2016**.

2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3127>. Acesso em: 15 dez. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório Analítico Propositivo – Justiça Pesquisa. **Pilotando a justiça restaurativa: o papel do Poder Judiciário.** Presidente Ministra Cármen Lúcia Antunes Rocha, 2018a. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/04/7697d7ac45798202245f16ac41ddee76.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2021.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Dispõe sobre a organização inicial do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, a reestruturação das unidades da Seção Judiciária de Minas Gerais localizadas em Belo Horizonte e a implementação de medidas administrativas para cumprimento da Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021. **Resolução n. 742/2021.**

GALTUNG, Johan. **Transcender e transformar: uma introdução ao trabalho de conflitos.** Tradução de Antônio Carlos da Silva Rosa. São Paulo: Palas Athena, 2006.

LEDERACH, John Paul. **Transformação de conflitos.** [Tradução de Tônia Van Acker] - São Paulo: Palas Athena, 2012.

MASLOW, Abraham Harold. **A theory of human motivation.** 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 07 jan. 2019.

MAX-NEEF, M. A.; ELIZALDE, A.; HOPENHAYN, M. **Desenvolvimento à escala humana: concepção, aplicação e reflexões posteriores.** Blumenau: Edifurb, 2012.

MENDONÇA, Andrey Borges de; CAMARGO, Fernão Pompêo; RONCADA, Katia Herminia Martins Lazarano. Acordo de Não Persecução Penal e a Justiça Restaurativa: Mais um passo no caminho da transformação social. In: **Direitos fundamentais em processo: estudos em comemoração aos 20 anos da Escola Superior do Ministério Público da União / organizadores: Paulo Gustavo Gonet Branco, Manoel Jorge e Silva Neto, Helena Mercês Claret da Mota, Cristina Rasia Montenegro, Carlos Vinícius Alves Ribeiro.** -- Brasília : ESMPU, 2020. 848 p. Disponível em: <http://escola.mpu.mp.br/publicacoes/obras-avulsas/e-books-esmpu/direitos-fundamentais-em-processo-2013-estudos-em-comemoracao-aos-20-anos-da-escola-superior-do-ministerio-publico-da-uniao/livro-completo-web-direitos-fundamentais-em-processo.pdf> Acesso em: 21 dez. 2021

NOGUEIRA, S.E.; MOURA, M. L.S. Intersubjetividade: Perspectivas teóricas e implicações para o desenvolvimento infantil inicial. **Revista Brasileira Crescimento Desenvolvimento Humano**, 2007; n. 17, v.2, pp: 128-138.

OEJF, Observatório de Estratégias da Justiça Federal. **Pesquisa de Clima Organizacional.** 2017. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWl5Yjg0OWQtdmNC00ZDU3LTgwNjQ1NzA2ZGQ5ZGY5NTMwLiwidCI6IjQ1NjM1N2JmLTAxMmYtNDhlNy1iYTZhLTUwODUzMTJjNjA3YiJ9>. Acesso em: 16 dez. 2021.

OXHORN, Phillip; SLAKMON, Catherine. Micro-justiça, desigualdade e cidadania democrática. A construção da sociedade civil através da justiça restaurativa no Brasil. In: SLAKMON, Catherine; DE VITTO, Renato Campos Pinto; PINTO, Renato Sócrates Gomes

(org.). **Justiça restaurativa**. Brasília – DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2005.

PENIDO, Egberto. Justiça Restaurativa e Cultura de Paz: uma jornada de alma. In PELIZZOLI, Marcelo L. (Org.) et alii. **Justiça restaurativa: caminhos da pacificação social**. Caxias do Sul-RS: Educs; Recife-PE: UFPE, 2016 – Capítulo 3, pp. 69/86.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. Tradução de Manuel José do Carmo Ferreira e Alvimar Lamparelli. Revisão técnica de Claudia Berliner. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

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

SALMASO, Marcelo Nalesso. Uma Mudança de Paradigma e o Ideal Voltado à Construção de uma Cultura de Paz. In: CRUZ, Fabrício Bittencourt da. **Justiça Restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225**. Brasília: CNJ, 2016.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999. 204p.

SENNETT, Richard. **Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Tradução: Clóvis Marques – Rio de Janeiro: Record, 2012.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. **Nasce um Tribunal**. [s.d], [online]. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/institucional/memoria-institucional/nasce-um-tribunal/>. Acesso em: 21 dez. 2021.

WALGRAVE, Lode. **Restorative justice, self-interest and responsible citizenship**. Nova Iorque: Routledge, 2012.