

# A JUSTIÇA RESTAURATIVA E A GESTÃO DE PESSOAS: UMA OPORTUNIDADE DE AVANÇO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

## RESTORATIVE JUSTICE AND PEOPLE MANAGEMENT: AN OPPORTUNITY TO IMPROVE BRAZILIAN JUDICIARY

Claudio Camargo dos Santos <sup>1</sup>

**Resumo:** A gestão de pessoas do Poder Judiciário brasileiro necessita de inovação, com premente e igual valorização de juízes e servidores de primeiro grau de jurisdição, eis que estão na linha de frente no atendimento à população. Trata-se de um relato de experiência cujo objetivo é alertar que todos os servidores e magistrados de uma mesma unidade devem ter um relacionamento mais próximo, que propicie uma convivência na qual todos estejam cientes dos sentimentos e necessidades de cada integrante da equipe. Assim, procura-se fomentar a empatia, respeito, companheirismo, além de aumentar a motivação e a produtividade no trabalho, sem que cada um descuide de sua saúde física e mental. Para a criação e fortalecimento de vínculos desta envergadura, a justiça restaurativa é um instrumento de crucial importância. O texto apresenta os resultados de pesquisas bibliográfica e empírica realizada no Fórum Estadual de Maringá, no Estado do Paraná, no qual 51 servidores públicos participaram de práticas restaurativas.

**Palavras-chave:** Justiça Restaurativa. Gestão de Pessoas. Inovação. Poder Judiciário.

**Abstract:** People management in the Brazilian Judiciary requires innovation, with urgent and equal appreciation of judges and civil servants of the first degree of jurisdiction, considering that they are on the front line in serving the population. This text is an experience report, which aims to alert that all employees and magistrates of the same unit should have a closer and truer relationship, providing a coexistence that everyone is aware of the feelings and needs of each team member. In this way, fostering empathy, respect, companionship, besides increasing the motivation and productivity at work, without neglecting the physical and mental health of each one. For the creation and strengthening bonds of this magnitude, restorative justice is a tool of crucial importance. The text presents the results of a bibliographic and empirical research conducted at the State Courthouse of Maringá, state of Parana, where 51 public servants participated in restorative practices in their respective units.

**Keywords:** Restorative Justice. People Management. Innovation. Judiciary.

## Introdução

Nos afazeres diários das unidades judiciárias brasileiras, há servidores e magistrados sedentos pelo encontro de alternativas para a superação de obstáculos, em especial os que já estão enraizados nos locais de trabalho e aparentam não ter solução; há uma sede na busca por motivação para a rotina laboral, ainda mais considerando que a burocracia faz parte da natureza do serviço público; e há uma procura por oportunidades de maior capacitação e desenvolvimento de competências, habilidades e capacidades, para que se possa proporcionar à sociedade respostas mais céleres e eficazes e também para que se encontre, individualmente, maior qualidade de vida.

Nesse contexto, infere-se que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pela Resolução nº 325/2020, em seu Anexo I, denomina como “macrodesafio” do Poder Judiciário (dentre outros), para o sexênio 2021-2026, o “aperfeiçoamento da gestão de pessoas”, o que perpassa pela “valorização dos servidores”, pela “humanização nas relações de trabalho”, pela “promoção da saúde”, pelo “aprimoramento contínuo das condições de trabalho”, pela “qualidade de vida no trabalho” e pelo “desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação” (CNJ, 2020).

Como será exposto, a sociedade almejada, na gestão de pessoas, pode estar na adoção da justiça restaurativa como metodologia de aplicação periódica e permanente, a qual “emergiu dentro do reino das práticas da Justiça Criminal e foi se espraiando para o domínio das escolas, locais de trabalho e organizações” (ELLIOTT, 2018, p. 109). Como preconiza Zehr (2008), ela não é um mapa, mas uma bússola; logo, pode nortear os servidores a se conhecerem mutuamente, a conhecerem seus líderes (chefes de secretarias e magistrados) e fazer com que estes conheçam seus subordinados. Nesse sentido,

O primeiro segredo da eficiência é entender as pessoas com quem você trabalha e de quem depende, para perceber como pode aproveitar seus pontos fortes, estilos e valores. Os relacionamentos profissionais baseiam-se tanto nas pessoas quanto no trabalho em si (DRUCKER, 2018, p. 33-34).

Com efeito, nem todos as pessoas que trabalham num mesmo local, mesmo que por longos anos, conhecem a fundo aqueles que integram suas equipes. Por isso, os sentimentos e as necessidades das pessoas ficam encobertos e os líderes e gestores têm dificuldades de idealizar e executar planejamento e estratégias de modo a atingir as metas que lhes são apresentadas.

Nessa ótica, eis o problema de pesquisa que se apresenta: a justiça restaurativa, aplicada à gestão de pessoas, pode impactar na superação dos macrodesafios mencionados no âmbito do Poder Judiciário brasileiro? A hipótese que se aflora é a de que somente os integrantes de unidades judiciárias que já vivenciaram práticas restaurativas na seara da gestão de pessoas é que podem contribuir para a elucidação da questão.

O presente trabalho tem por objetivo lançar luz sobre o tema, por meio de pesquisas bibliográfica e empírica, de natureza qualitativa, demonstrando que a implementação da justiça restaurativa é uma alternativa capaz de alterar o panorama da cultura organizacional do Poder Judiciário brasileiro, que é a mesma de outras organizações, sejam elas públicas ou privadas, onde se destacam elementos como a hierarquia, o autoritarismo, a burocracia, dentre outros (CARBONE, 2000). Além disso, pretende suscitar reflexões sobre a importância de líderes (magistrados e chefes de secretaria) se aproximarem de suas equipes.

A inovação se faz notar no relato de experiência de atores que estão inseridos no cotidiano dos serviços judiciários no fórum da Comarca de Maringá, no Estado do Paraná, que foram autorizados a participar de práticas restaurativas naquele local pelo tribunal de justiça paranaense, no primeiro semestre de 2019. Algo inédito no Poder Judiciário daquele Estado e, talvez, no país, pois pesquisas empíricas e qualitativas não são facilmente encontradas no âmbito judiciário, mormente com justiça restaurativa aplicada à gestão de pessoas. Todos os

51 servidores que participaram das práticas deram seu *feedback* em pesquisa de satisfação proposta no segundo semestre de 2020, como será exposto na quarta seção.

Além desta introdução e da mencionada quarta seção, que traz o relato de experiência, o trabalho em tela conta com outras três seções: a segunda, que versa sobre a metodologia utilizada; a terceira, em que se lançam apontamentos sobre a justiça restaurativa; e a quinta, que se destina ao lançamento das conclusões, de modo a incentivar novas pesquisas com os mesmos ou outros servidores, em qualquer cidade brasileira, e a incentivar o próprio Poder Judiciário brasileiro a repensar certos elementos tradicionalmente inseridos na cultura organizacional, com o escopo de superar o macrodesafio do aperfeiçoamento da gestão de pessoas trazido à tona pelo CNJ, o que até poderá levar a uma nova normativa sobre o tema.

## Metodologia

No primeiro semestre do ano de 2019, em Maringá, cidade situada no noroeste paranaense, por iniciativa do escrivão da 1ª Vara Criminal, Marcello de Oliveira, e da professora Nilza Machado de Oliveira Souza, do Curso de Direito da Universidade Estadual de Maringá (UEM), foram convidados os juízes de direito, juízes de direito substitutos e servidores das cinco Varas Criminais, das duas Varas de Família, da Vara da Infância e Juventude, da Vara de Execuções Penais e da Vara de Execução de Penas e Medidas Alternativas para participar de círculos restaurativos (círculos de diálogo destinados a criar e fortalecer vínculos no ambiente de trabalho, que serão abordados em seção à parte). As duas servidoras da Direção do Fórum foram igualmente convidadas. Os dois idealizadores citados também foram os facilitadores das práticas em todas as unidades especificadas.

A ideia era propiciar um momento de diálogo honesto, com escuta e fala qualificadas, impulsionado por perguntas norteadoras e sob a metodologia de princípios e valores que serão anotados no tópico seguinte, com a finalidade de apresentar a justiça restaurativa como metodologia válida a melhorar o ambiente organizacional, criar um ambiente laboral positivo e, por consequência, melhorar a qualidade de vida dos participantes e a própria produtividade das unidades. Cada uma destas, então, teria o seu momento para as rodas de conversa, subdivididas em duas atividades, num intervalo de quinze dias. Ninguém foi obrigado a participar, isto é, foram todos meramente convidados, sem nenhuma implicação para a hipótese de alguém se postar desfavoravelmente.

Houve solicitação à presidência do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) para que autorizasse as referidas práticas no período da manhã, posto que o horário de expediente forense é das 12h às 19h, e para solicitar que cada servidor que comparecesse pudesse ter um dia de folga, compensando o período da atividade, portanto. Ambos os pleitos foram acolhidos e, inclusive, a burocracia foi deixada de lado, já que a presidência orientou que cada serventia decidisse internamente sobre o dia de compensação que os servidores teriam direito, sem maiores formalidades junto ao site do tribunal. Por fim, a Direção do Fórum de tudo foi comunicada e igualmente colaborou para a realização das atividades.

As Varas Cíveis, as Varas da Fazenda Pública e os Juizados Especiais não foram contemplados com essa experiência porque se situam em prédios distintos, ao contrário das demais, que estão todas alocadas no antigo prédio do fórum estadual de Maringá. Foi uma espécie de projeto-piloto, portanto, o que não impedirá a repetição onde não houve aplicação ou mesmo nas seções já contempladas.

Transcorrido mais de um ano da realização dos círculos, o juiz de direito titular da 1ª Vara Criminal, único magistrado que participou das duas rodas de conversa em sua unidade (que também é o autor deste trabalho), decidiu desenvolver uma pesquisa com o objetivo de aferir o grau de satisfação dos participantes e a efetividade das práticas restaurativas, tendo optado pela pesquisa qualitativa porque esta “[...] preocupa-se com aspectos da realidade, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Destarte, várias reflexões expostas decorrem também da experiência vivida pelo próprio autor, na condição de observador-participante.

Com auxílio da ferramenta *formulários Google*, foi enviado um questionário semies-

truturado que possibilitava a espontaneidade dos entrevistados em suas respostas, pois o objetivo era colher a opinião, a sensação e a percepção dos 51 servidores que participaram dos círculos dentro do ambiente laboral. Eis as questões: (1) “Você gostou de participar do círculo restaurativo com colegas de trabalho? Justifique”; (2) “Caso tenha gostado, diga pelo menos um aspecto positivo da atividade”; (3) “Na sua opinião, o TJ deveria incentivar essa prática entre todos os servidores do Poder Judiciário do Estado? Justifique”; e (4) “Em caso de resposta afirmativa à pergunta anterior, você acha que o(a) juiz(a) titular e/ou substituto(a) da Secretaria também deveria participar? Por quê?”.

Todos os servidores foram informados de que não haveria necessidade de declararem seus nomes ou local de lotação, pois o anonimato seria importante para a obtenção de respostas críticas, o que veio a se comprovar, como será esposto adiante. Surpreendentemente, todos os 51 servidores responderam ao questionário. Os formulários respondidos foram impressos e estão à disposição na Secretaria da 1ª Vara Criminal de Maringá. Não é possível identificar os signatários, mas há informação dos nomes dos 51 servidores que se pronunciaram.

Embora seja uma experiência limitada a algumas dezenas de servidores do judiciário estadual de Maringá, que não comporta generalização, trata-se de pesquisa importante para evidenciar o quanto a justiça restaurativa é capaz de auxiliar no desenvolvimento da gestão de pessoas (inclusive, para além do Poder Judiciário).

Em resumo, o objeto empírico de análise qualitativa são as entrevistas semiestruturadas dos 51 servidores das varas judiciais que participaram de círculos em suas respectivas unidades, sob a condução de dois facilitadores capacitados em justiça restaurativa, cujo teor das respostas será examinado na quarta seção.

Já no campo teórico, este trabalho tem por pressuposto autores internacionais como Zehr (2008), Pranis (2010) e Elliott (2018), considerando suas vastas experiências práticas e não meramente teóricas sobre o tema justiça restaurativa, de modo a possibilitar o encontro de solução para o problema de pesquisa posto e verificar se a hipótese suscitada pode ser confirmada. Para auxiliar no desfecho da investigação, houve busca por autores nacionais que estudam a governança pública, como Carbone (2000), inclusive na seara da gestão de pessoas no próprio Poder Judiciário brasileiro, tal qual Figueiredo (2014) e Silva (2020), tendo por escopo examinar a importância do cuidado nos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, haja vista que o zelo com o ser humano está no cerne do macrodesafio do aperfeiçoamento da gestão de pessoas referido acima, sob a ótica do CNJ.

### **Justiça Restaurativa: alguns apontamentos**

A justiça restaurativa é uma prática milenar, oriunda de comunidades indígenas do norte da América (Canadá e Estados Unidos) e do povo maori da Nova Zelândia (ZEHR, 2008), cujo foco são as pessoas e os danos que causam entre si, dando-lhes, por meio do diálogo, a possibilidade de construir a solução para seus conflitos. Foi ela implementada no Poder Judiciário brasileiro pela Resolução nº 225/2016 para aplicação em casos conflituosos, todavia, não há previsão para sua aplicação como ferramenta de gestão, tal qual ora se propõe.

Atualmente, a justiça restaurativa vem se desenvolvendo em todo o país e pode ser aplicada, como demonstrado por Pranis (2010), em escolas, comunidades, empresas e no próprio Poder Judiciário, quer na esfera criminal, quanto cível, mormente em processos de família e procedimentos da infância e juventude, e até mesmo em âmbito administrativo, como se espousa neste trabalho. Ela está assentada em princípios como a voluntariedade, a participação, a confidencialidade, dentre outros, e em valores como honestidade, respeito, responsabilidade e sigilo – “[...] valores de direitos humanos” (ELLIOTT, 2018, p. 120).

No Brasil, dentre várias práticas restaurativas existentes, têm ganhado corpo cada vez maior os círculos de construção de paz idealizados por Pranis (2010), em que há facilitadores que organizam a atividade (geralmente duas pessoas), informando os participantes sobre o seu significado, seus objetivos e acolhendo os valores que os próprios envolvidos apresentam. Nos círculos, há um objeto de fala, significando que só quem estiver em posse desse objeto terá o direito de se expressar, ao passo que os demais apenas exercitam a escuta sem direito a qual-

quer interferência. É isso, em resumo, o que se considera espaço de escuta e fala qualificadas, que gera muita empatia entre os envolvidos, que estão sentados em círculo, destacando-se, assim, a horizontalidade. Ninguém é superior ou inferior; todos estão em um mesmo nível, cada qual com suas idiossincrasias e história de vida. Os facilitadores direcionam perguntas previamente estudadas, conforme o objetivo dos círculos, para que cada pessoa possa livremente se manifestar, inclusive silenciar, pois não há obrigatoriedade no uso da palavra.

No ambiente de trabalho, os círculos restaurativos geram muita alteridade e empatia aos participantes, criam e fortalecem vínculos, pois eles passam a se conhecer mais intimamente e a se respeitar em maior grau, começam a entender as dificuldades dos colegas e a se colocar no lugar deles. Cada qual, revelando suas dificuldades pessoais e sentindo o amparo do outro, torna-se uma pessoa mais motivada para trabalhar e atingir os objetivos da equipe.

Bem ao contrário, portanto, de reuniões que comumente ocorrem numa unidade judiciária, em que há sempre o chefe que estabelece o objetivo da reunião e normalmente concede espaço para alguém se manifestar sobre o tema. Em geral, são as mesmas pessoas que usam a palavra e, se o chefe é um magistrado, é comum que ninguém o contrarie, máxime se este for uma pessoa mais fechada para opiniões divergentes da sua ou de difícil temperamento. É normal, também, que dois ou mais servidores disputem entre si quem tem a melhor ideia a ser escolhida pelo chefe, sinalizando, assim, uma competitividade que pode deixar escapar boas oportunidades de crescimento da unidade.

“As pessoas são o maior patrimônio de uma instituição e são justamente elas que promovem as mudanças” (SILVA, 2020, p. 20), e quanto mais motivados forem o servidor e o juiz, certamente a prestação jurisdicional será de maior qualidade. Não há como pensar que uma pessoa irá se motivar num ambiente que lhe pareça hostil, no qual não se sente pertencente e que não lhe proporciona alegria em trabalhar.

A justiça restaurativa não é técnica de autoajuda, tampouco uma dessas ideologias que surgem de tempos em tempos e sintetizam uma ideia lançada por alguém para que as coisas aconteçam de uma forma determinada. Trata-se de uma filosofia de vida ancestral e pode ser utilizada na gestão de pessoas. Por meio dela, as falhas históricas, decorrentes da cultura da hierarquia e do autoritarismo, “[...] podem tornar-se oportunidades de ver o que não está funcionando acerca de nossos relacionamentos e instituições e a imaginar novas respostas, medidas pelos valores do nosso melhor ser” (ELLIOTT, 2018, p. 276).

## **A experiência com 51 servidores do TJPR**

Relembre-se o teor de cada questão dirigida aos entrevistados: (1) “Você gostou de participar do círculo restaurativo com colegas de trabalho? Justifique”; (2) “Caso tenha gostado, diga pelo menos um aspecto positivo da atividade”; (3) “Na sua opinião, o TJ deveria incentivar essa prática entre todos os servidores do Poder Judiciário do Estado? Justifique”; e (4) “Em caso de resposta afirmativa à pergunta anterior, você acha que o(a) juiz(a) titular e/ou substituto(a) da Secretaria também deveria participar? Por quê?”.

Quanto ao primeiro e ao terceiro quesitos, todos afirmaram ter gostado de participar e todos assinalaram que o Tribunal de Justiça deveria fomentar essa prática em todo o Estado do Paraná, o que resulta em 100% de aprovação à aplicação da justiça restaurativa no âmbito interno e 100% de interessados na adoção da justiça restaurativa como metodologia a ser implementada a nível de organização judiciária.

Dentre tantas ricas respostas à terceira pergunta (sobre incentivar a prática e por qual razão), os servidores registraram que os círculos geraram empatia, humanização, cumplicidade, motivação para o trabalho, possibilidade de autoconhecimento e de conhecimento do outro e melhora da comunicação entre membros do grupo. Ainda, foi apontado que o método “*colabora para a saúde mental dos servidores e para a construção de um ambiente agradável e acolhedor*”; que “*os círculos auxiliam na gestão de pessoas dentro do local de trabalho*”; e que “*a produtividade e eficiência no trabalho poderá aumentar significativamente*”.

Ainda sobre a terceira questão, após as respostas afirmativas, houve colocações de entrevistados que é de salutar importância transcrever, já que podem dar uma maior compre-

ensão do *feedback* que surgiu das práticas circulares no fórum maringaense. Os servidores apontaram que *“algumas situações que ocorriam na unidade passaram a ser resolvidas de maneira mais simples e responsável”*; que *“com certeza o TJ deveria incentivar essa prática, pois é um momento de sentar, pensar, ouvir, entender e aceitar o outro que tanto tempo trabalha com você e você nem sabe dos problemas e situações que ele vive”*; e que *“A dinâmica nos faz repensar nossas atitudes em todos os aspectos (com os líderes, com colegas e também com o público externo), que impacta diretamente na melhora do ambiente de trabalho”*. Por fim, ressaltou-se:

Essa prática deveria ser implementada pelo Tribunal de Justiça como uma rotina de trabalho. Uma vez por ano, no mínimo, todas as unidades deveriam passar por um círculo restaurativo como forma de manter a harmonia entre os servidores, ressaltando a importância de cada um no ambiente de trabalho, o que é fundamento diretamente responsável pela melhora na produtividade e qualidade do trabalho.

Na segunda questão, pretendia-se colher, caso houvesse, ao menos um aspecto positivo da experiência de cada pessoa que participou do círculo em sua respectiva unidade. Destacaram-se as seguintes respostas: *“os princípios e valores no ambiente de trabalho”* foram resgatados; *“aprofundamos a convivência”*; autoconhecimento e conhecimento dos colegas; *“poder parar um pouco, sem se preocupar com o horário, olhar no rosto do amigo que há tantos anos está do seu lado e às vezes só damos uma boa tarde e boa noite, e também dos sentimentos que podemos expressar na roda”*; e perceber os colegas *“que tem problemas iguais aos meus, muitos com problemas até maiores”*.

Ademais, na concepção dos entrevistados, o círculo *“colabora com a melhoria do clima organizacional”*; possibilita resolver conflitos internos *“gerados pela frieza da rotina de trabalho”*; ajuda a identificar *“pontos que podem ser melhorados por conhecer limitações e que podem ser trabalhados para atingir excelência na prestação de serviço”* e *“deu voz a todos”*.

Não houve unanimidade de respostas na quarta questão, tangente à necessidade de participação do juiz titular e substituto nos círculos restaurativos, haja vista que 80,39% disseram que juízes deveriam participar com os servidores, enquanto 13,73% disseram não ter certeza se isso seria de todo positivo ou negativo, ao passo que 5,88% consideraram que o juiz não deve participar. Os argumentos daqueles que apontaram dúvida são praticamente idênticos aos dos que sinalizaram interessante obstáculo: há servidores que poderiam sentir constrangimento ao se exporem na presença de um magistrado, quer titular ou substituto.

De fato, é possível haver servidores que se sintam de alguma forma numa posição de inferioridade e não queiram se expressar diante da figura do chefe, impedindo uma interação com o mesmo e com os colegas da unidade.

Não obstante, os próprios círculos, por assegurarem a horizontalidade, têm o condão de empoderar, de dar voz, de colocar os participantes em um mesmo patamar e, por isso, é possível que mesmo que seja em um segundo, terceiro ou quarto círculo, o servidor não se sinta desconfortável com a presença do juiz e passe a participar de forma autêntica, expondo os seus sentimentos e necessidades, o seu ponto de vista sobre as questões da secretaria e da organização da unidade, visando o crescimento de todos.

Nesse sentido também pensou a grande maioria dos entrevistados, como já mencionado. Para um melhor entendimento, seguem algumas manifestações favoráveis à participação dos juízes em círculos restaurativos com os servidores de sua unidade: *“Seria oportuno para conhecer melhor a equipe que trabalha com ele, bem como as dificuldades que cada um e o grupo passa no trabalho”*; *“Ouvir o juiz falando de seus valores, compromissos, sentimentos e dificuldades talvez nos levasse a compreendê-lo melhor. Muitas vezes vemos os juízes como pessoas muito distantes”*; e *“Conhecer um pouco das dificuldades alheias poderia inclusive ajudar o Juízo a distribuir as funções dentro das Secretarias de acordo com as aptidões e limitações*

*de cada servidor”.*

Ainda acerca da possível contribuição do magistrado ao participar da dinâmica, colocou-se:

A participação do magistrado deveria ocorrer em todo tipo de atividade de integração da equipe, inclusive em justiça restaurativa. O magistrado, a princípio, tende a ser a figura norteadora que sua equipe busca se espelhar, é um influenciador nato por excelência. Sua participação desmistificaria barreiras cuja existência não mais se justifica nos termos atuais, integrando ainda mais a equipe e promovendo um grande ganho de capital humano com a troca de experiências.

Tanto juiz titular quanto juiz substituto deveriam participar do círculo restaurativo com os servidores/estagiários que compõem a equipe da unidade judiciária, pois o contato com os juízes acaba sendo restrito, em muitas unidades, ao próprio chefe/supervisor de secretaria e, naturalmente, ao pessoal do gabinete. Então, vejo o círculo como uma oportunidade de aproximação e uma abertura de diálogo, às vezes inexistente, entre o pessoal da equipe e o magistrado. Oportunidade de sentir que todos são humanos e que todos possuem problemas, aflições e alegrias que são compartilhados, fortalecendo a união da equipe como um todo.

Respostas assim corroboram as palavras de Elliott (2018, p. 268): “[...] à medida que a JR for mais utilizada, serão criados mais relacionamentos embasados na verdade, confiança e transformação”.

## **Considerações Finais**

Ao longo do presente trabalho, foi asseverado que o CNJ considera o aperfeiçoamento da gestão de pessoas como um macrodesafio do Poder Judiciário brasileiro para o período de 2021 a 2026, conforme o Anexo I da Resolução nº 325/20, enumerando várias necessidades de servidores e magistrados a serem atendidas para que haja a superação de obstáculos que fazem parte da cultura organizacional do ente em questão.

O problema posto na introdução diz respeito à aptidão ou não da justiça restaurativa como ferramenta capaz de impactar na superação do macrodesafio mencionado. Levantou-se a hipótese de que apenas os integrantes de unidades judiciárias que efetivamente participaram de práticas restaurativas, na ambiência da gestão de pessoas, é que poderiam contribuir para a elucidação da questão.

Por meio de pesquisas bibliográfica e empírica idealizadas no segundo semestre de 2020, de natureza qualitativa, consistente em questionário desenhado de forma semiestruturada junto aos 51 servidores que participaram de círculos restaurativos em suas respectivas unidades na Comarca de Maringá, no Estado do Paraná, no primeiro semestre de 2019, revelou-se que todos (100%) apreciaram a experiência. Todos os participantes apontaram pelo menos um aspecto positivo da atividade e indicaram que seria importante que o TJPR fomentasse a realização da prática entre todos os seus servidores de forma periódica e permanente, o que estimularia um maior espírito de grupo e uma maior motivação, acarretando reflexos positivos, por corolário, nos jurisdicionados.

A maioria dos entrevistados (cerca de 80%) acredita que o juiz (titular/substituto) também deve participar de círculos restaurativos com seus colaboradores, para conhecê-los de verdade, tomar ciência de seus sentimentos e necessidades, o que criará ou fortalecerá laços da equipe e, de qualquer sorte, provavelmente provocará uma melhor qualidade dos serviços

prestados à população e aumento de produtividade. Quem se postou contra a participação da pessoa do magistrado demonstrou preocupação com a hierarquia e o autoritarismo, pois sua presença poderia inibir a manifestação de servidores que talvez não se sentissem à vontade diante da figura do chefe.

A posição majoritária parece mais acertada, porquanto os círculos de construção de paz têm imenso potencial para empoderar os participantes e, assim, num ambiente de horizontalidade, os mais tímidos ou receosos poderão perceber que o magistrado está ali para interagir, ouvir e aprender com seus comandados, enfim, para se tornar um líder servidor, não um mero chefe burocrata e autoritário.

Todavia, é justamente a posição minoritária que aguça o desejo de se lançar por outras pesquisas mais aprofundadas, porque o magistrado necessita se aproximar de sua equipe, como se infere de várias respostas dos entrevistados, porém deve ser precavido para não gerar sentimento de exclusão e intimidar, mesmo contra sua vontade, servidores que têm muito a contribuir para o avanço do Poder Judiciário. Eis aí um ponto a ser explorado pelos pesquisadores de justiça restaurativa.

As declarações espontâneas dos entrevistados levam à conclusão de que a justiça restaurativa pode impactar a superação do macrodesafio do aperfeiçoamento da gestão de pessoas, ficando assertivamente respondido o problema de pesquisa suscitado alhures. A hipótese também se confirmou porque, caso os servidores não tivessem participado dos círculos restaurativos, não teriam como externar e detalhar tantos elementos positivos que surgiram nas atividades e tornaram melhor o ambiente de trabalho em diversos sentidos. Houve unanimidade em relação ao uso da justiça restaurativa como ferramenta a ser incentivada pelo TJPR em todo o seu território e apenas quem já vivenciou práticas restaurativas na gestão de pessoas está apto a responder de forma fundamentada tal indagação. Zehr (2008), Pranis (2010) e Elliott (2018) são renomados autores de obras sobre justiça restaurativa, mas todos participaram de inúmeras práticas, por anos, antes de lançarem suas conclusões. Para chegar a um lugar, é imprescindível conhecer o caminho. Em outras palavras, teóricos não poderão diminuir a sensação de bem-estar gerada pelas práticas restaurativas ocorridas na cidade paranaense e nem poderão interferir na percepção daqueles que entraram nos círculos e interagiram com seus colegas.

Por outro vértice, a pesquisa empírica realizada poderá, por um lado, encorajar o aprofundamento de estudos sobre os mesmos servidores entrevistados, para que seja ampliado o leque de questionamentos e constatações sobre o tema enfocado; por outro, poderá servir de base para novos experimentos em âmbito nacional, no Poder Judiciário, que possa vir a comprovar (ou não) que, em qualquer região do país, a justiça restaurativa é instrumento útil na gestão de pessoas, como ocorreu em Maringá; e, ainda, poderá propiciar, num futuro próximo, a criação de nova normativa pelo CNJ, dando maior amplitude às práticas restaurativas, eis que a Resolução nº 225/2016 não contempla sua aplicação na gestão de pessoas no Poder Judiciário brasileiro.

É certo que a limitação da amostra do objeto pesquisado impede que os resultados sejam generalizados, mas sugere que a justiça restaurativa pode ser útil na construção de uma cultura participativa horizontal e integralizadora na gestão de pessoas. Se ela se desenvolveu no campo penal, este trabalho vem contribuir para mostrar a sua diversidade e riqueza para além do que foi pensada originalmente pelo próprio CNJ. Há muito a ser refletido sobre esta temática.

Em última análise, a justiça restaurativa, por meio dos círculos de construção de paz idealizados por Pranis (2010), pode muito contribuir para criar e fortalecer vínculos entre os servidores (aprimorar o autoconhecimento e o conhecimento do outro), e estabelecer uma relação mais horizontalizada e colaborativa, inclusive em relação aos chefes de secretaria e ao juiz gestor de determinada unidade. Os líderes também poderão ter oportunidade de conhecer verdadeiramente os integrantes de sua equipe. Tudo isso trará, possivelmente, mais motivação a quem exerce um cargo público, seja ele qual for, e capacitará a todos para o melhor planejamento das metas das unidades.

Como lecionado por Figueiredo (2014, p. 151), é essencial investir em pessoas, pois “[...]”

cada líder deve conhecer e buscar compreender o seu grupo para com ele buscar as melhores formas de alcançar as metas e objetivos da organização". Afinal, "[...] não se pode administrar sem saber o que se administra, tampouco para que se administra" (FIGUEIREDO, 2014, p. 31). O planejamento, a estratégia em cada detalhe, em cada setor interno dos órgãos judiciais é de crucial importância para que a prestação jurisdicional à sociedade seja, realmente, a melhor possível. Isso tudo passa pelo ser humano ocupante de cargo público.

Enfim, se os tribunais oportunizarem que seus servidores se conheçam mutuamente, assim como a seus líderes e vice-versa, saberão o que estão a administrar e para que administram, sendo que a justiça restaurativa se mostra como uma ferramenta com potencial de proporcionar essa interação. É como se ela enviasse uma mensagem a todos os tribunais brasileiros, conforme a máxima da filosofia socrática: "conhece-te a ti mesmo"!

## Referências

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 1-5, 2000.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 225**, de 31 de maio de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289>. Acesso em: 26 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 325/2020**, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 30 dez. 2020.

DRUCKER, Peter F. Gestão de si mesmo. In: CHRISTENSEN, C. M. et al. **Gerenciando a si mesmo**. Tradução de HBR Harvard Business Review Brasil. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

ELLIOTT, Elizabeth M. **Segurança e cuidado: justiça restaurativa e sociedades saudáveis**. Tradução de Cristina Telles Assumpção. São Paulo: Pala Athena; Brasília: ABRAMINJ, 2018.

FIGUEIREDO, Luíza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário: administração pública e gestão de pessoas**. Curitiba: CRV, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

PRANIS, Kay. **Processos circulares**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2010.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do Poder Judiciário**. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

ZEHR, Howard. **Trocando as lentes: justiça restaurativa para o nosso tempo**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Pala Athena, 2008